

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİMİ  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERFORMANS ARTTIRMADA NORM KADRO ÇALIŞMALARI:  
AMELİYATHANE UYGULAMASI**

**Gonca YAŞAR**

Danışman  
**Prof.Dr.Gönül BUDAK**

2010

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Performans Arttırmada Norm Kadro Çalışmaları: Ameliyathane Uygulaması** ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

... / ... / 2010

Gonca YAŞAR

İmza

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi 2007800168  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Gonca YAŞAR  
**Tez Başlığı** : Performans Arttırmada Norm Kadro Çalışmaları: Ameliyathane Uygulaması  
**Savunma Tarihi** : 04.10.2010  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Gönül BUDAK

**JÜRİ ÜYELERİ**

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gönül BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Fatma TEKTÜFEKÇİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Hamdi EMEÇ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

Gonca YAŞAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Performans Arttırmada Norm Kadro Çalışmaları: Ameliyathane Uygulaması" başlıklı Tezi ( / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Performans Arttırmada Norm Kadro Çalışmaları: Ameliyathane Uygulaması

Gonca YAŞAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı

Norm kadro çalışmaları ve uygulaması kişi başına düşen iş yükünü belirlemesi ve de işgücü paylaşımının hem adil hem de insani boyutlarda olabilmesi açısından çok önemlidir. Artan rekabet koşullarında fazlalaşan iş yükü ile birlikte var olabilmenin gereği, kaliteli hizmet sunabilmektir.

İşgörenin performansının değerlendirilebilmesi ve uygun yerlerde uygun kişilerin yeterli sayıda istihdam edilebilmesi adına norm kadro çalışmalarının başlangıç aşamasında profesyonel kişiler tarafından yapılmış olması, olası problemlerin önüne geçilebilmesi adına büyük önem arz etmektedir. Sağlık sektöründe, kişiden gerekenin üstünde performans beklemek ve sınırlarını zorlamak önüne geçilemez ve telafi edilemez hatalara sebebiyet verebilmekte, mesleki doyumsuzluk ve tükenmişlik sendromuna sebep olabilmektedir. Ayrıca kurum amaçlarının en önemlisi olan hasta memnuniyeti sağlanamamaktadır.

Sağlık alanı kuşkusuz ki; en önemli ve kritik hizmet sektörlerinin başında yer alır. Bu alanda hatadan söz etmek hemen hemen imkansızdır. Çünkü kişilerin performansına dayalı hatalardan söz edilmesi en büyük güvensizlik kaynağıdır. Maalesef hataların büyük bölümü dikkatsizlik, deneyimsizlik ve yetersizlik kaynaklıdır. Bu alanda deneyimli işgörenin tecrübesiz işgöreni eğitebilmesi, kişilere uygun beklentilerde iş yükü ayarlamasının yapılabilmesi adına yeterli sayıda istihdam sağlanabilmesi gerekmekte, bu da norm kadro çalışmalarının performans üzerindeki etkisini göstermektedir.

**Norm kadro çalışmalarının performans üzerindeki etkilerini görebilmek için bu tez çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada gerekli olan literatür çalışması yapıldıktan sonra altı adet ameliyat salonu olan genel bir ameliyathanede kişilerin performansından maksimum düzeyde yararlanabilmek esası ile norm kadro çalışması yapılmıştır.**

**Anahtar Kelimeler:** 1) Performans, 2) Performans Yönetimi, 3) Performans Değerleme, 4) Norm Kadro, 5) İnsangücü Planlaması, 6) İş Analizi

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Permanent Staff Working in Increasing Performance: Operating Room Practice**

**Gonca YAŞAR**

**Dokuz Eylül University**

**Social Sciences Institute**

**Hospital And Health Organizations Administration Program**

Permanent staff workouts and practice is very important in terms of identifying the work load per head and also sharing work load both fair and in humanistic level. Offering high quality service is the way of being able to exist in increasing competition conditions.

At the front end, in the name of preventing problems it is very important that permanent staff work outs have been done by professionals in behalf of evaluating the performance of working staff and employing suitable people in adequate numbers at the suitable positions. In health sector, expecting overperformance from a staff and forcing the limits may cause mistakes, which are ungovernable and inexpiable, and occupational dissatisfaction and syndrome of exhaustion. Besides, patient satisfaction which is the most important aim of the foundation cannot be supplied.

Doubtless, health field is the most important serving sector. It is almost impossible to make a mention of a mistake in this section. For this reason, mentioning the mistakes based on staff's performance is the biggest source of mistrust. Unfortunately, the most majority of mistakes are based on carelessness, inexperience and disability. Employment in sufficient numbers is needed for the purposes of training the inexperienced staff by the experienced staff in this field and adjusting work loads matching staff, which reflects the effect of permanent staff works on the performance.

In order to show the effects of permanent staff work on the performance, this thesis research has been done. After having done the needed literature work

**for the research, in order to get the maximum benefit of staff performance, permanent staff work has been done at a general operation room with six operation rooms.**

**Key Words:** 1) Performance, 2) Performance Managemet 3) Performance Evaluation, 4)Permanent Staff, 5)Planning labor force, 6) Work Analysis

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

<b>YEMİN METNİ</b> .....	<b>II</b>
<b>YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>ÖZET</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VIII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>1. PERFORMANS YÖNETİMİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR .....	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Açısından Performans Kavramı .....	5
1.1.2. Bireysel Performans Kavramı .....	6
1.1.3. Kurumsal Performans Kavramı .....	6
1.2. YÖNETİM KAVRAMI .....	7
1.2.1. Yönetim Tanımı Ve Kapsamı .....	8
1.2.2. Yönetimin Amaç Ve Rolü .....	10
1.3. PERFORMANS YÖNETİMİ .....	11
1.3.1. Performans Yönetimi Tanım Ve Önemi .....	12
1.3.2. Performans Yönetimi Amaç Ve Kapsamı .....	14
1.3.3. Performans Yönetimi İlkeleri .....	16
1.3.4. İlkeli Yönetimin Performansa Etkisi .....	17
1.4. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ .....	18
1.4.1. Planlama .....	22
1.4.1.1. Planlama Süreci ve Sürecin Temel Öğeleri .....	25
1.4.1.2. Sistematik Bir Planlamanın Yararları .....	26
1.4.2. Performans Planlaması Süreci .....	27
1.4.3. Performans Değerleme .....	29
1.4.3.1. Performans Değerleme Kavramı Ve Önemi .....	30
1.4.3.2. Performans Değerleme Amaçları Ve Kapsamı .....	34
1.4.3.3. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....	38



1.4.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği Ve Yararları .....	47
1.4.3.5. Performans Değerleme İlke Ve Esasları .....	50
1.4.3.6. Performans Değerleme Yöntemleri Ve Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması-Kombinasyonu .....	51
1.4.3.7. Performans Değerleme Sonuçlarının İşgörenlere Geri Bildirimi	61
1.4.3.8. Performans Değerlemede Karşılaşılan Hatalar .....	61
1.4.3.9. Performans Değerleme Sonuçların Kullanılması.....	64
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>79</b>
<b>2. NORM KADRO, NORM KADRONUN PERFORMANS ARTTIRMADAKİ ETKİSİ VE AMELİYATHANE UYGULAMASI .....</b>	<b>79</b>
2.1. NORM KADRO .....	79
2.1.1. Norm Kadro Tanımı.....	80
2.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması Ve Norm Kadro.....	80
2.1.3. Dünyada Ve Türkiye’de Norm Kadro Çalışmaları .....	82
2.1.3.1. Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi .....	82
2.1.3.2. Dünyada Norm Kadro Çalışmaları .....	83
2.1.3.3. Türkiye’de Norm Kadro Çalışmaları .....	84
2.1.4. Norm Kadro Süreci.....	85
2.1.4.1. İş Analizi .....	86
2.1.4.1.1. İş Analizinin Amaçları, Sorumluları Ve Zamanlaması .....	88
2.1.4.1.2. İş Analizinde Kullanılan Teknikler.....	89
2.1.4.2. İş Etüdü .....	95
2.1.4.3. İş Tasarımı .....	97
2.1.4.4. Görevlerin Standart Performanslarının Saptanması.....	98
2.1.5. İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Uygulamasının Yararları .....	99
2.1.6. Norm Kadro Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar .....	101
2.2. NORM KADRO ÇALIŞMALARININ PERFORMANS ARTTIRMADAKİ ETKİSİ.	102
2.3. PERFORMANSI ARTTIRMADA NORM KADRO ÇALIŞMALARININ YERİ: AMELİYATHANE UYGULAMASI .....	104
2.3.1. Araştırmanın Amacı.....	104
2.3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları .....	104

2.3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	105
2.3.4. Sağlık Hizmetlerinde Norm Kadro Ve Performans Değerleme Gerekliği .....	105
2.3.5. Norm Kadro Uygulama Adımları.....	107
2.3.6. Hasta Sınıflama Kriterleri.....	110
2.3.7. Ameliyathane Uygulaması.....	114
2.3.7.1. Total Hemşire Gereksinimi Hesaplama Formülleri .....	114
2.3.7.2. Ameliyathane Uygulaması .....	116
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>126</b>
<b>EK-1: Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malz.Tic.A.Ş. tarafından Kurum Bilgilerinin Kullanımına Dair Verilen İzin Belgesi .....</b>	<b>136</b>
<b>EK-2: Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malz.Tic.A.Ş. Ameliyathane Hemşiresi Görev Tanımları .....</b>	<b>139</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İlkeli Yönetimin Performansa Etkisi .....	18
Tablo 1.2 Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisi .....	72
Tablo 2.1 Skala Kriterlerine Göre Hasta Bağımlılık Sınıflaması Ve Hemşirelik Bakımına Gerek Duyulan Süre.....	112
Tablo 2.2 Hasta Sınıflama Kriteri .....	113
Tablo 2.3 Vaka Hazırlık Süreleri .....	117
Tablo 2.4 2007-2008 Ameliyathane Norm Kadro Verileri .....	119

## **ÇİZİMLER LİSTESİ:**

Çizim 1.1 Performans Yönetim Süreci Akım Şeması .....	20
Çizim 1.2 360 Derece Değerleme .....	44
Çizim 1.3 Eğitim Döngüsel Süreci.....	70
Çizim 2.1 Norm Kadro Süreci.....	86
Çizim 2.2 İş Analizi Ve Tanımlarının Amaçları .....	88

## GİRİŞ

Performans ve performansı artırma yolları, günümüzde işverenler tarafından üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. Çünkü kaliteli hizmet sunabilmek artan rekabet koşullarında var olabilmeyen en önemli ve vazgeçilmez şarttır. Bu amaçla işgörenden optimum verim alabilmek için işveren gerekli koşulları sağlamalıdır. Performansı arttırmak için gerekli koşulların sağlanabilmesi adına işgörenden hangi koşullarda çalıştığının incelenmesi ve iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bu koşullardan bir tanesi uygun yerlerde uygun kişilerin yeterli sayıda istihdam edilebilmesidir. Bu nedenle norm kadro çalışmaları önem kazanmaktadır. Norm kadro çalışmaları ve uygulaması ile kişi başına düşen iş yükü analizi ve işgücü paylaşımının adil ve insani boyutlarda olabilmesi sağlanmaktadır.

İşverenin gerekli koşulları sağlayabilmesi için yaptığı en önemli çalışmalardan biri insan kaynakları departmanı ya da danışmanlar tarafından gerçekleştirilen norm kadro çalışmalarıdır. “Performansı arttırmada norm kadro çalışmaları: ameliyathane uygulaması” konulu çalışma, performansı arttırmada norm kadro uygulamalarının etkinliğini ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiş olup iki bölümden oluşmaktadır.

Norm kadro çalışmalarının performansa etkisini inceleyebilmek için yapılan bu tezin birinci bölümünde performansın temel kavramları açıklanıp insan kaynakları açısından performans, bireysel performans ve kurumsal performans kavramlarına değinilmiştir. Daha sonra yönetim kavramı ele alınmış ve performans yönetimi kavramsal olarak açıklanarak amaçları, ilke ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Performans yönetim sürecinde planlama konusu incelenmiştir. Performans planlama ve performans değerlendirme konusuna yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise; norm kadro tanımına genel bir yaklaşım ile norm kadro çalışmasının uygulama basamakları incelenmiş ve norm kadro çalışmalarının yararları belirtilmiştir. İnsan kaynakları planlaması olarak norm kadro çalışmalarında karşılaşılan sorunlar belirtilerek gerekli literatür araştırması yapılmış, uygulama alanı olarak da sağlık sektörü seçilmiştir. Uygulama sağlık sektöründe gerçekleştirildiği için öncelikle mevcut sağlık hizmetleri belirtilmiş ve sağlık hizmetlerinde performans değerlemenin gereği vurgulanmıştır.

Uygulama için altı salonlu genel bir ameliyathane kullanılmıştır. İş yükü analizleri yapılarak gerekli norm kadro hesaplanmıştır. Uygulamadaki kısıtlılıklar belirtilerek sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetim kavramını açıklayabilmek için konuya bir süreç olarak yaklaşmak gerekmektedir. Performans kavramı ile ilgili günümüzde bir çok tanım yapılmıştır. Ancak bu kavramı yönetim bilimlerinde tanımlayabilmek için öncelikle performansın temel kavramlarını incelemek gerekmektedir. Bu bölümde, performansın temel kavramları açıklanmıştır. İnsan kaynakları açısından performans, bireysel performans ve kurumsal performans kavramlarına yer verilmiştir. Performans yönetimini açıklamak için performans kavramının ardından yönetim kavramı ele alınmıştır ve daha sonra performans yönetimi kavramsal olarak açıklanarak amaçları, ilke ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Performans yönetim sürecinde planlama konusu da incelenmiştir. Performans planlama ve performans değerlendirme konusuna yer verilerek birinci bölüm tamamlanmıştır.

#### 1.1. PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Performans günümüzde çok sık karşılaştığımız bir kavramdır. Literatürde performans ile ilgili pek çok tanıma yer verilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir(Ertuğrul; 2004: 150). Başka bir ifadeyle performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise; iş görenin kendisine verilen görevleri başarı ile yerine getirdiği yani performansının yüksek olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise; iş görenin performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir. Kişi işine bir takım özelliklerini taşır. Kişi, bu özelliklerini kullanarak kendisine verilen görevleri maksimum düzeyde yerine getirmeye çalışır (Bingöl;2003:273).

Bununla birlikte performans ile ilgili değişik kavramlar da dikkati çekmektedir. Bunlardan, etkinlik (Efficiency), etkililik (Effectiveness) ve verimlilik (Productivity) en çok karşılaşılanlardır. Etkinlik, mevcut kaynakların kullanımıyla ve araçlarla ilgili bir kavramdır. Etkililik, amaçlarla daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır. Verimlilik ise; bir organizasyon tarafında üretilen malların ve hizmetin etkinlik ve etkililik

ölçümleridir. Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak, nereye varabildiği, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Akt:Alptekin;2007:57).

Günlük yaşamda kullanılan anlamıyla performans, bir hedefe ulaşmada harcanan çaba olarak ifade edilmektedir. Harcanan çaba denildiğinde karşımıza bir süreç çıkmaktadır. Bu süreç, işe başlamayla bitiş arasındaki işin gerçekleşme süresidir(Ataay;1985:228). Diğer bir tanımla, performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir(Pugh;1991:7).

Başka bir tanıma göre performans, işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren işgören görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir. Böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur(Aldemir,Ataol,Budak;2001:267). Bu tanımla destekleyen bir diğer tanım ise; işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir(Bingöl;1990:70).

Diğer taraftan bir kısım performans otoriteri tarafından yapılan tanımlamalarda performans; hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği; etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık ilişki olarak tanımlanmaktadır (Ağca;2005:145).

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır(Akal;2005:17). En geniş anlamıyla performans, belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Akal;1998:1).

Bu tanımlardan yola çıkarak performans, iş becerisi ve motivasyon etkenlerinin bir ürünüdür. İş becerisi; yeteneğin, eğitimin ve tecrübenin bir araya



gelmesidir. İş görenin işindeki performansı tüm bu etkenlerin varlığına bağlıdır. Yetenek doğuştan gelen bir özelliktir ancak, iş becerisi tecrübe ve eğitim ile artabilmektedir. Performans kavramının tam anlamıyla ifade edilebilmesi için işgörenin bu tecrübeye sahip olması gerekmektedir. O halde; performans örgütün amaçlarına katkı sağlayabilen, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, sonucu kalite ve sayısal olarak belirlenebilen, belli bir eğitim ve tecrübe standardı ile değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

### **1.1.1. İnsan Kaynakları Açısından Performans Kavramı**

Performans, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları geliştirme işlevlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir terimdir. Ancak insan kaynakları açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Performansı “emeğin kalitesi” olarak tanımlamak doğru olacaktır. Genelde kalite, “müşteri memnuniyeti” olarak düşünüldüğünde, performans bireyin emeğine ilişkin olarak iç müşterinin (genel yönetimin) memnuniyeti olarak görülmektedir. Performans ölçütleri, bireyden “işe ilişkin olarak” beklentilerdir. Bunların açık ve anlaşılır biçimde tanımlanmış ve işgörene önceden iletilmiş olması gerekir. Performans tanımları genelde iş ortamında “mükemmeli arayış” olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır(Açıkalin;2000:104).

Bireyin her davranışı performansa dönüşmez. Bireyin davranışının performansa katkı yapıp yapmadığı örgütün bireyden beklentilerine bağlıdır. İki birey aynı davranışı sergiliyorsa da, görevleri farklı hareket tarzları gerektiriyorsa, biri başarılı diğeri başarısız olabilir(Budak;2008:412). Bu durumda performans, sadece kişiye bağlıdır denilemez, örgütün beklentileri de performans ölçütleri arasındadır. İnsan kaynakları performansı değerlendirirken işgörenin, ona verilen göreve uygun davranma ve görevi beklenen zamanda, beklenen şekli ile tamamlayabilmesinin analizini yapmaktadır.

Performans konusunda sağlıklı çalışmalar yapmak, bu konuyu bir yönetim süreci içerisinde ele almaya bağlıdır. Performans yönetimiyle; “Neredeyiz? Nerede olabiliriz? ve ya Ne kadar iyi olabiliriz? Nerede olmalıyız” sorularına yanıt vermek gerekir. Bunların yanıtının verilmesi, işletmenin mevcut durumunun saptanmasını, planlananla şimdiki durumunun kıyaslanmasını ve geleceğe ilişkin kararların alınmasını ifade eder(Budak;2008:412).

### **1.1.2. Bireysel Performans Kavramı**

Performansın öne çıkan unsurları olarak “tutumluluk”, “verimlilik”, “etkinlik” ve “hakkaniyet” sayılabilir. Performansı oluşturan unsurların tanımlanması, performans yönetiminin anlaşılabilmesi açısından gerekmektedir. Performansın temel unsurları olan verimlilik, etkinlik, ve tutumluluk kavramları, kendine özgü özelliklere sahip olmakla birlikte, birbirleriyle yakından ilişkilidirler ve hatta bazen birbirleri yerine kullanılmaktadır. Kısaca belirtecek olursak, tutumluluk az harcama, verimlilik iyi harcama iken etkinlik akıllı harcamayı ifade etmektedir(Alptekin;2007:61-62). Bu durumda kurumun işgörenden beklediği az, iyi ve akıllı harcamadır. Bireysel performans, kurumun kişiden beklentilerini karşılama oranı olarak düşünülebilir. Bireysel performans kurumsal performansı oluşturan bir veri olduğu için işletmeler bireysel performansa çok önem vermektedirler. Tüm performans yönetim çalışmalarında bireysel performans baz alınmaktadır. Çünkü bireysel performans kurumsal performansın bir ayrıımıdır ve kurumun performansı bireysel performansa paraleldir.

Bireysel bazda performans değerlendirme, bir kurumda işgörenlerin başarı ölçümünü ilgilendirirken, kurumsal açıdan performans, kurumun yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir.

### **1.1.3. Kurumsal Performans Kavramı**

Kurumsal performans kavramı kurumların başarı düzeylerini göstermektedir. Verimlilik, alt bileşenleri olan etkinlik ve etkililik kavramları ile performans kavramının bir boyutudur ve kurumsal performansın temelini oluşturan bireysel performansın ölçütüdür. Kurum performansı bireysel performansların bütünüdür. O halde bireysel performansın iyileşmesi kurum performansına olumlu katkılar sağlar. Bu durumda performans yönetiminin ana stratejisi performans iyileştirmesidir. Örnek verecek olunursa; ülkemizde Sağlık Bakanlığı, 2005 yılında “kurumsal kaliteyi geliştirme ve kurumsal performans” kavramını gündemine almıştır. Bu çerçevede hastane hizmetleri iyileştirme çalışmalarının izlenmesi açısından “Hastane performansı nasıl ölçülür ve izlenir?” sorusunun cevabı Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Ofisi raporları ve bu konunun uygulandığı ülke örnekleri analiz edilerek verilmeye çalışılmıştır ([www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr)). Çünkü ülkenin performans değerlemesi hastanelerin ayrı ayrı

performanslarına, hastanelerin performansları da işgörenlerin ayrı ayrı performanslarına bağlıdır. O halde denilebilir ki; bireysel performansların bütününün kuruma ne derece entegre edildiği önemlidir ve bu kurumsal performansı göstermektedir.

Oldukça karmaşık bir süreci içinde barındıran hastane hizmetlerinin tanımlanması, ölçülmesi, değerlendirilip yorumlanması ortaya çıkan çıktılardan sağlık politikalarının oluşturulup nihai amaç olan sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli, verimli hizmet sunumunun sağlanması konusunda bir başlangıç olarak, performans ölçüm kavram ve metodlarından bazılarının hastaneler tarafından uygulanması için “Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları Kurumsal Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi” hazırlanarak 17/03/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir(Akt:Alptekin;2007:63). Bu da gösteriyor ki; Sağlık Bakanlığının performansını geliştirmesi bünyesinde yer alan diğer hastanelerin performansının gelişmesine bağlıdır. Bu nedenle Sağlık Bakanlığı böyle bir yönergeye gereksinim duymuştur.

## 1.2. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih incelendiğinde insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. “yönetim” terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır(Akt:Ülgen,Mirze;2004:21).

Prof. Dr. Tamer Koçel, “sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim kavramını oldukça farklı düşüncelerin öne sürüldüğü bir süreç olarak nitelendirmektedir. Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektedir” şeklinde olmuştur. Bu tanımın teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz(Koçel;1999:12):

**1.Teknik Boyut:** Teknik boyut, yöneticinin uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık alanına sahiptir. Böyle bir uzmanlığın, özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

**2.Beşeri Boyut:** Beşeri boyut, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye başlamaktadır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısı ile beşeri unsur önem kazanmaktadır.

**3.Kavramsal Boyut:** Kavramsal boyut, yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir(Koçel;1999:12).

Yönetim kavramını bir süreç olarak ele aldığımızda sürecin öğeleri yönetim kavramının tanımını oluşturacaktır.

Yönetimin süreç olarak tanımlanmasında dört önemli nokta göz önüne alınmalıdır (Ülgen,Mirze;2004:22):

- ✓ İşletmenin(örgütün) amaçlarına ulaşması,
- ✓ Başkaları aracılığı ile işin yapılması,
- ✓ Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- ✓ Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması.

Sonuç olarak, yönetim sürecinden söz edebilmek için;

- Yapılacak bir işin(amaçlar)
- İş yapacak işgörenlerin(insan kaynakları)
- Gerekli örgütsel kaynakların(doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makine, bilgi,vs) bulunmasından başka, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde dört önemli yönetim işlevini de yerine getirmesi gereklidir.

### 1.2.1. Yönetim Tanımı Ve Kapsamı

İnsanlar türlü nedenlerden ötürü amaçlarına ulaşabilmek için, başkaları ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarına bu işbirliği sayesinde ulaşmayı zorunlu görürler(Budak,Budak;2004:8). Bu mecburi iş birliği yönetim kavramının doğmasına sebep olmuştur. Bu durumda yönetim, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdülenmesi olarak

tanımlanırken, bir başka tanıma göre; diğer kişilerin faaliyetleri aracılığıyla işlerin yapılması olarak gösterilmektedir(Budak,Budak;2004:9).

Yönetimi süreç olarak anlayan uzmanların yaptığı bazı tanımlar da vardır. Genel olarak yönetim, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını(doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makine, vs) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır(Ülgen,Mirze;2004:22).

Yönetimin bir süreç olarak daha geniş yapılmış tanımına ise; süreçteki yönetim fonksiyonları da katılmakta ve yönetim: “işletmenin ve ya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır(Akt:Ülgen,Mirze;2004:22). Yönetim tanımı, “belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesi” olarak özetlenebilir (Budak,Budak;2004:10).

Birden fazla insanın bulunduğu ve amaçlara yönelik eylemlerin söz konusu olduğu her yerde yönetimden söz etmek mümkündür. Bu da gösteriyor ki; yönetim ve yönetim sistemi çok geniş bir çerçeveyi içine almaktadır.

İşletmeler teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarından, çalışmalarını çeşitli öğeler etkileyebilmektedir. Bu çalışmalarını örgütleyecek ve bu öğelerden en az düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem, yönetim sistemidir(Budak,Budak;2004:10).

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır. Bir başka tanıma göre; başkalarına iş gördürme suretiyle amaçlara ulaşma sürecidir. İşletmeler açısından yönetim tanımı ise; “ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynakların en uygun(optimum) biçimde yönetilmesi veya sevk ve idare edilmesi eylemidir”(Doğan;2007:172). Kısaca yönetim, başka kişilerin çalışmalarıyla bir amaca yönelik işlerin yapılmasıdır(Akt:Budak,Budak;2004:10).

Yönetimi yapılan bu tanımlar eşliğinde değerlendirmek gerekirse; yönetim amaca ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerin organizasyonu, faaliyetleri yapacak kişilerin bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesidir.

### **1.2.2. Yönetimin Amaç Ve Rolü**

Küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yöneltmesini sağlamak nispeten kolaydır. Fakat bu dönemde teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve iş bölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da artan çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yöneltmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir(Budak,Budak;2004:11).

Büyük işletmelerde, karmaşık yapıların olması yönetim biliminin önemini arttırmaktadır. Yönetimin amacı işletme amacına paralel olduğu için işletmeler bu konuda oldukça titiz çalışmaktadırlar.

Yönetim bilimi ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda, kapalı bir sistem olarak düşünülen ve sadece işletme ortamında sağlanacak değişim ve gelişmelerin işletmelerin verimliliğini arttıracaklarını ileri süren klasik ve neoklasik yönetim düşüncesinin yanı sıra Ludwig von Bertalanffy 'nin "genel sistem yaklaşımı" da yönetim bilimine katkıda bulunmuştur. Bu görüşü yönetim bilimine uygulayan çeşitli yazarlar, işletmelerin bir üst sistem içinde, kendine ait alt sistemlerden oluşan ve tüm sistemlerin birbiri ile etkileşim içinde bulunduğu bir bütün olarak kabul edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Daha basit bir ifadeyle, işletmelerin içinde buldukları çevrenin bir parçası olduğunu ve dolayısıyla bu çevreden bağımsız olarak düşünölemeyeceklerini ileri süren sistem yaklaşımı teorisyenleri, işletmelerin açık bir sistem olarak çevresiyle ilişki kurması gerektiğini ve çevreden aldığı geri bildirim sonucu gerekli değişiklikleri yaparak yaşamlarını sürdürebileceklerini , aksi halde değişen çevreye uyum sağlayamayarak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaklarını ileri sürerler(Akt:Ülgen,Mirze;2004:29-30).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve elde ettikleri başarıyı idame edebilme amacını gerçekleştirebilmeleri için çevrelerinde olan değişimlere karşı duyarlı olmaları ve bu değişimleri işletmeye uygun entegrasyonunu sağlayacak yönetim sistemleri uygulamaları gerekmektedir.

Sadece mevcut stratejiyi korumak ya da bir önceki yıldan daha iyi olmayı planlamak , 21.yüzyılda hayatta kalmak için yeterli değildir. Artan rekabet koşullarına adapte olmak ayakta kalmanın birincil şartıdır. Organizasyonların performanslarını eleştirel şekilde değerlendirmeleri ve gerektiğinde ciddi adımlar atmaları gereklidir. Ancak bu şekilde varlıklarını ve faaliyetlerini anlamlı şekilde sürdürmeleri gerekmektedir.

Yönetici durumunda bulunan kişinin esas rolü, her şeyden önce üretim öğelerini en uygun koşullarda tedarik etmek, örgütlenmeyi(organizasyonu) gerçekleştirmek, bunları uyumlaştırarak, üretimin ve ya hizmet sunumunun en az emek ve en az giderle meydana gelmesini sağlayıcı önlemleri alabilmektir. Böylece optimum üretim koşulu yerine getirilmiş olmaktadır(Budak,Budak;2004:15).

Yukarıda bahsedilen rollere ek olarak söylenebilecek diğer bir husus yöneticinin olası sorunlarda amaca yönelik çalışmaların aksamaması için gerekli önlemleri kısa sürede alması ve doğru davranış sergileyebilmesidir. Organizasyonu sağlamak bu rolü her ne kadar kapsasa da ayrıca belirtmekte yarar vardır.

### **1.3. PERFORMANS YÖNETİMİ**

Performans yönetimi son yıllarda daha çok ele alınan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek için, örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme sürecidir. Dolayısıyla, performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır(Akt:Bilgin;2004:13-14).

Performans yönetimi, sürekliliği olan bir uygulamadır ve organizasyonun görüş, amaç, organizasyonel kimlik oluşturma ve bu amaçlara yönelik performans standartlarının oluşturulması, düzeltici önlemlerin alınması için kullanılır. Performans yönetim standartları, organizasyonun kültür ve uygulamalarına iyi entegre edilmiş olmalıdır. Performans yönetimi, sürecin önemli düşük noktalarını tanımlaması nedeniyle çok önemlidir(Das;2003:2).

Performans yönetimi, yönetici ve işgörenlerle birlikte gerçekleştirilen ve organizasyonel başarıya önemli etkileri olan bir iş sürecidir. Bu hem takım hem bireysel başarıya iten bir anahtar özelliği taşır(Mondy vd.;2002:280). Bu durumda kurumsal performans olumlu katkılar sağladığı açıktır.

Performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alarak, işgörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuyu daha geniş bir açıdan ele alan örgütsel sistem, günümüzde "Performans Yönetimi Sistemi" olarak adlandırılmaktadır. Performans yönetimiyle organizasyonel hedeflerin belirgin hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin ve standartların belirlenmesi, işgörenlerin adil olarak ve zamanında değerlendirilmesi, etkin bir iletişim süreci ve bireysel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Dağdeviren;2007:269).

### **1.3.1. Performans Yönetimi Tanım Ve Önemi**

Performansın neye göre, kimler tarafından, nasıl değerlendirileceğini, bu amaçlara ulaşmak için performans sisteminin kurulmasını, istenen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını, sapmaların belirlenmesini, düzeltici önlemlerin alınmasını ve performans değerlendirme sonuçlarına göre performansın geliştirilmesini içeren faaliyetler bütünüdür(Budak;2008:413).

Çağdaş bir yönetim geliştirme aracı olan performans yönetimi sistemini, bireyin verimliliğini, zaman/üretkenlik faktörleri ile ölçen ve değerlendiren, kurumsal ve bireysel performansı birbiriyle uyumlaştıran ve her iki açıdan da hedefe ulaşılması konusunda yön gösteren bir uygulama şeklinde tanımlamak mümkündür. İşgörene ve kuruma artı değer yükleyen bu sistem ile kurum içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha net biçimde tanımlanması zorunlu hale gelmektedir (Canman;2000:135).

Performans ölçümü, kurumun performans düzeyinin belirlenmesi yani kurumun faaliyetlerine ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkinlik, verimlilik ve benzeri ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yaklaşımdır. Süregelen bir



performans ölçümü sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri beslenmeyi sağlar.

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Diğer bir deyişle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanımaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume;1998:35). Bu durumda performans yönetiminin bir kuruluştaki iki temel boyutundan söz etmek olasıdır. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise; bireysel performanstır (Barutçugil;2002:47). Yani bir kuruluştaki performans artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta değerlendirilmesi, hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir olgudur(Özmutaf;2007:43).

Performans yönetimi; örgütteki insan sermayesinin sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak, insanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak, örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek gibi insan kaynakları yönetimi içerisinde bir takım işlevleri yerine getirmektedir (Erdil, Alphan, Biber;2004:101).

Performans yönetimi temelde, bir organizasyonun ekip ruhunun kurulması ve korunması ile ilgili bir yönetim alanıdır. Bu sebeple hem bir işgörenin ortaya koyması gereken performansa, hem de bu tekil performansın organizasyonunun genel amaçlarına göre nasıl konumlandırılacağına yoğunlaşır. Adından da anlaşıldığı gibi performansın artırılmasını (hem tekil hem de grup olarak) en önemli strateji olarak önüne koyar. Özetle; ortak bir anlayışın/konsensüsün kurulmasını hedefleyen ve bunun için bireyden başlayıp tüm organizasyona yayılan bir yönetim işi olduğu söylenebilir(Canman;2000:135).

Sonuç olarak performans yönetiminin genel amacı; “örgütün etkinliklerini kendi becerilerini ve katkılarını, sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır. Bunun içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır” (Canman;2000:135).

Performans yönetimi anlayışının getirdiği olumlu özelliklerinin analiz edilmesi, izlenmesi ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi durumunda yönetime aşağıdaki faydaları sağlayacağı söylenebilir(Akt:Bilgin;2004:15):

- Bireysel performansı geliştirir,
- Bireylerin gizli güç performansını ortaya çıkarır,
- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını planlar,
- Kuruluş amaçlarını gerçekleştirir,
- Kuruluştaki manevi gücü artırır,
- İş ve dış müşteri tatmini sağlar,
- Performans-ücret dengesini sağlar,
- Rekabet üstünlüğü yaratır,
- Gözlem kalitesini artırır.

Belirtilen standartların uygulandığı iyi bir performans yönetim sistemi ile yukarıda belirtilen yararlar sağlanmış olacağından organizasyonun amaçlarının da gerçekleşmiş olacağı söylenebilir. Bu da konunun başından itibaren bahsi geçen kurumsal performansın beklenen düzeyde olmasının sağlanabileceği anlamına gelmektedir.

### **1.3.2. Performans Yönetimi Amaç Ve Kapsamı**

Performans yönetimi anlayışında, yönetime önemli sorumluluklar düşmektedir. Zira performans yönetimi için yönetimin şu üç temel görevi yerine getirmesi gerekir(Bilgin;2004:14):

- Kuruluşun ortak amacını ve görevini, kuruluşu oluşturan en alt sistemlere kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte benimsetmek,
- Kuruluş birimleri ve insan kaynakları arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, karşılıklı bilgi akışını süratli ve etkin bir biçimde sağlayacak bir iletişim sistemi oluşturmak,

- Kuruluş birimlerinin ve işgörenlerinin performansını sürekli geliştirmek için gerekli önlemleri almak. Bu amaçla, kuruluşun tamamı ya da gerekli görülen birimlerini içine alan ve özellikle işgörenler için bir bireysel performans ölçme ve denetim sistemi oluşturmak ve uygulamasını sağlamak.

