

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**PERFORMANSA DAYALI EK ÜCRET  
SİSTEMİNİN İKİNCİ BASAMAK SAĞLIK  
KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEKİMLERİN  
MOTİVASYON ALGILARINA ETKİSİ**


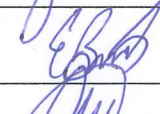

GÜRKAN KOLAYLI

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. FATMA LORCU

EDİRNE, 2016

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İFLETME  
ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....tarafından hazırlanan  
Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Medisyon Altyapısını Etkilemesi Konu  
ulu Yüksek Lisans tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim  
Yönetmeliği'nin 9.-10.maddeleri uyarınca 20.09.2016 Salı günü saat  
14:00 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin  
\* kabul edilmesine OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
(Danışman) Doç.Dr. Fatma Lorcü	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Ebru KOCATÜRK	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Selda UCA ÖZER	Kabul Edilmesine	

\* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

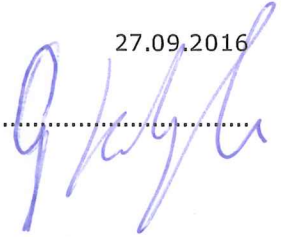
Referans No	10126065
Yazar Adı / Soyadı	GÜRKAN KOLAYLI
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 43291486276
Telefon	5543575347
E-Posta	gurkankolayli35@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi
Tezin Tercümesi	The Effect of Performance Based System on Doctors' Motivation Perception in Second-line Healthcare Institutions
Konu	İşletme = Business Administration ; Sağlık Kurumları Yönetimi = Health Care Management
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	183
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. FATMA LORCU 10286688526
Dizin Terimleri	İş performansı=Job performance
Önerilen Dizin Terimleri	Motivasyon, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Sağlık Kurumları
Kısıtlama	12 ay süre ile kısıtlı

Tezimin, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 27.09.2017 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

27.09.2016

İmza:.....



**Tezin Adı:** Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyon Algılarına Etkisi

**Hazırlayan:** Gürkan KOLAYLI

## ÖZET

Performansa dayalı ek ücret sistemi, çalışanların performanslarındaki farklılığa bağlı olarak çalışanları ödüllendirmek ve motivasyon artışı sağlayarak verimliliği artırmak olarak tanımlanmaktadır. Bu tez çalışmasında, performansa dayalı ek ücret sistemi detaylı biçimde açıklanarak avantaj ve dezavantajları, türleri ve sağlık sektöründeki uygulamaları incelenmiştir.

İşgörenin çalışma ortamında kendini huzurlu hissetmesi, yaptığı işten keyif alması, işini tam performans ile yerine getirmesi ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri bireyin motivasyonundan etkilenmektedir. Çalışmada, motivasyon kavramı ve teorileri ile ilgili bilgiler verildikten sonra bireyin motivasyonunu etkileyen araçlar irdelenmiş ve performansa dayalı ek ödeme sistemi ve motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Performansa dayalı ücret sistemi ve motivasyon ile ilgili teorik bilgiler verildikten sonra performansa dayalı ek ücret sisteminin ikinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimlerin motivasyon algılarına olan etkisi incelenmiştir. Kırklareli ilinde çalışmakta olan 119 hekim ile yapılan anket çalışması sonucu demografik verilerin analizi yapıldıktan sonra performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından hekimlerin motivasyon algılarında farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilerek incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; performansa dayalı ek ödeme sisteminin cinsiyet, medeni durum, özel sektörde çalışıp çalışmama, eşin çalışıp çalışmaması, eşin hekim olup olmaması ve hekimlerin aldıkları sabit maaş değişkenleri açısından hekimlerin motivasyon algılarında bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Yaş ve unvan değişkenleri açısından ise performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından hekimlerin motivasyon algılarında farklılık yarattığı görülmüştür. Hekimlerin elde ettikleri aylık performansa dayalı ek gelir değişkeninin ise ekonomik araçlar açısından motivasyon algılarında farklılık yarattığı fakat sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından ise farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Motivasyon, Hekim, İkinci Basamak Sağlık Kurumları

**Title of The Thesis:** The Effect of Performance Based System on Doctor's Motivation Perception in Second-line Healthcare Institutions

**Prepared By:** Gürkan KOLAYLI

### **ABSTRACT**

Performance-based payment system is designed to promote efficiency through improving motivation and rewarding employees in accordance with the disparity in their professional performances. In this thesis, performance-based payment system is explained in detail by examining its cons and pros, types, and practices in healthcare sector.

