

---

---

# HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

---

---

Ayşe Dost\*

---

---

Geliş Tarihi

09.02.2016

Kabul Tarihi

06.03.2016

---

---

## Özet

Sağlık, insan yaşamının sürdürülmesinde, korunmasında ve kalite yaratılmasında özel bir öneme sahiptir. Sunulan sağlık hizmetlerini kalitesi ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile ilişkilidir. Sağlık hizmetlerinin başarısında rol oynayan en önemli faktör kaliteli hasta bakımının sunulmasıdır. Sağlık hizmetlerinde istenilen değer yaratılması ve elde tutulabilmesi için iyi eğitilmiş, motive olmuş, örgütsel bağlılığı yüksek hemşirelere sahip olması gerekmektedir. Bu düşünce paralelinde sağlık hizmet sunucularının büyük çoğunluğunu oluşturan hemşirelerin mesleki bilgilerinin, hasta bakımındaki başarılarının değerlendirmelerinin yapılması, gerekli durumlarda yöneticilerin hemşirelere mesleki gelişimini artıracak geri bildirimler vermesi gerekmektedir. Ancak Türkiye'deki uygulamalarda hemşirelik hizmetleri personeline özgü olarak geliştirilen performans değerlendirme sistemleri sınırlı sayıdadır.

Bu makalede konu ile ilgili kaynaklar derlenerek, hemşirelik hizmetleri yönetiminde performans değerlendirme'nin önemine yönelik sağlık çalışanlarına bakış açısı kazandırmak amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hemşirelik; Performans; Performans değerlendirme.

---

\* Öğr.Gör., İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümü, e-posta: adost@medipol.edu.tr

---

---

# THE IMPORTANCE OF EVALUATING THE PERFORMANCE IN THE MANAGEMENT OF NURSING SERVICES

Ayşe Dost

---

---

Received	09.02.2016	Accepted	06.03.2016
----------	------------	----------	------------

---

---

## **Abstract**

Health has an important role in maintaining the human beings' life, protecting it and creating quality. The quality of health services is related to the development of the countries. The most important factor in the success of the health services is to provide high-quality patient care. It is needed to have the nurses' which are well-educated, well-motivated, and have high-level of organizational commitment. In parallel with this opinion, it is required that the nurses' who form the majority of the providers of the health service should be evaluated their knowledge about their profession and their success in patient care. If required, the managers should give feedbacks which can improve their level of development in their profession. However, the number of the systems of evaluating performance which are designed specially for the staff in nursing services in Turkey is limited.

In this article it is aimed to gain a new point of view to health staff about the importance of evaluating the performance in the management of nursing services by compiling the sources about the subject.

**Keywords:** Nursing, performance, evaluating the performance

## Giriş

Performans kavramının Türkçe karşılığı verim gücü ve elde edilen başarı şeklindedir. En genel anlamda ise bir işi ya da görevi etkin ve verimli şekilde yapabilmektir (Saruhan ve Yıldız, 2014). Bingöl (2013)'e göre performans, önceden belirlenmiş olan görev ve kişi ile ilgili ölçütlerin yerine getirilmesi, amacın olarak ele alınmaktadır. Performans değerlendirme ise; kişinin yetenekleri doğrultusunda yapılan iş analizi ve görevini başarıya düzeyi belirlenerek, örgütsel amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştığının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Tutar, 2013; Fındıkcı, 2009).

## Performans Değerleme

Frederick Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonrasında organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlayan performans değerlendirme kavramı günümüzde yönetim alanında popüler bir kullanıma sahiptir (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar gösterse de amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşımaktadır. Performans değerlendirme çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir (Yılmaz, 2013; Çalık, 2003).