Yönetimin yerine getirmekle yükümlü olduğu bu görevler aslında performans yönetim sisteminin temelini atmış olmaktadır. Bu durumda iyi bir performans yönetim sisteminin oluşabilmesinde en önemli sorumluluk yönetici konumundaki kişi ve işlevlerine bağlıdır denilebilir.

Performans yönetimi temel amaçları yönetsel, geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grupta toplanabilir. Ayrıntıya inmek gerekirse(Akt:Bilgin;2004:24);

- Örgütsel hedefleri, açık ve tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Belirlenen performans ölçütlerini, işgörelere zamanında ve adaletle uygulamak,
- İşgörelerden beklenen performans sonuçlarıyla, gerçekleşen başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Yönetici ile işgörelar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı yaratmak,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve işgörelarle ortak çaba harcamak,
- İşgöreların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak,
- Geribildirimle işgörelar desteklemek ve motivasyonlarını artırmak;
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak.

Performans yönetim sistemi bu amaçları gerçekleştirerek sistemin sağladığı yararları ortaya koyacak ve bu sayede organizasyon amaçlarını gerçekleştirmiş olacaktır. Bu da standartları sağlayacak olan yönetici konumundaki kişinin performansına bağlıdır denilebilir. Bu anlamda sistem organizasyona

organizasyonda bireylere bağlı olduğuna göre ve bireylerin performansı da organizasyonun genel performansına bağlı olduğuna göre bu 360 derece döngüsü olan bir süreçtir denilebilir. Bu döngünün iyi işlemedi ise; sistemin iyi işlediği anlamına gelmektedir.

### 1.3.3. Performans Yönetimi İlkeleri

Performans yönetimini gerçekleştirebilmek için belli ilkelerle hareket etmek gerekmektedir. Performans yönetiminde bireylerin hem memnuniyetle hem de kurallara bağlı olarak çalışabilmesi için öncelikle belirlenen standartların kabul görmesi gerekmektedir. Performans yönetimi çalışmalarının süreklilik içermesi, olulebilir olması, yasalara uygun olması, açık ve net olması kurumun yararına olduğu kadar işgörenlere da koruyan ilkelerdir. Performans yönetimi ile ilgili ilkeler ise; şunlardır(Akt:Bilgin;2004:26):

**a. Performans Anlayışının Kabulü İlkesi:** Performans ya da diğer adıyla iş başarımının gerekliliğinin yönetici ve insan kaynaklarına anlatılması, inandırılması ve bu anlayışın yerleşmesi gerekir.

**b. Performans İzlenmesi İlkesi:** Bireysel performansın izlenmesi ilkesi, klasik bir anlayışın urunudur. Zira bu ilke gereği geleneksel yönetim anlayışında insan kaynaklarının performansı değerlendirme yönetimi ile izlenmektedir. Bu ilke gereği performansı izlenen bireylerin iş başarılarının, diğer özelliklerinin önemli ve önde gorulmesidir. Diğer bir deyişle, insan kaynaklarının ürettiği mal ve hizmet miktarı ile hizmetteki etkinliğinin değerlendirmenin esasını oluşturmasıdır.

**c. Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi:** Sayılabilir performans hedefleri ilkesi, insan kaynaklarına ilişkin bireysel hedeflerin belirlenmesinde sayılabilir hedefler olmasını sağlamaktır.

**d. olulebilir Performans olutleri İlkesi:** olulebilir performans olutleri ilkesi, sayılabilir performans hedefleri doğrultusunda, olulebilir performans olutleri getirilmesidir. Boylenice yönetimin söz konusu hedeflere ilişkin olarak performans konumu belirlenebilmektedir. Sayılabilir performans hedefleri belirlemek ne kadar zor ise, olulebilir performans olutleri getirmekte o kadar zordur. Ancak, bu zorluğu sayılabilir performans hedefleri ilkesine göre hareket ederek aşan bir yönetimin, her aşamadaki performansın ortaya çıkarılmasında da başarılı olması mumkundur.

**e. İnsanilik İlkesi:** Performans yönetiminin insan kaynaklarının insani özelliklerini hiçe sayan bir anlayışa sahip olduğu bu yönde yapılan eleştirilerin başında gelmektedir. Performans yönetiminde bireylerin kurum içindeki mutluluğu ve memnuniyeti esastır. Bu nedenle, insanlık ilkesi ile, hedeflerin ve ölçütlerin ölçülebilir nitelikte olması sonucu, insan kaynaklarının nesnel değerlendirmeye tabi tutulması ile bu hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuda, kuruluştaki insan kaynaklarının farklı kişilik özelliklerine göre yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

**f. Hukukilik İlkesi:** Hukukilik ilkesi tüm karar ve eylemlerin hukuka uygun olması demektir. Ancak, burada önemli olan hukuk adına sadece yasal sınırlar içinde kalmak değil, hakkaniyetli ve adil olmaktır.

**g. Açıklık İlkesi:** İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır. İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da işgörenlerin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm iş görenler ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir (Sabuncuoğlu;2005:22).

#### **1.3.4. İlkeli Yönetimin Performansa Etkisi**

İşgörenlerin performanslarını etkileyen hakların başında, insan kaynakları yönetim ilkeleri olan eşitlik, liyakat, kariyer, güvence, tarafsız ve adil olmak gibi ilkeler gelir. Yönetimin bu ilkelerin uygulanmasına dikkat etmesi gerekmektedir.

**Tablo 1.1 İlkeli Yönetimin Performansa Etkisi**

ÖLÇEK	FREKANS	%	TOPLAM%
1 Hiçbir zaman	17	(14.2)	(14.2)
2 Nadiren	4	(3.3)	(17.5)
3 Bazen	37	(30.8)	(48.3)
4 Çoğunlukla	41	(34.2)	(82.5)
5 Herzaman	21	(17.5)	<b>100.0</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>	

Kaynak:Bilgin;2004:352

Bilgin'in "Memur hak ve yükümlülüklerin performansa etkisi" konulu araştırmasında yönetimin bu ilkelere uygun davranmasının yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, devlet memurlarının performansına %80' in üstünde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumda denilebilir ki; ilkeli yönetimin performansa olumlu etkisi vardır ve organizasyonlar ilkeli yönetimi benimsemelilerdir. Performans yönetimi ilkeleri konusunda açıklanan ilkelerin her birinin ayrı önemi vardır. Bu ilkelerin gerçekleştirilmesi bireysel performansı dolayısı ile organizasyon performansını direk etkilemektedir.

#### **1.4. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ**

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak, yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir(Çalık;2003:23).

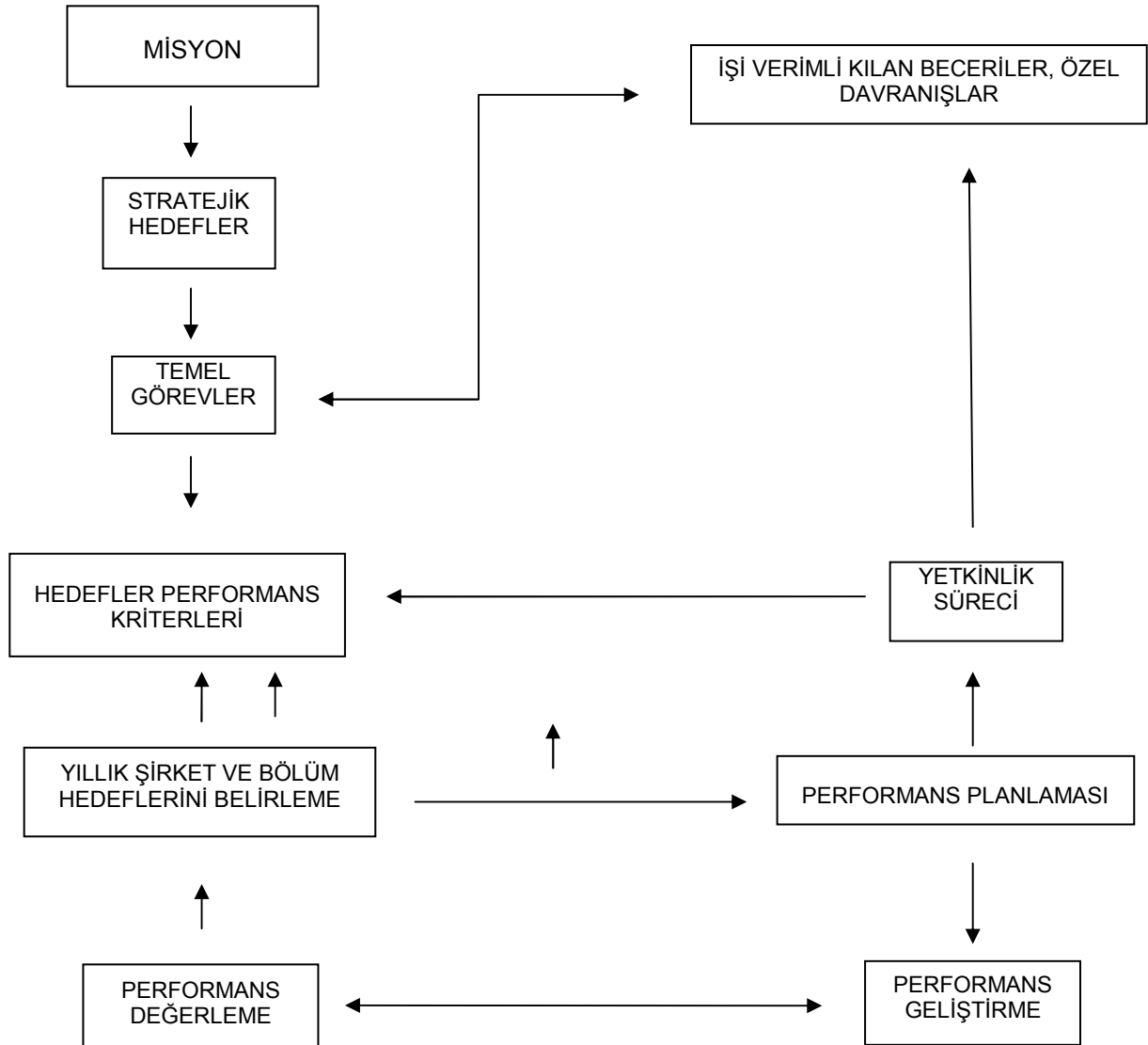
Performans yönetiminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin işgörenlerin katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken işgörenlerin katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir. Performans yönetimi,

yöneticiler ile işgörenler arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması, kişisel başarının artırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının artırılmasında etkili bir araçtır. Performans yönetimi, hem kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi, hem de yapılan işlerin “iyi” yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemidir. Performans dönemi başında ve sonunda doldurulması zorunlu olan ve arada hiç bakılmayan bir formdan ibaret, idari bir yük mekanizması değildir([www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)).

Performans yönetim süreci, firmanın organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının, performanslarıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Sürecin amacının, firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, işgörelere yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim elde etmek olduğu ifade edilmektedir. Aslında firmadaki performans yönetim süreci bir organizasyonun performansını yönetmede farklı sistemlerin nasıl kullanılabileceğini de tanımlamaktadır. Bu sistemler, belirlenen stratejilerin yayılımını ve tekrar gözden geçirilmesini, finansal performans ölçütlerini, ödüllendirme sistemlerini, personel değerlemeyi ve yeniden gözden geçirmeyi kapsamakta ve yalnızca bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Performans yönetim sürecinin merkezinde yer alan geribildirimi sağlayan bilgi sistemi tüm sistemlerden gelen bilgiyi bütünleştirmektedir. Bütünleştirme de firmanın stratejik ve taktiksel hedeflerinin doğru yayılımını sağlamaktadır(Bititçi vd.;1997:524).

Performans yönetim süreci örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi(bireysel,bölüm ve örgüt), bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve performans değerlemesinin planlanan hedeflere ulaşip ulaşılmadığını test etmek amacı ile gerçekleştirilmesi, başarılı veya başarısızlık sonuçlarının tartışılarak performans geliştirme önlemlerinin alınması ve yeni hedeflerin saptanması sürecinin başlatılmasıyla devam eden ve sürekli mükemmelliği arayan döngüsel bir süreçtir(Budak;2008:412).

**Çizim 1.1 Performans Yönetim Süreci Akım Şeması**



Kaynak: Budak;2008:412

Performans yönetimi, temel olarak kuruluşun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde, stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım ışığında performans yönetimi, şu girişimlerin daha etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir(Akt:Bilgin;2004:14):

- Kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu,
- Performans değerlendirme sistemi,



- Ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi,
- Hizmet içi eğitim,
- Gelişme stratejisi ve planları,
- İletişim,
- Yönlendirme ve yol gösterme,
- Geribildirim,
- Bireysel kariyer planlama.

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geribildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci örgütleri bu öğeler olmaksızın tasarımını yapmaya yönlendirir(Akt:Önce;2007:5). Süreç kendiliğinden aktif bir şekilde devam edebilir.

Performans yönetimi çeşitli işlemleri barındıran bir süreçtir. Bu süreçte ilk adım; hedeflerin ve yetkinliklerin belirlenmesini içeren performans planlamasıdır. İkinci adım değerlendirici açılarından gözlemlemedir. Bu adım kişinin belirli aralıklarla gözlenmesini, performans görüşmelerinde gündeme getirilecek noktalarla ilgili notların alınması (tabi ki gerektiğinde anında geribildirim verilmesini) kapsar. Üçüncü adım performans görüşmesinin yapılmasıdır. Dördüncü ve son adım ise; görüşme sonuçlarının ücrete, kariyere, eğitime ve gelişime yansıtılmasıdır. Bu anlatımla sürecin üç ana aktiviteyi içerdiği söylenebilir. Bunlar; planlama ve geliştirme, yürütme ve uygulama, değerlendirme ve düzeltmedir. Bu aktivitelerin içerikleri özetle aşağıdaki gibidir(Alptekin;2007:64):

- Planlama ve geliştirme: İşgörenler kendilerine nerede olduklarını ve nereye gitmek istediklerini sorarlar.
- Yürütme ve uygulama: İşgörenler nereye varmak istediklerini belirledikten sonra, kendilerine bunu nasıl yapacaklarını sorarlar.

- Değerlendirme ve düzeltme: İşgörenler mevcut durumlarında daha iyiye gitmek için ne gibi değişiklikler yapmaları gerektiğini sorarlar.

Performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için öncelikle sisteme niçin ihtiyaç olduğu, kurumun performans yönetiminin hangi amaca ulaşmak için ne şekilde uygulamak istendiği tanımlanmaktadır. Yöneticilerin istekleri ile işgörenlerin beklentileri arasında dil birliği sağlanması gerekmektedir. Örgütün ortak değerleri, amaçları, stratejileri, stratejik hedefleri gibi soruların cevapları belirlenmektedir. Performans yönetim sistemini etkin bir şekilde uygulanmasında örgütte işgörenlerin ve yöneticilerin davranış şekilleri, örgüt kültürü gibi unsurlarda önem taşımaktadır. Performans yönetim sisteminin bir bütün olarak anlaşılıp, uygulandığı zaman tüm örgüt bazında yararları olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde etkin bir performans yönetim sistemi ile yönetim sorunları önceden belirlenip önlem alınabilecektir. Bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulunca işgörenlerin katılımı artacak, dolayısıyla faaliyetlerde artış sağlanabilecektir. Ayrıca planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılabilecektir (Barutçugil;2002:127).

#### **1.4.1. Planlama**

Performans ve yönetim kavramlarını değerlendirdikten sonra, performans yönetimine bir süreç olarak yaklaşabilmek için planlama kavramına da değinmemiz gerekmektedir. Bu bölümde planlamayı tanımladıktan sonra planlamanın amaçlarına, özelliklerine, önem ve yararlarına değinilmiştir.

##### **a. Planlama Kavramı**

Planlama işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Amaçlar belirlenmeden, nereye varılacağı, neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletme veya bir örgütün kurulması söz konusu olamaz. Planlama işlevinde bilgi toplama, analiz yapma, varsayımların kurulması, tahmin ve öngörülerin yapılması, seçeneklerin belirlenmesi, karar verme gibi konular ön plana çıkmaktadır(Ülgen,Mirze;2004:23).

Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder. Bu soruların her birinin yanıtı planı (bir karar veya kararlar

toplamını), bu planların toplamını oluşturan süreç ise; planlamayı oluşturur(Koçel;1999:77). Planlama yapılması gereken tüm analizleri, verilmesi gereken tüm kararları ve bu kararların değerlendirilmesini içine alan bir süreçtir.

Planlama, bulunduğumuz yer ile varmayı tasarladığımız yer arasında bir köprü kurmaktır. Planlamanın etkili olabilmesi(Budak, Budak;2004:279);

- Geçmiş bilgilerin analizini,
- Mevcut durum içinde karar verilmesini,
- Geleceğe dönük değerlemeyi gerektirir.

Planlama, şimdiki veriler ve gelecekteki muhtemel gelişmelerin ışığı altında belli bir amaca ulaşmada izlenecek yolu gösteren bir süreç olarak da tanımlanabilir(Akt:Doğan;2007:192). Aynı şekilde izlenmesi gereken bu yolda yapılacak iş ya da etkinliğin gerçekleştirilmesi ile ilgili bütün temel bilgilerin önceden düşünülmesi, öngörülmesi, tasarlanması düzenlenmesi ve uygulamaya hazır hale getirilmesi biçiminde de tanımlanabilir(Fındıkçı;2006:126). Yani planlama; hem izlenmesi gereken yol hemde bu yolda yapılması gereken tüm faaliyetlerin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

### **b. Planlama Amaç İlke Ve Özellikleri**

Planlama, örgüt faaliyetlerini önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yönelir. Eğer bir örgütte planlama yoksa, örgüt faaliyetleri gelişigüzel bir hal alır ve bu durum, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini engeller (Budak, Budak;2007:280).

Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için planlama sürecinin olduğu ortam da önemlidir. Bu nedenle, planlama sürecinin olduğu ortam dört ana ilkenin bir araya gelmesiyle belirlenir(Akt:Budak ve Budak;2007:280);

- Yapılan temel ve yardımcı planların girişim amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlaması gerekir.
- Planlamanın üstünlüğü ilkesi: Bir insanın gitmek istediği yere gidip gitmediğini kontrol işlevi belirler. Ancak, bir insanın nereye gitmesi gerektiği hususu,

planla belirlenmezse kontrolün anlamı kalmaz. Buradan, planların kontrol standartlarını da ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

➤ Planların etkinliği ilkesi: Bir planın etkinliği, o planın formüle edilmesi ve çalıştırılması için katlanılan, görünen ve görünmeyen maliyetleri dengeleme koşuluyla, girişim amaçlarına yaptığı katkı miktarıyla ölçümlenir.

Planlamanın amaç ve ilkeleri yanında özelliklerine de değinmekte yarar vardır. Planlamanın en önemli özelliği, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. Tahmin ile planlama çok yakından ilgili ancak aynı şey değildir. Tahmin, olayların gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatifleri bulmaya, olayların yönünü kestirmeye çalışmakla ilgilidir ve tahminde bulunabilmek tecrübe, deneyim gerektirmektedir. Planlama ise; olayların tahmin edilen bu şekli veya gelişme yönü karşısında ne yapılacağına belirlenmesi işidir. Tahmin, belirli çevre koşulları ile ilgili olarak gelecekte muhtemelen 'ne olacak' sorusuna cevap verir. Planlama ise; gelecekte bu en muhtemel olay karşısında 'ne yapılacak' sorusuna cevap verir(Koçel;1999:80).

Planlamanın önemli diğer özelliği ise; planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Bütün bu hususları yönetici açık ve net olarak düşünüp değerlendirebile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak, belirli varsayımlara dayanacak ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin net bir biçimde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlendirmesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir(Koçel;1999:80).

Planlamanın sahip olduğu diğer özellikler ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür(Akt:Budak ve Budak;2004:283);

- ✓ Planlama, kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar,
- ✓ Planlama, bir seçim ve karar sürecidir,
- ✓ Planlama, geleceğe dönük bir süreçtir,
- ✓ Plan, esnek ve dinamiktir.

#### **d. Planlamanın Gereği Ve Önemi**

Planlama, etkinliğin olmamasının ya da yetersiz oluşunun en önemli sonucunun verimsizlik olacağı açıktır. Bir gün boyunca ne yapacağını belirlememiş bir insan o gün muhtemelen çeşitli şeyler yapacaktır. Ancak bu plansız etkinlikler, belirli bir düzensizliği, başarısız girişimleri, karmaşıklığı ve sonuç olarak verimsizliği sağlayacaktır. Aynı şekilde örgütsel ortam içinde gerçekleştirilen işlerin belirli bir plandan yoksun olması da işlerin düzensizliğini, verimsizliğini beraberinde getirir. Dolayısıyla planlama en basit bir işletme faaliyetinden en karmaşık işe kadar tüm çalışmaların temelini oluşturur (Fındıkçı;2006:126-127).

Planlamanın önemine ilişkin üzerinde durulacak diğer bir nokta, yöneticinin bu konudaki yatkınlığı ve yeteneğidir. Bazı yöneticilerin planlama sürecini çok iyi biçimde gerçekleştirdikleri, bazılarının ise; daha çok günlük uygulamalara ağırlık ve önem verdikleri bilinmektedir. Plansız hareket eden bir yöneticinin karşılaştığı güçlüklerle baş etmesi ve çözüm üretmesi planlı hareket eden bir yöneticiye göre daha yorucu ve stresli olacağı da kesindir. Bu da yöneticinin düşük performans göstermesine ya da veriminin erken azalmasına neden olacaktır.

Gerçekten de örgütün işlev alanındaki sektörel, toplumsal ve uluslararası gelişmeleri yakından izleyen, olasılıklara kafa yoran, işin geleceğini tahmin etmeye çalışan yöneticilerin, gerekli önlemleri önceden planlamaları sonucu başarılı oldukları bilinmektedir(Fındıkçı;2006:127).

##### **1.4.1.1. Planlama Süreci ve Sürecin Temel Öğeleri**

Planlama sürecinde önemli birçok etken bulunmaktadır. Bu süreçte mevcut durum değerlemesinin yapılması, zaman etmeninin değerlendirilmesi ve misyon açıklamaları ve vizyon belirlenmesi öncelik verilmesi gereken konular arasındadır(Budak, Budak;2004:285). Planlama süreci, amaçların saptanması, olanakların araştırılması, seçeneklerin belirlenmesi ve karşılaştırılması, en uygun seçeneğin belirlenmesi, plan hedeflerin saptanması ve planın denetimi basamaklarını içeren altı aşmaktan oluşur(Doğan;2007:193-194):

1. Amaçların Saptanması: Planlama işleminde ilk hareket noktası, işletmenin birincil ve ikincil amaçlarının açık ve seçik biçimde belirlenmesidir.

2. Olanakların Araştırılması: Saptanan amaçlara ulaşmak için işletmenin gerek işletme dışında ve gerekse işletme içinde araç, gereç, malzeme, para, bilgi, beceri açılarından ne gibi olanaklara sahip olduğunun araştırılıp belirlenmesi aşamasıdır.
3. Seçeneklerin Belirlenmesi Ve Karşılaştırılması: Eldeki olanaklar çerçevesinde, amaca ulaşmak için başlıca yollar ve araçların belirlenip bunların arasından seçim yapabilmek için karşılaştırılması aşamasıdır.
4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi: Belirlenen seçeneklerin karşılaştırılması sonucu bunlardan amaçlara en uygun olanı seçme ya da plandan vazgeçme veya erteleme şeklinde olumsuz nitelikte de olabilen en isabetli seçeneğin araştırılması aşamasıdır.
5. Plan Hedeflerin Saptanması: Amaca ulaşmak için hazırlanan asıl plan çerçevesinde dönemlik ikinci derece planlar hazırlanır.
6. Planın denetimi: Plan uygulamasından alınan sonuçların planda saptanan hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz bir fark varsa bunların hangi önlemlerle ve nasıl giderilebileceğinin belirlenmesidir.

#### **1.4.1.2. Sistemik Bir Planlamanın Yararları**

Planlama konusuna bir süreç olarak yaklaşmanın sistemin bütünü değerlendirmede oldukça yararı bulunmaktadır. Örgütte gerçekleşen hataların değerlendirilmesi ve tekrarının önlenmesi için sistemik bir yaklaşım şarttır. Sistemik bir planlamanın işletmeye sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür(Budak, Budak;2004:320):

1. Planlama, örgüt içinde düzenli bir iletişim ve uyumlaştırma sisteminin kurulmasını sağlar.
2. Yürütme ile ilgili kadrolar planlama süreçlerine katılabilmişlerse böyle bir planlama sistemi hiyerarşiyi yukarıdan aşağıya harekete geçirir. Yani planlama bir motivasyon unsuru rolü oynar.
3. Her plan kapsamlı araştırma ve tartışmaları gerektirir. Bu araştırma ve tartışmalar çok sayıda faktörlerin bir arada incelenmesi veya dikkate alınması ve gelecekte meydana gelecek bütün durumların değerlendirilmesi anlamını

taşıdığından planlamayı en iyi kararları almaya yönelten sistematik bir araç olarak tanımlayabiliriz.

4. İyi bir planlama, yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin gereksiz zaman kayıplarını önler.

5. Devamlı gelişme ve değişme ortamında faaliyet gören işletmelerde hiçbir şey statik değildir. Planlama yapmak suretiyle ileriye ait teknolojik, ekonomik, sosyal, ve siyasal gelişmeleri önceden tahmin edebilen işletmelerde, ortam koşullarının değerlendirilerek işletme faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir hale getirmek, günün koşullarına uydurmak kolaylaşacaktır.

6. Seçilen yön üzerinde geleceğin gerçekçi sonuçlarının bir modelini belirleyerek, işletmeyi tehlikelerden koruyucu bir strateji düzenlemek olanak dahiline girer. Strateji seçimi ise; her şeyden önce işletmenin kıt kaynakları açısından önemlidir. Böylece kaynakların dikkatsiz bir biçimde harcanması önlenerek gerektiği zaman ve yerde kullanılacak bir finansal plan hazırlanmış olur. Böylece işletme planlaması, işletmenin kaynaklarının seçilen strateji etrafında toplanmasını sağlayan bir kontrol aracı olarak hizmet görür.

Bunların dışında(Doğan;2007:195);

✓ Planlama, yöneticinin gelecek için şimdiden düşünmesini, hazırlıklı olmasını ve saptanan amaca doğru yöneltilmesini sağlar.

✓ Zaman, işgücü ve sermaye gibi kaynakların daha rasyonel ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.

✓ İşletme faaliyetlerinin uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlar.

✓ Planlama, etkin bir denetim ve kontrol aracıdır.

#### **1.4.2. Performans Planlaması Süreci**

Performans yönetiminin ilk aşaması olan performans planlama; örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen hedeflerin açık olarak belirlenmesi, bunların örgüte benimsetilmesi ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin, yöntemlerin ve etkinliklerin saptanmasını içeren bir karar alma sürecidir. Diğer bir deyişle; yapılacak işlerin tanımlanması, işgörenlerin hedefleri gerçekleştirecek şekilde eğitilmesi, çift

yönlü bilgi akışının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınmaktadır(Akt:Alakavuklar vd.;2007:2).

Performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayı, dinamik bir süreç olarak ele alarak, bireyin performanslarını planlama değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetim (PY) sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan veya bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanların kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü ve geribildirimini kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımda bulunmaktadır. Yani performans yönetimi, yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalışarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işleme sürecidir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de planlamayı gerektirir. Gerekli beceri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde, gerçekleştirdiği süreç içerisinde, bireysel ve takım performans değerlendirmesi için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar. Dolayısıyla performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar(Bingöl;2003: 275):

- Örgütsel etkinliği iyileştirmek
- İş görenleri motive etmek
- Eğitim ve gelişmeyi mükemmelleştirmektir.

Performans yönetim sistemleri, performansı geliştirmek veya gelişen performansı değerlendirebilmek için, performans yönetim sistemi uygulanması ve geliştirilmesi süreci içinde açık ve bir şekilde değerlendirilebileceği ve uygun bir iletişimin sağlanmış olduğu bir ortama ihtiyaç duyar. Bu ortamı yaratmak adına yönetsel işlevlerde olduğu gibi performans yönetiminde de planlama, yöneltme ve kontrol işlevlerini uygulamak gerekmektedir.

Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinden çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında (Akal;1992:473);



- Performansı geliştirme amacına
- Planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına
- Planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve işgörenlerini ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine özel bir ağırlık vermektedir.

Sürecin ana faaliyeti hedef belirlemek olmakla birlikte, belirlenen yazılı hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken karşılaştacağı yetki ve sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması açısından da planlama aşaması yarar sağlamaktadır(Uyargil;2008:82).

#### **1.4.3. Performans Değerleme**

Performans planlamasında, eğer soyut performans ölçütleri getirilmiş ise; bunların uygulama aşamasında daha somut ve her iş için ayrı ayrı ve özgün bir ölçüt ya da ölçütler geliştirilebilir.

Sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulaması hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada, yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olması kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır(Helvacı;2002:169).

İşletmelerin ekonomik ve toplumsal yaşamdaki önemleri gittikçe artmaktadır. Yoğun rekabet ortamına bağlı olarak etkili bir biçimde yönetilmesi gereken işletmelerde, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm işgörenlerin belirli bir standardın üzerinde olması gerekir. Bir işletmenin rakiplerine göre herhangi bir üstünlüğe sahip olması, bu üstünlüğü etkin bir şekilde yönetecek ve kullanacak işgörenalere bağlıdır. Buradan hareketle işletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu, insan faktöründen mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçmektedir. Başarıya yönelen bütün işletmelerde temel üretim faktörü insan olup, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirmedir(Dağdeviren;2007:268).

Performans değerleme aşamasında, planlamaya ilişkin yukarıda sayılan açıklar giderildikten sonra yapılacak olan, bu hedef ve ölçütlere göre üretim kaynaklarını harekete geçirmektir.

Performans değerlemesi aşamasında, performans yönetiminin gereği olarak, bu süreçte yer alan işletmenin tüm işgörenlerce üstlenilmesi gereken, birbirini tamamlayan bazı roller ve sorumlulukları bulunmaktadır (Bilgin;2004:30).

#### **1.4.3.1. Performans Değerleme Kavramı Ve Önemi**

“Açık, ölçülebilir hedefler başarının göstergeleridir. Yüksek performanslı kuruluşlarda ölçüm bir yaşam biçimidir. Lider bu ölçümleri yüksek performanslı sonuçlara bağlamalıdır. Őeyleri ölçmek yetmez, doğru Őeyleri ölçmelisiniz”(www.canaktan.org). Robert H. Rosen bu sözüyle performans değerleme kavramında ayrıntıların ne kadar önemli olduğunu vurguluyor. Ancak bu konu insan kaynakları uygulamaları arasında en az sevilen ve en tartişmalı konulardan biridir (Murphy, Cleveland; 1995:3). Performans değerleme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemesi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise; oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, bir insana yönelik değerlendirme yapılacak olmasıdır. Diğer bir zorluk ise; performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır(Akt:Budak;2008:414). Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları arasında en az sevilen ve tartişmaya açık bir konudur.

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerleme; işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan nesnel analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir(Bilgin,vd;2002:7). Performans, öncelikle ulaşılan sonuçlarla ortaya konan hedeflerin karşılaştırılmasıyla belirlenir. Fakat bu sırada işgörenlerin potansiyelleri de bir değişken olarak dikkate alınmalıdır (Toorington,Earnshaw;1988:21 ).

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir(Budak;2008:413). Performans değerleme, organizasyonlar için çok

önemlidir. Çünkü işgörenin iş yeri için etkilerini numaralandırma(puanlama) amacını gerçekleştirir. Bununla birlikte organizasyonlardaki bu değerlendirme sistemi ile çalışmalardaki memnuniyetsiz durumlar belirlenmiş olur(French;2003:366).

Yapılan değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirmedir. Belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işgörenin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin ortaya çıkarılmasıdır. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda işgörenin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Budak;2008:414).

Stratejik bir kontrol sürecini içeren performans yönetim sistemi, uzun vadeli amaçları ve stratejileri başarılı bir şekilde uygulaması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve insanları bunların elde edilmesinde doğru yönlendirmeyi sağlayacak bir performans değerlendirmesi gerektirir(Bilgin,vd;2002:7). Performans değerlendirme, yalnızca işgörenin çalışmalarını değerlendirmez. Ayrıca gelişmeleri ve işgörenlerin motivasyonlarını değerlendirmek için de kullanılır(Anthony vd; 2002:351). Örgütün işleyiş sürecinde amaçlara ulaşmak için işgörenin çabasını ve isteğini gösteren performans değerlendirme, işin konusu, işgörenin düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun gerekli bir uygulamadır.

Performans değerlendirme, yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir(Palmer;1993:9). Başka bir deyişle; belirli bir görev tanımı çerçevesinde işgörenin görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Findıkcı;2000:297). Bu tanımlar eşliğinde aynı zamanda performans değerlendirme organizasyonun etkinliğinin, üretkenliğinin maksimize edilmesine yardımcı olan bir

araçtır. Performans değerlendirme bu amaca ulaşmak için hem her bir işgörene hem de tüm organizasyona ayrı ayrı yoğunlaşır. Böylelikle performans ölçmeye ve geliştirmeye çalışır. Bu yüzden en kaba anlamıyla “bir işgörenin daha önce kendisi için tanımlanmış görevleri başarması” şeklinde tanımlanabilir (Cascio;1992:24).

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve işgörenlerin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilmektedir(Barutçugil;2002:179). Fakat performans değerlendirme salt başarıya odaklanan veya başarıyla ölçülen bir süreç olarak algılanmamalıdır. İşle ilgili her türlü bağlam, bireylerin ve takımların güçlü ve zayıf yanları, yapabilirlikleri, potansiyelleri ve kullanılan yöntemler sistematik olarak değerlendirilir. Bu yüzden bir işgörenin iş yerindeki performansının ortaya koyduğu sonuç, ürünün ve o işgörenin tüm niceliksel ve niteliksel kapsamalarının sistematik olarak yargılanması/ değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir(Amstrong,Dawson;1988:64).

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan personel değerlemeleri çoğu zaman birlikte görülür. Biçimsel olmayan değerlemeler yönetici ve amirlerin işgörenler hakkında sahip oldukları kanaatlerdir. Biçimsel değerlemeler ise; örgüt içindeki belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören başarısını değerlemek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir(Yüksel;2000:180). Biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme sistemlerine resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemleri de denilmektedir. Resmi değerlendirme sistemi örgüt tarafından personel başarımını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacı ile kurulan bir sistemdir. Resmi olmayan başarım değerlendirmesi ise yöneticilerin taktirine göre yapılan değerlendirmelerdir. Yöneticinin astları hakkında düşündükleridir. Özne olup; politik etiketlemelere açıktır(Aldemir vd.;2001:267).

Performans değerlendirmede kullanılan kriterler tamamen iş ile ilgili olmayabilir. Ancak demografik özelliklerin bu değerlendirmeye dahil edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca kişinin yaşam tarzı, politik görüşü, kişilik özellikleri performans değerlendirmeyi etkilememelidir. Mümkün olduğu kadar biçimsel değerlemeler kullanılmalı işle ilgili olmayanlar değerlemeye alınmamalıdır. Bu konuda karşılaşılan hatalar ileriki bölümde ele alınacaktır.