That an employee remains peaceful at work, enjoys and performs his/her job with optimal efficiency, and has good terms with his/her co-workers is under the effect of individual motivation. After giving information about motivation concept and its theories, this study examines factors that affect an individual's motivation, and discusses research that concentrated on performance-based payment system and motivation perception.

After presenting theoretical information related to performance-based payment system and motivation, the study investigates the effect of performance-based payment system on doctors' motivation perception in second-line healthcare institutions. Demographic variables of the survey which was administered to 119 doctors working in Kırklareli, a city in north-western Turkey, were analysed to investigate whether performance-based payment system affected doctors' motivation perception.

According to the results of the analysis; it is stated that the performance-based payment system has no effect on doctors' motivation with gender, marital

status, working in private sector, spouse is working, spouse is doctor and doctors' based wage variables. With age and branch and title variables, it is understood that performance-based payment system effects doctors' motivation perception with all economic, social-psychology and organizational and management instruments. In addition, it was determined that doctors' performance-based supply wage effects their motivation perception with economic instruments but not with social-psychology and organizational and management instruments.



**Key Words:** Performance Based Payment System, Pay for Performance, Motivation, Doctors, Second-line Healthcare Institutions

## ÖNSÖZ

İlk olarak, çalışmamın her aşamasında yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, bir akademisyenin sahip olması gereken çalışkanlığı, özeni ve titizliği gösterip öğreten ve hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim Sayın Doç. Dr. Fatma LORCU hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamı yürütmem ile ilgili her zaman yanımda olup yardımcı olan başta Sayın Yrd. Doç. Dr. Uğur TAŞKAN ve Yrd. Doç. Dr. A. Seden ÖZBEK PÜSKÜL hocalarım olmak üzere üzerimde emeği geçen ve her daim yardımına koşan tüm hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Değerli çalışma arkadaşım Sayın Öğr. Gör. H. Ekber KAYA'ya tüm çalışma sürem boyunca dert ortağım olduğu için ayrıca teşekkür ederim.

Araştırmam ile ilgili veri toplama esnasında bana gösterdikleri ilgi ve yardımlarından dolayı tüm hastane yöneticilerine, hastane personeline ve hekimlere teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında benden desteğini ve sevgisini esirgemeyen, sonsuz sabır gösterip beni cesaretlendiren Dr. Yasemin ÇAĞLAYAN'a ve gösterdikleri fedakarlıklar ve sabırlarından dolayı değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Gürkan KOLAYLI**  
**EDİRNE - 2016**



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. BÖLÜM: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Performans ve Ücret Kavramları .....	1
1.1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı.....	1
1.1.2. Ücretin Tanımı ve Kapsamı .....	2
1.2. Performans Yönetimi .....	3
1.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı ve Aşamaları .....	3
1.2.2. Performans Yönetiminin Amaç ve Önemi.....	5
1.2.3. Performans Yönetiminin Avantajları .....	6
1.2.4. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	8
1.3. Ücret Yönetimi.....	9
1.3.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	10
1.3.2. Ücret Yönetiminin Amaç ve İlkeleri.....	12
1.3.3. Ücret Sistemleri ve Sınıflandırılması .....	14
1.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	15
1.4.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmede Karşılaşılabilecek Güçlükler ...	17
1.4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Türleri.....	18
1.4.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri .....	19
1.4.2.1.1. Parça Başı Ücret Sistemi .....	19
1.4.2.1.2. Zamana Dayalı Ücret Sistemi .....	20
1.4.2.1.3. Taylor'un Parça Başına Göre Ücret Sistemi .....	22
1.4.2.1.4. Gantt Ücret Sistemi .....	23