Klasik yaklaşımda, kişisel performans ve kurum performansı kurumun karlılığı ölçütüne göre değerlendirilirken, modern organizasyonlarda ürün ya da hizmeti alan müşteri tatmini, kurumun sektördeki konumu ve payı, çalışanların motivasyonu, kendilerini geliştirme düzeyi ve mutlulukları ön plana çıkmıştır (Erdoğan, 1991).

İnsan kaynakları yönetiminin etkin yönetiminde önemli taşlardan biri olan performans değerlendirme ürün, para ya da fiziksel yapıyı değerlendirmekten daha zor olup, var olma ve gelişme mücadelesi veren kurumların başta gelen sorunu olmaktadır (Yılmaz, 2013).

Performans Değerleme'nin başlıca amaçları şunlardır (Dessler, 2015; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010; Barutçugil, 2004):

- Belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmak,
- Kurumun tüm birimlerinde olan çalışanların performanslarının ölçülmesine olanak sağlayacak sistemin uygulanması,

- Ücret belirlenmesi ve personel hareketliliğinin yapılmasında yasal bir temel oluşturmak,
- Astarları güçlendirme, yönetici ve astlarının eksikliklerini ortadan kaldırmak
- Kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini görerek, kariyer geliştirme fırsatı yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmaktır.

### **Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme zorlu bir süreç olup, çalışanlara çalışmalar hakkında bilgi vermek ve yeni çalışmalar için cesaretlendirmek hedeflenmektedir (Fındıkçı, 2003). Performans değerlendirmeleri kimin yapacak kişiler kurum politikalarını ve seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Geribildirim tek kaynaktan ya da çok kaynaktan alınabilir. Tek kişinin nezaret ettiği değerlendirmeler genellikle subjektif olmakta ve hatalara açık olmaktadır (Dessler, 2015).

Performans değerlemenin aşamaları şu şekildedir (Yılmaz, 2013; Dessler, 2015):

- Performans değerlendirme planı yapılır ve geliştirilir.
- Performans değerlendirme amaçları saptanır.
- Performans standartları belirlenir.
- Performans değerlendirme yöntemleri belirlenir.
- İşletmedeki mevcut başarı ölçülür ve değerlendirilir, ulaşılmak istenen düzeyle kıyaslanır.
- Sonuçlar değerlendirilerek, organizasyonun ve çalışanın başarısının sürekli artması sağlanır.

Performans standartlarını belirlerken şu hususlara dikkat edilmelidir (Barutçugil, 2004; Ertürk, 2011):

- Organizasyon açısından önemli ve iş performansını artırıcı stratejik hedefler ve ölçülerle ilgili olmalıdır.
- Takımları ve bireyleri ilgilendiren amaç ve sorumluluklarla ilgili olmalıdır.
- Kullanılabilir, kanıtlarla açık olarak tanımlanabilen başarı ve davranışlara, ölçülebilir verilere odaklanmalıdır.

- Doğrulanabilir olmalı, beklentilerin karşılanabilme kapsamını onaylayan bilgi sağlamalıdır.
- Verinin kullanılabilirliği ve ölçümün amacına uygun olarak kesin, ulaşılabilir olmalıdır. Performans değerlemede kullanacağımız standartların ölçümü kolay olmalıdır. Bunun için SMART tekniğinden yararlanılabilir (Doran, 1981):

- Spesific (Hedefler tanımlanmış, iş analizleri ile belirlenir.)
- Measure (Ölçülebilir)
- Achievable ( Gerçekleştirilebilir)
- Raisal Results (Sonuçları elde edilebilir, raporlanabilir)
- Time (Zamanı belirli olmalıdır).

## **Performans Değerlendirme'nin Yararları**

Performans değerlemenin yararları örgütler, değerlendirilenler ve yöneticiler açısından ele alınarak 3 başlıkta sıralanmıştır (Barutçugil, 2004; Uyargil ve ark., 2008; Yılmaz, 2013):

### ***Örgüt açısından yararları***

- Yapılan işe değer verildiğini göstermektedir.
- İnsan kaynağı daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmaktadır.
- Potansiyel taşıyan kişilere dikkat çekmektedir.
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini arttırmaktadır.
- Performansın ücret sistemine adil biçimde yansımaları sağlamaktadır.
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Değerleme sonuçları yeni atılımlar ve yeni arayışlar için ortam hazırlamaktadır.
- Kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlamaktadır.