Performans değerlendirme, işgörenin işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir

performans değerleme s¼reci, iřęoreni yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda iřęorenin gelecekteki çabasını ve mesleki y¼nelimini de etkilemektedir. Performans değerleme yoluyla iřęorenin geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar g¼stermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir. Performans değerleme s¼recinin klasik bir denetleme s¼recinden ziyade, bireyin ve örg¼t¼n performans gelişimini kapsayan ve t¼m iřęorenlere tarafından desteklenen bir gerçektir. Gerek birey gerekse liderler bu sayede kendi performans durumlarını daha net anlayarak, performans artışı için çaba sarf edebileceklerdir (Özmutaf;2007:48). Organizasyonlarda performans yönetiminin bir bölüm¼ olan performans yönetim sistemi denetlemesi, t¼m insan kaynakları aktiviteleri, sistemleri ve prosed¼rleri değerlendirme gibi yönetim fonksiyonları hakkında da geri bildirim sağlar (Das;2003:272). Bu şekilde organizasyonlarda kurum performanslarının artması için çaba sarf edebileceklerdir.

Performans değerlendirmeleri en yaygın olarak iřęorenin terfisi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınmasında kullanılmaktadır. Örneğin performans değerlemesi bir iřęorenin daha üst bir göreve atandığında, kesin olamamakla beraber, ne kadar başarılı olabileceği konusunda bir fikir verebilir.

Performans değerlemelerinden elde edilen bilgiler bireysel ve örg¼tsel düzeyde eğitim ve geliştirme, ihtiyaçlar konusunda ışık tutmaktadır. Bir iřęorenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o iřęorenin eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Toplanan bu bilgilerden eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde yararlanılabilir. Performans değerlendirmenin bir yararı da performans gelişimini desteklemesidir. Performans değerlendirme ile iřęorenlere etkin iletişimin geliştirilmesi de hedeflerden bir diğeri olabilir(Barutçugil;2002:180). Yani performans değerleme sistemi yalnızca değerleme amaçlı değil ayrıca iřęorenlere gelişim ve motivasyonları için de kullanılır (Anthony vd;2002:351).

Performans değerlendirmede önemli bir nokta ise; değerlendirmenin hangi zaman aralığı ile yapılacağıdır. Bu konuda değişik fikirler geliştirilmiş olup, değerlemenin belirli zaman aralıkları ile ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bu bağlamda yaygın olan gör¼ř, değerlendirme gör¼řmelerinin tek bir oturumda yapılması gereğidir. Yani gör¼řme aynı gün içinde sonuçlanmalıdır. Aksi

taktirde, değerlendirme görüşmelerinin bir günden fazla sürmesi durumunda özellikle geri besleme olumsuz ise; işgörenin duygusallığa kapılarak yöneticisine karşı savunma mekanizması çalıştırma ihtimali olacaktır. Bunun sonucunda da performans değerlendirme görüşmesinden elde edilecek yarar ortadan kalkacaktır. Ayrıca meslek gruplarına göre bu süre 3-5 yıl uzayabilir ya da duruma bağlı olarak gerekli görüldüğü durumlarda yapılabilir şeklinde görüşler de mevcuttur. (Bakan,Kelleroğlu;2003:111). Performans değerlemenin belli zaman aralıkları ile yapılması tutarlılık açısından daha etkili olabilir.

Sonuçta performans değerlendirme; işgörenlerin potansiyellerini, yapabilirliklerini, organizasyonun hedeflerini, ortaya koyduğu başarıyı birçok farklı değişken üzerinden ölçen/değerlendiren, böylelikle performans yönetiminin geniş bir alanına (terfi, ödüllendirme, transfer, maaşlar, eğitim ihtiyacı, kariyer planlama, stratejik planlama gibi) yardımcı olan bir araçtır.

#### **1.4.3.2. Performans Değerleme Amaçları Ve Kapsamı**

Performans değerlemesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Anthony;1993: 22).

Performans değerlemenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır (Gavcar vd.; 2006: 33).

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki işgörenlerin iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes

tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen işgörenlerin gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden işgörelere bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, işgörelenler boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır. Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi yapar. Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, işgörelenlerin performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise işgörelenlere performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir ([www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)).

Performans değerlemesi yapmanın diğler ana amacı, işgörelenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. İşgörelenlere olumlu bir yaklaşımla verildiğı ve mesleki eğitimle desteklendiğı takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörelenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir işgörelenin daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer;1993: 9-10).

Örgütün genel başarı durumu ve problemlerine ait bilgileri tespit edip gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önceden fark edilmesine olanak sağlamak, performans değerlendirme örgüt ve örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamı hazırlamak örgütsel amaçları arasındadır. Değerleme ile işletmelerde uygulanan işgörelen politikası değerlendirilebilmekte ve daha etkin politika ve programlar belirlenebilmektedir. Başka bir amacı ise; değerlendirme sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların

düzeltilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması, gerek işgörenlerin, gerekse bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir(Dicle;1982:19-20). Başka bir sınıflama da ise üç ana amaçtan sözedilebilir (Barutçugil; 2002:126):

- Yönetmel kararları kapsayan yönetmel amaçlar: Ücretlendirme, işten çıkarma, transfer, yükseltme
- Geliştirmeye yönelik amaçlar: Kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulması
- Araştırmaya yönelik amaçlar: İş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Performans değerlendirmesinin amaçları, genel olarak değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir. Değerlendirme amaçları; ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise; yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücünün planlanması gibi süreçlerle ilgilidir(Budak;2008:415).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak performans değerlendirmesinin, işgörenler ve örgüt için stratejik öneme sahip amaçları şu şekilde sıralanabilir (Budak;2008:415), (Numanoğlu;2004:29), (Barutçugil;2002:127), (Kantarıcı;2005:18) (Tarlıç;2006:15), (Can,Akgün ve Kavuncubaşı;2001:170):

- Performans değerlendirmesi, işgörenin örgüte yaptığı görel katkıyı belirlemektedir.
- Sürekli başarı yönünde işgöreni isteklendirir, işgörenin daha etkili ve daha üretken olması için eksik yönlerini tamamlaması ve disipline olmasını sağlar.
- Sonuçları işgörenin başarısına paralel bir ücret ve ödül almasını sağlar.
- Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gereken işgören niteliklerini belirlemede ve eksikliği olan işgöreni o işe hazırlamada



yardımcı olur. Yani yetkinliklerin tanımlaması ve bu tanımlara göre yetkinliğe dayalı kariyer yönlendirmesine veri girişi sağlar.

➤ İşgörenin gerçek başarısı yanında, kendisinden ne beklediğini de anlamasını sağlar. İşgörene yaptıkları işteki başarıları hakkında geri bildirimde bulunarak onların başarı motivasyonunu ve iş tatminini artırır. İşgörenlerin kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.

➤ Performans değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar; bu süreç aynı zamanda değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına yol açar.

➤ İşgörenlerin eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilgiyi sağlar. Koçluk uygulamalarında temel bilgiyi sağlar.

➤ Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve insan kaynakları uygulamalarının bazı hata veya eksikliklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Örneğin iş tanımındaki hataları ortaya çıkarabilir. Örgütleri karar verme sürecinin iyileştirilmesi ve insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlar.

➤ Performans değerlemesi ile mevcut insan kaynakları incelendiğinden elde edilen sonuçlar ya da veriler, iş gücü planlamasında kullanılabilir.

➤ İşgörenlerin yeteneklerini geliştirmek suretiyle iş tatmininin artmasını ve işgörenlerin işlerine yönelik düşünce ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlamaktır.

➤ İşgörenlerle yöneticiler arasındaki diyalogu geliştirerek takım ruhunun oluşmasını sağlamak. Kurumda iç müşteri kavramını yerleştirmek ve takım çalışmasını geliştirmektir.

➤ Hedefler ve performans kriterleri üzerinde yöneticiler ve kişilerin ortak bir anlayışa sahip olmalarını ve herkesin bu kararlar doğrultusunda kendine düşen görevin farkında olmasını sağlamak.

➤ Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetimin bilgi edinmesini sağlamak.

➤ Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıya çıkartmak.

- Kaynakların kullanım etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek.

Performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin işgörenlere neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır.

#### **1.4.3.3. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi**

İşletmeler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, işgörenin geçmişteki performanslarını gösteren kayıtlar vb. gibi verilerden yararlanırlar. Standartlar değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini sağlar. Bu anlamda performans değerlendirmede işin gerekleri ve kişinin işi nasıl yapacağı konuları ayrıntılandırılır. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadığı kontrol edilmelidir(Sabuncuoğlu;2005:189):

- *Spesifiklik*: Her işgören kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- *Ölçülebilirlik*: Belirlenen standartlar sayısal oldukları takdirde performans ölçümü kolaydır. Performans ölçümünü sayısal olarak ifade etmek olanaksız ise; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerinde verimlilik vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- *Gerçeklik*: Standartlar normal şartlarda ulaşılmaz olduğu takdirde işgörenler bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin de şirket hedeflerini belirlemeye katılmaları gerekmektedir.
- *Ekonomiklik*: Performans ölçüm standartlarının ölçülebilirliği ve gerçekliğinin yanı sıra ekonomik olması da önemli bir unsurdur.

Yukarıda belirlenen bu hususlar performans değerlendirme sistemi içinde mevcutsa değerlendirme işleminin güvenilirliği de aynı oranda sağlanmış demektir.

Hedeflerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin sayısının optimum düzeyde belirlenmesi, hem değerlemenin süresini azaltacak; hem de

değerlemenin tutarlılığını pekiştirecektir(Utkutuğ;2008:76). Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra işgörenlerin ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterler belirlenmelidir. Bu kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

Performans değerlendirme standartlarını belirlerken üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise; performans değerlemesini yapacak kişilerin kimler olduğu ve değerlendirme zamanlamasıdır. Bu standartlar da belirlendikten sonra etkin bir değerlemenin gerçekleştirilmesi için gerekli diğer ilkeler bu bölümde açıklanmıştır.

#### **A. Değerleme Yapacakların Belirlenmesi**

Örgüt kültürü ve işletmenin performans değerlendirme algılama biçimi, değerlemecilerin kimler olacağına karar verirken ana hareket noktası oluşturur. En yaygın seçenek, yöneticilerin astlarını değerlemesidir(Budak;2008:421). Değerlemeyi yapacaklar belirlenirken değerlemecinin, performansı değerlendirilecek işgörenin işi ve işinin zorlukları hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

Performans değerlemesi kim tarafından yapılacak olursa olsun, değerlemeyi yapacak kişi veya kişilerin değerleyecekleri işgörenin yaptığı işle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmaları, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilim, önyargı ve diğer hataları yapmaksızın işgören performansını objektif olarak değerlemeleri gerekmektedir(Özgen vd.;2005:236).

##### **a. Yöneticilerin Tarafından Değerleme (Üstlerin Görüşleri)**

Birçok işte, işgörenin performansını birebir gözleme fırsatı bulan, birimsel ve örgütsel amaçlarla tutarlılığını ölçebilen kişi, işgörenin bir üst yöneticisidir. Ayrıca genelde bir üst yöneticinin değerlendirmesi, nispeten daha kolay ve mantıklı gelmektedir. Bazen de işgörenler daha üst kademedeki yöneticiler tarafından da değerlendirilebilir. Bu yöntem, işgören ile bir üstü arasında yakın bir ilişki veya kişilik çatışması olduğu durumlarda tercih edilmektedir.

Rothstein 'in bir araştırmasına göre üst düzey yöneticilerin, kendileri için işgören yöneticileri en az bir yıldır tanımadıkları sürece değerlendirmede çok zayıf kaldıkları bulunmuştur (Akt:Budak;2008:421).

Yönetici tarafından değerlendirme aşağıdaki sakıncaları doğurabilir (Uyargil;2008:37):

- ✓ dl ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- ✓ üstün astına geribildirimde bulunmaktan kaınımmış olması,
- ✓ Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir.

#### **b. Astlar Tarafından Değerleme**

Bu yöntem üstlerin astlar üzerinde otorite kurmasını güçleştirebilir. Ancak, ast performans değerlendirme konusunda yeterince eğitildiği durumda astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirme fırsatı verir. Pek fazla kullanılan bir yöntem değildir(Uyargil;2008:40).

Astlar tarafından değerleme yöntemi, organizasyon ne kadar standartlara uygun çalışmalar yürütürse yrtsn verimli sonuçlar vermemektedir. Bunun en önemli göstergesi elde edilen sonucun olumlu ya da olumsuz, değerlendirilen tarafından kabul görmeme ihtimalidir. Üst görev yetki ve sorumluluk açısından kendinden alt konumdaki kişinin değerlemesini geniş bir perspektif içinde değerleyemeyeceğini düşündüğünden dolayı değerlemeyi geçersiz sayabilir ve itiraz edebilir. Bu yöntemde en sık karşılaşılan sorunun bu olabileceği düşüncesi hiç de uzak bir düşünce değildir.

#### **c. Eşitler Tarafından Değerleme (Eş Dzeyliler)**

Aynı nitede çalışan işgörenlerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün birlikte çalışacağı takım arkadaşını yakından gzleyebileceği bir gerçektir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu;2005:193).

İşgörenlerin birbirlerini değerlendirmesi değerlendiren taraf için zor olsa da değerlendirme sistemi için çok önemli verilerden biridir(Anthony vd;2002:359). Eşitler tarafından değerlendirme, aynı işi yapan ve işin ayrıntılarını, işleyiş esnasında karşılaşılan olası güçlükleri bilen kişiler tarafından değerlendirilmesi olumluya yönelik bir değerlendirme yapılacağı hissini uyandırır da en verimli yöntemlerden biri olacağı düşünülmektedir.

#### **d. Öz (Kişisel) Değerleme**

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir yöntemdir. İşgörenlerden böyle bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etmenlerin neler olduğunu anlamaktır(Sabuncuoğlu;2005:192).

Kendi kendine değerlendirme yalnız bir ortamda yapılır. Bu çok değerli veriler sağlar. Bu şekilde kişi geri bildirim olmaksızın kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmuş olur. Ancak kişinin kendini değerlemesinde en ciddi problem kendi performansını abartılı belirtmesidir. Bu konuda sosyologlar da kişilerin çevrelerinde kendi başarılarının yüksek performansa bağlı olduğunu düşünülmesini istediklerini belirtmişlerdir(Noe vd;2004:257). Ancak asıl amaç kişisel gelişim ise; kişinin kendini geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmada öz değerlendirme yol gösterici olabilir(Akt:Budak;2008:421).

Kişinin kendini değerlemesi ile ulaşılan sayısal değer, üstün değerlendirme ile birlikte ele alınarak kullanılabilir(Uyargil;2008:39). Yapılan araştırmalara göre kişinin kendini değerlendirme ile üstün kişiye değerlendirme karşılaştırıldığında kişinin kendini üste oranla daha olumlu değerlendirdiği dikkate alınması gereken bir husustur.

#### **e. Müşteriler Tarafından Değerleme**

Özellikle hizmet sektöründe kullanılabilecek bu yöntem ile değerlendirmede, müşterilerin amaçları ve bakış açısı örgütün temel amaçları ile uyum sağlansa da belli konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edebilmenin önemli bir yoludur(Budak;2008:423). Müşteriler tarafından yapılan bu ölçümlerin, hizmet verilen kişilerin işletme ve işgören hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarma, gerekli düzeltici önlemleri alma ve işgöreni bu yönde teşvik etme gibi yararları vardır(Benligiray;1999:190).

Birçok işletme işgören performansını değerlendirmede müşteri verilerine önem verir. Müşterilerin değerlendirmeleri işgörenlerden direk hizmet alması ya da organizasyon aracılığı ile hizmet alması nedeniyle farklılık gösterir. Bu iki alternatif kombinasyonu insan kaynakları yönetiminin müşteri hizmetleri biriminde sağlanmasıyla daha verimli olacaktır(Noe vd;2004:258). Ancak müşteri değerlemeleri sonuca yönelik değerlemelerdir. İşin gerekleri ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmayan müşterinin değerlendirmesi salt olarak ele alınmamalıdır.

**f. Danışman Ve Uzmanlar Tarafından Değerleme(Kurum Dışı Kişiler)**

İşletme dışından gelen kişiler çoğunlukla üst düzey yöneticileri değerlemede kullanılır. Dışarıdan gelen kişilerin işletme içindeki işleyişe hakim olamaması, yöntemin pahalı ve zaman alması gibi olumsuz yönleri vardır(Budak;2008:423). İşletme dışından gelen kişiler kendilerinin oluşturdukları standartlarla işgörenleri değerlendirmeyi gerçekleştireceklerdir. Ancak belirledikleri değerlendirme skalalarının uygunluğu, kişilere uyarlanabilirliği tartışmaya açık bir konudur. Belirlenen skalaların uygunluğu yine işletmedeki kişiler tarafından belirlenecek ve değerlendirme için danışman gelmesinin anlamı ortadan kalkacaktır. Bu durumda uzman değerlendirme yalnızca yönetici değerlemesinin uygulamasındaki araçlardan biri olmaktan öte gitmeyecektir. Uzman değerlemesinin efektif olabilmesi için verilerin tam elde edilmesi ve iç değerlemeye nazaran daha fazla vakit ayrılması gerekmektedir.

**g. 360 Derece Geri Bildirim(Çok Kaynaklı Değerleme)**

360 derece performans değerlendirmede egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır. Organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme, işgörenin yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir(Camgöz,Alperten;2006:195).

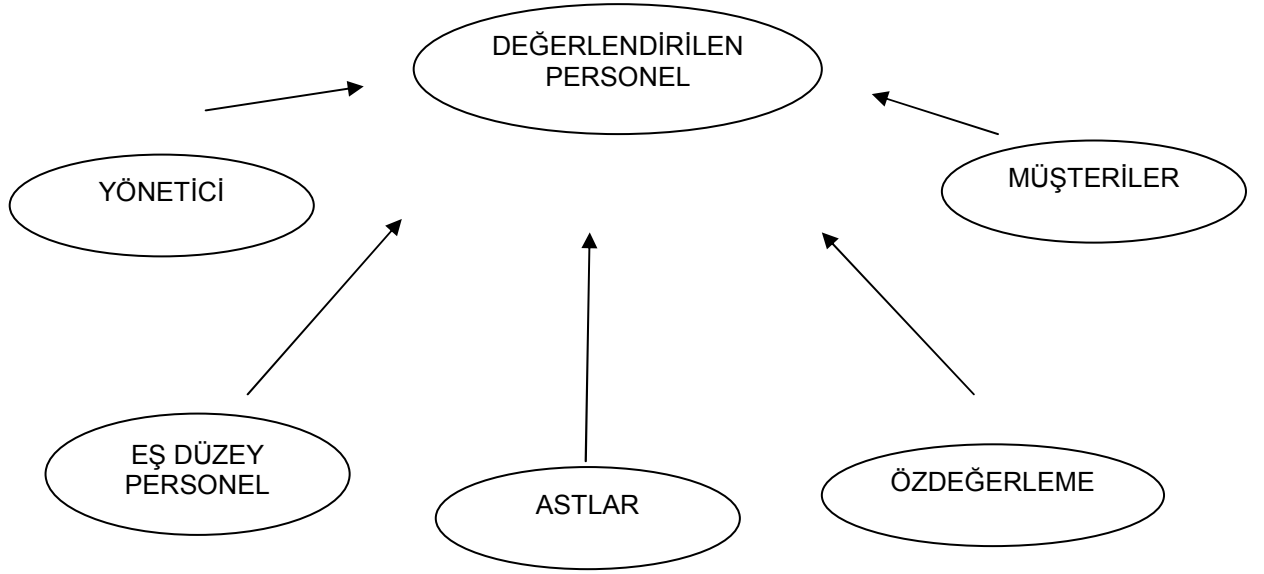
360-derece performans geri bildirim sistemi, yöneticiden işgörene ya da yönetilen bireyden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. 360 derece geribildirimle mesai saatlerinin çoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilecektir(Kaynak,Bülbül;2008:270). Organizasyonda

bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür([www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)):

- İşgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme sağlar,
- İşgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- İşgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler işgörenlerin kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,

360 derece değerlendirmenin temel dayanağı, çoklu perspektifinden dolayı tek kaynaktan elde edilenlere göre daha objektif ve açık olacaktır(Budak;2008:424). 360 derece değerlendirme aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi işgörenin performansını, yönetici, eş düzey işgören, astlar, kişinin kendi değerlendirmesi ve müşteriler tarafından doldurulan formalardan elde edilen bilgilere göre değerlendirilmektedir.

## Çizim 1.2 360 Derece Değerleme



Kaynak: Matris ve Jackson;2000:392

360 derece değerlendirme için örnek bir performans değerlendirme formu şu şekilde olabilir(Michael;1997:190):

Değerleme skalası 1-5 puanları arasında değişmekte ve 1 puan: çok zayıf, 2 puan: düşük seviye, 3 puan: ortalama, 4 puan: yüksek seviye, 5 puan: önemli seviye. Her puanlama yanında kişisel yorum alanları ve ayrıca değerlendirilenin kendi ile ilgili yorum yapabileceği bir alanda mevcuttur.

A.Çalışma kalitesi.....puan. Yorum:

B. Çalışma miktarı.....puan. Yorum:

C.Müşteri servisi.....puan. Yorum:

D.Girişim.....puan. Yorum:

E.Liderlik potansiyeli.....puan. Yorum:

F.Süreklilik.....puan. Yorum:

G.Genel.....puan. Yorum:



360 derece performans değerleme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde işgörenler iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlilik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarını yetiştirmesi, işgörenin yetiştirilmesi gibi temel yetenek alanlarında işgörenin performansı çok yönlü olarak izlenmelidir([www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr)). Bu açıklamalar eşliğinde hiç kuşkusuz ki; 360 derece değerleme en güvenli değerlemeci yöntemidir.

#### **h. Bilgisayarlı Değerleme**

Performans değerlendirme çalışmalarının doğru ve güvenilir olması, kısa zamanda etkin bir şekilde yapılması çok önemlidir. Bu yüzden insan kaynaklarında karar vermek için yapay zek yöntemlerinin kullanılması günümüz işletmeleri için önemli bir gelişmedir(Ballı vd;2009:847).

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, işgörenlerin işlerindeki performansına ilişkin bilgilerin sürekli olarak izlenmesine, toplanmasına ve analiz edilmesine imkan vermektedir(Sabuncuoğlu;2005:194). Gizliliğin korunamaması işgörenler tarafından tedirgin edicidir.

#### **B.Değerleme Zamanının Belirlenmesi**

Değerlendirme için en uygun görülen zaman dilimi altı aylık veya bir yıllık dönemlerdir(Barutçugil;2002:186). Sık sık yapılan değerlemeler sonucu pek değiştirmeyeceğinden ve zaman alması açısından tercih edilmemektedir. İşe yeni başlayanların değerlemeleri belirlenen periyotlardan bağımsız daha sıklıkla yapılırken uzun süredir çalışanların değerleme periyotları ise; 3-5 yıllık süreleri bulabilmektedir. Bunun dışında bazı işletmeler değerlemeleri ücret artış döneminden önce veya bir projenin başlangıcında veya sonunda da yapabilmektedirler ([www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)).

#### **C. Etkin Performans Değerleme Koşulları**

Beklenen yararları ve etkili sonuçları sağlaması açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar (Akt:Budak;2008:416);

- ✓ Performans değerleme sistemi adil olmalıdır,
- ✓ Performans değerleme sistemi geliştirici olmalıdır,

- ✓ Performans değerleme sistemi güdüleyici olmalıdır,
- ✓ Performans değerleme sistemi, durumlara uygun olmalıdır,
- ✓ Performans değerleme sistemi geçerli ve güvenilir olmalıdır,
- ✓ Performans değerleme sistemi kapsamlı olmalıdır,
- ✓ Performans değerlemesi sürekli olmalıdır,
- ✓ Performans değerleme sistemi, işgörenin katılımına olanak tanınmalıdır.

İşgören performansını belirleyen değişkenlere genel olarak bakıldığında aralarında; yetenek, işe duyulan ilgi, stres, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, kendisinden beklenilene açık ve kesin bir biçimde anlayabilme, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi oldukları görülmektedir(Uyargil;1998:71).

Kişisel etmenleri inceleyecek olursak; bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, kavrama, yazma, fiziki g, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. ğeler alışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Kişinin yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamının yaratılması, işgörenin başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerin karşılanmasına bağlıdır(Canman;1993:8).

Kişiler arası farklılıkları oluşturan zellikler;

- Demografik zellikler(yaş,cinsiyet),
- Rekabet zellikleri(yetenek,bilgi,kişilik),

Psikolojik zellikler(ilgi,inanç,değerler,tutum) şeklinde gruplandırılabilir (Taşkeser;2005:32).

Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, politik ve hukuki faktörler örgüt ve birey başarısını etkilemektedir. Işıklandırma, ısıtma, havalandırma

ve gürültü gibi fiziksel koşullar, işgörenlerin iş verimini etkileyeceğinden, onların çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesine gidilmelidir(Canman;1993:8). Değerleme yapılırken tüm bu bağımlı değişkenlerin optimum düzeyde uygun koşullara yönelik ayarlamalarının yapılmış olması gerekmektedir.

#### **1.4.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği Ve Yararları**

Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü gerçekleştirerek sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır. Ayrıca yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıkça anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir. Bunun yanı sıra yönetimin ücretlerle ve terfilerle ilgili alacağı kararlarda nesnel kriterler sağlar(Barutçugil;2002:127-128).

Performans değerlendirme uygulamalarında her organizasyonun kendi belirlediği hedeflere yönelik beklentileri bulunmaktadır. Diğer yandan her organizasyonun kendi yapısı doğrultusunda performans değerlendirme yöntemini belirleyip, tanımlanmış beklentilere göre sistemi değiştirebileceği gözardı edilmemelidir. Bu anlamda performans değerlendirme organizasyonun hedef ve beklentilerine göre değişiklikler gösterebilen esnek bir uygulamadır (Kantarıcı;2005:17).

##### **a. İşgörenler Açısından Yararları**

Performans değerlendirme uygulaması işgörenler açısından bir stres kaynağı olabilmektedir. Ancak öncelikle işgörenlerin başarısının ortaya konması ve bu doğrultuda ödüllendirilmesi esastır. İşgörenler, performans değerlendirme yolu ile(Uyargil;2008:12);

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini öğrenirler,
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geribildirim yolu ile iş doyumunu ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Performans kayıtlarının merkezci bir şekilde elinde bulunmasını sağladığı için kişiye kendi performansını yönetme sorumluluğu kazandırdığı görülebilir. Ayrıca sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu belirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin becerileri de artar (Barutçugil;2002:128).

İşgörenler işe girmelerinden sonra, performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirim ile gelişmelerini, varsa eksiklerini tamamlama olanağı bulacaklardır. Ayrıca yüksek gösterdikleri performansın karşılığını görmek isterler. Dolayısı ile performans değerlendirme yalnızca organizasyon açısından değil işgören açısından da oldukça önemlidir.

#### **b. Yöneticiler Açısından Yararları**

Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirerek sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır. Ayrıca yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıkça anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir. Bunun yanı sıra yönetimin ücretlerle ve terfilerle ilgili alınacak kararlarda nesnel kriterler sağlar(Barutçugil;2002:127-128).

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler(Uyargil;2008:11);

- Planlama ve denetim işlevlerinde daha etkili olur, böylelikle işgörenlerin ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu ve daha güçlü bir hal alır,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de keşfedebilirler,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,

- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşullar elde ederler,
- Yöneticilerin, ödüllendirilecek yüksek performanslı işgörenleri doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.

### c. Örgüt Açısından Yararları

Performans değerlemenin işgörenler açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli amaçları olduğu görülmektedir. Yöneticiler genel anlamda yönetmel kararların alınmasında ayrıca da işgörenlerle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilerin toplanmasında ve çeşitli kararların alınmasında girdi olarak nesnel sonuçlara ihtiyaç duyulması konularında performans değerlendirme önem ifade etmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin önyargılarından arınarak tarafsız bir şekilde bu kararları uygulamaya koyabilmektedirler (Dilsiz; 2006:31)

Örgütlerin çalıştırdıkları işgörenin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de örgütlerin kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır(Becker ve Gerhart;1996:23).

Örgütler açısından ise; dört noktada net ve açık yararlar beklenebilir(Barutçugil;2002:129):

1. En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek.
2. İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmek.
3. Örgütün fiziksel ve insani kaynaklarını daha etkili şekilde kullanabilmek.
4. Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performansın değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek.

Performans değerlemenin diğer bazı yararları ise(Uyargil;2008:13);

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,

- Kurumsal amaçların işgörelere net olarak duyurulmasını sağlar,
- Eğitim gereksinimi ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilebilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru biçimde belirlenir,
- Kısa dönemli(devamsızlık,işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan) insani gereksinimlerin giderilmesinde esneklik sağlanır,
- Örgüt içinde terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanındaki diğer kararlar için alt yapı oluşturur.

#### **1.4.3.5. Performans Değerleme İlke Ve Esasları**

Performans değerlemenin önemini tanımlamada organizasyonlar önce neyi ölçmeye çalıştığını açıkça belirtmelidir. Performans değerleme sistemi geliştirmek yerine çalışma performansında neyin ölçülmesi gerektiğini tanımlamak çok daha önemlidir. Ayrıca bir kişinin iş performansı, bazı yeteneklerin kombinasyonuna, sarf edilen efora ve imkanlara bağlıdır. Değerlendirmede dış etkenler de dikkate alınmalıdır. Performans, dış etkenler, spesifik iş fonksiyon ya da aktiviteleri belirli bir zaman periyodu da dikkate alınarak tanımlanır(Bernardin;2003:143). Bu planlama ayrıca performans yönetim fonksiyonlarının değerlemesi olan dört ana basamağı da içerir. Bunlar(Das;2003:275):

- Değerleme kapsamının tanımlanması
- Kaynak girişlerinin seçilmesi
- Veri toplama yöntemlerinin tanımlanması
- Veri analiz, değerleme ve raporlama çalışmalarıdır.

Performans değerleme, değerlemeyi adil yapabilmek için gerek zamanlama gerekse değerlemeyi yapacak kişiler açısından belli ilkelere dayandırılmalıdır. Değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken ilke ve esaslardan en önemlileri şunlardır(Bilgin;2004:53);

- ✓ İnsan kaynağı değerlemesini insan kaynağına en yakın amirin yapması en doğrusudur.
- ✓ Değerlendirilen insan kaynağının yaptığı işin miktarı, kuruluş amaçlarına göre önceden belirlenen iş standartlarına göre karşılaştırması yapılarak değerlendirilmelidir.
- ✓ Değerlendirmede nesnel olmak gerekir. Yani değerlendirmeye uzak amirlerinde eşlik etmesi ve sonucun değerlendirilene mutlaka açıklanması gerekir.
- ✓ Değerlendirmeyi yapacak kişi mutlaka tarafsız olmalıdır.
- ✓ Değerlendirme zamanı ve sıklığı da belirlenmelidir.

#### **1.4.3.6. Performans Değerleme Yöntemleri Ve Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması-Kombinasyonu**

Örgütler; geliştirilen yöntemlerden, fiziksel ve örgütsel yapılarına, işgörenlerin niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar(Barutçugil;2002:187). Hangi yöntemin kullanılacağına karar verilirken, işletmenin gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik, hatalardan korunma amaçları göz önünde bulundurulmalıdır(Budak;2008:420).

İnsan kaynağının bireysel performans değerlendirmesinin, temel bazı ilkelere göre değerlendirilebilmesi için çeşitli yöntemlere uygun olarak yapılması gerekir. Bu değerlendirme araçları açısından geleneksel olarak uygulananlar olduğu gibi, giderek yeni ve çağdaş değerlendirme araçlarının da ortaya çıktığı görülmektedir(Sabuncuoğlu;2004:56).

Literatürde değişik performans değerlendirme yöntemleri vardır. Klasik ve modern yöntemler olarak iki gruba ayrılan bu yöntemlerden, klasik yöntemler, sadece kişilik özelliklerini ve yeteneklerini temel alan belli standartlar üzerine kurulmuş yöntemleri kapsamaktadır. Bu yöntemlerin ortak özelliği; değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamaları ve değerlendirmelerin denetim, ceza ve ödüllendirmeye yönelik olmasıdır. Modern performans değerlendirme yöntemleri de, modern yönetim düşüncesi doğrultusunda klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulamadaki sakıncalarını ortadan

kaldırmak, objektif değerlendirmeler yapabilmek ve ortaya konulmuş performans ile işgörenin gelecekte göstereceği performans potansiyelini belirlemek için geliştirilmiştir. Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin dışında geliştirilen analitik performans değerlendirme yöntemlerinde ise; tamamen yapılan iş miktarı veya çalışma koşulları temel alınarak değerlendirme yapılmış, işgörenin kişisel özellikleri değerlendirme dışında tutulmuştur(Dağdeviren;2007:270). Performans değerlendirme yöntemleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **A. Klasik Değerleme Yöntemleri**

Klasik ve modern değerlendirme yöntemleri olarak iki bölümde incelenilen yöntemlerden klasik değerlendirme yöntemleri kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler ve ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımlar olarak iki sınıfta incelenir.

##### **a. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler**

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemi başlıkları ile incelenmiştir.

#### **1. Sıralama Yöntemi**

İnsan kaynağının en başarılısından en başarısızına doğru sıralanması söz konusudur(Bilgin;2004:56). Karşılaştırma ikişer kişi değerlemeye alınarak yapılır. Ancak bu yöntemin az zaman alması, ucuz ve kolay olması gibi faydalarının yanında bazı sakıncaları da vardır. İşgörenler arasında başarı farklarını iyi yansıtamaz. Bu nedenler az sayıda işgöreni olan işletmelerde tercih edilmelidir. İşgörenlerin hangi kriterlere göre performans değerlemesinin yapıldığı kısmı belirsiz kalır. Dolayısıyla bu değerlendirme kriterlerini işgörenler de bilmez. Sıralamada orta sırada kalan kişilerin performansı nasıl belirleneceği ayrı bir soru işaretidir. İşgörenlerin eğitim gereksinimleri ortaya konmaz ve işgörenlerin isteklendirilmesi imkansızdır (Budak;2008:426).

#### **2. Alternatif Sıralama Yöntemi**

Alternatif sıralama yöntemi, basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişilerin yanı sıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer



alır(<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>).

Alternatif sıralama yönteminde, değerlemeyi yapanlar önce en başarılı ve en başarısızı saptayarak sıralama işlemini ortaya koyarlar. Ancak burada ortalara gelindikçe sorun yaşanmaktadır(Budak;2008:426). En başarılı ve an başarısızı belirlemek kolaydır ancak ortalarda başarı, başarısızlık oranları birbirine yaklaştıkça dereceleme yapmak zorlaşır.