1.4.2.1.5. Emerson Ücret Sistemi.....	24
1.4.2.1.6. Halsey Ücret Sistemi.....	25
1.4.2.1.7. Rowan Ücret Sistemi.....	25
1.4.2.1.8. Bedeaux Ücret Sistemi.....	26
1.4.2.2. Takım Bazlı Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	27
1.4.2.3. Örgütsel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	29
1.4.2.3.1. Kazanç Paylaşımı Sistemi.....	29
1.4.2.3.2. Hisse Senedi Planları.....	33
1.4.2.3.3. Kar Paylaşımı Sistemi.....	34
1.4.2.3.4. Öneri Sistemi.....	36
1.4.3. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Avantajları.....	37
1.4.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Sakıncaları.....	37
1.5. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	38
1.5.1. Sağlık Kurumlarının Tanımı ve Sınıflandırılması.....	39
1.5.2. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Kavramı.....	42
1.5.2. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücretin Amaçları.....	45
1.5.3. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Avantajları ve Sakıncaları.....	46
1.5.4. Türkiye ve Dünya’da Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları.....	48
<b>2. BÖLÜM: MOTİVASYON.....</b>	<b>55</b>
2.1. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı.....	55
2.2. Motivasyon Türleri.....	58
2.2.1. İçsel Motivasyon.....	58
2.2.2. Dışsal Motivasyon.....	59
2.3. Motivasyonun Önemi.....	59
2.3.1. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi.....	60
2.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi.....	61
2.3.3. Motivasyonun Örgüt Açısından Önemi.....	63
2.4. Motivasyon Teorileri.....	64
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	65

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	66
2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	69
2.4.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi .....	72
2.4.1.4. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi .....	74
2.4.2. Süreç Teorileri.....	77
2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	77
2.4.2.2. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi.....	80
2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	82
2.4.2.4. Porter ve Lawler'ın Beklenti Teorisi.....	84
2.4.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi .....	86
2.5. Motivasyon Araçları .....	88
2.5.1. Motivasyonu Etkileyen Demografik Araçlar .....	88
2.5.2. Ekonomik Araçlar .....	90
2.5.2.1. Ücret Artışı.....	90
2.5.2.2. Primli Ücret Uygulaması.....	91
2.5.2.3. Kar Paylaşımı .....	91
2.5.2.4. Ekonomik Ödüller.....	92
2.5.3. Sosyo-Psikolojik Araçlar .....	93
2.5.3.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	93
2.5.3.2. Değer ve Statü .....	94
2.5.3.3. Güvenlik.....	95
2.5.3.4. Öneri Sistemi.....	96
2.5.3.5. Terfi ve Gelişme Olanakları .....	96
2.5.3.6. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler .....	97
2.5.4. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	98
2.5.4.1. Amaç Birliği.....	98
2.5.4.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi .....	98
2.5.4.3. Yönetim ve Kararlara Katılma .....	100
2.5.4.4. Çalışma Koşulları.....	100
2.7. Motivasyon ve Performansa Dayalı Ek Ücret Sistemleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar .....	102

<b>3. BÖLÜM: PERFORMANSA DAYALI EK ÜCRET SİSTEMİNİN İKİNCİ BASAMAK SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEKİMLERİN MOTİVASYON ALGILARI ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA.....</b>	<b>109</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	109
3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme .....	110
3.3. Araştırmanın Kısıtları .....	111
3.4. Araştırma ile İlgili Veri Toplama Yöntemi.....	111
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi .....	112
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>142</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU .....</b>	<b>161</b>
<b>EK-2 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİN FORMU .....</b>	<b>164</b>
<b>EK-3 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN HEKİM SAYILARINA DAİR İZİN BELGESİ .....</b>	<b>165</b>
<b>EK-4 ANKET SORULARININ FREKANS TABLOSU.....</b>	<b>166</b>
<b>EK-5 MOTİVASYON ARAÇLARINA GÖRE HEKİMLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYON ALGI PUANLARI .....</b>	<b>167</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>168</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Değişken Parça Başı Ücret Aralığı Tablosu .....	23
Tablo 2. Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Sunumu .....	40
Tablo 3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer’in ERG Teorisinin Karşılaştırılması .....	75
Tablo 4. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri .....	113
Tablo 5. Bağımsız t Testi Sonuçları .....	115
Tablo 6. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları .....	116
Tablo 7. Toplam Çalışma Süresi Değişkeni için Post Hoc Testi Değerleri (LSD)..	117
Tablo 8. Yaş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları .....	118
Tablo 9. Yaş Değişkeni için Post Hoc Testi Değerleri (LSD) .....	121
Tablo 10. Unvan değişkenine göre ANOVA sonuçları .....	122
Tablo 11. Unvan Değişkeni İçin Ekonomik Araçlar Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	123
Tablo 12. Unvan Değişkeni İçin Ekonomik Araçlar Açısından Mann-Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları .....	124
Tablo 13. Unvan Değişkeni İçin Post Hoc Testi Değerleri (LSD) .....	125
Tablo 14. Sabit Gelir Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları .....	128
Tablo 15. Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları..	129
Tablo 16. Aylık Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkeni İçin Post Hoc Testi Değerleri (LSD) .....	130
Tablo 17. Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki .....	131