### ***Değerlendirilenler için Yararları***

- Çalışanın kendisinden bekleneni bilmesini sağlamaktadır.
- İş performansını geliştirmek için ne ve nasıl yapabileceğine dair bilgi sağlamaktadır.
- Üstleri ve organizasyon tarafından gözden kaçırılmadığına dair bir güvence duygusu yaşatmaktadır.
- Güçlü ve zayıf taraflarını, geliştirilmesi gereken yönlerini öğrenmesini sağlamaktadır.

### ***Yöneticiler için yararları***

- Yöneticinin kendi performansını inceleme ve geliştirmesine olanak sağlamaktır.
- Astları değerli, üretici işçilere dönüştürmektedir.
- Yönetimsel becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları yaratmaktadır.

## **Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerleme**

Hemşirelik hizmetlerinde, bakım kalitesini belirlemek, verilen hemşirelik hizmetinin hasta sonuçlarına etkisinin izlemek, hemşirelerin ihtiyaçlarını belirleyerek gelişimini arttırmak, yönetim stratejilerini geliştirmek amacıyla indikatörler belirlenerek hemşirelerin performansları değerlendirilmektedir (Gabriel et al., 2011)

Ülkemizde devlet kurumlarında çalışan hemşirelerin performansları, yılda bir kez doldurulan sicil formları aracılığıyla değerlendirilmektedir. Performans sonuçları çalışanlarla paylaşılmadan özlük dosyalarında saklanmaktadır. Özel kurumlarda çalışan hemşirelerin performansları ise, genellikle her kurumun kendi gereksinimleri doğrultusunda oluşturduğu değerlendirme formları aracılığıyla ölçülmektedir. Hemşirelerin performans değerlendirme süreçlerinde uygulama farklılıkları vardır ve yönetici hemşire performansı değerlendirilmemektedir (Kahraman, 2007).

Karadağ, Akman ve Demir (2013)'in yaptığı çalışmada (%76,8) performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla paylaşılmaması hemşireler tarafından özellikle vurgulanmıştır. Sağlık kurumlarında etkili bir performans değerlendirme sistemi bulunmadığından hemşirelerin performanslarının nasıl değerlendirildiği konusunda belirsizlik yaşamakta oldukları belirlenmiştir.

Schlotfeld, hemşire liderlerin gerekli değişiklikleri sağlama ve yönlendirmedeki çabalarının yetersiz kalmasını; tutumla ilgili nedenlere, politik nedenlere ve yanlış yönlendirilmiş çabalara bağlamaktadır. Abdellah, geleceğe yönelik planların geleneksel değil araştırma temeline dayandırılması gerektiğini vurgulamaktadır (Taşoçak, 2003).

Hemşire yöneticiler, hemşirelerin uyması gereken temel prensipleri ve bu prensiplere uymayanların karşılaşıcağı sonuçları yazılı olarak belirlemek, kabul edilemeyen davranışların listesini oluştururken, ekip üyelerine danışarak bir yol izlemek, hemşireliğin başarılarını ilan etmek, yaymak ve reklamını yapmak, olumsuz davranışlarda bulunan meslektaşlarına karşı

önleyici tepkilerde bulunmaları için iletişim becerileri konusunda eğitmektir (Cohen 2007; Summers and Summers, 2011).