### **3. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Yöntemin özü işgörenlerin karşılaştırılmasına dayanır. Alternatif sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda, değerlendirici, astları belli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanır. Değerlendiricilerden, işgöreni başarılarına göre, en başarılıdan en başarısıza doğru olan seçeneklerden birine yerleştirmesi istenir(Akt:Budak;2008:427). Alternatif sıralama yöntemindeki zorluk burada da geçerlidir. Ortalara gelindikçe değerlendirme zorlaşır.

### **4. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi**

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan işgören seçilir. Diğer işgörenler önceden belirlenmiş bu kişilere göre değerlendirilir. Çok zaman alan bir yöntemdir (Budak;2008:427).

Değerlemeci isimleri yazar en iyi ve en kötü performansı belirler. Listenin başına en iyi ve listenin sonuna en kötü performans konur. Diğer isimler bu listeye göre karşılaştırarak yazılır. Bu sistemi gerçekleştirmek ve açıklamak kolay olsa da bazı olumsuz etkileri gözlenmiştir. Bu sistem tamamen subjektiftir. Adil bir değerlendirme yapıldığı endişe konusudur(Anthony;2002:372).

#### **b. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yaklaşımlar**

Ortak performans kriterlerine dayalı yaklaşımlar; grafik değerlendirme yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, iş boyutu ölçeği, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, kontrol listesi yöntemi ve kritik boyutlar yöntemi başlıkları ile incelenmiştir.

## **1. Grafik Değerleme Yöntemi**

En çok kullanılan formatlardan biri grafik değerlendirme yöntemidir. Kullanımı en kolay yöntem olarak kabul görmektedir. Geniş bir numara aralığı kısa sürede tanımlanabilmektedir. Ayrıca anlamak ve açıklamak oldukça basittir. İhtiyaç duyulduğunda değişimi kolayca sağlanmaktadır(Anthony;2002:369).

Grafik değerlendirme yönteminde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlarda oluşan bir ölçek konarak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlendirmesi istenir(Akt:Budak;2008:428).

## **2. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçim yönteminde, işgören belli faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu yöntemde değerlemeciye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve işgöreni değerlerken bu ifadelerden birini seçmeye zorlanmaktadır ve adını da buradan almaktadır (Akt:Budak;2008:430).

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir. Zorunlu seçim yönteminin sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır ve uygulanması pratik ayrıca ekonomiktir. Ancak işgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem işgörenler arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir(Eraslan,Algün;2005:97).

İşgörenlerin gelişigüzel bir biçimde değerlendirilmesini önler. Bu yöntemle, geliştirilen başarı ölçütlerinin kullanılması uyuşmazlıkların yansız ve haktanır bir biçimde çözümlenmelerine olanak sağlar. Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşüncelerini önler. Bunun yanında işgörenlerin başarı derecesi toplam sayısal değerlerle belirlendiğinden, her işgörenin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler arka plana itilmekte ve önemini kaybetmektedir. Yöneticiler genellikle en üst ve en alt puanlama yapmadan kaçındıkları için derecelemeyi sağlamak karşılaşılan bir diğer güçlüktür (Budak;2008:433).

### **3. İş Boyutu Ölçeği**

İş boyutu ölçeği her iş grubuna göre kolayca düzenlenmektedir. Bu yöntemin etkinliğinin iş boyutunun çokluğuna bağlı olduğu söylenebilir. Bu tür ölçeklerin kullanımı, üretim işletmelerinde, doğrudan üretim hattında işgörenlerin veya yönetimde çok yönlü iş yapan işgörenlerin değerlendirmesinde daha etkin olduğu söylenebilir(Gökaslan;2000:91).

### **4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği**

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin uygulanmasında ilk adım, işgören ve amirinden iş performansı ile ilgili verilerin toplanması ve bu verilerin genel sınıflar ve iş başarısı boyutları biçiminde sınıflandırılmasıdır. Yönetimsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler iş başarısını boyutlarına uygun olarak verilebilir. Bu yöntemde, her boyut performans değerlendirilmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Davranış değerlendirme ölçeği yönteminde öncelikle kritik davranışlar belirlenmekte ve belirlenen kritik davranışlar bir çizelgede yedi ya da on aralıkla derecelendirilmektedir (Gökaslan;2000:92).

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açtığı söylenebilir. Ayrıca standartlar daha belirgin olarak kabul edilmektedir (Akt:Budak;2008:435).

### **5. Kontrol Listesi Yöntemi**

Kontrol listesi yöntemi, işgörenden çok, bilinmek istenen iş davranışlarının değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber, kontrol listesi yöntemi grafik değerlendirme yönteminin daha basit şekli olarak da düşünmek mümkündür. Kontrol listesi yöntemi, daha çok seçili olan özelliklere göre işgörenin performansını ve davranışını değerlendirmeye yöneliktir. Yönetici, hangi özelliklerinin değerlendirilebileceğini bildiği için uygulanması kolay bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak listede yer alan özelliklerin ağırlık puanlarının işten işe geçişim göstermesi gerekmektedir. Böylece ağırlıklı kontrol listesi sisteminin oluşturulması kolaylaşmaktadır(Gökaslan;2000:94).

Değerlemeci, bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan bir listeden en uygun olan cümleleri işaretleyerek işgörenlerin başarısını değerlendirir

(Barutçugil;2002:191). Değerlemeyi yapan evet ya da hayır cevabı ile sınırlı kaldığından ve her davranışın tartılması ve gruplaması kolay olmadığından bu yöntem eleştirilmiştir.

## **6. Kritik Boyutlar Yöntemi**

Kritik boyutlar yöntemi düşük ya da yüksek performansı tanımlamada kullanılır. Değerlemeciler kritik bir olayı ele alır ve bu olay üzerinden değerlendirme yapar. Değerleme olaydan sonra yapılabilecek en yakın zamanda yapılır(Anthony;2002:371).

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada bir jüri veya işgören uzmanları ve yöneticilerden oluşan bir grup değerlemeye tabi tutulacak işgörenin işini inceledikten sonra, başarılı veya başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. Gözlenmiş davranışlara dayanan bu ifadelere "kritik boyutlar" adı verilmektedir. Kritik olmalarının nedeni işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. İkinci aşamada bu ifadeler gruplanır. Üçüncü aşamada ise; gruplanmış ifadeler değerlemeciye verilir ve değerlemesini yapacağı kişinin, bu grupta yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlemesi istenir(Akt:Budak;2008:40).

Kritik boyutlar yönteminin yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Akt:Budak;2008:440):

- Yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili bir çok tartışma konusu ortaya çıkarır. Böylece işgörelere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Bazı sakıncalar da mevcuttur:

- Bütün işgörenler için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından sıyrılması güçtür.

- Kritik bir olay meydana geldiğinde, bu olayla ilgili olan işgörenle hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

## **B. Modern Değerleme Yöntemleri**

Modern yöntemlerde geçmiş başarıya göre değerlendirilmemektedir. İşgörenler öncelikle izlenmekte ve işgörenin işlerin sonuçlarına nasıl yansıdığına gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı değerlemeye yönelik bir yaklaşım sunulmaktadır.

### **a. Bireysel Performans Kriterlerine Göre**

Bireysel performans kriterleri yönteminde, işgörenler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel kriterlere göre değerlendirilmektedir(Barutçugil;2002:188).

Bu yaklaşımda, işgörenlerin gerçekleştirdikleri hedeflere, sağladıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımla, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri kapsamakta olup, bu yöntemlerin başında hedeflere göre yönetim gelmektedir.

### **b. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı**

Amaçlara göre yönetim(AGY), işgörenlerin performansını, yöneticilerle işgörenlerin birlikte kararlaştırdıkları, hedeflere göre değerlendirilen basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan amaçlar, açık seçik ölçülebilir ve belli zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal nitelikte teknikleri de içerebilir. Bu hedefler işgörenlerin performanslarının bir ölçüsü olarak da kullanılabilir. Değerlendirmede ise; bir işgörenin bu hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniğinin kullanılmasında önemli bir noktada, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle işgörenlerin işbirliği yapmasıdır. Amaçlara göre yönetim tekniği amaçlara ulaşmaya odaklandığından, işgörenlerin kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur(Akt:Budak;2008:442).

Amaçlara göre yönetim tekniği işgörenin geleceğe yönelik performansını değerlemeye yönelik olduğu için modern değerlendirme yöntemlerindedir. Ancak bu yöntemde hedefler birbirine bağlantılı olduğu için işgörenlerin performanslarını değerlemek güçleşmekte ve verilerin sözel olması nedeniyle de yöneticilerin subjektif değerlemeleri ağırlık kazanmaktadır.

### **c. Metin Değerlendirme**

Değerlemeci, değerleyeceği işgörenin başarılı veya başarısız yönlerini yazarak ifade etmektedir. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir (Akt:Budak;2008:441).

Yöneticinin “kendi cümlelerinizle işgörenin performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer işgörenlerle birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz”, “işgörenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir” gibi sorulara yanıt olacak şekilde, işgörenini değerlendirmesi ve bu değerlendirmeyi yazılı öykü biçimine dönüştürmesiyle gerçekleştirilen bir yöntemdir(Barutçugil;2002:189).

### **d. Çalışma Standartları Yöntemi**

Performans standartları belirli bir işin, birim zamanda ve net bir biçimde belirlenmiş kriterlere uygun şekilde ne derece iyi yapılması gerektiğini ifade eder. Ancak standartların belirlenirken işin zamanının ve netliğinin yanı sıra işgöreninin mesleki deneyimi ve eğitimi, yaşı gibi değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir(Barutçugil;2002:189).

Çalışma standartları yöntemi genellikle yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde işgörenler için uygun bir yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını ve tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her işgörenin performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade eder. Genelde çalışma standartları, ortalama bir işgörenin üretimini yansıtır.

Çalışma standartları yöntemi, performans değerlemenin nesnel faktörlere dayanmasıyla üstünlük sağlarken, öte yandan değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmaması yönünden sorun yaratabilir (Barutçugil;2002:189).

#### **e. Doğrudan Endeks Yöntemi**

Örgütün yöneticisi tarafından veya yöneticiyle işgörenin birlikte belirlediği performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre genel nitelikte olup nesnel kriterlere dayanır. Yönetici için devamsızlık bir kriter oluştururken, işgören için çıkan hatalı ürün sayısı ya da müşteri şikayet sayısı gibi somut veriler değerlendirme kriteri oluşturur(Barutçugil;2002:189).

#### **f. Değerleme Merkezi Yöntemi**

İşgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilir. Fakat bu uygulamada, performans değerlemesinin uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem performans değerlendirme yöntemi olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınanların yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Aynı zamanda değerlendirme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir yöntemdir. Fakat bu yöntemin iş bazlı performans değerlemede kullanımı pek yaygın değildir( Akt:Budak;2008:443). Özellikle yetkinlik bazlı performans değerlemesine uygundur(Budak;2008:443).

#### **g. Psiko-teknik Test Ve Psikolojik Analiz Yöntemi**

Psikolojik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel yetkinliklerin belirli bir zaman dilimi içindeki ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını arttırmak ve işgören-iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır(Akt:Budak;2008:444).

Psikoteknik, işletmelerde, işe giriş ve periyodik muayenelerde kullanılmaktadır. İşletmelerde psikotekniğin kullanımından önce, işin özelliğini belirlemek için iş analizi yapılır. Bu analiz, işletmelerde tüm işgörenlerin ayrı ayrı ve ayrıntılarıyla incelenmesi, işlerin gerektirdiği zorluk, bedensel ve düşünsel çaba, çalışma koşulları ve özellikle bireysel yetkinlik düzeylerini saptamayı hedefler. Ayrıca örgütlerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla doğru hedeflere ulaşmak için ilk ve en önemli adımdır. İşin gerektirdiği tüm özellik ve bunlar için gerekli olan yetenekler saptandıktan sonra bu niteliklere uyan kişilerin değerlendirilmesi aşamasına geçilir ki, burada psikoteknik devrededir (Akt:Budak;2008:444).

### **h. 360 Derece Değerleme Yöntemi (Çoklu Değerleme)**

Karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. Sistemde dört ile on arasında değerlendirme imkanı sağlanmaktadır. İşgörenin kendisi ile ilgili değerlemesinin de içinde yer aldığı 360 derece yaklaşımının etkisi anonimdir. Sizi değerlendirenlerin kim olduğu bilinmemesine rağmen, hangi pozisyonda oldukları bilinebilir (Akt:Budak;2008:445). Çok kaynaklı değerlendirme bölümünde bu konuya ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Değerlemeciler değerlemenin güvenilirliği açısından gizli tutulmalıdır. Değerlemeciler de bu gizliliğe olan güvenle değerlemelerini yapmalıdırlar.

### **C. Yöntemlerin Karşılaştırılması- Kombinasyonu**

Yöntemlerin hiç biri tek başına en iyi değerlendirme yöntemi değildir. Bu nedenle kombinasyonun uygulanması daha elverişli olacaktır(Anthony;2002:378). Çok sayıda performans değerlendirme yönteminden söz edilmiş olmasına karşın çok fazla kullanılmamaktadır. En yaygın kullanılan grafik derecelendirme yöntemidir. Genellikle, grafik derecelendirmenin bir parçası olarak kullanılan metin değerlendirme ve bunu yanı sıra kontrol listeleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Diğer yöntemler, örneğin zorunlu seçim, zorunlu dağılım, kritik boyutlar geliştirme masraflarının ve zamanının çok olmasından dolayı pek kullanılmamaktadır (Akt:Budak;2008:446).

Bazı yazarlar, bireylerin performans değerlendirme yöntemlerinin işletmeye zararlı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu görüşün başlıca temeli geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin kişiler arasındaki farkları doğrudan işgörene yansıtmasıdır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde kişiler birbirleriyle birebir karşılaştırılmadıklarından, işgörenler grup halinde değerlendirildiklerinden bireyler arasındaki fark doğrudan işgörene yansıtılmaz. Bu nedenle çağdaş değerlendirme yöntemleri toplam kalite yöntemi perspektifine daha uygundur (<http://www.ekonometriderneqi.org/bildiriler;29/08/08>).

Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi daha çok şu ölçütlere göre yapılmaktadır(Budak;2008:446):

- Gelişme Amacı: Geribildirim vererek astların daha başarılı çalışmasını sağlayarak örgüte bağlılığı arttırmak.



- Yönetmel Amaçlar: Terfi, ücret artışı, transfer, işten çıkarma gibi kararları verebilmek.
- Ekonomiklik: Yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili maliyetlerin hesaplanması.
- Hatalardan Korunma: Hale etkisi, aşırı olumsuzluk, aşırı olumluluk, ortalama puan verme eğilimi, yöntemin geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesi hatalardan korunmayı sağlayabilir.

#### **1.4.3.7. Performans Değerleme Sonuçlarının İşgörenlere Geri Bildirimi**

Performans değerlemede akla gelen sorunlardan bir tanesi değerlemeci değerlendirilen işgörenin diğer özelliklerine bağlı kalarak değerlendirmesini ön yargılı olarak yapar(Dessler;2003:254). Değerlendirilen kişi bir yönüyle(diğer tüm özelliklerinden bağımsız olarak) ele alınmalıdır. Aksi takdirde işgören diğer boyutlar etkisi ile yanlış değerlendirilebilir. Performans değerlemede diğer özellikler göz önünde tutulursa iş fonksiyonları proje ya da performans boyutlarından farklı uygun olmayan bir değerlendirme yapılmış olur(Bernardin;2003:153).

Gerçek performans ile standartların karşılaştırıldığı aşamadır. Standart performans ile gerçek performans arasındaki farklılıkların belirlendiği bu adım işgören sonuçlarının tartışıldığı bir sürece yönlendirir. Son adım ise; düzeltici faaliyetlerin tanımlanmasıdır(Decenzo ve Robbins;2002:272). Sürecin tamamlanabilmesi ve değerlendirilenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine veri sağlaması açısından geribildirim yapılması çok önemlidir.

#### **1.4.3.8. Performans Değerlemede Karşılaşılan Hatalar**

Performans değerlemede kişilerin bağımlı değişkenlerden optimum derecede uzak kalmalarının sağlanması ile değerlendirme yapılmasının uygun olacağını belirtmiştik. Ancak bu dış etkenleri en aza indirmek mümkün olsa da sınırlamak imkansızdır. Bu anlamda demografik ve psikolojik etkilerin değerlemeye dahil olması bir çok hatayı beraberinde getirecektir. Bu hatalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

## **A. Halo Etkisi-Ters Halo Etkisi**

Halo etkisi işgörenin lehine bir etki olmakla birlikte, değerlendirmede halo etkisiyle düşülen hata sonucu, işgörenin her bakımdan gerekli yönleriyle değil de sadece en iyi olduğu konuda değerlendirilmesidir. Böylece değerlendirmeye konu olan diğer özellikler dikkate alınmayacaktır.

Performans değerlemede akla gelen ilk hata değerlemecinin değerlendirilen kişinin diğer özelliklerine bağlı kalarak önyargılı bir değerlendirme yapmasıdır(Dessler;2003:254). Değerlendirilen kişi bir yönüyle ele alınmalıdır(diğer tüm etkilerden bağımsız olarak). Aksi taktirde işgören diğer boyutlar etkisi ile yanlış değerlendirilebilir. Performans değerlendirmede diğer özellikler göz önünde tutulursa iş fonksiyonları, proje ya da performans boyutlarından farklı, uygun olmayan bir değerlendirme yapılmış olacaktır(Bernardin;2003:153).

Ters halo etkisi ise; halo etkisinin tersine işgörenin aleyhine bir değerlendirme şeklidir. Değerlendirme işgörenin her açıdan değil de sadece başarısız veya yetersiz olduğu konularda değerlendirilmesi hatasına düşülmesidir(Bilgin;2004:64).

## **B. Hoşgörü, Objektif Olamama**

Performans değerlendirme yapanlar tarafından işgörelere hak ettiğinden daha fazla puan verilmesidir. İşgören bu yüksek puana prim veya promosyon gibi ödüllerin eşlik edeceği beklentisinde olmaktadır(French;2003:376). Bu hata değerlemecinin konuya hakim olmaması, insani değerlerin konuya dahil edilmesi ya da işgöreni fazla tanıması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Bilgin;2004:64).

## **C. Esnek Katılık Hatası**

Çok esneklik ya da çok katılık hataları değerlendirme skalalarında aşırı farklı sonuçları doğurabilir. Çok esneklikte kişi kendini garantide hissedip performans göstermeyecektir. Esnekliğin tam zıttı olan katılık hatasında ise yanlış değerlendirme ya da işgörenleri olumsuz değerlendirilmesi olacaktır. Bu da beklenen gerçek performansı yansıtmayacaktır(Anthony;2002:379).

Değerlemecinin değerlendirme faaliyeti sırasında işgörelere ilişkin özelliklere olumsuz yaklaşması ve genel olarak daha az not verme hatasına

düşülmesidir(Bilgin;2004:65). Tam tersi işgörenlere özelliklerine olumlu yaklaşarak fazla puan verme eğilimleri de esneklik hatasına yol açmaktadır.

#### **D. Toptancı Yaklaşım (Merkezi Eğilim)**

İşgörenlerin özelliklerine göre tek tek değerlendirilmesi yerine, tüm işgörenlere ortalama bir not verme eğilimidir. Değerlemecinin ortama uzak kalması, zaman kısıtlılığı bu hataya düşülmesine neden olabilen etmenlerdendir(Bilgin;2004:65).

Değerlemeci işgörenlerin tümüne değerlendirme skalasının ortasında bir değer vererek bu hatayı yapmış olur(French;2003:376). İşgören performansı asıl performansından farklı olarak merkezi eğilim kazanırsa bu hata gerçekleşmiş olur(Bernardin;2003:153). İşgörenlerin tek tek değerlendirilmesi hepsinin ortalama olarak değerlendirilmesine oranla daha zor olduğu için değerlendirme ortalama puan vermeyi tercih etmektedir(Sabuncuoğlu;2005:219). Genellemenin kolay yolu seçilir, fakat bu gerçeği yansıtmamaktadır.

#### **E. Benzetme (Benzerlik Hatası)**

Değerlemeci işgöreni kendisine benzeterek bu hataya düşer. Benzer şartlar altında yaşamak, çalışmak benzer zorluklarla karşılaşmak değerlendirme daha yüksek puan vermesine sebep olabilmektedir(Bilgin;2004:65). Değerlemeci kendi karşılaştığı güçlükleri düşünerek, kendi performansını da azımsamamak adına kişinin performansını olduğundan daha yüksek değerlendirecektir.

#### **F. Karşılaştırma -Kontrast**

Değerlendirme bir seçme işlemi değildir. Değerlendirme işgörenler arasında bir yarış değil sadece belli ölçütler karşısında yeterliliklerinin değerlendirilmesidir. Bu nedenle işgörenin diğer işgörenlerle karşılaştırılması hatasına düşülmemelidir (Bilgin;2004:65). İşgörenler değerlendirilirken diğer işgörenlerin çalışmalarından bağımsız olarak, tek başına değerlendirilmelidir.

#### **G. Yenilik Son Olayların Etkisi**

Son olayların etkisi hatası değerlendirmede son zamanlarda gerçekleşen performansın baz alınmasıdır(Anthony;2002:379). Değerlendirici, değerlendirme periyodunun her anında işgörenin performansını yakından takip edemeyebilir. Ne yazık ki son davranışlar en çok göze çarpanlardır. Son olaylar olması gerekenden

daha yüksek oranlarla ağırlandırılır ki, buna yakın zaman etkisi denilmektedir (Akt:Budak;2008:448).

## **H. Değerlendirme Standartları Sorunu**

Yapılan en basit değerlemeci hatalarından biri de değerlendirme skalalarının ya da değerlendirme formlarının yanlış yorumlanmasıdır(French;2003:376). İşgörenin değerlendirilmesi sırasında, bir yönetici benzer işlerde işgörenlerin performansı için farklı standartlar ve beklentiler kullanmaktan sakınmalıdır. Aynı işlerde farklı standartların kullanılması, tek bir değerlemecinin performansları değerlemesi ya da tek bir ölçüte göre değerlendirme yapılması yanıltıcı sonuçlara neden olabilir.

Ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir(Barutçugil;2002:230).

## **I. Pozisyondan Etkilenme**

Genellikle değerlemeyi yapan yönetici değerlendirdiği işgörenden çok kişinin yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir(Sabuncuoğlu;2005:221). Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki işgörenlerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil;2008:109).

### **1.4.3.9. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımından önce değerlendirme ve sonuçlarına yönelik bazı etkilerden söz etmekte yarar vardır. Performans değerlendirme(Mohrman;1990:6);

- Takım çalışmasını bozar
- Vasat ya da olağan beklentiye neden olur
- Değişkenlik artışı
- Kısa süreli odaklanma
- Kişisel itibarın yıkılması, motivasyon düşüklüğü, korku oluşması, düşük üretkenlik gibi olumsuz etkiler de doğurabilir.

Performans değerleme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genifletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. nemli olan sonuçların insan kaynakları yönetimiyle ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır(Fındıkçı;2006:337).

Performans değerleme sonuçları yalnızca işgörenlere yönelik olarak kullanılmaz. Bu sonuçlar kurumsal sorunların üzümünde de önemli veriler sağlamaktadır. Örneğin ST.Luke’s Hospital plansız bir değerleme sisteminden The Performans Review and Development System(PRDS) performans eleştirme ve geliştirme sistemi ‘ne geçmiş ve bu sistemin yararlarını belirtmiştir. Kişilerin performanslarından kendilerinin haberdar olması, stratejik bir değerleme sağlanmış olması, gelişim için yol gösterici olması ve hastane değerleme kurallarına tam uyulmuş olması ile müşteri hizmetlerinde, iletişim sistemlerinde örnek bir hastane olmuş olması belirtilen yararlar arasındadır(Anthony;2002:351).

#### **A. cret Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçları, cretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisi olarak görülür. Bireysel performanstaki farklılıkların ücret sistemine yansıtılması, örgütlerin temel amaçlarından biri haline gelmiş olmakla birlikte uygulamada sorunlar ile karşılaşılması da kaçınılmazdır. Performansın objektif değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretin uygulanmasında önemli bir unsurdur. Performans değerlendirmesi sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkiler. Ayrımcılık yapıldığına dair hoşnutsuzlukların oluşmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir. Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan g daha alt yönetsel birimlere aktarılmakta ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise; performansa göre ücret, iyi performansın ve işgörenin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, işgören ile daha yakın

ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (Öztürk;2000:74).

Performans ile ücret arasında kurulan ilişkide performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki yerine, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmeye, başarısızlığa değil başarıya odaklanılmalıdır(Fındıkçı;2006:338). Bireysel performansa göre belirlenen ücretin, insan kaynakları için önceden belirlenmiş olan temel ücret düzeyleri üzerine bina edilmesi gerekir. Bu sisteme göre esasen performans artışı hedeflenmektedir(Bilgin;2004:92).

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ise; gider/maliyet unsurudur. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen özelliğe sahiptir(Sabuncuoğlu, 2005:243). Bu özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi bakımından işgörenlerin ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygulanan ve benimsenen bir sistemin varlığı önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin ve görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise; ağırlıklı olarak sektördeki emsal değerlerdir. İşgörene gereksinimlerini ve beklentilerini giderebileceği düzeyde ücret ödemek, ücret yönetiminin temel amacı olarak kabul edilebilir. Ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret, işletmenin amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir(Ünsar;2009:49).

Performansa göre ücretlendirmeyi açıklamak gerekirse; kullanımı açısından adil ücret ilkesini sağlayan bir ücretlendirme sistemidir. İnsan kaynağının görevli olduğu işte gösterdiği performansın ölçüt alındığı bu sistemde, ücret ile performans arasında doğru bir orantı kurulması söz konusudur. Bu orantının geçerliliği ve kuruluştaki etkin uygulaması, kuruluş işgörenleri arasında performansın gereğine ve önemine ilişkin bir anlayışın oluşmasını sağlamaktadır. Bu sayede, başarılı olanların memnun olması, başarısız olanların ise; olumlu yönde etkilenmesi söz konusudur.

Böylece, her iki grup işgörenlerin de özendirilmesi mümkün olur(Bilgin;2004:91). Her iki grubun memnun olması işletmelerin stratejik hedeflerine de hizmet eden bir husustur.

İşletmeler organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından ücret ve performans artışını ilişkilendirmeyi stratejik bir amaç olarak kullanmaktadırlar. Böylece işgörenlerin stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması mümkün olabilmektedir(Sabuncuoğlu;2005:255). Bu anlamda performansa göre ücretlendirmenin bazı ilkelere dayandırılması gerekmektedir. Performansa göre ücretlemenin başarıyla sürdürülebilmesi için özen gösterilmesi gereken bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanabilir(Bilgin;2004:92);

- Ücretleme, emek ve performans karşılığı olmalıdır,
- Ücretleme, kuruluş amaç ve kültürünü destekleyici olmalıdır,
- Ücretleme, üst yönetici ve diğer yöneticileri ayırmalıdır,
- Ücretleme, süreye göre aylık, yıllık vb. olmalıdır,
- Performansa göre ücret oranlarının arası yeterince açık olmalıdır,
- Ücretleme, kamu veya özel ortaklarını memnun etmelidir,
- Ücretleme, kıdemi de dikkate alınmalıdır,
- Ücretleme, kamu ve özel örneklerle kıyasa tabi tutulmalıdır,
- Ücretleme, düzenli ve ödüllendirici olmalıdır.
- Ücretleme, performansı artırıcı olmalıdır.

Performansa göre ücretleme sistemi ele alındığında bireysel performans mı, takım performansı mı yoksa kurumsal performans mı değerlendirilecek önce bunun kararı verilmelidir. Bireysel performans değerlendirildiğinde; kuruluştaki insan kaynaklarına, aldıkları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, ücret verilmekte ve esasen performans artışı hedeflenmektedir. Ancak ücret kişinin önceden belirlenen temel ücretine ek olmalıdır.

Takım performansı dikkate alındığında; işgörenler arasında rekabet yerine işbirliği sağlanmış olur. Kurumsal performans esas alındığında ise; işgörenlerin kurumla bütünleşmelerini sağlama ve işbirliği içinde çalışmaya yöneltme desteklenmiş olur(Bilgin;2004:93). Ancak takım performansı ve kurum performansı dikkate alındığında, bireysel performansı artırma amacı istenen düzeyde olmayabilir.

## **B. Kariyer Yönetimi**

Kariyer, bir insanın çalışabileceği herhangi bir iş alanında yıllar boyunca adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi veya deneyim ve beceri kazanmasıdır (Budak;2008:256). Kariyer planlaması ve geliştirme birey açısından da, örgüt açısından da bakılsa performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturduğundan, yöneticiler bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler (Bingöl;2006:330).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre, işgörenlerin mevcut potansiyelleri ve yapabilecekleri tesbit edilmiş olduğundan kariyerlerine, hem işletme amaçlarına hem işgören amaçlarına uygun olarak yön verilebilir. Bu eldeki kaynakların etkin kullanımını desteklerken gerekli bazı pozisyonlar için işletmeyi dış kaynak arama zahmetinden de kurtarmış olacaktır.

## **C. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması gereken genel amaçları ifade eder. Performans değerlendirme de her kuruma özel olarak geliştirilip uygulanan, model içerisinde yer alan uygulama esasları, soru formundaki ifadeleri kurum stratejisinin bir uzantısı olan, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları işgörene duyurması ve paylaşmasına aracılık eden bir sistemdir(Fındıkçı;2006:339). İşletme performans planlama ile içinde bulunduğu durumu değerlendirebilir ve buna göre yeni amaçlar, hedefler belirleyebilir. Ayrıca işletme önceden belirlenen amaçlarına ulaşma derecesini yani kendi performansını da değerlendirebilir. Bununla birlikte işletme ileriye dönük amaçlarını belirlerken,



elindeki kaynakları ve gücünü bileceği için stratejik hedef belirleme ve amaçlarını planlamada daha efektif çalışmalar yürütebilecektir.

#### **D. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

İşletmelerde eğitim işlevi, iş görenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Aldemir, vd.;2004:167).

Nelerin öğretileceği, kimlere ve nasıl öğretileceği, kimler tarafından öğretileceği önemli bir konudur. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken kişinin organizasyondaki pozisyonunun gerekleri incelenmeli ve bu doğrultuda eğitim planlanmalıdır. Eğitim seviyeleri kişilere göre belirlenmeli ve kişinin seviyesine uygun düzeyde verilmelidir(Crane;1974:212).

Performans değerlendirme süreci tamamlandığında süreç denetimi sonucunda ortaya çıkabilecek bir eksiklik eğitim konusunda olabilir. Performansı olumsuz yönde etkileyen konu veya konuların belirlenip, bu konuda kişinin performansını artırma hedefine uygun olarak eğitime alınması gerekmektedir. Performans değerlendirme ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenme basamağı gerçekleştirilmiş olacaktır.

Eğitim süreci döngüsel ve eğitim programının doğru bir şekilde oluşturulmasını sağlayan bir araçtır. Eğitim ihtiyacının tanımlanması, planlanması ve hazırlanması, değerlendirilmesi ve uygulanması bu döngüyü oluşturan ana unsurlardır (Budak;2008:227). Bu döngünün ilk basamağı olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi için bazı saptamalar yapmak gereklidir.

Eğitim ihtiyacını belirlemek için KASH analizi uygulanabilir(Budak;2008:229);

KASH Analizi;

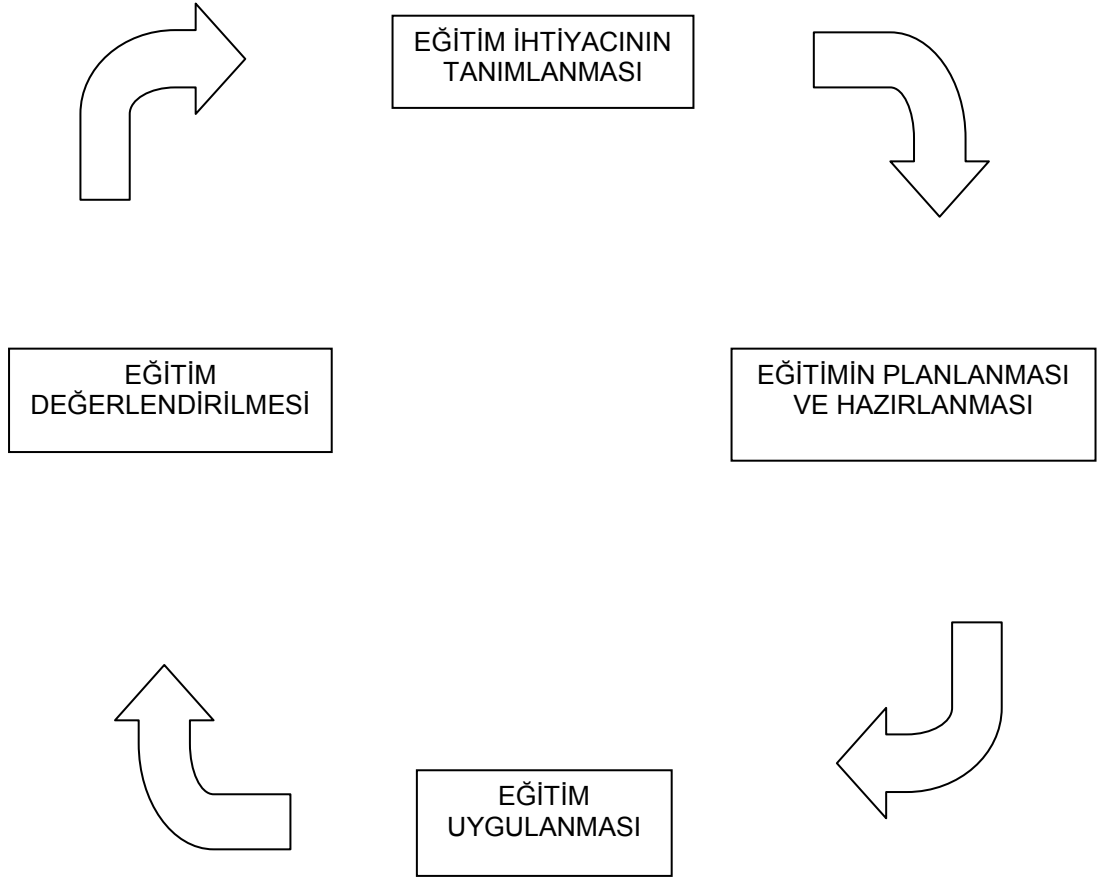
Knowledge -----Bilgi

Attitude -----Tavır

Skill -----Beceri

Habit -----Alışkanlık

### Çizim 1.3 Eğitim Döngüsel Süreci



Kaynak: Budak;2008:227

Bir işi “doğru, etkin ve isabetli” yapabilmesi için kişinin KASH analizine göre yeterli olması gerekmektedir. Bilgi, tavır ve becerilerin pratik olarak uygulanması ve alışkanlığa dönmesi kişinin gerçek potansiyelini sergilemesini sağlar. Bu durumda doğrudan kişiye bağlı birşeydir. Ayrıca eğitim gereksinimini saptamak için; iş analizleri, soru kağıtları, görüşmeler, testler, kağıtlar, raporlar kullanılabilir (Akt:Budak;2008,230). Teorik olarak eğitim ihtiyacı, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki farkı gösterir. Bu ihtiyaç ya mevcut duruma işgören yetersizliği ya da iş değişimi veya yeniliği sebebiyle olabilir(Sabuncuoğlu;2005,135). Bazı bilgi ve becerilerin hizmet içinde kazanıldığı gerçeği, eğitiminin en önemli ve tartışmasız gereksinimini ortaya koymaktadır(Bilgin;2004,83). Bu nedenle hizmet içi eğitimin performansa etkisini açıklamadan önce hizmet içi eğitim konusundan bahsetmekte yarar vardır.