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Kurumsal Performansın Bireysel Performansa Etkisi.....	51
Şekil 2. Motivasyonun Temel Süreci .....	57
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	66
Şekil 4. Geleneksel Bakış Açısı ve Herzberg Teorisi Açısından Tatmin ve Tatmin Olmama Durumu Karşılaştırması .....	71
Şekil 5. Alderfer'in ERG Teorisindeki İhtiyaçların Engellenme, Önem Kazanma ve Tatmin Açısından İlişkisi .....	76
Şekil 6 Beklenti Teorisi ve Faktörler Arasındaki İlişki .....	78
Şekil 7. Belirlenen Amacın Zorluğu ve Gösterilen Performans Arasındaki İlişki.....	81
Şekil 8. Eşitlik Teorisine Göre Bireyin Kendisini Başkalarıyla Karşılaştırma Durumları .....	82
Şekil 9. Lawler Porter Beklenti Teorisine Göre Tatmin ve Performans Arasındaki İlişki .....	85
Şekil 10. Pekiştirme Teorisine Göre Bireyin Göstereceği Tepkiler ve Sonuçlar.....	86
Şekil 11. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar .....	118
Şekil 12. Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar .....	119
Şekil 13. Unvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar .....	127
Şekil 14. Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Ekonomik Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar.....	130

**KISALTMALAR**

<b><u>Kısaltma</u></b>	<b><u>Anlamı</u></b>
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AÇSAPM	Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri
AHM	Aile Hekimliği Modeli
KETEM	Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi
LSD	Least Significant Difference
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Organization for Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PDEÖS	Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TL	Türk Lirası
TSM	Toplum Sağlığı Merkezi

## GİRİŞ

Giderek artan günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmek ve bu başarıyı devamlı kılabilmek için işletmelerin insan faktörüne gereken önemi vermesi büyük önem taşımaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın en önemli hedeflerinden biri, çalışan memnuniyetinin artırılmasıdır. Çalışan memnuniyetinin artırılmasındaki en temel faktörlerden biri, motivasyon; çalışan motivasyonunun sağlanmasındaki ana faktörlerden biri de çalışanları tatmin edecek bir ücret politikası uygulamaktır. Bu çalışmada, performansa dayalı ödeme sisteminin, hekimlerin motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Hekimlerin aldıkları performansa dayalı ek ücretlerin, motivasyonlarına olumlu ya da olumsuz etki yaptığı faktörler tespit edilmeye çalışılmış, bu faktörlerden hangilerinin önem ve farklılık yarattığı araştırılmış ve sistemin daha düzgün işleyebilmesi ve sorunlu yerler için çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, performansa dayalı ücret sistemi kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Performans ve ücret kavramları açıklanarak performansa dayalı ücret ve türleri sınıflandırılarak incelenmiştir. Performansa dayalı ücretlendirmede karşılaşılabilecek zorluklar ve sistemin avantaj ve dezavantajlarına değinildikten sonra sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret sistemine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyon konusu ele alınmıştır. Motivasyon kavramı ve türleri açıklandıktan sonra motivasyon teorilerine değinilmiştir. Motivasyonu etkileyen unsurlar; ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç başlık altında incelenmiştir. Çalışma ile ilgili analizlere geçilmeden önce motivasyon ve performansa dayalı ek ücret sistemi ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise belirlenen örneklem çerçevesinde performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve



yönetmel araçlar açısından hekimlerin motivasyon algıları üzerinde bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.