Hemşirelik hizmetlerinde performans değerlendirme sisteminde dikkate alınması gereken özellikler şunlardır (Sullivan, 2012; Demir, 2009):

- Sistem basit ve iyi planlanmış, çalışan tarafından anlaşılır, yönetsel olarak uygulanabilir olmalıdır.
- Sistem hazırlanırken, iş analizleri, iş tanımları ve iş değerlendirmelerinden yararlanılmalıdır.
- Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin, etkili performans değerlendirme yapabilecek şekilde eğitilmeleri gerekmektedir.
- Çalışan performansını belirleyecek bilgilerin nasıl elde edileceği önceden belirlenmelidir. Bilgi kaynakları; iş arkadaşları, yardımcı çalışanlar, hemşirelik bakım planları, hastalar veya kişisel gözlemler olabilir.
- Hemşirelikte, mesleki sorumluluk ve performansı artırma yönünden, yönetici değerlendirmeleri yanında iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler de dikkate alınmalıdır.
- Yöneticiler mümkün olduğu kadarıyla başarılı çalışanlarını ödüllendirmelidirler
- Yöneticiler çalışanlara rol model olmalıdırlar ve gerekli durumlarda destek sağlamalıdırlar.

Avustralya Hemşirelik Federasyonu ise aşağıdaki ilkelerin benimsenmesini önermektedir (ANMC, 2010):

- Performans değerlendirme personel değerlendirme ve geliştirme amacıyla planlı bir yapılandırılmış bir süreçtir.
- Performans hedefleri belirlemek ve iş performansını değerlendirmek belirli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Hemşire ve ebe personele, göreve atanma ve yönlendirilme parçası olan performans değerlendirme biçimi ve sıklığı iletilmelidir.
- Performans değerlendirme disiplin tedbirleri için değil, potansiyeli bildirmek, pozisyon değişiklikleri veya seçim ve tanıtım amaçlı olarak kullanılmalıdır.
- Bir çalışan beceri açıklarının belirlenmesi ve kariyer geliştirme fırsatları için performans incelemesi talep edebilir.
- Performans incelemesi yürüten personel bir hemşire veya ebe olmalıdır. Örgütsel politika ve kurallara göre kişileri gözden geçirmek için, kişilerin ve rolü ve konumu açıklamak, anlamak gerekir.

- Performans değerlendirme kayıtları, resmi hedef belirleme, kişilerin üstün yanlarının tespit kayıtları ve uygulamada eksiklikler, görüşme kayıtları ve diğer ilgili materyallerin gizli tutulması gerekir. Bu materyal ve belgeleri incelemeye erişimi olan çalışanlar haberdar edilmelidir.
- Çalışanların yaptıkları işler hakkında danışılacak kişi, performans değerlemesinin bir parçası olarak belirlenmelidir.
- İnceleme sistemi çalışanın konumunu açıklamaya dayalı olarak ve mutlaka mesai saatleri içinde yapılacaktır.
- Görüşme öncesinde çalışanın performansı ve iş yerinin hedeflerini düşünmek ve gerekli belgeleri tamamlamak için çalışana yeterli zaman verilmelidir.
- Görüşmeciler, kendi performans ve sistemleri ve yönetim uygulamaları hakkında, çalışanın hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiği hakkında çalışanları davet ederek bilgilendirmelidir.
- Yüz yüze görüşme tarafsız bir ortamda, kesintisiz ve ilgili konularda tartışma için yeterli uzunlukta, özel olmalıdır.
- Dokümantasyon objektif olmalıdır, subjektif görüş veya değer ifadeleri içermez. Sadece belirli işleri ile ilgili konularda açıklama yaparken görüş bildirilir.
- Dökümantasyonda olumlu, olumsuz konular ve yorumlar yeterli yazılı kanıt ile desteklenmelidir.

## Sonuç

Hemşirelik geleceğin sağlık bakım sistemi içinde güçlü, vazgeçilmez bir meslek olmak istiyorsa, tavır ve yapılanmada birçok değişiklikler zorunludur. Hemşireliğin toplumsal statüsünün istendik noktaya gelmesinde öncelikle her bir hemşirenin kendi fiilinin veya faaliyetliliğinin hemşirelik imajını nasıl etkilediğini araştırması gereklidir (Andrews, 2007).