Eğitim, kamu kuruluşunun bir üyesi olduktan sonra işe başlamadan önce ve başladıktan sonra verilen, hizmetin yapılışına ve daha iyi yapılmasına yönelik bir bilgilendirmedir. Bunlardan, eğitim olarak tanımlanan bilgilendirme faaliyetinin, hizmet içi eğitimin temelini oluşturduğu söylenebilir. Buna göre, insan kaynağının hizmetteki yatkınlığını sağlamak, gerek ulusal düzeydeki, gerekse uluslararası düzeydeki gelişme ve yeniliklerden haberdar etmek, verimli ve etkili kılmak için verilen mesleki eğitime hizmet içi eğitim denilmektedir(Bilgin;2004:83). Bir başka tanımla; işe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimlerdir(Fındıkçı;2006:245).

İyi bir hizmet içi eğitimde şu özelliklerin bulunmasına çaba göstermek gerekmektedir(Bilgin;2004:88);

- Bireysel performansı ortaya çıkarmalı ve artırmalıdır.
- Yetenekleri geliştirici olmalıdır.
- Katılımcı olmalıdır.
- Uygulamaya fırsat vermelidir.
- Eğitim sırasında performans geri bildirimini sağlanmalıdır.
- Gerekirse duruma göre takviye edilmelidir.
- Basitten karmaşığa doğru bir seyir izlemelidir.
- İşe ilişkin özel durum ve sorunlarla uyumlu olmalıdır.
- Farklı görevlere geçiş sağlamaya yönelik olmalıdır.

**Tablo 1.2 Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisi**

<b>ÖLÇEK</b>	<b>FREKANS</b>	<b>%</b>	<b>TOPLAM%</b>
1 Hiçbir zaman	9	(7.5)	(7.5)
2 Nadiren	38	(31.7)	(39.2)
3 Bazen	43	(35.8)	(75.0)
4 Çoğunlukla	19	(15.8)	(90.8)
5 Herzaman	11	(9.2)	<b>100.0</b>
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>	

Kaynak: Bilgin;2004:354

Yukarıdaki tablo Bilgin' in memurların hak ve yükümlülüklerinin performansa etkisini ölçmek için yaptığı araştırmanın bir sonucunu göstermektedir. Eğitimin verilmesi halinde, memurların performansına etkisi olacağı rahatlıkla ileri sürülebilir. Ancak araştırma sonucuna göre hizmet içi eğitim memurların performansını etkilemez önermesi reddedilmiyor. Bu sonuç ise; hizmet içi eğitime katılma oranının %25 dolayında kalması nedenine bağlanıyor.

#### **E. İş Rotasyonu, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları**

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirilmeleri ile çalıştığı bölümden memnun olmayan işgörenin rotasyonu, bölüm değişikliği sağlanabilir. Aynı şekilde işini genişletme ya da zenginleştirme gibi uygulamalara yer verilebilir(Fındıkçı;2006:340). Performans değerlendirme sonucuna göre işgörenden daha aktif yararlanabilmek ve işgörenin de kendini daha işe yarar hissedebilmesi için mevcut işinde genişletme veya zenginleştirme yapılabilir. Bu durumun tam tersi de geçerlidir. İşgörenin işi, performansına göre yüksek düzeyde ise; işinde küçültmelere gidilebilir veya iş rotasyonu ile daha hafif bölümlere de geçirilebilir.

## **F. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Performans değerlendirme işlemi ile kurumun bir resmi çizilmiş olur. Değerleme sonuçlarından insan kaynakları açısından belirlenenden çok veri elde edilmiş olur. Bu veriler insan kaynakları çalışmalarına yön vermesi açısından oldukça önemlidir(Fındıkçı;2006:341). Bu sonuçlara göre bazı uygulamalar yapmak gerekebilir. Bu uygulamalar aşağıda belirtilmiştir.

### **1. Sözleşme Yenileme Veya İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bir diğer alan sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarında kullanılmasıdır. Ancak bu tip kararlarda performans değerlendirme sonuçları sadece bir veri oluşturabilir (Fındıkçı;2006:341). Bu tür kararların alınabilmesi için bunun dışında verilere de ihtiyaç vardır. Tek başına performans değerlendirme sonucuna göre karar verilemez.

### **2. Bireysel Performansa Göre Disipline Etme**

Bireysel performansa göre disiplin uygulamasını yapabilmek için disiplin kavramının çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle disiplin tanımını yapmakta yarar vardır. Disiplin; iş görenin kendini organizasyonun kurallarına ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durumu ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre disiplin, yönetim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için beraberce uğraş veren işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanımda disiplin; işgörenin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak yer almaktadır (Akt.Sabuncuoğlu;2005:333).

Disiplinin her sektörde aynı olan ortak amaçları mevcuttur. Bunlar;

- İşgörenin, şirketin kaynak, ürün, müşteri ve hissedarlarının korunması,
- İşgörelere çift taraflı memnuniyet doğrultusunda davranış biçimlerinin yaratılması ve düzenlenmesi,
- Kayıpların ve verimsizliklerin önlenmesi,
- Organizasyonun toplumda iyi bir konumda bulunduğunu göstermek suretiyle halkla ilişkiler fonksiyonunun üstlenilmesi(Sabuncuoğlu;2005:334)dir.

Performans değerleme sonuçlarına göre işgörende hangi anlamda disiplin sorunu varsa o alana yönelik yaptırımlar sağlanmalıdır. Bu anlamda disiplinin de çeşitleri olduğu söylenebilir. Disiplin çeşitleri, kuruluşun insan kaynaklarının istenmeyen davranışlarını sergilemeden önce ve sonrasındaki duruma göre değişiklik göstermekte ve birer yöntem olarak da kullanılabilir (Bilgin;2004:102). Disiplin çeşitleri aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

❖ **Önleyici Disiplin:** İnsan kaynağının kural ihlali yapmasını önlemektir. İnsan kaynağının istenmeyen davranışlar ve yetersiz performans göstermesi yerine, amaçlanan performansı sergilemesi için yönlendirilmesi söz konusudur.

❖ **Düzeltilici Disiplin:** Bireylerin hedeflenen performansa ulaşmaları için gerekli zorlama ve cezalandırma yollarına başvurulur. Performans hedeflerine aykırı hareket edenler cezalandırılır.

❖ **Kademeli Disiplin:** Kademeli disiplin aynı düzeltilici disiplin gibidir. Ancak kademeli disiplinde her yanlış eylem için daha şiddetli cezalar verilmesi esastır.

❖ **Yapıcı (Pozitif) Disiplin:** Bireyin istenmeyen tutum ve davranış içine girmesi halinde bunların sebepleri araştırılarak bireye danışmanlık hizmeti sunulur. Buna rağmen devam eden yanlışlar için kişi en ağır cezayla cezalandırılır.

### 3. Bireysel Performansa Göre Ödüllendirme

Ödül, çalışırken fark yaratmanın maddi ve manevi karşılığıdır (Budak;2008:505). Yönetime katılma ve adil ücret dağıtımının bir parçası olarak kabul edilebilecek öneri-ödül sistemi aslında uzun zamandır firmalarda başarılı biçimde uygulanan bir sistemdir. Bu sisteme göre, sorunlara yakın olan çözümlere de yakındır. Sağlanmak istenen verimlilik artışı, kalite artışı, zaman tasarrufu, süreç geliştirme, malzeme tasarrufu, maliyetleri düşürme, iş güvenliğini artırma gibi yararlarıdır. İşgören açısından ise; kendini kanıtlama, yönetime katılma, özgüven, gurur, parasal ve ekonomik ödül gibi yararları mevcuttur(Sabuncuoğlu;2005:277).

Bireysel performansa göre ödüllendirme, bireysel performansın beklenen oranda olmasını sağlayıcı yönde ödüllendirme demektir. Dolayısıyla ödüllendirmenin amacı öncelikle performans artışını sağlamak, daha sonra uygun elemanları organizasyonda tutmaktır. Ödüllendirme, kurumsal performans gereksinimlerine

uymak zorunda olmasına ek olarak, aynı zamanda işgörenlerin gereksinimlerini de motive edici yönde olmalıdır(Bilgin;2004:98). İyi bir ödül yönetiminin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir(Budak;2008:505):

- Örgütün insan kaynakları stratejileriyle bütünleşmiş olmalıdır.
- Örgütün vizyon ve değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- Tutarlı ve iyi düşünülmüş bir felsefe şemsiyesinde yapılandırılmalıdır.
- İşgörelere örgüt verimliliğine ve kararlılığına destek sağlayan bir anlayışla “kazan kazan” mantığının egemen olduğu bir sistem kurulmalıdır.
- Ödül sistemi, işgörenlerin yetenek yaratıcılık ve yetkinliklerini arttırmaları yönünde teşvik etmelidir.
- Örgüt performansı ile tutarlı olmalıdır.
- Sürekli gelişmeyi teşvik edecek bir rekabet ortamı yaratmalıdır.

#### **4. Bireysel Performansa Göre Yükseltme**

Yükseltme, insan kaynağının yetki ve sorumlulukları daha fazla olan üst bir göreve geçmesidir. Yükselmenin sağladığı ücret artışı ve diğer haklardaki artış ise; bu hareketliliğin önemli bir sonucudur(Bilgin;2004:95). Ancak bu yetki devri ile karıştırılmamalıdır. Yetki devrinde işgörelere bazı sorumluluklar verilir fakat işletmedeki konumunda bir değişiklik olmaz ve verilen yetki sınırlı ve alanı dardır. Ancak yükseltmede işgörenin işletmedeki konumu ile birlikte yetki ve sorumluluk alanı daha da genişler. Yükseltmenin yerine getirilmesinde çok dikkatli olmak gerekir. Bu yükseltme işleminin de bazı ilkelere dayandırılması gerekmektedir. Bu ilkeler;

- Yükselmeye konu olan adayların seçim alanı geniş olmalıdır.
- Yükselinecek kadrolara en uygun adaylar seçilmelidir.
- Seçim sırasında getirilen ölçütler nesnel olmalıdır.
- Yükseltme imkanlarına sahip tüm işgörelere eşit fırsatlar tanınmalıdır.

- Bu imkandan adaylığı söz konusu olabilecek bütün insan kaynağı haberdar edilmelidir.

- Yükselmeye, hizmeti bizzat yerine getiren yönetim karar vermelidir.

Yükseltme belli yöntemlere göre gerçekleştirilmelidir. Yükseltme konusunda getirilen yöntemlerin nesnel olmak, çok sayıda adayın seçiminde başarılı olmak ve en uygun adayı seçmek gibi amaçları bulunmaktadır. Bu yöntemler;

**Kıdem Yönetimi:** Yükselmenin kıdeme dayandırılması,

**Sınav Yönetimi:** Aday çok olduğunda seçim yapılabilmesini kolaylaştırmak amacıyla yapılır.

**Karşılaştırma Yöntemi:** Adayların ve haklarında tutulan dosyaların karşılaştırılması ile gerçekleştirilen bir yöntemdir.

**Deneme Yöntemi:** Kilit görev niteliği taşıyan kadrolar için uygulanan bir yöntemdir.

## 5. Bireysel Performansa Göre Özendirme

Özendirme kaynağı yönetim bilimi literatüründe motivasyon ya da güdüleme olarak adı geçen önemli bir insan kaynağı yönetimi kavramıdır(Bilgin;2004:104). Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır(Budak,Budak;2004:370). İşgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek her türlü kaynak ya da veri özendirici olabilir. Bunlardan bazıları ise; ücret, güvence, yükselme(terfi), statü, iş yeri ortamı, iş cazibesi, yetki arttırma, adaletli yönetim, yönetime katılma, iş ve işgörenlerin özellikleri arasındaki uyum, iletişim ortamı, sosyal gruplardır (Bilgin;2004:105).

## 6. Personel Güçlendirme

Güçlendirme; personelin bağımsız hareket ederek, yaratıcılığının işletme amaçlarına gönüllü katkıda bulunabilecek istek düzeyine getirilmesidir (Budak;2008:292). Güçlendirmeyle ilgili bazı kavramlar da dikkati çekmektedir. Yetkilendirme kavramı bu kavramlardan biridir. İşgörenlerin güçlendirilmesi açısından onlara yetki vermek gerekmektedir. Yetkilendirme, yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile belirli şartlar



altında astına devretmesidir. Personel güçlendirme en çok yetkilendirilme terimiyle karıştırılır. Oysa; yetkilendirmede, ast üstün belirli şartlar altında devrettiği yetkisini kullanır ve üst istediği zaman bu yetkiyi sınırlandırabilir hatta geri alabilir. Güçlendirme de ise; birey güçlendirildiği her alanda yetkilidir(Budak;2008:295). Personel güçlendirme ile katımlı yönetim(işgörenin karar verme sürecine katılması) arasındaki ilişkiye bakacak olursak; katımlı yönetimin, geleneksel yönetimden personel güçlendirmeye geçişte bir basamak olduğu söylenebilir. Bu yönüyle güçlendirme, işgörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır(Budak;2008:296).

Güçlendirme konusunda dikkati çeken bir diğer kavram motivasyon kavramıdır. Motivasyon; bir veya birden çok insanı belli bir yöne doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Güçlendirme ise; işgörenleri motive etmede kullanılan bir araçtır. Motivasyonun asıl amacı kontrol etmek ve yönlendirmek iken güçlendirmenin asıl amacı, iş görenin kendini geliştirmesi ve yetiştirmesidir(Budak;2008:297).

Bu bölümde, performans yönetiminin etkin bir şekilde açıklanabilmesi için performans ve yönetim kavramları genel olarak ele alınmıştır. Bu iki kavramın değerlendirilmesinin ardından, performans yönetiminin önemine, amacına , kapsam ve ilkelerine yer verilmiş ve ilkeli yönetimin performansa olan etkisi vurgulanmıştır.

Performans yönetimi bir organizasyonun işgörenlerinin performansını optimum düzeyde kullanabilmelerini sağlaması için oldukça önemlidir. Bu yüzden, performans yönetimi bir sistem olarak algılanmalıdır. İşverenlerin bu sistemi iyi yürütebilmeleri için de iyi bir planlama yapmaları gerekmektedir. Bu da, performans yönetimine statik bir olgu olarak değil de dinamik bir süreç olarak yaklaşılmasını öngörür. Bu sebeple yapılan bu çalışmada performans yönetimi süreç olarak ele alınmıştır.

Performans yönetim sisteminde, planlamanın ardından süreç adımlarından biri de performans değerlendirme konusudur. Performans değerlemenin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin önemli katkıları bulunmaktadır. Bu katkıların istenen düzeyde olabilmesi ancak sistemin iyi anlaşılabilmesine bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme norm kadro çalışmalarına ışık tutacaktır. Norm kadro çalışmaları, standart bir performansa bağlı olarak iş analiz merkezli yürütülmelidir. Bu nedenle, ikinci bölümde norm kadro kavramının açıklanmasının ardından iş

analizleri konusu incelenecektir. Bununla ilgili olarak da sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir uygulamaya yer verilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. NORM KADRO, NORM KADRONUN PERFORMANS ARTTIRMADAKİ ETKİSİ VE AMELİYATHANE UYGULAMASI

Norm kadro çalışmalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi performans arttırmada önemli bir yere sahiptir. Beklenen performansı gösteremeyen işgörenlerle yapılan norm kadro çalışma sonucu ile beklenen performansı ya da yüksek performans gösteren işgörenlerle yapılan norm kadro sonuçları aynı olmayacaktır. Norm kadro çalışmaları ile işgörenler kadro eksikliğine bağlı iş yükünü karşılamak zorunda kalmayacaklar ve kendi iş alanlarına odaklanarak yüksek performans gösterebileceklerdir. Bu nedenle, birinci bölümde performans, performans değerlendirme gibi kavramlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise; norm kadro bölümüne geçilmiş ve norm kadro ile ilgili literatür açıklamalarından sonra uygulama alanı olarak seçilen sağlık sektörü hakkında kısa bilgiler verilerek uygulama bölümüne geçilmiştir.

Aslında norm kadro diye tanımlanan bu çalışma, bir işletmenin organizasyonel yapısının belirlenmesi ve organizasyonda yer alacak her kademenin görev, yetki, sorumluluk, özellik ve sayısının belirlenmesi çalışmasıdır. Bu bölüm, norm kadro açıklamaları, kavramsal yaklaşımın ardından tarihçesinin incelenmesi, Dünya’da ve Türkiye’de norm kadro çalışmalarının belirtilmesi ve norm kadronun insan kaynakları boyutunda incelenmesi ile tamamlanmıştır. İnsan kaynakları boyutunda ise; iş analizi, iş etüdü, iş tasarımı, iş analiz teknikleri konularına yer verilmiş ve norm kadro uygulama yararlarına ve norm kadro çalışmalarında karşılaşılan sorunlara değinilmiştir. Son olarak uygulama bölümüne geçilmiş ve uygulamada kullanılan Rush Medicus hasta sınıflama skalası açıklanmıştır. Çalışma uygulama verilerine dayanılarak belirtilen sonuç ve öneriler bölümüyle tamamlanmıştır.

#### 2.1. NORM KADRO

Norm kadro çalışmaları örgütlerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için uygulanan çalışmalardır. Bu çalışmaların en önemli amaçlarından birisi, görevlerin yerine getirilmesi için gereken kadronun nitelik ve sayısının belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan norm kadro çalışmaları, örgüt içerisinde yer alan görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan, ideal kadronun nitelik ve nicelik yönüyle belirlenmesidir. Burada önemli olan amaçların gerçekleştirilmesi ve bu

yöndeki işlerin yapılması için gerekli olan ideal kadronun yani, olması gerekenden ne daha az, ne de daha fazla kadronun belirlenmesidir(Yılmaz,Özdem;2004:116).

### **2.1.1. Norm Kadro Tanımı**

Kadrolama veya norm kavramını açıklayabilmek için bu deyimleri oluşturan kavramları belirlemek gerekir. Norm sözcüğü normal sözcüğünün kökeni olup “düzgü, kural, doğal yasa” anlamlarını ifade etmektedir. Kadro ise; “bir görevin yürütülmesi için gereken bir cinsten şeylerin topu ” anlamını ifade etmektedir. Kadro, bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan bir görevin yürütülmesine olanak veren saymaca bir yapı diye tanımlamak mümkündür. Bu kavramlar birleştirildiğinde “bir örgütte benzer nitelikteki ödevlerden oluşan görevlerin yürütülmesine olanak veren itibari yapının amaca göre belli bir tip halinde düzenlenmesi” norm kadro düzenlenmesinin tanımını oluşturmaktadır(Kalkandelen;1997:33-34).

Norm kadro, belirli kurallara göre işgücü gerekleri belirlendikten sonra, bu gereklere uygun personelin seçimi, yerleştirilmesi, teşvik edilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitimi suretiyle standart sayıda pozisyonun teşkili ve işgörenin tayini olarak tanımlanabilir(Seçim;1987:32)

Benzer nitelikteki ödevler toplamının, analiz yoluyla her ödev için gerekli yetkilerle donatılması; ödev ve yetkilerin yerine getirilmemesi halinde de sorumluluklarla ilişkilendirilmesi ve bu ödevleri ifa edecek, yetkileri kullanacak ve bu sorumluluklarla karşı karşıya gelecek işgörenin sahip olması gereken genel ve özel niteliklerin belirtilmesi ve kadronun parasal değerinin saptanması norm kadro düzenlemesi olarak tanımlanabilir(Kalkandelen;1997:34). Bu tanımlar eşliğinde norm kadro bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin saptanan amacına ulaşabilmesi için, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak, amacı doğrultusunda yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli işgören sayısının nitelikleri itibariyle saptanmasıdır(Timur;1986:152).

### **2.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması Ve Norm Kadro**

İnsan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik üç tip yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşım; insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alır. İkinci yaklaşım; insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak

mümkün olabileceğini ileri sürer. Son yaklaşım ise; insan kaynaklarının stratejik yönetimi olarak açıklanmaktadır. Birinci yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi örgüt içinde işgörenin operasyonel faaliyetlerini yürüten fonksiyondur. Ancak insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi ayrı ayrı ele alındığında aynı anlamı içeren kavramlar olmadığı ve birinin diğerini kapsayacak genellikte olduğu anlaşılabilir bir husustur. İkinci yaklaşıma göre, geliştirilen kuram ile yöneticilere, insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır. İnsan kaynaklarında kuramsal modeller uygulayıcılara ne yapılmasını göstermek, olanları açıklamak veya kavram geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Ancak insan kaynakları yönetimi konusundaki kuramlar kısmi modeller şeklinde kalmıştır ve örgüt başarısının artırılması konusundaki etkileri deneysel olarak ispatlanamamıştır(Akt:Durmuş;2007:35)

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır(Barutçugil;2004:486). Kurumun amaçlarına ulaşma sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklerde işgörenin belirlenmesi ile ilgilidir. İnsan kaynağının planlanması kurumdaki insan gücünün kurum içi veya kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir(Fındıkçı;1999:128).

Halil Can ve diğerlerinin (Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi isimli kitaplarında) aktardıkları üzere W. French insan kaynakları planlamasını şu şekilde ifade etmiştir: “insan kaynakları planlaması, bir örgütün gereksinim duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli, görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi süreci” dir (Can,Akgün,Kavuncubaşı;1995:90).

İnsan kaynakları planlaması, işgücünü en etkin şekilde değerlendirmelidir ki, bu ancak belli bir sistematikte gerçekleşebilir. Norm kadro çalışmaları burada devreye girmektedir.

İşgörenlerden optimum düzeyde yararlanmak ve performans yönetimini sağlamak ancak norm kadro ile gerçekleşir. İşgörenlerden optimum düzeyde yararlanabilmek için işgörenlerin yeteneklerinin belirlenmesi, uygun işgörene uygun iş eşleşmesinin yapılması, insan kaynakları planlamasının yapılması zorunludur. Burada açıkça görülüyor ki; norm kadro çalışmalarının hazırlık aşamaları insan kaynakları planlamasında gerçekleştirilir. Buna göre, norm kadro çalışmaları insan kaynakları planlaması ile paralel yürütülür. Norm kadro çalışmaları, iş analizleri ile belirlenen iş tanımlarına uygun işgörenlerin insan kaynakları planlanması tarafından belirlenmesi esasına dayanır.

### **2.1.3. Dünyada Ve Türkiye’de Norm Kadro Çalışmaları**

Norm kadro uygulamaları çok eskilere dayanmaktadır. Norm kadronun gelişim sürecini açıklayabilmek için öncelikle tarihçesine değinilmiş ve sonra dünyada ve Türkiye’de gerçekleşen norm kadro çalışmalarına yer verilmiştir

#### **2.1.3.1. Norm Kadro Çalışmalarının Tarihçesi**

Norm kadro kavramı, işlem ve veri olarak bini geçkin yıl önce Karahanlılar’ da uygulanmış ve Kutad-gu Bilig’de örnekleri ile de ortaya konulmuştur. Daha sonra Büyük Selçuklu İmparatorluğunda ve sırasıyla Anadolu Selçuklularında ve Osmanlılarda benimsenip uygulanmıştır. Fatih Sultan Mehmet'in "İkinci Kanunname"si normatif kadro yasasının en tipik örneğidir. Avrupa ülkelerinde bu teknoloji, Kanuni Sultan Süleyman döneminde alınmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Önce İngiltere ve Fransa, sonra da İngiltere aracılığıyla ABD’ce benimsenmiştir(Akt:Engin;2008:29-30).

Kadrolama sisteminin kaynağı, Oğuzlara kadar dayanmaktadır. Orta Asya Türk kültürünün dışı yansıyan birkaç görünümü arasında, dünya da ilk kez ondalık sistemin bulunup uygulanması ve bunun askeri örgüt düzeninde kullanılması, kadrolama sisteminin bulunup uygulanması, beşeri varlıkların ölçülüp değerlendirilmesi, toplumların yaşantılarının düzenlenmesinde performansların standartlarının saptanması, milli arşivlerin kurulması gibi batının yüzyıllar sonra

anlamalarını kavrayabildiği sistemlere rastlanılmaktadır. Kadrolama sistemi, İngiltere ve Fransa tarafından 16.yy' ın ortalarında Osmanlılardan alınmış ve sistem bu yolla ABD' ye intikal ettirilmiştir.

Karahanlılar'da ise Kutad-gu Bilig tarafından adil düzen anlayışıyla en az önemdeki görevlere kadar tüm görev yerlerinin(kadroların) şemalar halinde belirlenmesinin gerektiği öngörülmüş ve bu şemalar, tüm yönetim ve icra düzeyindeki hizmetler için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Görev yerleri(kadro hizmetleri)'ni gösteren şemaların üç hususu içermesi istenmiştir. Bunlar(Kalkandelen;1997:41-43); görevin durumu(tanımı), görevlide aranacak nitelikler, sorumluluklardır.

### **2.1.3.2. Dünyada Norm Kadro Çalışmaları**

Kadro sınıflandırması (Position Classification) sistemi, Amerika, Kanada ve Filipinler' de uygulanmaktadır. Yapılan şey, kadroların yani birimlerin sınıflandırılması işlemidir. Kadrolar ile kadrolarda çalışan işgören birbirinden bağımsız olarak düşünülür. Her biri kendi içinde değerlendirilir. Sınıflandırma için kadroların ödev, yetki ve sorumlulukları değerlendirmeye alınır ve yetki, sorumluluk düzeyi bakımından birbirine benzer olan kadrolar aynı bir grup içinde toplanıp personele ilişkin işlerde eşit işlemler yapılır. Kadro sınıflandırması, Amerika Birleşik Devletlerindeki devlet ve yönetim anlayışına, ferdiyetçi felsefeye, liberal ekonomiye özel sektörün idare ile olan ilişkilerine uygun bir temel üzerine kurulmuştur (Adal;1968:151).

Personel sınıflandırmasının (rütbe, rank) en tipik olarak görüldüğü ülke İngiltere'dir. Bunun dışında Hindistan, Fransa ve Almanya'da da etkin bir biçimde varlığını göstermektedir. Sistemin işleyişinde her hizmet sahip olduğu niteliklerine göre belirlenmiş olup gruplara ayrılmıştır ve işgörenler bu gruptaki niteliklere uygun özelliklere sahip kişiler arasından seçilmiştir. Sistemin diğer bir tipik özelliği de memur hangi iş ve bölümde çalışırsa çalışsın sahip olduğu unvan, rütbe değişmez; yani işgörenin yetki ve görevlerinin azalıp artması, alacağı ücreti etkilemez, alacağı ücret standarttır(Akt:Engin;2008:29-30).

Amerika'da ise; kadro sınıflandırması personel işlemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak amacıyla geniş ölçüde kullanılan bir araçtır. Böyle bir

sınıflandırmanın temel birimi olan kadro, tek bir görevliye verilen ödev ve sorumlulukların tümüdür. Kadro sınıflandırmasında temel düşünce, bir örgütteki ödev ve sorumluluklar bakımından birbirine benzeyen kadroların görevli alma, ücret ve başka personel konularında aynı işlemi görmek üzere aynı kümeler içinde toplanmalarıdır(Akt:Engin;2008:29-30). Emek verimliliğini arttırmada ve buna bağlı olarak kurum ve kuruluşların genel giderler içerisinde personel giderlerini önemli ölçüde aşağıya çekmede tartışılmaz bir yer işgal eden norm kadro çalışmalarına 1880'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde başlanmıştır. Norm kadro çalışmalarının öncülüğünü Amerikalı bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor yapmıştır(<http://enm.blogcu.com/norm-kadro-saptama-teknikleri-ve-norm-kadro>).

### **2.1.3.3. Türkiye'de Norm Kadro Çalışmaları**

Türkiye' de norm kadro çalışmaları pek çok sektörde gerçekleştirilmiştir. Eğitim alanında kadrolamaya başlanmış belediyelerde de kadrolama çalışmalarına yer verilmiştir. Ancak uygulama alanı olarak seçilen sağlık sektöründe yapılan norm kadro çalışmalarının gelişimi hakkında araştırma yapılmıştır.

Türkiye de sağlık insangücü planlaması konusunda kapsamlı ve uluslar arası bir araştırma ilk kez Carl E Taylor, Rahmi Dirican ve Kurt W. Deuschle tarafından 1963-1968 yılları arasında yapılmıştır.Cumhuriyetin kurulduğu ilk yıllardaki sağlık insangücü göz önüne alındığında Refik Saydam döneminde gerçekleştirilen insangücü kaynağındaki artışlar, sözü edilen dönemdeki çalışmaların ne denli değerli olduğunu göstermektedir. 1924 lerdeki 554 hekim;560 sağlık memuru; 69 hemşire sayısının 1940 larda 2387 hekim,1493 sağlık memuru,405 hemşireye ulaşması sağlık insagücünün en çarpıcı örnekleridir. Planlı döneme geçildiğinde her beş yıllık kalkınma planında sağlık insangücü planlamasına yer verilmiş ve her dönem için farklı hesap yöntemleri ile sağlık insangücü belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak kalkınma planlarında sağlık insangücü konusunda verilen hedefler çok genel olup planlamadan çok politika belirleme niteliğindedir([www.sbu.saglik.gov.tr](http://www.sbu.saglik.gov.tr)).

Ülkemizde sağlık insan gücü planlaması konusunda politikaları saptayan üç kuruluş bulunmaktadır. Bunlar; Devlet Planlama Teşkilatı(DPT), Sağlık Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu(YÖK)dur. DPT sağlık insan gücü ile ilgili genel hedefleri ve sağlık insan gücünün eğitimi için bazı sayısal verileri belirlemektedir. Sağlık Bakanlığının ilgili bölümleri ve YÖK, sağlık insan gücünün arzu edilen nitelik ve



nicelik açısından eğitilmesini ve üretilmesini sağlamaktadır. Sağlık insan gücünün istihdamından ise büyük ölçüde Sağlık Bakanlığı sorumludur ([www.sbu.saglik.gov.tr](http://www.sbu.saglik.gov.tr)).

Kalkınma planlarında gelişmiş ülkelerdeki sağlık personeli başına düşen nüfus esas alınarak planlama yapılmaktadır. Sağlık Bakanlığı planlama sürecinde yer almamakta yalnızca DPT tarafından ihtiyaç duyulan verileri sağlamaktadır.

Sağlık insan gücü planlamasında planı yapanlar, insangücü talebinde bulunanlar ve istihdam edenler ile bu insangücünü yetiştirenler arasında sıkı bir işbirliği kurulması gerekmektedir. Bu durumda ülkemizde akılcı ve tutarlı bir insangücü planlaması olmadığı sonucuna varılmıştır(Hayran,Sur;1998:184).

Hastanelerimizde kadrolama konusunda esas alınan yönetmeliklerin sağlık insangücü planlaması konusunda yöneticilerin ihtiyaçlarına gerçek anlamda cevap vermekten uzak olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliklerin temel alındığı hastanelerde sağlık insan gücü planlamasında esas alınan en önemli kriterler hasta ve yatak sayısıdır. Oysa hastanelere olan talep önceden bilinemediğinden her gün hangi servise kaç hasta geleceğini kestirmek mümkün değildir. Bu nedenle yatak ve hasta sayısını belirlemek iş yükünü belirlemede yanıltıcı olmakta ortaya çıkan sonuçlar açısından gereksinilen insangücü sayısında yanılgılar söz konusu olmaktadır.

Türkiye’de Kadro Dağılım Yönetmeliğine göre hastaneler 50,100,200,400,600 yataklı olarak büyüklüklerine göre sınıflandırılmış, her sınıf hastanede yer alacak tıbbi, idari ve destek hizmet üniteleri belirlenmiştir. Ayrıca her üniteye görevlendirilecek personel sayıları da mesleklerine göre tespit edilmiştir (Yıldırım;2001:48).

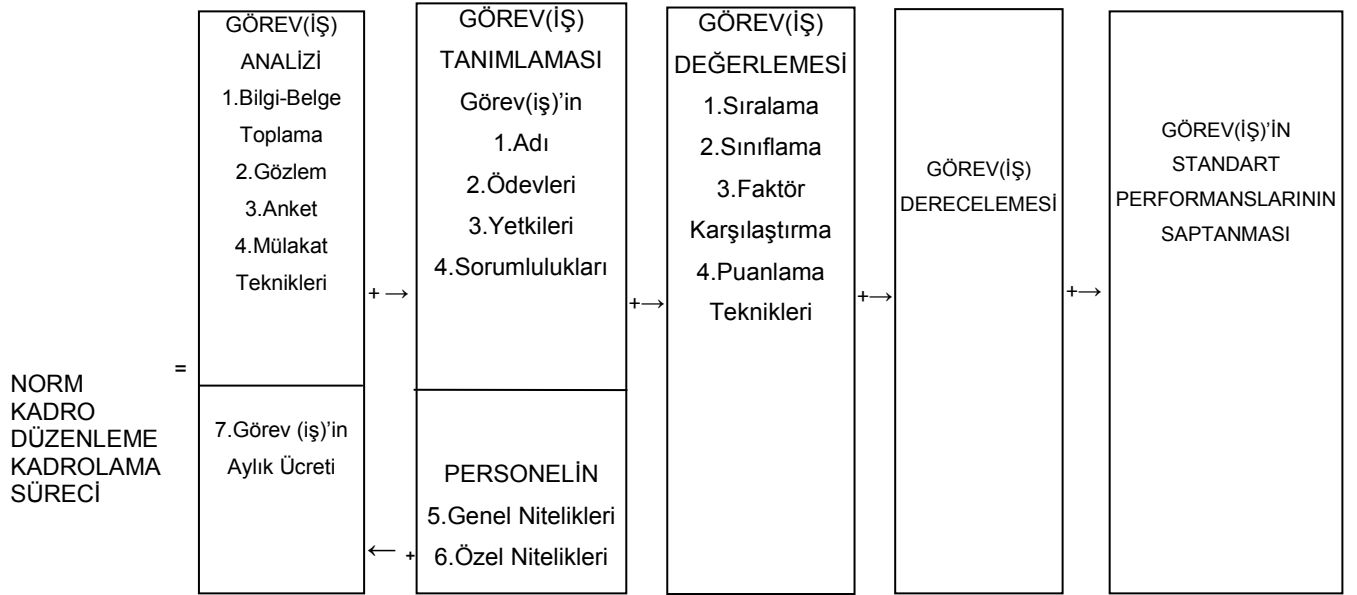
#### **2.1.4. Norm Kadro Süreci**

Norm kadro; kamu kurum ve kuruluşlarının görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları en uygun kadro yapısının sayı ve nitelik yönüyle tespit edilmesi, başka bir anlatımla ihtiyaçtan ne daha az ne de daha fazla kadro yapısının sağlanması işlemleridir. İhtiyaca uygun kadroların unvan ve sayı olarak saptanması, örgütsel amaçlara ulaşmada ve etkinliği sağlamada büyük önem taşımaktadır(Eren, Güneş;2007: 3).