## 1. BÖLÜM: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Bu çalışmanın ilk bölümünde; performans ve ücret kavramları ile performans ve ücret yönetimleri açıklanmıştır. Daha sonra performansa dayalı ücret kavramı ve sistemleri incelenerek sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret ile ilgili bilgi verilmiştir.

### 1.1. Performans ve Ücret Kavramları

Bu başlık altında, performans ve ücret kavramlarının tanımları yapılacak ve performans yönetimi ve ücret yönetimi konuları ele alınacaktır.

#### 1.1.1. Performansın Tanımı ve Kapsamı

İşletmeler, diğer kurumlarla rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için maddi üretim unsurlarının yanı sıra nitelikli insan gücüne de ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler için önemli problemlerden biri, bu nitelikli insan gücüne verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve yönetilmesidir. Bu noktada, performans kavramı ortaya çıkmaktadır (Akçakanat, 2013: 4).

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o iş ile amaçlanan hedeflere yönelik olarak nereye varabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde tanımlanabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88). Armstrong'a (2009: 30-31) göre performans; bireylerin kendilerine verilen görevleri ne derece başarıyla yerine getirdiğinin ölçüsüdür ve performans, yapılan işlerin sonuçları ile ilişkilendirilip tanımlanmalıdır. Çünkü yapılan işlerin sonuçları ya da çıktılar, işletmenin ekonomik durumu, müşteri memnuniyeti ve işletmenin hedefleri ile ilgili en güçlü bağlıdır.

Çalışanların yetenekleri, işe duydukları ilgileri, işin sağladığı yükselme olanakları, belirlenen hedefler, ödüllendirme ve cezalandırmalar, işin yapılması için

gerekli kaynaklara sahip olması gibi durumlar, çalışanların performanslarını belirleyen değişkenlerden bazılarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Çalışanların performanslarını etkileyen önemli faktörlerden biri de “ücret” tir. Çalışanların, elde ettikleri gelir ile ilgili rahatsızlık duyması, hem performansını olumsuz anlamda etkilemekte hem de işletmeye karşı soğumasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır (Fındıkçı, 2000: 72-73).

### 1.1.2. Ücretin Tanımı ve Kapsamı

Performans ile karşılıklı ilişkide olan ve çalışanların moral ve motivasyonu ile beraber gösterdikleri performansı doğrudan etkileyen “ücret”; işletmenin istihdam karşılığında çalışanlarına sağladığı maddi olan ve olmayan tüm ödüller şeklinde tanımlanabilir. Ücret kavramının çok yönlü bir nitelik olmasına bağlı olarak farklı dillerde ve farklı bilim dallarında algılanmasının ve tanımlanmasının değişik şekillerde yapıldığı gözlemlenmektedir. Ücret yerine; “maaş, aylık, gündelik” gibi terimler de kullanılmaktadır. İngilizce’de ücret kavramı, “wage” kavramı ile ifade edilse de “payment” (ödeme), “reward” (ödül) ve “salary” (maaş) gibi terimler de ücreti ifade etmek için kullanılan diğer kelimelerdir. İktisat açısından ise ücret, üretim faktörlerinden olan “emeğin fiyatı” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme açısından ücret; bir çıktı, çalışan açısından ise bir girdidir (Göksu ve Öz, 2008: 421; Ataay ve Acar, 2015: 351-352).

Ücret kavramı, unsuru olduğu her kesim için farklı anlamlara gelebilmektedir. İşletmeler için ücret; örgütsel amaçlara ulaşmak için katlanılması gereken bir gider ya da maliyet unsuru iken yöneticiler için hem bir maliyet hem de işgörenleri güdeleyen bir araçtır. Çalışanlar açısından ise ücret, ortaya koyduğu emeğin karşılığı olarak işletmeden aldığı ödül ve kendi hedeflerini gerçekleştirmede kullanacağı temel bir kaynak anlamına gelmektedir (Ataay ve Acar, 2015: 360-362).