Türkiye’de hemşirelik hizmetleri personeline özgü olarak sınırlı sayıda performans değerlendirme sistemi vardır. Bu değerleme sistemlerinde hemşirelerin mesleki bilgilerini, meslekli özelliklerini değerlendirmeye yönelik faktörlerin eksikliği söz konusudur. Ülkemizde hemşirelik hizmetlerinde performans değerlendirme sistemlerine ilişkin uygulamaya yönelik modeller geliştirilmesine büyük gereksinim duyulmaktadır.

Yönetici hemşirelerin performans değerlendirme sistemini oluşturma çalışmalarında aktif rol üstlenmeleri için kendilerini bu alanda geliştirmeleri,



sistemi etkin şekilde kullanabilmeleri açısından gerekli olan yetkinlikleri kazanmaya çaba göstermelidirler. Hemşirelerin ise çalıştıkları kurumlarda kullanılan performans değerlendirme sistemini ve özellikle başarı değerlendirme ölçütlerini bilmeleri, verilen geri bildirimler doğrultusunda kişisel ve mesleki gelişimini artıracak şekilde tutum ve davranış göstermeleri gerekmektedir (Baykal, 2014).

## KAYNAKÇA

Andrews, LD. (2007). Current Image Of Professional Nursing. Erişim Tarihi:17.11.2015, [Www.Rsu.Edu.Tr](http://www.Rsu.Edu.Tr),1-3.

ANMC (Australian Nursing and Midwifery Council). 2010. Nursing and Midwifery Board of Australia Continuing Professional Development Registration Standard. Erişim Tarihi: 28.11.2015 <http://www.nursingmidwiferyboard.gov.au/registration-Standards.aspx>

Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Baykal, Ü. (2014). "Başarı Değerlendirme", Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, Tatar Baykal Ü, Ercan Türkmen E, Ed., Akademi Basın, İstanbul, ss.511-50.

Cohen, S. (2007). The Image Of Nursing. American Nurse Today, 2(5); 24-26.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi:Tanımlar-Kavramlar-İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. s. 47.

Demir, H. (2009). Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Sistemini Oluşturulması. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Dessler, G. (2015). Human Resource Management. Fourteenth edition. England: Pearson Education Limited.s. 292-323.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, Issue 11, pp. 35-36.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Gabriel, CS., Melo, MR., Rocha, FL., Bernardes, A., Miguelaci, T., Silva, ML. (2011). Use of performance indicators in the Nursing Service of a public hospital. *Sao Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirao Preto University*, Sep-Oct;19(5):1247-54.

Kahraman, B. (2007). *Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetleri Personelini Yönetirken Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Karşı Alınan Önlemler*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karadağ, M., Akman, N., Demir, C. (2013). Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetimsel ve Örgütsel Sorunlar. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2013;16:1, s. 16-23.

Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 365.

Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Saruhan, ŞÇ., Yıldız, ML. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. 2. Baskı İstanbul: Beta Yayıncılık. s. 313-40.

Sullivan, EJ. (2012). *Effective Leadership and Management in Nursing*. Eight Edition. England: Pearson Education Limited. s.239-255.

Summers, SJ., Summers, HJ. (2011). *The Image of Nursing: everyone's Responsibility*. Erişim Tarihi: 19. 11. 2015. <http://www.nursingtimes.net/nursing-practice>

Taşocak, G. (1993). 2030'lu Yıllarda Hemşirelik İmgesi. II.Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri (12-14 Eylül 1990, İzmir) Kongre Kitabı, 280-285.

Tutar, H. (2013). İşletme-Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük. Ankara: Detay Yayıncılık. s. 147-149.

Uyargil, C. (1994).İşletmelerde performans yönetim sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Yılmaz, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık. s. 108-114.