Kadrolaşma uygulamaları, firma dışından bireylerin işe alımıyla ilgilenmekle kalmaz, firma içindeki iş değişiklikleriyle de ilgilenir. Yüksek derecede özelleşmiş kabiliyetlere genişlik katılması ve oluşturulması arzusu nedeniyle içsel fırsatların geliştirilmiş amaçlar için işgörenlerin transferi ile doldurulacağı akla yatkın bir varsayımdır(Keçecioğlu,2003;196).

Norm kadro, bir kuruluştan beklenen hizmetlerin en üst seviyede,en tatmin edici kalitede görülebilmesi için o kurum ve kuruluşta bulunması gereken kişi sayısını ve bu kişilerde aranacak nitelikleri ifade eder. Yani norm kadro, nitelik ve nicelik olarak standart hale getirilmiş kadro yapısıdır(Karacan;2009:35).

### Çizim 2.1 Norm Kadro Süreci



Kaynak: AKT.BUDAK;2008:100

#### 2.1.4.1. İş Analizi

Gerek işletmenin gereksinim duyacağı işgörenin sayısını belirlemede gerekse iş ile ilgili işgörenin özelliklerinin uyumlaştırılmasında iş analizi oldukça önemlidir(Aldemir,vd;1993:59). İş analizi, bir işin öğeleri ile onun çeşitleri, elementler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden işin farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır(Akt:Aldemir,vd;1993:59). İş analizleri, insan

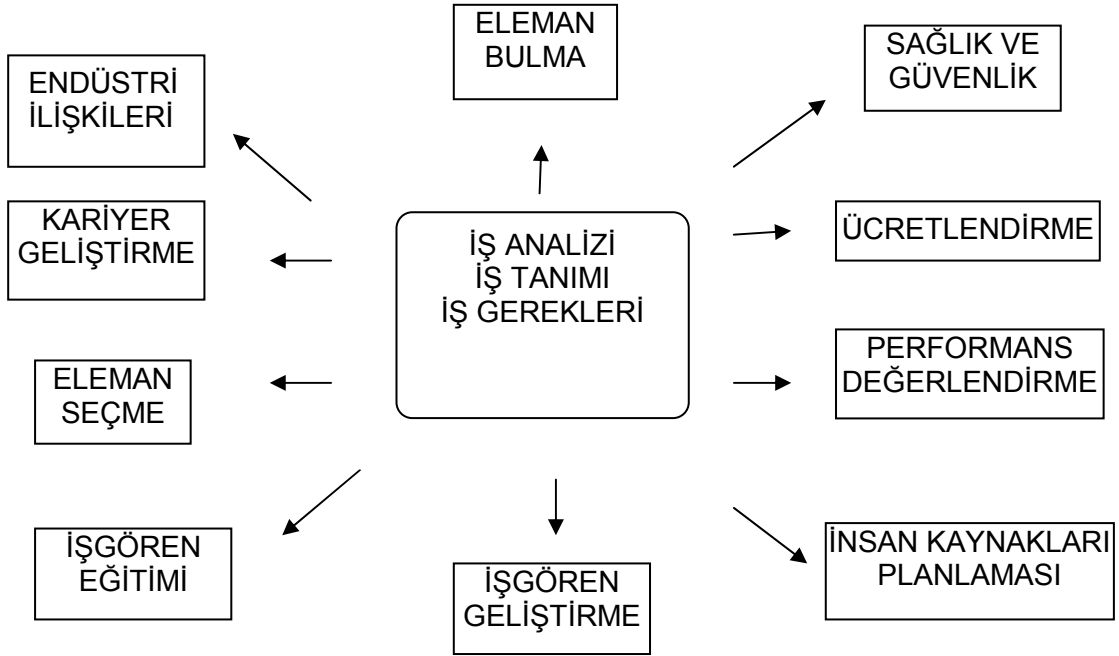
kaynakları yönetimi için doğru yerde, doğru insanla doğru hedeflere ulaşmak için ilk ve önemli adımdır(Gürüz ,Yaylacı;2004:101).

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. İş analizi çalışmalarını endüstri mühendisliği alanında kullanılan iş dizaynı kavramıyla karıştırmamak gerekir. İş dizaynı; işlerin sayısal ölçümünü yapar. Örneğin, hareket ve zaman etüdüleri, iş zenginleştirme ve genişletme, iş basitleştirme gibi teknikleri devreye sokar. Oysa iş analizi, işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru işte çalıştırılması gibi amaçlar güder (Sabuncuoğlu;2005:60). İş analizi, belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin incelenmesi sürecidir (Budak;2008:103).

İş analizi, insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanılması için işle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması, kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin belirlenmesi süreci, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi olarak tanımlanmaktadır (Akt:Akgündüz;2009:8-9). İş analizi, kısaca bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Kurumdaki insan kaynaklarının işlevleri, kullandıkları yöntemler, araçlar, ürettikleri mal ve hizmetler ile işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri hakkında veri toplamaktır (Akt:Bilgin;2004:75).

İnsan kaynakları açısından iş analizi ise; işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, işin doğru tanımının yapılması ve işi yapacak insan kaynağının doğru işte çalıştırılması amacına yönelik yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir (Bilgin;2004:75).

## Çizim 2.2 İş Analizi Ve Tanımlarının Amaçları



Kaynak: Sabuncuoğlu;2005:61-62

### 2.1.4.1.1. İş Analizinin Amaçları, Sorumluları Ve Zamanlaması

İş analizinin amacı, işin kendisi hakkında objektif bir tanım sağlamaktır. İş analizinin amaçları daha ayrıntılı biçimde aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir(Akt:Budak;2008:104):

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak ve gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek,
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak,
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarını saptamak,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Her bir pozisyonda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,

- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Ücretlendirme sistemi açısından her işin önemini ortaya koyan temel bilgilere ulaşmak,
- Ücretlendirme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Bunların dışında iş analizinin, iş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde kullanılabileceği söylenebilir.

İş analizi çoğu zaman, daha objektif olabilsin diye işletme dışında danışmanlara yaptırılır. Bazı büyük işletmelerde kendi bünyelerinde olan ve analizi sistematik olarak yapan birimler bulunmaktadır.

İş analizinden üst yönetim, hat yöneticileri, personel bölümü, işgörenler ve zaman zaman da dışarıdan gelen danışmanlar sorumludur(Aldemir, vd.;1993:63).

İş analizi, örgüt kurulurken, gerektiğinde ve periyodik olmak üzere üç değişik zamanda uygulanabilir. Örgüt kurulurken yapılması işletmenin başlangıcının bilimsel temellere dayanması açısından önemlidir. Gerektiğinde yeni bir görev yeri veya görev çıktığında ya da işlerin içinde bulunduğu etmenler karşısında durum değişikliği söz konusu olduğunda, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik, araç ve gereçlerin değişmesi halinde iş analizi yapılır. Periyodik olarak herhangi bir değişiklik olmasa bile kadrodan daha iyi yararlanabilme adına her beş yılda bir iş analizi yapılır(Budak;2008:105).

#### **2.1.4.1.2. İş Analizinde Kullanılan Teknikler**

İş analisti, iş analizine başlamadan önce standart yöntem ve teknikleri mi kullanacak yoksa kendi işletmeye uygun yeni yöntemler mi geliştirecek buna karar vermelidir.

İş analizi teknikleri üçe ayrılmaktadır: yapılandırılmamış teknikler (işe yönelik teknikler ve insan kaynaklarına yönelik teknikler), yarı yapılandırılmış teknikler ve yapılandırılmış tekniklerdir(Budak;2008:105).

Yapılandırılmamış teknikler ;

➤ Bilgi- belge toplama tekniği: İş analizine başlarken daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin dökümanlar, örgüt semaları, resmi ve özel belgeler, araştırma raporları vb. belgeler edinilmesi gerekir. Ayrıca görevin özellikleri, iş gücünün, riskler, ücretler, diğer işlerle ilişkileri vb. konulara ait bilgilerin toplanması söz konusudur. Bu bilgi ve belgeler aracılığı ile işe ilişkin tüm bilgiler olmasa bile ön bilgiler edinilir ve diğer yöntemleri desteklemek amacıyla kullanılır (Sabuncuoğlu; 2008: 64–65).

➤ Gözlem tekniği: İş ile ilgili bilgilerin işin yapıldığı yer ve koşullarda incelenmesidir. Gözlem yolu ile analist işin yapıldığı ortam ve koşulları, tehlikeleri, kullanılan araç ve teçhizatı tanıyabilir. Ancak söz konusu işin kişide ne tür bilgi ve beceriler gerektirdiğinin gözlem yolu ile anlaşılması her zaman için kolay değildir. Bu nedenle, ele alınacak diğer bilgi toplama yöntemlerinden bir veya birkaçı ile birlikte uygulanması halinde daha etkin sonuçlar alınacaktır (Uyargil;1992: 129).

➤ Anket tekniği: İşin çeşitli özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla iş görenlere soru formları dağıtılır. Bu formlar doldurulduktan sonra işe ilişkin bilgiler toplanarak değerlendirilir.

➤ Görüşme tekniği: Bir işin görevlerini, işlemlerini ve eylemleriyle nitelik, nicelik ve içeriğini anlamanın en iyi yolu o işi yapan kişiyle bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımadır.

➤ Bileşik teknik: Bu teknik bilgi-belge toplama, anket ile gözlem ve görüşme tekniklerinin birlikte uygulanmasını içerir. Önce iş ile ilgili bilgi ve belgeler toplanır, daha sonra kurumsal çerçevesi çizilen işler gözlemlenir, yeterli bilgi edinilemediği düşünülüyorsa anket uygulamasına geçilir, en sonunda da sadece yeterli bilgi edinilemeyen iş görenlerle görüşme yapılarak iş analizi süreci tamamlanır.

Yarı yapılandırılmış teknikler(Akt:Budak;2008:105);

➤ Kritik olaylar tekniği: (KOT) İşin başarılı ve başarısız olması arasındaki farkı yaratan iş davranışlarının neler olduğunu bulmak için kullanılır. Başlangıç noktası kritik olayların toplanmasıdır. Daha sonra, bu olaylar davranışlara ve ardından bilgi, beceri ve yeteneklere dönüştürülür.

➤ Görev analizi tekniği: İş ile ilgili görevler belirlenir. İş görenler belirli skalalara göre görevleri derecelendirirler.

➤ Ammerman tekniği: Bu tekniğin temel adımları şunlardır;

1. Örgütün tüm kademelerinden temsilciler içeren bir uzmanlar paneli toplantısı düzenlemek,
2. Bu panelde, ideal iş görenler tarafından karşılanacak amaç ve standartları belirlemek,
3. Panelde her bir amaç ve standardın karşılanması için zorunlu özel, belirgin davranışları listelemek,
4. Panelde amaca ulaşmak için kritik olan davranışları belirlemek,
5. Panelin, önem sırasına göre amaçların sıralanmasını sağlamak,

Bu süreçlerin sonucunda; amaçları karşılamak için gerekli davranışlar ve önemli davranışlar belirlenmiş olur.

➤ İş elementleri tekniği: Bu teknik altı iş görenin katılımıyla yapılan grup mülakatının sonucunda iş elementlerinin oluşturulması esasına dayanır. İş elementleri, işin performansını etkileyen bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanları gibi özelliklerdir. Bu iş elementleri dört değişkene göre derecelendirilir.

1. Bu elementlere sahip açıkça kabul edilebilir iş görenlerin miktarı.
2. Üstün nitelikli iş görenlerin seçiminde bu elementlerin önemi.
3. Bu elementlerin dikkate alınmamasının ne kadar sorun yaratacağı.
4. Bu elemente sahip adaylar aramanın uygunluğu.
5. Bu dört değişkene göre, değerlendirmeler sonucunda her elementin önemini gösteren sayılar esas alınarak, personel seçim sistemi tasarlanabilir.

Yapılandırılmış teknikler;

➤ Pozisyon analizi anketi tekniği : PAAT altı ana iş sınıfı altında gruplanmış ve 27 boyut ve 194 madde içerir. Bu iş sınıfları şunlardır; bilgi girdisi, zihinsel işlemler, iş çıktısı, ilişkiler, çalışma şartları, iş kapsamı ve diğer iş özellikleri (çalışma takvimi, ödeme, sorumluluk, vb.)

➤ İş yapısı profili tekniği: PAAT' nin yeniden gözden geçirilmiş versiyonu olup İYP' de yapılan başlıca değişiklikler şunlardır; madde içerikleri ve stil dahil edilmiştir,

zihinsel ve karar verme ana iş sınıfının ayrıştırıcı gücünü arttıracak yeni maddeler eklenmiştir.

- İş elementleri envanteri tekniği: İEE 153 madde içerir ve eğitim düzeyi orta öğretim olan iş görenler tarafından daha kolay anlaşılır.
- İş bileşenleri envanteri tekniği: İBET başlıca 5 grup altında toplanan 400 den fazla sorudan oluşur. Bu gruplar, araç ve ekipmanlar, fiziksel gereksinimler, iletişim gereksinimi, karar verme ve sorumluluktur.
- Başlangıç özellikleri analizi tekniği: BÖAT sadece ticari olarak mevcuttur. 33 maddeden oluşan ve işin başarılması için gerekli özellikleri tanımlayan bir anket formu olup beş grupta toplanmıştır: zihinsel, öğrenilen, güdüsel ve sosyal.
- Fonksiyonel iş analizi tekniği: FIAT ile analiz edilen işler iş görenin üç fonksiyona ayırdığı zaman yüzdesine bölünür. Bu üç fonksiyon: veri (Enformasyon ve düşünceler), kişiler (müşteriler, diğer iş görenler, vb.) ve araçlar (makine, araç ve ekipmanlar). Bu üç fonksiyona bölüştürmek üzere ana listeye 100 puan verilir. Her fonksiyona en az beş puan vermek üzere tüm fonksiyonlar beşin katlarını alacak şekilde puanlandırılır ve en yüksek puan seçilir.
- AET tekniği: (Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse) Anlamı ergonomik iş analizi prosedürüdür. AET 216 sorudan oluşan yapılandırılmış bir ankettir.

Diğer teknikler;

- Genel metrik anketi tekniği: Beş bölümden oluşmaktadır.
  1. Geçmiş : seyahat, mevsimlik ve lisans gereksinimleri, çalışma gereksinimleri
  2. İnsanlarla ilişkiler : yönetim seviyesi, iç ve dış temas seviyesi ve toplantı gereksinimleri
  3. Karar verme : mesleki bilgi ve beceri, dil ve duyumsal gereksinimler, yönetim ve iş konularında karar verme
  4. Zihinsel ve mekanik faaliyetler: fiziksel faaliyetler ve ekipman, makine ve araçlar
  5. Çalışma koşulları : çevre koşulları diğer iş özellikleri

Her bölüm ile ilgili sorular sorularak tespit yapılmaya çalışılır.

- Fleishman iş araştırması tekniği: F-JAS, yıllarca yapılan araştırmalar tarafından desteklenen yetkinliklerin skalasını içerir. Skala, 52 kavramaya yönelik, fiziksel, psikolojik ve algılama yetkinliklerini kapsar.



➤ MOSAIC tekniği : (multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory-Closed Ended) Her iş analizi envanteri çeşitli tanımlayıcılar içerir. Her bir anketteki tanımlayıcıların başlıca iki tipi gevler ve yeteneklerdir. Gevler öneme göre ve yetenekler de önem ve giriş için gereksinimleri de içeren çeşitli skalalar üzerinden değerlendirilir.

➤ Mesleki analiz envanteri tekniği : 617 iş elementi içerir. Başlıca grupları şunlardır:

1. Alınan enformasyon
2. Zihinsel faaliyetler
3. Çalışma davranışları
4. Çalışma hedefleri
5. Çalışma kapsamı

İşin kısmı olma, büyüklük, uygulanabilirlik veya elemente uygun olarak tasarlanmış özel dört değerlendirme skalasından biri ile değerlendirilir.

➤ çalışma profili sistemi tekniği: İşverenlere, insan kaynakları fonksiyonunu başarıya ulaştırmalarında kullanmaları için tasarlanmıştır. İş analizi, kişisel gelişim planlaması, personel seçimi ve iş tanımı gibi çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarına rapor üretmeyi hedefler. PST' nin meslek tiplerine göre özelleştirilmiş  versiyonu vardır: yönetimsel,hizmet ve teknik meslekler. Duyma becerileri, sayısal beceriler, karmaşık yönetim becerileri, kişilik ve takım rolü gibi kişisel özellikleri ve yetkinlikleri ölçen yapılandırılmış bir anket içerir.

### **C.İş Analizinin ıktıları**

İş analizi çalışmaları ile iş tanımlama, iş gereklerini belirleme (iş şartnamesi), iş değerleme ve iş sınıflama çıktılarına ulaşılır. Bu ıktılar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **a) İş Tanımlama**

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir(Sabuncuoğlu;2005:71).

Belirli bir işin yapılmasına ilişkin yetki görev ve sorumlulukların belirli bir düzen içinde belirlenmesidir(Budak;2008:103).

İş tanımıyla şu konular açıklığa kavuşmuş olacaktır(Bilgin;2004:76):

- İş tanımı bize öncelikle iş analiziyle edinilmiş bilgilerden örgüte insan kaynaklarınca yerine getirilmesi gereken hangi işlerin olduğunu göstermektedir.
- Söz konusu işlerin kapsamı, oluşum süreci ve özellikleri hakkındaki durumu ortaya koymaktır.
- Çalışma, bu iş için yerine getirilmesi gereken görevler, yetki ve sorumluluklar, denetim alanı, diğer iş ve görevlerle bağlantısı bulunmalıdır.
- İş tanımında ısıtma, aydınlatma, gürültü seviyesi, işin içeride ya da dışarıda yapılması gibi çalışma koşullarına ilişkin bilgiler yer almalıdır.
- İş tanımlama, işin en iyi şekilde yapılması için gerekli eğitim seviyesi, mesleki bilgi ve deneyim, yabancı dil bilgisi, fiziksel ve zihinsel çalışma oranlarını vermelidir.

### **b) İş Gereklilerini Belirleme (İş Şartnamesi)**

İş gereklilerini belirleme (iş şartnamesi), analiziyle örgütteki belli bir işi yerine getirmek için sağlanacak insan kaynağında olması gerekli yetenek ve becerilerin belirlenmesidir(Bilgin;2004:76). Buna bir anlamda görev tanımlarının belirtilmesi de denilebilir. Görev tanımlarında işgörenin yapmakla yükümlü olduğu işler, yetki ve sorumlulukları belirtilir.

İş gereklileri bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyan açıklayıcı bilgilerdir. Başka bir ifadeyle iş gereklileri, herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir. İş gereklileri, iş analizi sürecinde toplanan bilgilerle ve genellikle de iş tanımlarının hazırlanmasından sonra, iş tanımlarındaki belirli görev ve sorumlulukları temel alarak hazırlanır. İş gereklilerinin içerdiği bilgiler eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler v.b. konulardadır. İş gereklilerinin hazırlanmasında ilgili gözetimci ya da amirin yardımına ihtiyaç duyulur. Bazı işlerde, o işleri tanıyan birkaç kişi daha, personel uzmanı ve gözetimci ile işbirliği içinde çalışabilir (Uyargil;1992:135).

İş şartnamesi ile bir işin öngörülen şekilde yapılabilmesi için o işi yapacak kişide aranacak asgari şartların belirlenmesi gereklidir. İş sınıflaması ise; işlerin bir iş yerinde veya bir iş kolundan ödeme veya iş türü gibi belirli ölçülere göre sınıflandırılmasıdır (Budak;2008:103).

### **c) İş Değerleme**

İş değerlendirme işgöreni değil, işi değerlendirir. İş değerlendirmenin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır.

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirine oranla taşıdıkları değerlerin belirlenmesidir. İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İşin göreceli değeri, görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücreti hak eder. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine en fazla katkı sağlayan işe en fazla ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret uygulama ilkesinin özüdür(Dağdeviren vd.;2002:92).

### **d) İş Sınıflandırma**

Her iş, basit ve karmaşık görevlerin farklı bir oranda birleşmesiyle oluşur. İçinde ağırlıklı olarak daha fazla zihinsel faaliyet, analiz, planlama ve değerlendirme unsurları barındıran işleri "güçlendirici" işler, daha fazla basit ve rutin görevlerin oluşturduğu işleri ise; "zayıflatıcı" işler olarak adlandırmak mümkündür (Budak;2008:122). İş sınıflama burada da açıklandığı gibi işlerin benzer özelliklerine göre ayrıştırılmasıdır. Bu da iş analizleri sonucunda elde edilen çıktılarından biridir.

#### **2.1.4.2. İş Etüdü**

Teknik iş analizi çalışmaları hareket etüdü ve zaman etüdü çalışmaları şeklinde iki grup altında incelenir.

İş etüdü, örgütteki insan kaynaklarının çalışmalarını inceleyerek, performanslarını etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki farklı etüdü birleşimidir. Bunlar hareket ve zaman etüdüleridir(Bilgin;2004:76).

## **A. Hareket Etüdü**

Frank Gilberth tarafından ortaya atılan hareket etüdü kavramı, bazı kaynaklarda metod etüdü veya iş akımı incelemesi olarak da yer almakta ve daha kolay ve etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve performansın verimli ve etkin olma anlamında artırılması amacıyla, bir işin yapılışındaki var olan ve önerilen iş akımının bilimsel olarak izlenip kaydedilmesi ve eleştirel incelenmesinin yapılması olarak tanımlanmaktadır. Hareket etüdü şu yedi aşamayı içerir(Akt:Bilgin:2004:77):

1. Etüdü yapılacak işin/iş akımının seçilmesi,
2. Dolaysız gözlem yoluyla, mevcut iş akımının kaydedilmesi,
3. Bu iş akımının düzenli bir sıra içerisinde incelenmesi,
4. İşin daha kolay, verimli ve etkili yapılması yeni bir iş akımının geliştirilmesi,
5. Geliştirilen yeni iş akımının tanımlanması,
6. Tanımlanan iş akımının standart bir uygulama haline getirilmesi,
7. Bu standardın uygulanmasının izlenmesi.

Hareket etüdü, bir işin veya işin parçalarının optimum sürede en kolay, en etkin ve ekonomik yöntemle yapılmasının analiz edilme süreci olarak tanımlanabilir. Zaman-hareket etüdü iş analizinden önce yapılır. İş analizine göre daha ayrıntılıdır. İş analizi insan kaynakları yönetimi tarafından yapılırken zaman-hareket etüdü endüstri mühendisleri tarafından yapılır(Budak;2008:103).

Hareket etüdü, aslında iş için verilen karar ile başlayıp, ürün olarak çıktıya ulaşıldığı ana kadar ki aşamalarda karşılaşılan çeşitli diğer iş ve işlemlerin veya genel adıyla hareketlerin süreç şemaları, zaman ölçekli şemalar veya iş akımı diyagramlarıyla belirlenmesi ve geliştirilmesi, iyileştirilmesi çabalarıdır (Bilgin;2004:77).

## **B. İş Ölçümü**

İş etüdünün bir parçası olup, kısaca etüd edilen işin ne kadar zamanda yapılacağı belirlenmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle; iş ölçümü nitelikli

bir insan kaynağının belli bir işi, belli bir performansla ne kadar sürede yapacağını belirlenmesidir. Bu nedenle iş ölçümünün amacı, bir işin yapılmasında harcanan zamanı, zaman kaybını ortaya çıkaracak biçimde ölçerek yönetime bu ölçütleri vermektir. İş ölçümünde şu aşamalar gerçekleştirilmelidir(Bilgin;2004:78):

1. Öncelikle ölçümün yapılacağı iş seçilmelidir.
2. İşin yapıldığı koşullarla ilgili bütün yöntem ve veriler kaydedilmelidir.
3. Bu veriler bilimsel olarak ele alınıp incelenmelidir.
4. Yapılan işin her ögesi iş ölçümü tekniği kullanılarak zaman cinsinden ölçülmelidir.
5. Zaman cinsinden ölçümün kullanıldığı durumlar için ayrıca dinlenme, kişisel gereksinimler ve rastlantısal durumları kapsayacak esneklik paylarını da ekleyerek, iş için standart bir zaman belirlenmelidir.
6. Belirlenen standart zamana ilişkin iş ve işlemler belirlenmelidir

İş ölçümü işletmelerde değişik amaçlar için yapılır. Bunlar(Doğan;2007:302):

- İşgücü ihtiyacını ve alışma kapasitesini tahmin etmek,
- Muhasebe açısından üretim işlemleri maliyetini belirlemek,
- Teşvikli ücret sisteminin uygulanmasına yol göstermek
- İşçilerin performansını saptamak,
- Üretimi programlamak,
- Zaman ögesinin rol oynadığı üretim sistemleri etkinliklerinin örgütlenmesi ve kontrolü için temel bilgiyi sağlamak.

#### 2.1.4.3. İş Tasarımı

İş tasarımı, iş analizi ve etüdlere sonucunda ortaya çıkan iş bilgilerine göre, işlerin yeniden düzenlenmesidir. Gerek kadro tesisinde gerekse kadroların yapılarının değiştirilmesinde, bunlara can veren görevlerin analiz edilerek her görevi oluşturan ödevlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir(Kalkandelen;1997:91). Buna göre; işlerin elde edilen bilgiler ışığında basitleştirilmesi, genişletilmesi ve zenginleştirilmesi sonuçlarına ulaşılabilir (Bilgin;2004:78).

**A. İş Basitleştirme:** İş basitleştirme, işin az sayıda işlevden oluşan küçük bölümlere ayrılması işlevidir. Böylece, işlerin eğitime gerek kalmadan veya fazlaca nitelik gerekmeden herkes tarafından yapılması sağlanmış olmaktadır. Uzmanlaşma

daha çabuk olur. Monotonluk etkisi artmakla birlikte verimlilik artmaktadır (Bilgin;2004:79).

**B. İş Genişletme:** İş basitleştirmenin tersi olan bu iş düzenlemesinde, birbirine yakın, benzer veya sıralı ancak farklı bazı işlerin birleştirilmesi işlemi yapılmaktadır. İnsan kaynağına standart bir iş yükü getirilmiş olacaktır (Bilgin;2004:79).

**C. İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme iş genişletmekten farklı olarak insan kaynağına işine ilişkin yetki ve sorumluluk verilmesidir. Performans artırıcı etkisi olan bu iş düzenlemesiyle, iş gücü devamsızlık oranıyla, iş gücü ayrılma oranı düşebilmektedir(Bilgin;2004:79).

İş tasarımı ile işler katagorize edilmiş olur. İş tasarımında işler, özellikleri ve gerekliliklerine göre tekrar değerlendirilip sınıflandırılabilir. İş tasarımı iş analiz sürecinin dinamik yönünü vurgulamakta ve gerektiğinde değişiklik yapılabilirliğini göstermektedir. İş tasarımlarının tamamlanmasının ardından işlerin gerektirdiği standart performans belirlenir. Bu konuya bir sonraki bölümde yer verilmiştir.

#### **2.1.4.4. Görevlerin Standart Performanslarının Saptanması**

İş analizleri tamamlandıktan sonra belirlenen görevler için gerekli performans saptanmış olacaktır. Sonuçta belirlenen işler için işgörenden beklenen performans ve işgörenin işe uygunluğu tesbit edilmiş olur. Bu çalışmaların sonucunda görev tanımları yapılır. Bu şekilde kadro tanımlaması da yapılmış olur. Kadro tanımlamasının ardından, tanımlanan kadroların birbiri ile karşılaştırılması ve birbirlerine göre değerlemesi yapılır.

**Kadroların Tanımlanması:** Görev analizi sonunda her göreve ilişkin hususlar eksiksiz olarak ortaya konulmalıdır. Görev analiz ve tanımları, birbiriyle yakın ilgisi bulunan iki işlem olup aralarında yakın işbirliği bulunmaktadır. Kadro tanımları, çok yönlü kullanılacaksa, analizin de bu yönlerin ihtiyaçları doğrultusunda ve daha ayrıntılı biçimde yürütülmesi gerekir(Kalkandelen;1997:93).

**Kadroların Değerlemesi:** Kadro değerlendirme, kadroların belirli etmenlere göre içinde buldukları durumun öteki kadrolarla karşılaştırmalı olarak ortaya konulması işlemidir(Kalkandelen;1997:143). Kadro değerlendirme, belirli etmenlere

göre düzenlenen “kadro değerlendirme ölçeği” kullanılmak suretiyle yapılmaktadır. Bununla elde edilen değerler izafi bir nitelik taşırlar. Yani bir görevin belirli etmenler karşısındaki parasal değeri öteki görevlere göre bir anlam taşımaktadır. Kadro değerlemesi sistemde meydana gelen değişiklikler durumunda derhal, aksi halde periyodik olarak beş yılda bir yapılması zorunludur(Kalkandelen;1997:93).

#### **2.1.5. İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro Uygulamasının Yararları**

Norm kadronun amacı; gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır.

Norm kadro ve kadrolamanın amacı; bir bakıma işletmenin dayandığı sınıflamanın amacıdır. Ayrıntılı bir sınıflama olarak da tanımlayabildiğimiz kadrolama, personel ihtiyacının tahmini, personelin tedariki atanması, eğitimi, değerlemesi, personelin kademe ilerlemesi ve derece yükselmesinden emekliliğe kadar devam eden tüm personel işlemlerinde alt yapı hizmetini görür.

Bir kadronun öngördüğü genel ve özel niteliklere sahip bulunmayan bir kişinin, bu kadroya atanması ve bu kadro ödevlerinin, yetkileriyle birlikte bu eksik nitelikli kişiye teslimi ve kendisine bu kadro aylık ve ücretinin ödenmesi kadro iç dengesini bozmaktadır(Kalkandelen;1997:37). Ogior Chiselin’ in kadro iç dengesinin bozularak sisteme zarar verilebileceğini söylemesi tesadüf değildir.

İşgören işlemlerini büyük ölçüde kolaylaştırması, görev ve ünvanlarına açıklık getirmesi, işgörenin güven duygularını geliştirmesi, işin etkinlik ve verimlilik düzeyini artırması, tarafsız yöntemine zemin hazırlaması, eşit ve adil bir ücret sistemi getirmesi, işgören gereksinimleri ve giderlerinin saptanmasına temel hazırlaması kadrolama sürecinin gerekliliğini ortaya koymaktadır(Uyer;1993:117).

Norm kadronun sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür(Timur;2003:301):

- Bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak, öngörülen amacına ulaşabilmesi için gerekli işgören sayısı, iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla işgören istihdamı önlenmiş ve buna bağlı emek verimliliği artırılmış olur.

- Norm kadro ile gerekli işgören sayısının belirlenmesinin yanı sıra, işgörenin niteliklerinin de belirlenmesi, işletmenin vereceği eğitim programlarının ağırlık noktalarının daha isabetli olarak saptanmasına, işe yeni alınacak işgörende aranacak niteliklerin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.

- Norm kadro görev ünvanlarına açıklık getirir. Norm kadro çalışmaları esnasında günlük iş yükü toplamı brüt sekiz saatten az olan işletmeler için ünvan yaratılmadığından ünvan enflasyonu önlenmiş olur.

- Yönetim uygulamalarının öznellikten ve siyasi baskılardan korunması sürecinde önemli bir temel teşkil eder.

- İşgören giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali portrenin hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına imkan verir.

Norm kadro uygulamasının edinmiş olduğu amaçlar sağladığı yararları yansıtmaktadır. Bu anlamda amaçlarını incelemekte yarar vardır. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Kalkandelen;1997:39-40):

- Kadro ünvanlarına açıklık getirir ve değişik anlayışları önler: kadro ünvanlarının, kadroyu meydana getiren öğelerin ortak özelliklerini yansıtmaları ve onu başka kadrolardan ayırt edici biçimde saptanmış olması, bu amacın geliştirilmesine yardımcı olur.

- Tarafsız yöntemin sağlam temellere dayandırılmasına yapısal eleman hizmeti görür.

- Eşit işe eşit aylık veya ücret sisteminin kurulmasına yardım eder.

- İşgören ihtiyaçlarının tahmin edilmesine ve saptanmasına olanak verir.

- İşgören gider ve hesap cetvellerinin hesaplanmasında hız kazandırır.

- Kadro niteliklerine uygun nitelikte işgörenin bulunup işe alınmasını sağlar.



- Kadro niteliklerine uygun nitelikte işgörenin bulunmaması halinde bunların yetiştirilmelerini sağlar.
- Mevcut işgörenin eğitim ihtiyacının da saptanmasına olanak verir.
- İşgören etkinliğinin değerlendirilmesi: performans değerlendirme eğitim ihtiyacını kadro yolu ile belirler. Performans değerlendirme norm kadro etkinliğini bu sayede aktif olarak ölçmüş olur.
- Kademe ilerlemesi ve derece yükseltilmesinin, liyakat sistemi kurallarına uygun olarak ve kadro ödevlerinin etkinliğini artırıcı biçimde yürütülebilmesini sağlar.
- Nakil, karşılıklı yer değiştirme, güdüleme ve öteki işgören işlemleri için kadrolama sonuçlarını birer ölçüt olarak kullanmak suretiyle bunlardan başarılı sonuçlar elde etmek mümkündür.
- İşgören istatistiklerinin ve işgörene ilişkin konularda alınacak kararlar için gerekli verilerin hızla ve güvenilir bir şekilde çıkarılmasını sağlar.
- İşgörenler arasındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırma ve ortak amaçlara teşvik eden uyumlu bir çalışma ortamı yaratıp geliştirmeyi sağlar.

Norm kadro çalışmaları ile iş analizleri yapılmış, bunun sonucunda iş değerlendirme, iş sınıflama, işin gereklerini belirleme, iş tanımlama çıktıları elde edilmiş olur. Bu çıktıları ile kadro tanımlamaları yapılarak ihtiyaç duyulan işgören özellikleri belirlenmiş olur. İşe alımlarda işgörende aranması gereken nitelikler ortaya konulur. Aynı şekilde mevcut işgörenin iş değişiklikleri, yetki devrinde öncelik verilecek işgörenin belirlenmesi, ücret sistemlerinde eşit işe eşit ücret anlayışının yerleşmesi yararları sağlanır. Bu şekilde gerek kurum gerek işgören açısından bir çok fayda ortaya konmuş olur.

#### **2.1.6. Norm Kadro Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Mevcut kadrolama yönteminin başta gelen sorunu kadro dağılım yönetmeliğinde olduğu gibi kriterlerin belirsizliği ya da kadro kıstas yönetmeliğinde olduğu gibi esas alınan kıstasların yetersizliğidir. Örneğin hastanelerde yatak sayısı arttıkça yatan hasta sayısının ve yatış süresinin yükselmesi buna bağlı olarak da iş

gücüne olan talebin artması beklenir. Fakat kadro dağılım yönetmeliğinde hastane büyüklüklerine göre tahsis edilen işgören sayıları oran açısından incelendiğinde tersi bir durum ortaya çıkmaktadır. Kadro kıstas yönetmeliğinde sorulara yanıt verebilmek için bazı kriterler belirlenmiştir, ancak bu kriterlerin sağlıklı bir kadrolama için yetersiz kaldığı açıktır. Hasta sayısına oranla hemşire tayin edilmesi iş yükü analizinin ağırlık katsayısını değerlendirmemekte, bu da açıkların ortaya çıkmasına ve kadrolama sürecinin yanlışlığına işaret etmektedir.