Ücret, işletmenin çalışanlarına işlerini yapmaları karşılığında verdiği maddi yararlarla ilgilidir. Bireyin gösterdiği performans, ücreti ile ilişkilidir. Yüksek

performans gösteren bireyin ücretinin artması ya da düşük performans gösteren bireyin aldığı ücretin düşmesi, doğal bir beklentidir. İşletmelerde karşılaşılan en büyük problemlerden biri, adil ve dengeli bir ücret sisteminin olmamasıdır. İşletmede çalışanların temel şikayeti, aldıkları ücretin düşük olması değil kendileri ile aynı işi yapanlardan daha düşük ücret almalarıdır. Adil ve eşit olmayan uygulamayı gören ve aldıkları ücretten memnun olmayan çalışanların yeterli performans gösterememesi ve motivasyonların düşük olmaları kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmelerde uygulanacak olan ücretlendirme dikkatle planlanmalıdır (Erkan, 2011: 424).

## **1.2. Performans Yönetimi**

Günümüzde işletmeler, küresel rekabet, ekonomik kriz ve enflasyon gibi birçok sorunla karşılaşmaktadır. İşletmeler, bu sorunlarla baş etmek için dış gelişmeleri (pazarın büyümesi, teknolojik gelişmeler vb.) beklemek yerine işletme içi performans artırma çözümlerine yönelmektedir. Performans yönetimine odaklanarak bireylerin performansını artırmak böylece örgütsel performans ve verimlilik artışını sağlamak hedeflenmektedir (Luong, 2012: 1).

Bu çalışmada, performans yönetiminin tanımı yapılacak, amaç ve önemi açıklanarak değerlendirme yöntemleri incelenecek ve son olarak da sistemin avantaj ve sakıncaları belirtilecektir.

### **1.2.1. Performans Yönetiminin Tanımı ve Aşamaları**

Performans yönetimi; çalışanların ücret artışı ve eğitim ihtiyaçları gibi insan kaynakları kararlarını, objektif şekilde verebilmek, performans standartlarını belirlemek, performansı değerlendirmek ve çalışanların faaliyetlerini destekleyebilmek için dokümantasyon sistemini kurmak gibi kavramlardan meydana gelmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 326).

Budak (2008: 413), performans yönetimini; işletmenin belirlediği amaçlara ulaşabilmek için performans sisteminin kurulmasını, ortaya konan performansın neye

ve kime göre nasıl değerlendirileceğini, istenen ve gerçekleşen performansın kıyaslanmasını ve düzeltici önlemlerin alınması ile performansın geliştirilmesini içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır.

Altıntaş'a (2008: 3-4) göre ise performans yönetimi, iyi bir performans seviyesini elde edebilmek için işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini barındıran bir performans planlamayı oluşturma ve denetimini sağlama sürecidir.

Performans yönetiminin başarısı; performans yönetimi sistemi evrelerinin başarılı şekilde yürütülmesine ve çalışan ve yöneticilerin sistem ile ilgili gösterdikleri çabaya ve gösterdikleri özene bağlı olmaktadır. Performans yönetimi süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Altıntaş, 2008: 5-7; Dessler, 2013: 284-310; Uyargil, 2013: 12-13):

- Yöneticilerin çalışanların performansını ölçmek için gerek duydukları boyutların ve örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi süreci: Bu süreçte, çalışanların iş bilgisi, iletişim becerileri, takım çalışmasındaki etkinlikleri gibi faktörden hangilerine göre değerlendirileceği planlanır. Ayrıca, örgütün mevcut durumuna göre geleceğe dair belirlediği hedefler belirlenir ve performans bu kriterlere göre değerlendirilir.
- Mevcut performansın ne derece iyi ya da yetersiz olduğunun ölçülmesi süreci: Bu süreçte; çok iyi, iyi, yetersiz gibi performans ölçütleri oluşturularak çalışanların ve işletmenin performansı ölçülür ve mevcut durum tespiti yapılır.
- Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlerle paylaşılması ve performans geliştirmeye yönelik plan oluşturulması süreci: Bu süreç, işletmenin performans analizini yaparak bir adım ileriye gidebilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Mevcut durum analizi, gelecekteki performansın gelişmesi için çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Uygulanan

performans yönetiminin eksik yönleri giderilmeye çalışılır ve gerekirse köklü değişimlere gidilir. Sürekli geri bildirimler ile performans yönetimi, işletme ile daha uyumlu ve verimli bir hale getirilmeye çalışılır.

Performans yönetimi sistemi süreci ise klasik yönetim süreci ile benzerlik taşır ve üç aşamadan oluşur (Uyargil, 2013: 13). İlk aşama; performans yönetimi sistemi çalışma grubunun oluşturulması ve standart ve prosedürlerin belirlenmesini içeren sistemin kurulması aşamasıdır. İkinci aşama; gerekli eğitim ve çalışmalar yapılarak sistemin uygulamaya geçme (yürütme) aşamasıdır. Son aşama ise denetleme ve kontrolü içeren sistemin sonuçlarının izlenmesi olup gerekli bilgilerin sisteme girilmesi, karşılaştırma ve analizlerin yapılması ve sistemin eksik ve hatalarının düzeltilmesi unsurlarını içerir.

### **1.2.2. Performans Yönetiminin Amaç ve Önemi**

Günümüzün artan rekabet şartlarında işletmeler, işletme performanslarını geliştirerek diğer rakipleriyle yarışmaya devam etmektedirler. İşletmelerin istenen düzeyde performans göstermeleri, çalışanlarının istenen düzeyde performans göstermelerine dayanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların çalışıyor olduğundan, bunun istenilen düzeyde olup olmadığından ve yapılan işlerin ciddi şekilde değerlendirilmesi gerektiğinden, performans yönetimi, işletmeler için oldukça önemlidir (Robbins ve Coulter, 2012: 326).

Etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ile çalışanlardan daha etkin şekilde faydalanılabilmektedir. Performans yönetim sisteminin amacı, çalışanın ya da kurumun sadece geçmişe yönelik performans seviyesini ortaya çıkarmak değil, geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmeler ile bunu yükseltmektir (Bayram, 2006: 47). Performans yönetimi ile uygulanacak sistem en iyi olmaktan ziyade; güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır. Çalışanlar iyi değerlendirilip işletme için en uygun performans yönetimi belirlenmeli ve bu saydam bir şekilde ortaya konulmalıdır (Erkan, 2011: 426). Adil şekilde uygulanan, şeffaf bir politika ile belirlenmiş olan ve bireylerin uygulanan

politikaya rahatça güvenebileceği bir performans yönetiminin, hem bireylerin bu yönetimi daha fazla benimseyeceği hem de onların motivasyonuna olumlu yönde etki yapacağı belirtilmiştir (Nohria vd., 2008: 3). Performans yönetiminde değerlendirme sisteminden ya da bu değerlemeyi yapan yöneticiden kaynaklanacak bir hata, sisteme olan güveni azaltacak ve motivasyon kaybına sebep olacaktır.

Budak'a (2008: 411) göre performans yönetimi, hem bireysel hem de takım başarısının sağlanmasında önemli bir faktör olarak hizmet etmektedir. Performans yönetiminin; örgütsel etkinliği iyileştirmek, çalışanları motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek olmak üzere üç amacı bulunduğu belirtilmiştir.

Barutçugil'e (2002) göre performans yönetiminin amaçlarını üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Barutçugil, 2002: 126-127);

- Yönetimsel amaçlar: İşletmenin ücretlendirme, terfi etme, işten çıkarma gibi yönetimsel kararlarının oluşmasında ortaya çıkmaktadır.
- Geliştirmeye yönelik amaçlar: İşletme çalışanlarının kariyer planlamalarında, eğitim-geliştirme programlarının oluşturulmasında ve danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin verilmesinde performans yönetimi öne çıkmaktadır.
- Araştırmaya yönelik amaçlar: Çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesinde, çalışanların performansını etkileyen faktörlerin saptanmasında ve işletme amaçları ile arasındaki ilişkinin incelenmesinde ve ileriye yönelik hedeflerin belirlenmesinde performans yönetimi gündeme gelmektedir.