Karşılaşılan diğer bir sorun ise; iş yükünün bir bileşeni olan çevresel faktörler ve iş yükleme yöntemlerinin dikkate alınmamış olmasıdır(Yıldırım;2001:47). İşgörenlerin bu konuda bilinçlendirilememesinden kaynaklanmaktadır. Norm kadroyla ilgili amaç ve faaliyetler, uygulama esas ve şartları, işgörelere ve kuruma sağlayacağı yararlar vb. konularda tüm işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Fakat işgörenler bu alanlarda eğitimsiz bırakılmakta, bu da o kadro ve kurum içerisinde uyumsuzluğa yol açmaktadır. Oysaki bu alanlarda eğitimler verilir ve gerekli açıklamalar yapılırsa uyumsuzluk ve sıkıntı da kendiliğinden ortadan kalkabilecektir.

Norm kadro uygulama süreci esaslarından biri de iş tanımlamasının yapılmasıdır. Fakat iş tanımlamalarının yapılabilmesi için iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş analizlerinin yapılabilmesi için de işgörenlerden bilgi toplanması gerekmektedir. Fakat işgörenler, işin ciddiyetinde olmadıklarından ya da yapılan çalışmalara inanmadıklarından dolayı, yapılan bilgi toplama, anket uygulamalarında eksik ya da yanlış bilgiler verebilmekte, bu da analizin sonuçlarını yanlış aksettirmektedir.

## **2.2. NORM KADRO ÇALIŞMALARININ PERFORMANS ARTTIRMADAKİ ETKİSİ**

Norm kadronun amacı gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır. Norm kadro saptama, bir çok yarar sağlamaktadır. Norm kadro çalışması ile öngörülen amaca ulaşılabilmesi için, gerekli işgören sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla işgören istihdamı önlenmiş ve buna bağlı olarak emek verimliliği artırılmış olur. Norm kadro ile bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin öngörülen hedefine ulaşabilmesi için gerekli işgören sayısının belirlenmesinin yanı sıra, işgörenin nitelikleri de belirleneceğinden işletmenin vereceği eğitim programlarının ağırlık

noktalarının daha isabetli olarak saptanmasına ve işe yeni alınacak işgörende aranacak niteliklerinin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur. Ayrıca, norm kadro görev ünvanlarına açıklık getirir ve buna bağlı olarak değişik anlayışları önler(Timur;2003:301). Tarafsız yönetimin sağlam temellere oturtulmasında altyapı hizmetlerini görür.

İşgören giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali portrenin hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına imkân verir(Kalkandelen;1997:40). Norm kadro çalışmalarının bütün yararları göz önünde bulundurulduğunda performans üzerinde etkisi olmadığı düşünülemez. Norm kadro çalışmalarının amacı, örgütsel etkinliği ve özellikle emek verimliliğini arttırmaktır.

Norm kadro çalışmaları genel anlamda kamusal alanda fazla istihdamın önlenmesine imkan sağlarken, özel sektörlerde de az istihdamın sakıncalarının önlenmesine yardımcı olur. Kamu alanlarında işgören fazlalığı, yapılması gereken işlerin diğer işgörelere yönlendirilmesi durumunda zaman kaybına ve işin sorumluluğunun işgörelerce üstlenilmemesine sebep olabilmektedir. İşgörelerde sorumluluk bilincinin azalmasının sonucunda işin verimi düşebilmekte, bu da kurum performansını düşürerek mevcut hizmet talebinin karşılanamamasına sebep olabilmektedir. Bu anlamda norm kadro çalışmaları kurumsal anlamda da yarar sağlamaktadır. Norm kadro ile zaman kaybı önlenir, böylece mevcut kapasitenin daha verimli ve etkin kullanımı sağlanır.

Özel sektörde ise; norm kadro çalışmalarının yararı, az istihdamın doğurabileceği sakıncaları önlemektir. İş yükünün artması işgörelerde tükenmişlik sendromu, isteksizlik gibi sonuçlar doğurmakta, bu da verimin düşmesine sebep olmaktadır. Bu olumsuz sonuçların bir ürünü olarak performans düşme gösterecektir. Eğer norm kadro çalışmaları etkin bir şekilde gerçekleştirilirse, gerekli ve yeterli işgören sayısı saptanmış olacaktır. Bu şekilde uygun işe uygun işgören eşleşmesi sağlanmış olacağından, işgörelerin performansında azalma olmayacaktır.

## **2.3. PERFORMANSI ARTTIRMADA NORM KADRO ÇALIŞMALARININ YERİ: AMELİYATHANE UYGULAMASI**

Norm kadro çalışmaları bir çok sektörde uygulanmaktadır. Günümüzde özellikle kamusal alanda bir çok örneği görülmektedir. Örneğin; belediye kadrolarının, milli eğitim kurumunda öğretmen kadrolarının, sağlık kurumunda sağlık personel kadrolarının, orduda askeri personel kadrolarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Özel sektörler de bu çalışmanın yararına inanarak norm kadro çalışmalarını esas alarak kadrolarını belirlemektedirler. Bu çalışmada, diğer sektörlerden daha fazla inceleme imkanı olması sebebi ile sağlık sektörü seçilmiş ve norm kadro çalışması özel bir hastanenin ameliyathanesinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulama bölümünde öncelikle tezin yapılma amacı açıklanmıştır. Tezin ön kabulleri, sınırlılıkları, karşılaşılan güçlükler, araştırma yöntemi, evreni ve örneklemini açıklanmış, veriler belirlenmiş ve uygulama alanı olarak seçilen sağlık sektörü hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Norm kadro uygulama basamakları açıklanmıştır. Hasta sınıflama kriterleri hakkında bilgi verilerek uygulamada kullanılacak olan kriterin seçilme sebebi belirtilmiştir. İş analizinde elde edilen veriler ışığında yapılan uygulama açıklanmış sonuçları üzerinde durularak önerilerde bulunulmuştur.

### **2.3.1. Araştırmanın Amacı**

Norm kadro çalışmaları iş analizleri ile başlamaktadır. İş analizleri ise; işgörenlerin belli bir standart ile çalışmalarını işin gereklerini gerçekleştirmede olası sürelerle uygun çalışma performansı göstermelerine bağlıdır. Gereken performansın gerçekleştirilmesi için yapılması planlanan işte kaç işgörene ihtiyaç olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

Araştırma norm kadro çalışmalarının işgörenler üzerinde performansı arttırmaya yönelik bir yararının olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

### **2.3.2. Araştırmanın Ön Kabulleri Ve Sınırlılıkları**

**Araştırmanın ön kabulleri:** İş analizi sırasında belirlenen ameliyat hazırlık süreleri, her ameliyat için ayrı ayrı hesaplanmamış, büyük ve küçük ameliyatların hazırlık süreleri deneyimli ve deneyimsiz personele ayrı ayrı hazırlatılarak sürelerin aritmetik ortalaması alınmış ve belirlenen büyük ve küçük ameliyatların da hazırlık

sürelerinin aritmetik ortalaması alınarak standart kabul edilen bir süre üzerinden çalışmalar yürütülmüştür. Pazar günleri ameliyat sıklığı sonucu etkilemeyecek kadar az olduğu için pazar günleri çalışma günlerine dahil edilmemiştir.

Sürelerin standart kabul edilmesi, işgörenlerin de aynı performansta çalıştıklarının kabul edilmesi anlamına geldiği için standart bir performans da ön kabullerimiz arasında yerini almıştır.

**Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Karşılaşılan Güçlükler:** Uygulama 1.06.2007-31.05.2008 tarihleri arasındaki veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçlar bu verilerle sınırlıdır.

Norm kadroya yönelik çalışmalar oldukça fazla olmasına karşın sağlık sektöründe, özellikle ameliyathaneye yönelik çalışma azdır. Uygulama yapılan ameliyathane genel bir ameliyathane olduğu için branş bazlı bir çalışma yapılamamıştır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından onaylanan hasta sınıflama kriterlerinden Rush Medicus sisteminin ameliyathaneye uyarlanması sonucu çalışma gerçekleştirilmiştir.

### **2.3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın Örneklemi: Özel Kent Hastanesi ameliyathanesinde 1.06.2007-31.05.2008 tarihlerinde çalışan işgören ve bu tarihlerde gerçekleşen ameliyathane uygulamadaki örneklemi oluşturmaktadır.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları: Uygulamada görüşme teknikleri kullanılmıştır. Veriler toplanırken çalışmaya katılan kişilere uygulamanın amacı ve kendilerinden beklenen iş açıklanmıştır. Araştırmaya katılanlar amacın farkında olarak ancak normalden farksız bir çalışma sistemi içinde çalışmaya dahil olmuşlardır.

### **2.3.4. Sağlık Hizmetlerinde Norm Kadro Ve Performans Değerleme Gerekliliği**

Sağlık hizmetleri hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünü anlamına gelmektedir.

Bu hizmetleri sunan kurumlar sağlık ocakları, sağlık evi, işyeri reviri, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri, dispanserler, laboratuvarlar, çevre sağlığı birimleridir. Bu birimlerdeki sağlık hizmetlerinin amacı kişilerin sağlık seviyelerini daha üst düzeye yükseltmektir.

“Kalite, asla bir tesadüf değil, daima akıllı bir gayretin sonucudur” diyen John Ruskin aslında kaliteyi ölçmek ve kalite algısını bu verilere göre belirlemek gerektiğini göstermektedir. Kalite için gerekli çalışmalar ise; iyi planlanmış norm kadro ve performans değerlendirme ile anlamlandırılıp, yorumlanmaktadır.

Sağlık hizmeti sunumundaki yapısal farklılıklar, performanstaki farklılıklarla ilişkilendirilebilir. Sağlık sistemi performansını değerlendirmenin temel amacı, ülkelere kendi sağlık sistemlerinin kalitesini ve performansını yükseltmek için bilgi sağlamaktır (Akt:Uğurluoğlu ve Çelik;2005:8).

Sağlık hizmetlerinde performansın belirlenmesi için, sağlık kurumlarının doğru işleri yapıp yapmadıklarının ve işleri uygun maliyetle yapıp yapmadıklarının araştırılarak sorumluluklarını yerine getirirken kullandığı kaynakların etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir(Demirbaş;2001:5).

Sağlık kuruluşları açısından performans, Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere giriştikleri faaliyetlerin ve personelin iş ve işlemlerinin sonucunun nicel ya da nitel olarak belirlenmesi, böylece sağlık kuruluşlarının genel olarak başarılarının tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. Performansın belirlenebilmesi için faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans ölçüldükten sonra kabul edilen değerler, performansın göstergelerini oluşturmaktadır(Alptekin;2007,61).

Artan rekabet koşulları sağlık sektöründe özelleşme eğiliminin artması ile performans değerlemeye verilen önemin artmasına sebep olmuştur. Bu günümüz koşullarında tercih sebebi olmak adına hatalara ve başarılarla farklı yaklaşımlarda bulunulması gereğini doğurmuştur. Bu da başarı için ücrete dayalı ödüllendirme yoluna gidilmesini sağlamıştır. Başarıların da derecelendirilebilmesi için performans değerlendirme ve ölçme kriterleri kullanılmış ve rekabet edebilmek adına bu kriterlerden yararlanılmış ve hatta pazarlama alanında kullanımı söz konusu olmuştur.

Sağlık hizmetlerinde performans değerlendirme ve denetim sistemlerinin getirilmesi hizmet sunanlardan çok hizmet alanların yararına ve dolayısı ile amaca

ulaşmaya yönelik çalışmalardır. Ancak bu çalışmalarının ürünlerinin belirlenebilmesi için belli kriterlerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu kriterler sağlık alanında genel anlamda mortalite, morbidite oranları hastanede kalış süreleri, ölü doğum oranları vb şeklinde belirlenmiştir. Dünya sağlık örgütü(WHO) bu kriterleri baz alarak performansları derecelendirmekte ve ülkelerde sağlık alanındaki başarılarını bu kriterlerin sınıflandırdığı performansa göre gerçekleştirmektedir. Ancak bu genel performansın bireysel performansların bir sonucu olduğu göz önünde tutulduğunda bireysel performansın değerlemesinin genel performansa yansımalarının önemi çok büyüktür. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin en önemli göstergesi olan sağlık performans kriterleri ve sonuçları olduğuna göre, sağlık alanında performans değerlemenin önemi ve gerekliliği bu sayede açıkça ortaya konmuş olacaktır.

Sağlık sektörü açısından değerlendirildiğinde, norm kadro çalışmalarında hasta sınıflama sistemlerinden yararlanarak iş yükü analizleri aracılığı ile norm kadro planlamasının desteklendiği görülür. Sağlık yöneticileri hasta başına ve işlem başına hemşire kaynaklarının değerlendirildiği hasta sınıflama sistemi kullanma gereğindedirler(Brown;1992:19).

Sağlık kuruluşlarının büyük bir alana hizmet verdiği göz önüne alındığında hem yeterli hizmet verilebilmesi hem de hizmet kalitesinin istenen standartlarda olabilmesi için norm kadro çalışmalarına gerek vardır. Hizmet gurubunun büyüklüğü norm kadro çalışmalarının çok iyi planlanmasını gerektirir.

### **2.3.5. Norm Kadro Uygulama Adımları**

Uygulama sağlık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle hizmet grubunda hastalar olduğu için iş analizinde kullanılmak üzere hasta sınıflama kriterleri belirlenmelidir. Bu bölümde norm kadronun sektöre uygun açıklamalarından sonra hasta sınıflama kriterlerinden bahsedilmiş ve Rush Medicus hasta sınıflama kriteri kullanılarak uygulama bölümüne geçilmiştir.

Norm kadro uygulaması sağlık sektöründe ve hemşirelik mesleğinde değerlendirildiğine göre; bu uygulamanın sektöre ve mesleğe uygun süreç aşamaları şu şekilde belirlenir(Abaan,vd;1996:62-79):

Personel planlamasına karar verildiğinde, yönetici hemşire, bunu belirli bir program dahilinde yapmalı ve şu sırayı izlemelidir:

1.Adım: Personel planlamasının amacı, felsefesi, yöntemi ve hizmet verilecek hasta sayısı hakkında bilgilendirmek üzere bir “hemşire komitesi” nin oluşturulması,

2. Adım: Program sorumlusunu atama,

3. Adım: Personel sayısının tahmininde kullanılacak, personele ilişkin verilerin toplanması; bu veriler: personel politikaları, personel istatistikleri (ortalama çalışılan gün sayısı, tatil, izin, hastalık gibi değişik nedenlerle ortalama işe gelmeme gün sayısı, işten ayrılma oranı, işe yeni girenler gibi), mevcut personelin en son sayısı, kategorileri, bölümlere ve servislere dağılımları, ücretler,

4. Adım: Hastalar hakkında veri toplama; birimlerdeki hasta sayısı (yatış, çıkış oranları ve bir günlük yatışlar), ortalama yatış gün sayısı, doluluk veya boşluk oranı ve yararlı olacağı düşünülen diğer veriler.

Bu adıma iş analizini eklemek ve açıklık getirmek uygun olacaktır.

➤ Birimde verilen hemşirelik hizmetleri faaliyetlerinin neler olduğunun belirlenmesi: hemşirenin yaptığı direkt ve indirekt hasta bakım faaliyetleri, hasta bakımı dışında birim için her gün ya da haftada 1-2 kez ve daha uzun aralarla yapılan işler, kişisel üretken olmayan işler.

➤ Birimde verilen hemşirelik hizmetlerinin değerlendirilmesi ve uzman hemşirelere danışılması,

➤ Belirlenen bir hemşirelik faaliyetinin uygulama standartlarına göre uygulama süresinin (zaman standardının) saptanması aşamasında; işe(bir hemşirelik faaliyetine) yönelik gözlem,

➤ İşin yapılış sıklığının belirlenmesi, işin yapıldığı çevrenin belirlenmesi, işi yapacak hemşire personelinin niteliğinin belirlenmesi yapılması gereken diğer işlemlerdir,

➤ Belirlenen hemşirelik faaliyetini deneyimli bir işgören uygularken (saniyeli saat tutarak) izlenmesi,

Bunların dışında birimde kullanılması planlanan hasta sınıflandırma ölçeğinin belirlenmesi de önemli bir diğer husustur. Birimdeki tüm hemşirelerin, aynı gün birimdeki her hastayı seçilen hasta sınıflama ölçeği yardımı ile sınıflandırması gerekmektedir.



Hasta tipleri belirlenen hastalara yapılan hemşirelik faaliyetlerinin ne olduğu ve bu faaliyetlerin 24 saatte ne sıklıkla yapıldığının belirlenmesi ve hasta tiplerine göre 24 saatlik hemşirelik bakım süresinin hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaplama için izlenmesi gereken yol şudur: her tip hastaya yapılan hemşirelik faaliyetlerinin her birinin yapılış sıklığı, yapılış oranı ve o faaliyetlerin ortalama uygulanış süresi ile çarpılır ve böylece her hasta tipi için 24 saat boyunca ayrılan hemşirelik bakım faaliyetlerinin süresi belirlenir(Yıldırım;2001;19 )

5. Adım: Birimlerde kullanılan hemşire yerleştirme yöntemlerinin gözden geçirilip görevlendirme ilkelerinin yazılı hale getirilmesi gereklidir.

6. Adım: Genel olarak uygulanan personel planlama politikalarının yazılması gereklidir. Bu anlamda dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir:

- . Tatillerin yerleştirilmesi (hafta sonu tatilleri eklenebilir)
- . Benimsenen görevlendirme tipi
- . Hafta sonu izni almadan ardışık olarak çalışabilecek en fazla ve en az gün sayısı
- . Her bir aydaki ya da belirli bir zaman dilimindeki hafta sonu tatil sayısı
- . Çalışılması gereken vardiya sayısı (belirli bir vardiya, rotasyonlu iki vardiya veya rotasyonlu üç vardiya gibi)
- . Eğer vardiya varsa, her bir vardiyada çalışılması gereken hafta sayısı
- . Yıllık izinlerin yerleştirilmesi

7. Adım: Benimsenen bir yöntem yoluyla vardiyalara ve hemşire tipine göre, gerekli hemşire sayısının hesaplanması

8. Adım: Personel planlama politikalarının uygulanması için lider ve işgören sayıları arasında bir uyumun sağlanması,

9. Personel planlamasının ve çalışma çizelgelerinin değerlendirilmesinin nasıl yapılacağına karar verilmesi, hazırlanan programın uygulamaya geçirilmesi ve programın değerlendirilmesi gerekir.

### 2.3.6. Hasta Sınıflama Kriterleri

İlk hasta sınıflama sistemi 1960 yıllarında John Hopkins Üniversitesi ve çevresindeki hastanelerde her vardiya için hemşire personel ihtiyacını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir(Hisley,Goldson;1985:3-6).

Hastaların gereksinimi olan hemşirelik bakımı tipi ve miktarını belirlemede hasta sınıflama sistemleri yardımcı olabilir. Temel olarak hasta sınıflama, hastaların gereksindiği hemşire saati ve becerisine göre dereceleme yöntemidir. Bu yöntem, belirli bir zaman dilimi (bu genellikle gelecek 24 saattir) için gerekli hemşirelik bakımı miktarını ve aynı zamanda bu bakımı verebilecek hemşire tipini belirlemeye yardım eder.

En çok kullanılan yöntemler hastaları üç veya dört sınıfa ayıran yöntemlerdir. Bu sınıflar, hastalığın ciddiyeti ve gerektirdiği bakım ile ilgilidir. Örneğin Wastler, beş hasta sınıfı belirlemiştir.

I.sınıf günde 1-2 saat bireysel bakım gerektirir.

II.sınıf minimum düzeyde günde 3-4 saat bakım gerektirir,

III. Sınıf orta düzeyde günde 5-6 saat bakım gerektirir.

IV. Sınıf modifiye yoğun bakım günde 7-8 saat bakım gerektirir.

V. Sınıf yoğun bakım günde 10-14 saat bakım gerektirir(Abaan,vd;1996:62-79).

Rowland ise; kitabında birkaç sınıflandırma modeli vermiştir. Birinci modelde sağlanan bakımın yoğunluğunu ölçmek için hemşirelik işlevlerini sekiz gruba ayırarak (solunuma yardım ve aspirasyon, hijyen, aktivite, diyet, boşaltım, yaşam bulguları, aldığı çıkardığı, izolsyon, pre-post operatif bakım) belirli puanlar verilmiştir. Puanların toplamı fiziksel bakımın tüm unsurlarını içereceğinden hasta bakımı için gerekli süre saptanmış olur.

Rowland sınıflama sistemi ikinci modeli ise;

1. En az hemşirelik bakımı gerektiren hasta (24 saat için ortalama 2.8 saat hemşirelik bakımı gerektirir.)

2. Ortalama düzeyde hemşirelik bakımı gerektiren hasta (24 saat için ortalama 4.3 saat hemşirelik bakımı gerektirir.)

3. Ortalamanın üstünde bakım gerektiren hasta (24 saat için ortalama 5.8 saat hemşirelik bakımı gerektirir.)

4. Maksimum düzeyde bakım gerektiren hasta (24 saat için ortalama 8.6 saat hemşirelik bakımı gerektirir.) (Rowland,H.S.,Rowland,B.L.;1985:153).

Russal, hasta sınıflamayı Wastler gibi beş bölümde yapıyor. Hasta sınıflama sistemine göre(PCS) gerekli staff hemşire ve bakım süreleri belirleniyor.

CASH (The Commission for Administration Services in Hospitals), hasta sınıflamasını hastanın yeterlilik(bağımlılık) düzeylerine göre tanımlamaktadır. Buna göre;

- ✓ Beslenme
- ✓ Banyo ve bakım
- ✓ Hareket yeterliliği
- ✓ Özel bakım ve tedavi
- ✓ Duygusal ihtiyaçlar puanlandırılır.

Hastanelerdeki İdari Servisler Komisyonu (CASH) prototip değerlendirmenin bir türü gibi görünen bir hasta sınıflandırma sistemidir. CASH, hastaları bakım yoğunluğuna göre ve hastaların kendi kendilerine beslenme ve banyo yapma yeteneklerine bakılarak gerekli hemşirelik bakımını, mobilite durumlarını, özel tedavi ve prosedürleri ve gözlemsel, kurumsal ve duygusal ihtiyaçlara göre derecelendiren bir hasta sınıflandırma düzenidir. Bu düzen, hemşirelik bakım zamanının kritik göstergelerle belirlenmesiyle ölçülür. Bir hasta sınıflama sistemi olan GRASP, hemşirelerin hasta bakımı sunarken gerçekleştirdikleri görevlerin kategorilerini değerlendirmede, her görevde ne kadar hemşirelik zamanının gerektiğini ortaya çıkaran bir iş yükü ölçümü kullanır. GRASP, Medicus gibi bir faktör değerlendirme düzenidir.

PRN (Project Research in Nursing), Canada' da geliştirilmiş 154 bakım aktivitesini içerir. Bu model Henderson modelinden adapte edilmiştir (Swansburg;1999:117)

Rush Medicus sınıflama modelinde ise; hastalar bağımlılık düzeylerine göre dört gruba ayrılmıştır. Bu sınıflama modelinde hasta bağımlılık düzeyini saptama skalası mevcuttur. Sakala da hastanın hemşireye olan bağımlılığını tanımlayan 29 parametre bulunmaktadır. Her bir parametre hastanın hemşireye olan bağımlılık düzeyine göre puanlandırılmıştır.

Her hasta aldığı puana göre bağımlılık düzeyi sınıflarına ayrılmaktadır. Hasta için doldurulan formda hastanın aldığı puan toplanarak hangi bağımlılık grubuna girdiği bulunmaktadır.

**Tablo 2.1 Skala Kriterlerine Göre Hasta Bağımlılık Sınıflaması Ve Hemşirelik Bakımına Gerek Duyulan Süre**

BAĞIMLILIK DÜZEYİ	TOTAL PUAN	SÜRE	GEREKSİNİM DUYULAN SÜRE
Bağımsız hasta	0-24 Puan	24 Saatte	1.3 Saat
Alt düzey bağımlı hasta	25-48 Puan	24 Saatte	2.8 Saat
Orta düzey bağımlı hasta	49-120 Puan	24 Saatte	4.8 Saat
Üst düzey bağımlı hasta	121-üstü Puan	24 Saatte	12.46 Saat

Kaynak: Danış, B.vd;2003:2-3

**Tablo 2.2 Hasta Sınıflama Kriteri**

HASTA SINIFLAMA KRİTERİ		
RUSH-MEDİCUS HASTA SINIFLAMA KRİTERİ	EVET(PUAN)	HAYIR
1.SERVİSE KABUL EDİLME	3	
2.TABURCU EDİLME	2	
3.ŞUURSUZ	24	
4.İNKONTİNANS	18	
5.ORYANTASYON BOZUK	15	
6.TAM GÖRME KAYBI YA DA İLERİ DERECEDE GÖRME BOZUKLUĞU	12	
7.İZOLASYON	9	
8.KİSMİ HAREKETSİZLİK	9	
9.TAM HAREKETSİZLİK	24	
10.MONİTÖRE BAĞLI	24	
11.RESPIRATÖRE BAĞLI	24	
12.KAPSAMLI YARA/DERİ BAKIMI	24	
13.TRAKEOSTOMİ	6	
14.YATAK İSTİRAHATI	10	
15.YARDIMLA KALKAR	5	
16.YARDIMLA BANYO YAPAR	3	
17.TOTAL BANYO GEREKSİNİMİ	4	
18.BESLENME SONDASI VE BESLENME	3	
19.TOTAL BESLENME GEREKSİNİMİ(ORAL)	10	
20.ALDIĞI ÇIKARDIĞI	2	
21.NUMUNE TOPLANMASI	2	
22.TÜP BAKIMI	8	
23.KİSMİ YARA/DERİ BAKIMI	8	
24.OKSİJEN TERAPİ	6	
25.2 SAAT ARAYLA YA DA DAHA SIK VİTAL BULGU TAKİBİ	12	
26.I.V.GİRİŞİMLER	12	
27.ÖZEL EĞİTİM GEREKLİ	12	
28.ÖZEL EMOSYONEL DESTEK	12	
29.TANI TESTİ HAZIRLIĞI	3	

Kaynak: Danış,B.vd;2003:4

Bu sınıflandırmalar sorumlu hemşireler tarafından yapılır ve bir sonraki vardiya için gerekli hemşirelik bakım saatinin belirlenmesinde kullanılır.

Yukarıda belirtilen hasta sınıflama kriterlerine benzer bir çok sınıflama skalaları bulunmaktadır. Ancak yukarıda belirtilen kriterler standartları en çok yansıtan kriterlerdir. Rush Medicus hasta sınıflama kriteri ise; Özel Kent Hastanesi tarafından tercih edilmiş bir skaladır. Uygulama Özel Kent Hastanesi'nde gerçekleştiği için çalışmada bu skalaya yer verilmiştir.

### 2.3.7. Ameliyathane Uygulaması

Norm kadro çalışmalarının uygulama basamağı olan bu bölümde uygulamada kullanılan toplam hemşire gereksinim formülleri belirtilmiş ve ardından uygulama açıklanmıştır.

#### 2.3.7.1. Total Hemşire Gereksinimi Hesaplama Formülleri

$$\frac{\text{İş için gerekli hemşire sayısı} \times \text{doldurulması gereken gün sayısı}}{\text{Bir hemşirenin bir haftada çalışması gereken gün sayısı}} = \text{belirli bir beceri düzeyindeki hemşire}$$

$$\frac{\text{Belirli bir beceri düzeyindeki hemşire sayısı} \times \text{bir yıldaki total izin süreleri}}{\text{Bir hemşirenin bir yılda çalıştığı total gün sayısı}} = \text{izinleri kapsamak için gerekli hemşire}$$

Belirli bir beceri düzeyindeki hemşire sayısı X bir yıllık tatillerin sayısı	
-----	=bir yıllık tatilleri kapsamak
Bir hemşirenin bir yılda çalıştığı total gün sayısı	için gerekli hemşire

Kaynak: Abaan vd.;1996:66-70

Günümüzde uygulama alanı bulunan eski, formülasyon ise şöyledir(Uyer;1993:159):

a= her hasta için gereksinilen süre

b= ortalama hasta sayısı

a x b x c

c =yıllık gün sayısı

----- = alınması gereken hemşire sayısı d =her personelin bir yılda izinli olduğu gün sayısı

(c-d) x e

e =her personelin günlük çalışma saati

### **Personel planlama formülleri**

Bir birimde gereksinim duyulan hasta sınıfına uygun bakım saati, hemşire tipi ve sayısı belirlendikten sonra personel planlaması yapılır. Personel planlaması yapılırken çalışma saatleri, tatiller, izinler, işe gelmeme ve personel eğitimi için ayrılan saatler de dikkate alınmalıdır. Bir serviste haftada 7 gün personel bulundurulması gerekiyorsa ve bir hemşire 5 gün çalışıyorsa bu durumda bu serviste 1.4 hemşire, 2 hemşirenin çalışması isteniyorsa 2.8 hemşire gerekir. Hesaplama aşağıdaki formülasyona göre yapılır.

$$\frac{\text{İş için gerekli hemşire sayısı} \times \text{doldurulması gereken gün sayısı}}{\text{Bir hemşirenin çalışması gereken gün sayısı}} = \frac{1 \times 7}{5} = 1.4$$

Bu hesaplamada tatiller, bayramlar, izinler, işe gelmeme ve eğitim zamanları dikkate alınmamıştır. Tatilleri kapsamak için bir yıl içindeki toplam tatiller, beceri düzeyindeki personel sayısı ile çarpılır. Elde edilen total tatil günleri her bireyin bir yılda çalışması gereken gün sayısına bölünerek tatil günleri için gerekli hemşire sayısı belirlenir.

Örneğin;

Bir yıldaki toplam izin günleri × Belirli bir beceri düzeyindeki hemşire sayısı= Belirli bir beceri düzeyindeki tüm personel toplam izin günleri

+

Bir personelin bir yılda çalıştığı toplam gün sayısı= İzinleri kapsayacak gerekli personel sayısı

+

Personel sayısı X Tatillerin sayısı= Kapatılması gereken tatillerin sayısı

Kapatılması gereken tatillerin sayısı: Bir kişinin bir yıldaki çalıştığı gün sayısı= Bir yıllık tatilleri kapsamak için gerekli personel sayısı

Aynı şekilde, personelin eğitimi nedeniyle oluşan açığı dolduracak hemşire sayısı da hesaplanabilir.

Gerekli personel sayısını belirlemede zaman kaybını önlemek için; önceden bu hesaplamalar yapıp cetveller geliştirilebilir.

### **2.3.7.2. Ameliyathane Uygulaması**

Çalışma altı adet ameliyat salonu bulunan Özel Kent Hastanesi ameliyathanesinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamada 1.06.2007-31.05.2008 tarihleri arasındaki veriler toplanmıştır. Rush medicus sınıflama metodu ameliyathanede örneği bulunmaması nedeniyle ameliyathane çalışmalarına uyarlanarak uygulanmıştır.

Uygulama için gerekli veriler belirlenmiş, verilerin iş yükü analizi için gerekli süreleri hesaplanmıştır.



➤ Her branştaki ameliyat için gerekli hazırlık süresi: belirli bir beceri düzeyindeki hemşire ve henüz belirli bir beceri düzeyine erişememiş hemşireye ameliyathanede hazırlığı en uzun süren, en kısa süren ve ortalama birer vaka hazırlanmış her iki hemşirenin çalışma sürelerinin aritmetik ortalaması alınmış ve sonuçta iki hemşirenin çalışma sürelerinin de aritmetik ortalaması bulunarak belirli bir süre tespit edilmiştir.

Genel bir sonuç olması itibariyle bir vaka hazırlığı süresi 15 dakika olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda belirlenen süreler üzerinden aritmetik ortalama ile vaka hazırlık süreleri standart hale getirilmiştir.

**Tablo 2.3 Vaka Hazırlık Süreleri**

Vaka Tipleri	Deneyimli Hemşire	Deneyimsiz Hemşire	Aritmetik Ortalama
Büyük Ölçekli Bir Vakanın Hazırlık Süresi	14 dakika	26 dakika	20 dakika
Küçük Ölçekli Bir Vakanın Hazırlık Süresi	7 dakika	13 dakika	10 dakika
Aritmetik Ortalama	10.5dakika	19.5 dakika	15 dakika

➤ Araştırmanın yapıldığı tarihlerde kaç ameliyat yapıldığı tespit edilmiştir. Her ay için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Günlük ortalama kaç ameliyat yapıldığı belirlenmiştir. Bir ayda çalışma günleri toplamı 26 olarak hesaplamaya dahil edilmiştir.

➤ Her ameliyat için ara sayısı tespit edilmiştir. Günlük ameliyat adedinin bir eksiği ara sayısı olarak tesbit edilmiştir. Standart ele alınan vaka hazırlık süresi ortalama ameliyat adedi ile çarpılarak pasif çalışma süresi bulunur. Uygulama tablosunda bu hesaplama sonucu görülmektedir.

➤ Özel Kent Hastanesinde hastaların ameliyat salonuna giriş ve salondan çıkış zamanları bilgi işlem sistemine veri olarak girilmektedir. Bu sistemin yardımıyla vakaların ne kadar sürede gerçekleştiği toplam olarak belirlenebilmektedir. Her ameliyat için gerekli ön hazırlık(pasif çalışma süresi) aşaması önceden belirlenen

ortalama hazırlık süresi baz alınarak ameliyat adedi ile çarpılarak aylık toplam pasif çalışma süresi belirlenmiştir. Bu şekilde belirlenen aktif vaka sürelerine pasif çalışma süreleri de eklenerek bir vaka için hazırlık aşaması dahil toplam süre belirlenmiş olur. Aylık yasal çalışma süresi saat cinsinden olduğu için veriler saat cinsinden ele alınmıştır. Bu nedenle veriler, sistemde dakika cinsinden yer aldığı için saat cinsine çevrilir.

- Yasal aylık çalışma saati her ay için değişkenlik göstermesi sebebiyle aylık çalışma süresini sabit alabilmek adına yasal aylık çalışma sürelerinin yıllık toplamına dayanılarak aylık aritmetik ortalaması alınmıştır.
- Toplam çalışma süresi yasal aylık çalışma süresine bölünerek salon başına tek hemşire için gerekli norm kadro bulunmuştur.
- Her ameliyat salonu için gerekli hemşire sayısı 3 olarak tespit edilmiş ve norm tek hemşire için bulunan değer 3 ile çarpılarak norm kadro hesaplanmıştır.
- Her ay için hesaplanan norm kadronun aritmetik ortalaması yıllık olarak hesaplanmıştır. Bu işlemler saat cinsinden olduğu için günlük çalışma saatine bölünerek gerekli hemşire sayısı yıllık norm kadro olarak belirlenmiştir.
- Ancak kadro belirleme sürecinde gerekli iş analizi vaka bazlı yapılmıştır. Burada ameliyathanenin genel işleyişine ait işlemler analize tabi tutulmamıştır. Ameliyathane genel işleyişinin ameliyahane sorumlu hemşiresinin sorumluluğunda olması sebebiyle araştırmanın sonucunu etkileyecek bir etki yapmadığı düşünülmektedir.
- Bu işlemlere ortalama hemşire devir oranı(turnover) ve gebelik-rapor-doğum izinleri eklenerek gerçek norm tespit edilir.

**Tablo 2.4 2007-2008 Ameliyathane Norm Kadro Verileri**

AY/YIL	ADET	AKTİF AMELİYAT SÜRESİ(dk)	GÜNLÜK ORT. AMELİYAT ADEDİ	ARA SAYISI	PASİF ÇALIŞMA SÜRESİ(dk)	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ(dk)	TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ (sa)	YASAL AYLIK ORT.ÇALIŞMA SÜRESİ	NORM-TEK HEMŞİRE İÇİN GEREKEN SAAT	SALON X2 -3 HEMŞİRE	NORM TOPLAM
Haz.07	399	49069	15	14	225	49294	822	189	4,35	3,00	13,0
Tem.07	346	42653	13	12	195	42848	715	189	3,78	3,00	11,3
Ağu.07	332	36521	13	12	195	36716	612	189	3,24	3,00	9,7
Eyl.07	368	41409	14	13	210	41619	694	189	3,67	3,00	11,0
Eki.07	362	40289	14	13	210	40499	675	189	3,57	3,00	10,7
Kas.07	488	56682	19	18	285	56967	949	189	5,02	3,00	15,1
Ara.07	381	47657	15	14	225	47882	798	189	4,22	3,00	12,7
Oca.08	500	61486	19	18	285	61771	1030	189	5,45	3,00	16,3
Şub.08	467	59069	18	17	270	59339	989	189	5,23	3,00	15,7
Mar.08	464	53302	18	17	270	53572	893	189	4,72	3,00	14,2
Nis.08	462	55490	18	17	270	55760	929	189	4,92	3,00	14,7
May.08	464	55966	18	17	270	56236	937	189	4,96	3,00	14,9
TOPLAM	5033	599593								Toplam saat :	159,4
Günlük çalışma saati :8											Ortalama :19,9:20

Ortalama hemşire devir oranı(turnover) :%2,3

Gebelik- Rapor-Doğum izni :%5

**TOTAL :21,46 :22**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Norm kadro çalışmaları örgütlerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için uygulanan çalışmalardır. Bu çalışmaların en önemli amaçlarından birisi, görevlerin yerine getirilmesi için gereken kadronun nitelik ve sayısının belirlenmesidir. Bu amaçla yapılan norm kadro çalışmaları, örgüt içerisinde yer alan görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan, ideal kadronun nitelik ve nicelik yönüyle belirlenmesidir. Burada önemli olan amaçların gerçekleştirilmesi ve bu yöndeki işlerin yapılması için gerekli olan ideal kadronun yani, olması gerekenden ne daha az, ne de daha fazla kadronun belirlenmesidir(Yılmaz,Özdem,2004;116).

Dünyada sağlık reformları alanında yapılan gelişmeler incelendiğinde merkeziyetçilikten tamamen uzaklaşıldığı, hizmetlerin yerelleştirildiği, ayrıca hizmet sunumunda özelleştirme ve serbestleştirme gibi yöntemlere ağırlık verildiği görülmektedir. Bu kısmen doğru gibi gözükse de ülkemiz için tamamen özelleşmeye gidilmesi doğru olmayacaktır. Koruyucu sağlık hizmetlerinin devlete bağımlı olmasının ve tedavi edici hizmetlerde ise; devletin yönlendirici konumda olması gerekmektedir. Devletin de koruyucu sağlık hizmetlerinde çalışan işgörenin kaliteli hizmet sunabilmesi için gerekli imkanları hazırlaması gerekmektedir Ülkenin genel sağlık standartlarını yükseltmesi adına oldukça önemli olan bu konuda personelin ihtiyaçlarının karşılanarak hizmet sunumundaki performansını ölçebilecek verileri belirlemesi gerekmektedir.

Gerekli personel seçimi, konumlandırılması ve sorunların tespit edilip çözümlenebilmesi için bazı analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu anlamda;

- Mevcut insan kaynaklarının analizinin yapılması ile gerekli görüldüğünde kadroların azaltılması ya da yeni kadroların açılması olası çözümler arasındadır.
- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili sorunların tespiti gerekmektedir. Bu şekilde personelin sorunları tespit edilmiş olup çözüm arayışına daha kısa sürede geçilmiş olacaktır.
- İnsan kaynaklarının planlanması, uzun dönem insan gücü talebinin öngörülmesi işgörenlerin işyüklerinin artması veya azalması konusunda öngörülü olmalarını sağlayacaktır.

Mevcut insan kaynaklarının görev tanımlarının yapılması, buna yönelik gerekli İnsan kaynakları eğitiminin sağlanması, etkin motivasyon yönetimi için kural

ve kurumların oluşturulması, verimlilik ve performans temeline dayalı adil bir ücret yönetimi için performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili ilkelerin tespit edilmesi alınacak diğer önlemler arasında sayılabilir.

Norm kadro özel sektör yönetim anlayışı olan insan kaynakları planlaması süreci ile aynı niteliklere sahiptir. Dolayısıyla kamu sektörü de özel sektör niteliklerine benzer faaliyetler göstermektedir. Bu da aslında bir açıdan kamunun her alanda olmasa bile belirli alanlarda özelleşmesi demektir. Bu özelleşme yapısal olarak değilse bile hizmet ve değer açısından özel sektör niteliği olarak görülebilir. Böyle bir değişim sonucunda yani hizmetler açısından bir özelleşme olması sonucunda yıllardır kamu hizmetlerinden duyulan hizmet alanların memnuniyetsizliği de engellenmiş olmakta ve daha etkin hizmetlerin sunumu gerçekleştirilmektedir (Engin;2008:132).

Sağlıkla ilgili verilerin toplanması ve sağlık hizmetleri sunumunda elde edilen veriler doğrultusunda hizmet planlaması yapılabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanakları kullanarak veri toplanması, toplanan bu verilerin kurumsal bir yapı dahilinde değerlendirilmesi ve aksayan noktalarda sorun gidermeye yönelik bir geribildirim mekanizmasının oluşturulması gereği kaçınılmazdır.

Hastane işletmeciliğinde yönetim uygulamalarında nesneliği ve ölçülebilirliği sağlayacak araştırma ve planlama faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Böylece yönetime doğru yeterli ve zamanında veri akışını sağlayacak, bu verilerin analizini yaparak seçeneklerinin oluşturulmasına alınan kararların sonuçlarını değerlemeye yardım edecek bir yönetim bilgi sistemi oluşturulmalıdır. Bu da hastane işletmeciliği konusunda eğitim almış profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesine bağlıdır.

Uygun bir kadrolama süreci için işgörenlerin ekonomik ve mali durumlarının beklenen düzeyde olması, fiziksel çalışma ortamlarının elverişli olması, bireysel olarak işgörenin söz hakkına sahip olduğunu, yüksek performansın ödüllendirileceğini bilmesi ve işgören motivasyonuna olumlu etkiler yapacak geribildirimlerin olması, işe bağlı stres kaynaklarının en aza indirgenmesi, mesleki gelişimine imkan sağlanması, grup içi ve hiyerarşik ilişkilerin pozitif olması, terfi, ilerleme imkanlarının olduğunun bilinmesi, kuruma bağlılık duygularının geliştirilmesi, iş doyumunun sağlanması, bireysel saygınlığının bulunması işgören performansını etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu saydığımız faktörler işgören

performansını olumlu etkilediği gibi kurum açısından özellikle özel sektörde işgören sürekliliğinde öngörülmesi olmasına yardımcı olur. Ayrıca kurumun kaliteli hizmet sunumunda personelin performansını yüksek tutabilmesi işgörenin çıkarlarını kurum olarak koruduğunu hissettirmesi de bir diğer önemli faktördür.

Genel anlamda sağlık sektöründe performansın yüksek olması ise; kalite standartlarının geliştirilmesine, sağlık kuruluşlarının akreditasyonunun sağlanmasına, sağlık sonuçlarını ölçmek için sistemler geliştirilmesine, sonuçların karşılaştırılması için veri tabanlarının oluşturulmasına, hasta güvenliğini ölçmek geliştirmek için sistemler geliştirilmesine, sağlıkta insan kaynakları için standartlar oluşturulmasına ve sürekli kalite gelişiminin felsefe edinilmesine bağlıdır denilebilir (www.canaktan/ekonomi/saglik01.05.2010).

Yukarıda sayılan iyileştirmeler göz ardı edildiğinde işgören memnuniyetsizliğine bağlı gerek sayının azlığı gerekse aktif işgören azlığı hasta hemşire oranlarının yetersizliğine sebep olacaktır. Bu da bir çok dezavantajı birlikte getirecektir. Bunları sınıflandırmak gerekirse;

Kurum açısından;

- Hemşire yetersizliğine bağlı hasta memnuniyetsizliği
- Memnuniyetsizliğe bağlı hasta sayısında düşüş ve maddi kayıp
- Kaliteli bir hizmet veremediği için prestij kaybı
- Hemşire yetersizliğine bağlı enfeksiyon oranında artış
- Sonuç olarak yatış süresi uzayan hastalar nedeniyle özellikle paket fiyat uygulayan özel hastanelerde maddi kayıp söz konusu olabilir.

Hasta ve yakını açısından;

- Hemşire yetersizliğine bağlı memnuniyetsizlik
- Kuruma ve hemşireye karşı güvensizlik
- Kaliteli bir hemşirelik bakımı alamadığı için iyileşme sürecinde uzama ve maddi kayıp
- Hasta ve/veya yakınının yaşam kalitesinde düşme gibi sorunlar oluşacaktır.

Hemşire açısından;

- Tükenmişlik

- Özgüven eksikliği
- Yeni bir meslek arayışı
- Mesleki doyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir.

Ülke açısından;

- Yüksek mortalite ve enfeksiyon oranları ile diğer ülkelerin gerisinde kalmak, az gelişmiş ülke özelliği sergilemek

- Ülke çapında ekonomik kayıba (Bahtiyar, Güngör; 1999:300) sebep olacaktır.

Performansı yüksek tutmak işgören memnuniyet ve imkanlarına bağlıdır. Yüksek bir performans kurumun beklediği kaliteyi birlikte getirecektir. İşgörenlerin gereksiz işyüküne maruz kalmaması, personel azlığına ya da fazlalığına bağlı iş aksamalarına imkan tanımamak için iyi bir performans ve işgörenlerin verimli çalışabilmesi için norm kadro çalışmalarının büyük bir titizlikle yürütülmesi gerekmektedir.

Ayrıca norm kadro çalışmaları ile kişinin işine konsantre olabilmesi ile işgörenlerin işlerinden sağladıkları tatmin, kendi mutlulukları sonrasında iş hayatına yansıtıkları verimle hizmet kalitesini arttırmaları sağlanabilmektedir (Bölükbaşı, Yıldıztan; 2009:349).

Norm kadro çalışmalarında en büyük sorun işgörenlerin norm kadro çalışmalarına inanmamaları veya yeterince ciddiye almamalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle öncelikle işgörenlerin çalışmaların yararlarını anlamaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için işgörenleri yetki devri ile işgören planlamasını yapmaya dahil etmektir. Sorun ile karşılaştıklarında alternatif çözüm yolları bulmaları istenmeli ve zorlukları görmeleri sağlanmalıdır. Sorun çıktığında alternatif çözümler aşağıdaki gibi olabilir.

- İşyükü arttığında işi daha az olan alanlardan, işyükü fazla olan alana personel kaydırılmasıdır. Bu uygulama, kurum için ekonomik bir yoldur. Ancak birimdeki çalışma grupları bozulur ve yer değiştiren hemşirelerde güvensizliğe yol açar. Bunun sonucu da iş doyumsuzluğu ve işten ayrılma olabilir. Ayrıca bazı birimler, her hemşirenin sahip olmadığı bazı özel bilgi ve beceriyi gerektirir. Bundan dolayı böyle bir yöntem yerine eş klinik sistemi seçilmelidir. Eş ( arkadaş) klinik sisteminde iki birim birbirine yardım eder. Hemşirelerin ikinci (arkadaş) kliniğe de uyumu sağlanır ve yer değiştirme gerektiğinde hemşireler, bu ikinci kliniğe

gececeklerini bilirler. Böylece hemşirelerin tepkileri en aza indirilmiş olmakta ve bakım kalitesi de sürdürülmektedir.

➤ Bir diğer çözüm, hemşirelerin fazla çalışma saatleri ödenerek ardı ardına iki vardiya çalıştırılmasıdır. Bu yöntemde kurumsal maliyetin artması, hemşirelerin çok yorulabilmesi, yorgunlukla beraber hataların artması ve uzun süre çalışmanın hemşirelerin bireysel yaşamlarını etkileyebilmesi gibi sakıncaları olabilir.

➤ Hemşire Havuzu Oluşturma: Belli bir klinikte çalışmazlar. Nerede ihtiyaç varsa oraya yönlendirilirler. Her gün toplanırlar. Ancak bu tercih edilen bir çözüm olmayacaktır. Çünkü bu şekilde işgörenler kendilerini daha az önemli hissedeceklerdir. Branş bazlı yada özellikli işgören olmadıkları hissine kapılabileceklerdir.

Ameliyathanede acil vaka ile karşılaşma durumunda norm kadro çalışmaları ile saptanan işgören sayısı yeterli olmayabilir. Bu nedenle alternatif çözüm arayışı gerekebilir. Bu çalışma ile ameliyathane biriminin kadrosu belirlenmiştir. Ancak özel bir hastane olduğu için bazı vakalar tercihe bağlı olarak planlanmaktadır. Genellemenin yapılacağı düşünülürse, vaka sayıları kış aylarında artmaktadır. Bu nedenle kış aylarında işgören sayısını attırıp, yaz aylarında azalması gerekir. Ancak bu gereksinimi karşılamak kurum prestiji açısından istikrarsızlık sonucunu doğurur. Bu çözüm uygun olmayacağı için yaz aylarında izinlerin planlanması daha uygun olacaktır.

Günlük vaka planlamalarında ise; işgören planlamasının yapılması bir gün önceden yapılmalıdır. Bu her ne kadar yıllık norm kadro planlamaları gibi sistematik olmasa da proaktif yaklaşım adına anlamlı olacaktır. Bu günlük planlamalar sonuç olarak yıllık yapılan norm kadro çalışmalarının avantajları ile sağlanır.

Sonuç olarak; norm kadro çalışmalarının etkinliği, performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğine bağlıdır. Ayrıca süreçteki basamakların, belirtilen hatalar ekarte edilmeye çalışılarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle performans değerlendirme çalışmaları etkin bir şekilde yürütülmeli, iş analizleri, iş ölçümleri gerçekleştirilmeli, işgörelere yönelik bilgiler ayrıntılı olarak toplanmalı ve işgören iş entegrasyonu sağlanmalıdır. Bu entegrasyon görev tanımlarının ve kişilerin eğitim, bilgi ve becerilerine bağlı olarak gerçekleştirilmelidir.



Yapılan bu çalışma gösteriyor ki; performansı yüksek bir işgören ya da performansı düşük bir işgören norm kadro sayısını önemli derecede etkilemektedir. Bu da hem performans değerlendirme çalışmalarının önemini vurgulamakta hem de işverene önemli fikirler vermektedir. Ayrıca iyi planlanmamış bir norm kadro ile gerek fazla işgören ile işlere verilen önemin azalmasına bağlı olarak gerekse az işgören ile tükenmişlik gibi sendromlara sebep olarak performansın düşmesine sebep olunacaktır. Norm kadro çalışması ne kadar iyi planlanırsa hem performansa katkısı artacak hem de ileriki yıllarda yapılacak olan norm kadro çalışmaları için iyi bir örnek temsil edecektir.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- AÇIKALIN,A.(2000); **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**. 2. Baskı, Pegama Yayıncılık, İstanbul
- ADAL,H.Ş.(1968); **Kamu Personel İdaresi**, Ahmet Saim Matbaası, İstanbul
- AKAL,Z.(2005); **Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Ankara
- AKAL,Z.(1998); **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara MPM Yayınları,Ankara
- ANTHONY W.P.,K.M.KAÇMAZ,P.L.PERREWE(2002); **Human Resourge Management”a strategic approach**, Fourth Edition, Prentice Hall, South Western, USA
- ATAAY,İ.D. ve A.C. ACAR.(2008); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul
- ALDEMİR,C., A. ATAOL ve G. BUDAK.(2004); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir
- ALDEMİR, C., A. ATAOL ve G. BUDAK.(1993); **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir
- ABAAN,S., G.UYER, G.KACAMAN, S. OKTAY ve G. ARGON.(1996); **Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı**, İstanbul; Vehbi Koç Yayınları
- ARMSTRONG,P.,C.DAWSON.(1988); **People in Organizations**, St.Edmundsbury Pres, New York
- BARUTÇUGİL,İ.(2002); **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul
- BARUTÇUGİL,İ.(2004); **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık. (1. Baskı), İstanbul
- BARUTÇUGİL,İ.(2002); **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul

- BENLİGİRAY,S.(1999); ***İnsan Kaynaklar Açısından Otellerde Performans Yönetimi***,T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, İ.İ.B.F.Yayınları, No:164, Eskişehir
- BERNARDIN,H.J.(2003); ***Human Resourge Management***, Third Edition, The Mcgrow Hill Companies, USA
- BİNGÖL,D.(2003); ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Beta Yayınları, İstanbul
- BİNGÖL,D.(2006); ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Arıkan Basım, İstanbul
- BİLGİN,K.(2004); ***Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi***, TODAİE Yayını, Ankara
- BUDAK,G. ve G.BUDAK.(2004); ***İşletme Yönetimi***, Barış Yayınları, İzmir
- BUDAK,G. ve G.BUDAK.(2007); ***İşletme Yönetimi***, Barış Yayınları, İzmir
- BUDAK,G.(2008); ***Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi***, Barış Yayınları, İzmir
- CAN,H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI.(2001); ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***, Siyasal Kitapevi, Ankara
- CAN,H.,A.AKGÜN., Ş.KAVUNCUBAŞI.(1995); ***Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi***, Siyasal Kitapevi, Ankara
- CANMAN,D.(2000); ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Yargı Yayınevi, Ankara
- CASCIO,W.F.(1992); ***Managing Human Resourge-Productivity***, Quality of Working Life, Profits.McGraw-Hill, New York
- CRANE,D.P.(1974); ***Personnel Management "A Situational Approach***, Georgia State University, USA
- ÇALIK,T.(2003); ***Performans Yönetimi***, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara
- DANIŞ,B.vd.(2003); ***Hemşirelik Bakımında Kalite***, Ege Üniversitesi Yayınları

- DAS,H.(2003); **Performans Management, PH Seriesin Human Resources Management**, St Mary's University,Andrew Templer, Series Editor University of Winsor, Prentice Hall, Toronto
- DECENZO,D.A. and S.P.ROBBINS.(2002); **Human Resource Management**, John Wiley&Sons, Inc., 7thEdition, New York
- DESSLER,G.(2003); **Human Resource Management**, Pearson Education, New Jersey
- DEMİRBAŞ,T.(2001); **Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması**, Ankara Sayıştay Yayınları, Araştırma İnceleme; Çeviri Dizisi No:17
- DOĞAN,M.(2007); **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık,İzmir
- EREN,E., H.GÜNEŞ(2007); **Mahalli İdareler İçin Norm Kadro Uygulamaları**, Mitaged Yayınları, 1.Baskı, Ankara
- FINDIKÇI,İ.(2006); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağ.Ltd.Şti., İstanbul
- FRENCH,W.L..(2003); **Human Resourge Management**, Houghton Mifflin Company, USA
- GÜRÜZ,D. ve G.YAYLACI.(2004); **İşletmeciler Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Media Cat Kitapları, İstanbul
- HUME,D.A.(1998); **Reward Management**, Blackwell Publishers Ltd., USA
- KALKANDELEN, A.H.(1997); **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara
- KEÇECİOĞLU,T.(2003); **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İzmir
- KOÇEL,T.(1999); **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- MATHIS,R.L.,&J.H.JACKSON.(2000); **Human Resourge Management**, South-Western College Publishing, 9th. Edition

- MICHAEL,H.(1997); **Human Resourge Management**, A Practical Approach, Harcount Brace & Company, USA
- MONDY,R.W.,R.M. NOE,S.R.PREMEAUX(2002); **Human Resourge Management**, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- MOHRMAN,JR.M.A.(1990); **Deming Versus Performance Appraisal,'Is There A Resolution,Performance Appraisal Perspectives On A Quality Management Approach,Theory To Practice Monograph**, American Society For Training And Devolopment, University of Southern California
- MURPHY, K.R.,J.N. CLEVELAND (1995); **Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives**, Thousand Oaks, California, Sage Pubications
- NOE,R.A.,J.R.HOLLENBECK,B.GERHART,P.M.WRIGHT(2004); **Human Resourge Management**, The Mcgrow Hill Companies, USA
- ÖZGEN,H.,A.ÖZTÜRK ve A.YALÇIN.(2005);**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi,2.Baskı,Adana
- PALMER,M.J.(1993); **Performans Değerlendirme**, Rota Yayınları, İstanbul
- PUGH,D.(1991); **Organizational Behaviour**, Prentice Hall International, U.K.
- SEÇİM,H.(1987); **Sanayi İşletmelerinde Norm Kadro Tesbit Yöntemi**, Anadolu Üniversitesi, Yayın,No: 255 Açıköğretim Yayın No: 122, Eskişehir
- SABUNCUOĞLU,Z.(2005); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti.Bursa
- SABUNCUOĞLU,Z.(2008); **İnsan Kaynakları Yönetimi**; Furkan Ofset, 3.Baskı, Bursa
- TORRINGTON,D.,J.EARNSHAW.(1988); **Marketing Research**, McGrawHill, Oakland
- TİMUR,H.(1986); **Norm Kadro Ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi**, H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:1

TİMUR,H.,M.ARSLAN,M.KİLİNÇ,D.M.AYDIN.(2003); **Örgütsel Yapılar Ve Sonuçlar- Kamuda Norm Kadro Ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar**, 11.yönetim ve organizasyon kongresi, 22-24 Mayıs Afyon 8.oturum, Ankara

UYARGİL,C.(1998); **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul

UYARGİL,C.(2008); **Performansın Planlanması Değerlendirilmesi Ve Gerçekleştirilmesi,İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

ÜLGEN,H. ve S.K.MİRZE.(2004); **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul

## Makaleler

- ANTHONY,M. M.(1993); ***Suggestions for Achieving a Strategic Partnership***, HR Focus, Vol. 70,No.9
- ATAAY,İ.D.(1990); ***İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri***,İ.Ü.,İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- AKAL,Z.(1992); ***İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi***, MPM Yayınları, no:473, Ankara
- BAKAN,İ.,H.KELLEROĞLU(2003); ***Performans Değerlendirme:Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması***, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., C:8, S:1
- BALLI,S.,A.UĞUR,S.KORUKOĞLU(2009); ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi***, Ege Akademik Bakış, Ege Ünivesitesi, C:9, S:2
- BİTİTÇİ,Ü., A.S.CARRİE, L.MCDEVITT.(1995); ***Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide***, International Journal of Operations and Production Management, Vol.17, Issuess 5
- BECKER,B., B. GERHART(1996); ***The Impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects***, Academy of Management Journal, August 1996, V.39,N:4, S:779
- CAMGÖZ,S.M.,İ.N.ALPERTEN(2006); ***360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği***, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, C:13, S:12, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , Manisa
- CANMAN,D.(1993); ***Performans Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi***, TODAİE Yayınları, Yayın no:252, Ankara
- CANMAN, A. D. (1995); ***Çağdaş Personel Yönetimi***, TODAİE Yayınları, Ankara

- COŞGUN,E.(2004); **Teknik Personelin Performans Değerlemesinde Bir Uzman Sistem Modeli**,Teknoloji, Sayı:4
- DİCLE,Ü.(1982); **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi**, Türkiye Uygulaması, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın no:43, Ankara
- DAĞDEVİREN,M.(2007); **Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP İle Bütünleşik Modellenmesi**, Journal of Engineering and Natural Sciences Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, C:25, S:3
- DAĞDEVİREN,M.,D.AKAY,T.ÇETİNYOKUŞ,M.KURT(2002); **Bulanık Matematiksel Programlama Tekniği İle Bir İş Değerlendirme Uygulaması**, Teknoloji s:1-2
- ERASLAN,E.,O. ALGÜN(2005); **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, C:20, S:1
- ERDİL,O.,L.H.ALPKAN,L.BİBER.(2004); **Performans Yönetimi**, DEÜİİBF Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, ss:101-122
- ERTUĞRUL,İ.(2004); **Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, No:1, s:155-159
- GAVCAR,E.,A.BULUT,K.ENGİN(2006); **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları(Muğla İli Örneği)**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi C:13, S:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa
- HELVACI,M.A.(2002); **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi**, Anlra Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi C:35, S:1-2
- KAYNAK,R.,M. BÜLBÜL(2008); **360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları**, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., C:13, S:1
- ÖZMUTAF,N.M.(2007); **Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2,



- ÖZTÜRK N. KI(2000); **Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum**; Türk İdare Dergisi; S:428, s.74
- PALMER,M.J.(1993); **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları,1.Baskı, İstanbul
- UĞURLUOĞLU,Ö. VE ÇELİK,Y.(2005); **Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı**; Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi no:8,1
- UTKUTUĞ,Ç.P.(2008); **Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi**, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, s.55-78
- UYARGİL, C.(1992);**İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Sayı 2, s.119–139
- ÜNSAR,S.(2009); **Yetkinliğe dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi** ,C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 10, S:1
- YILMAZ,K.,G.ÖZDEM(2004); **Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, cilt:37, sayı:2

## **Diğer**

[www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)

[www.kalitekontrol.org/forum/surec-yonetimi](http://www.kalitekontrol.org/forum/surec-yonetimi)

[www.ekonometridernegi.org/bildiriler;29/08/08](http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler;29/08/08)

[www.tr.wikipedia.org](http://www.tr.wikipedia.org)

[www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf](http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf)

[www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr)

<http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>

[www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)

[www.sbu.saglik.gov.tr](http://www.sbu.saglik.gov.tr)

AĞCA,V.(2005); ***İç Girişimcilik Yapısı Ve Firma performansına Etkileri:Denizli Tekstil Firmalarında Bir Araştırma***, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon

AKSOY,M.(2009); ***İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Analizi***, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

BÖLÜKBAŞI,A.G.,YILDIRTAN,D.Ç.(2009); ***Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Çalışması***, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:27, S:2

DİLSİZ,F.Y.(2006); ***İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri:Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma***, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

DURMUŞ,E.(2007); ***İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması***, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Master Tezi, Ankara

- ENGİN,H.(2008); **Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması Olarak Norm Kadro**,  
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- GÖKASLAN,S.(2000); **Performans Değerlemesinin TKY 'deki Rolü**, Dokuz Eylül  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- İNAL,C.(2009); **Sağlık Hizmetlerinde Performans Değerlendirme**, Dokuz Eylül  
Üniversitesi, İzmir
- KANTARCI,M.(2005); **Performans Değerlemenin Motivasyon Üzerine Etkisi**,  
Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- KARACAN,H.(2009); **Belediyelerde Norm Kadro Süreci**, Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Mahalli İdareler Ve  
Yerinden Yönetim Bilim Dalı, İstanbul
- NUMANOĞLU,A.B.(2004); **Performans Yönetim Sistemi ve Uygulama Örneği**,  
Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- TARLIĞ,Y.T.(2006); **Performans Değerleme Süreci ile Performans Sonuçlarının  
Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir  
Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans  
Tezi, İstanbul
- TAŞKESER,H.(2005); **Performans Değerlendirme ve Performans  
Değerlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Bakış Açıları İle Bir Uygulama**,  
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- YARAR,G.(2008); **4857 Sayılı İş Kanununda Yeterlilik Bazlı Performans  
Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

EK-1: Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malz.Tic.A.Ş. tarafından Kurum Bilgilerinin Kullanımına Dair Verilen İzin Belgesi

**Dış Yazışma No:** IKY -Z10 - 259  
**Tarih:** 26.07.2010  
**Kime:** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Kimden:** Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malz. Tic. A.Ş.  
**Konu:** Gonca Yaşar Yüksek Lisans Çalışması Hakkında

Sayın İlgili,

05.01.2005 tarihinden itibaren Hastanemizde ameliyathane hemşiresi olarak görev yapmakta olan Gonca Yaşar'ın kurumumuzdan aldığı norm kadro çalışması ile ilgili bilgileri yüksek lisans çalışması için kullanmasında sakınca bulunmamaktadır.

Bilgilerinize sunarız.

Saygılarımızla,

  
Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malzemeleri  
Sanayi ve Ticaret A.Ş.



EK-2: Özel Kent Sağlık Hizmetleri ve Malz.Tic.A.Ş. Ameliyathane Hemşiresi Görev Tanımları



HEM-G340

## Ameliyathane Hemşiresi

Kontrollü Kopya

### 2.3.8.

### 2.3.9. Bağlı Olduğu Görev Yeri

Ameliyathane Sorumlu Hemşiresi

### 2.3.10. Kendine Bağlı Görev Yerleri

-

### 2.3.11. Görev Yetki ve Sorumlulukları

- a) KENT Hastanesi hemşirelik hizmetlerinin ve Ünitenin politika hedef, kural, yönetmelik ve düzenlerine uyar, uyulmasını sağlar.
- b) Ameliyathaneye hastayı kabul etmeden önce ameliyatın tipine, özelliğine göre ameliyat odasını ve vakada kullanılacak malzeme ve ekipmanı hazırlar, kontrol eder.
- c) Ameliyathaneye alınan hastanın uygun şekilde ameliyat odasına kabulünü sağlar.
- d) Hastanın semptomlarını gözler, işlem öncesi hazırlıkları kontrol eder, hastaya uygun pozisyonu verir.
- e) Hastayı operasyon için hazırlar.
- f) Ameliyat süresince ameliyatı takip ederek hekimin istediği malzemeleri ve aletleri uygun şekilde iletir, ameliyatta kullanılan malzeme-spanç kompres vb-sayımını ve takibini yapar, hemşirelik hizmetleriyle ilgili faaliyetleri yerine getirir.
- g) Ameliyat sırasında hastadan alınan örnek materyallerin uygun şekilde saklanmasını ve kayıt altına alınarak ilgili bölüme naklini sağlar.
- h) Ameliyat sonrası, insizyon yeri kapatılmadan önce alet spanç vb malzeme sayımını kontrol eder
- i) Ameliyat sonrası hastanın cilt temizliğini yapma, insizyon yerini uygun malzeme ile kapatır.
- j) Hekimin istemi ve hastanın gereksinimleri doğrultusunda hastaya yapılacak ilaç ve uygulamalar için hazırlık yapar, uygulama sonrası etkileri izler ve değerlendirir.
- k) Ameliyat sonrası hastanın genel durum ve tedavi kontrolünü yapma, ameliyathane malzemelerini düzenler.
- l) Hastanın uygun şekilde yoğun bakım ünitesine transferini sağlar, refakat eder.



- m) Ameliyat sonrası alet ve malzemelerin yıkanıp steril edilerek tekrar kullanıma hazır hale getirir, ameliyat odasının genel temizlik ve dezenfeksiyonunu sağlar, bir sonraki vaka alımına hazırlar.
- n) Acil durumlarda ilk girişimleri başlatır, ekiple birlikte çalışır.
- o) Ölen hastalarla ilgili prosedürleri uygular.
- p) Ünitenin malzemelerinin, cihazlarının sayımında, bakımında, saklanmasında, sağlanmasında, ve kullanıma hazır tutulmasında sorumlu hemşireye yardımcı olur.
- q) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde sorumlu hemşire ve diğer hemşirelerle iş birliği yapar, iletişimi sağlar, ve sorumlu hemşirenin devrettiği görevleri yerine getirir.
- r) Hemşirelikle ilgili tüm kayıtları doğru, eksiksiz ve zamanında tutma, istenilen istatistikleri tutar.
- s) Vardiya değişimlerinde ünite ve vaka teslimini yapar, vardiya değişimlerinde zamana uyar.
- t) Ünitadaki hemşirelik girişimlerini hasta hakları ve etik kurallara doğrultusunda verir.
- u) Hemşirelik hizmetlerinin gelişimi için bilimsel çalışmalarını izler, araştırmalara katılır, destekler, hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü tarafından onaylanan araştırma sonuçlarını paylaşır.
- v) Hemşirelik hizmetlerinin performans değerlendirme çalışmalarına katılır.
- w) Kalite iyileştirme çalışmalarına katılır.
- x) Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü ve kurum genelinde ilgili direktörlük tarafından gerekli görülen eğitimlere katılır.

### **2.3.12. İstenen Eğitim Düzeyi**

Sağlık Meslek Lisesi, önlisans veya lisans düzeyinde hemşirelik eğitimi

### **2.3.13. İstenen Deneyim**

Tercihen en az 1 yıllık hemşirelik deneyimi.

### **2.3.14. İstenen Özel İhtisaslar**

-

### **2.3.15. Yabancı Dil**

Tercihen Orta Düzeyde İngilizce

### **2.3.16. İşin Gereklediği Özellikler**

- Temel hemşirelik bilgilerine sahip olma,
- Aday hemşire seviye değerlendirme sınavından minimum 50 puan almış olma,
- Acil durumla ilgili doğru planlama yapabilme,
- Yetişkin, çocuk ve Yenidoğan CPR uygulama,

- Ameliyat setlerinde olması gereken malzemeleri bilme,
- Sterilizasyon koşullarını bilme, uygulayabilme,
- Enfeksiyon kontrol önlemlerini bilme (el yıkama, eldiven giyme vb),
- Sirküle hemşire- scrub hemşire uygulamalarını bilme,
- Cerrahi el yıkama-cerrahi asepsi kurallarını bilme,
- Uygun teknikle set açabilme, hastayı örtebilme,
- Vakaya uygun set hazırlayabilme,
- Flash otoklav kullanabilme,
- Ameliyathane hemşirelik hizmetlerinin gerektirdiği ekipmanların kullanılması ve korunmasını sağlamak. (koter, aspiratör, skopi, mikroskop, ligaşür, motor, straykır, greenlight, morserelatör, shower, endovizyonlar, laparoskopik cihazlar, fako, ameliyat lambaları, liposuction cihazı)

### **2.3.17. Kullanacağı Cihaz/Ekipman**

Bilgisayar ve ameliyathaneye ait ekipmanlar

### **2.3.18. Alması Gereken Eğitimler**

Hemşirelik Hizmetleri Oryantasyon adaptasyon, zorunlu hizmet içi eğitim programları, hemşirelik hizmetleri eğitim programı, ameliyathane hemşireliği eğitim programı, spesifik eğitimler, kurum içi eğitimler, her yıl tekrarlanan CPR eğitimi

### **2.3.19. Görevlendirme Şekli**

Hemşirelik hizmetleri direktörü önerisi ile genel müdür tarafından görevlendirilir.

### **2.3.20. Hazırlayan**

Tangül PEKEY, Hemşirelik Hizmetleri Direktörü

### **2.3.21. Onaylayan**

Ruşen YILDIRIM, Genel Müdür

### **2.3.22. Yürürlük Tarihi**

### **Revizyon Numarası ve Tarihi**

20.10.2005  
Revizyon 03, 30.12.2008

Revizyon 01, 20.10.2005, Revizyon 02, 30.05.2007,