### **1.2.3. Performans Yönetiminin Avantajları**

İşletmelerde uygulanacak olan performans yönetimi, açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında, işletmelere bireysel ve örgütsel birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kakan, 2010: 45; Harmancı, 2013: 9-11; Uyargil, 2013: 10-12):

- Bir bütün halinde benimsenip uygulanan performans yönetimi ile hem çalışanlar hem de yöneticiler sorumluluk sahibi olmaktadır. Çalışanlar, kendilerinden sorumlu olduklarının bilincine varmakta, mevcut iş için gereken yeteneklerini kavrayıp geliştirmeye çalışmakta, kariyer planlamasını ve bireysel gelişimini planlayıp ileriye götürmektedir. Yöneticiler açısından ise alınan sorumluluklar ile çalışanların kontrolü ve yetki devirleri daha kolaylaşmaktadır.
- Etkili bir performans yönetimi ile mevcut performansın artışı sağlanır. Böylece örgütsel etkinlik, kar, üretim ve hizmetin kalitesi artar. Çalışanlar ile ilgili gerekli bilgiler edinilerek personel ve eğitim planları daha etkili yapılmakta ve gerekli bütçeler daha kolay ortaya çıkmaktadır,
- Yapılan analiz ve geri bildirimler ile çalışanlar, mevcut performanslarını ve kendilerinden neler beklenildiğini öğrenmiş olurlar. Hangi noktalarda eksikleri olduğunu gören çalışanlar, bu konulara odaklanıp geliştirerek performanslarını daha üst seviyelere çıkarabilmektedir,
- Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler ve iletişim olumlu yönde artmaktadır,
- Başarılı bir performans yönetimi ile çalışanların, alacakları takdir edilme ve diğer çalışanlara örnek gösterilme gibi olumlu geri bildirimler ile motivasyonları, iş tatminleri ve kendilerine duydukları güvenleri artmaktadır,
- Yapılacak analiz ve denetimler ile hem çalışanlar hem de yöneticiler kendilerinin güçlü ve güçsüz yanlarını görmekte ve bunları geliştirmeye çalışmaktadır,
- Planlama ve kontrol işlerinde yöneticiler daha etkin olurlar. Yönetimsel beceriler geliştiğinde ve mevcut sorunlar erkenden belirlenip önlemler alındığında, sistemin etkinliği artmaktadır.



#### **1.2.4. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

Performans yönetimi, sadece bir ölçüm amacı niteliğini taşımaktan öte işletme amaç ve hedeflerinin doğru şekilde iletilip işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Performans yönetimi sistemi doğru şekilde kurulup uygulandığında, bu bilgi akışı etkili bir şekilde çalışmakta, belirlenen hedef ve amaçlar için ortak bir çaba harcanmakta ve bireysel ve örgütsel performans gelişimi sağlanmaktadır. Fakat performans yönetimine gerekli çalışmalar yapılmadan geçildiği ya da oluşturulduğu durumda, işletmeye yarardan çok zarar (performans yönetimine ihtiyaç duymayan işletmeler için ilave masraflar, doğru standartların belirlenmemesi sonucu çalışanlarda huzursuzluk ve motivasyon kaybı vb.) getirme olasılığı da bulunmaktadır.

Ayrıca performans yönetimi uygulanırken çeşitli zorluklarla da karşılaşmaktadır. İşletmelerin performans yönetimini uygularken karşılaşılabileceği zorluklar şu şekilde açıklanabilir (Bacal, 1998: 13; Abi, 2002; Mutlu, 2004: 29-36; Kakan, 2010: 54-55; Noe vd., 2011: 501-503):

- Performans yönetimi, sadece performansın değerlendirilip sonucunun irdelendiği bir analiz yöntemi olarak görülmemelidir. İşletmenin, performans yönetiminin uzun vadeli bir yatırım olduğunu ve sistemin sadece analiz değil, geliştirme ve iyileştirme aşamalarından da oluştuğunu benimsemesi gereklidir. Aksi durumda performans yönetimi, sadece çalışanların kontrol edildiği bir süreç anlamı taşıyacaktır.
- Performans yönetiminde, çalışanlara geri bildirim yapılırken bireyleri ileriye taşıyacak, geliştirici, tartışma ortamının olmadığı bir iletişim kurulması gereklidir. İşletme, insan kaynakları biriminin ya da gerekli performans yönetimini uygulayan yöneticilerin, bireylere geri bildirimlerinde uygun olmayan sert ve tartışmacı bir kimlikle iletişime geçmesi, performans yönetiminden beklenen gerekli geliştirmeyi sağlayamayacaktır.

- Performans yönetimi uygulanmadan, gerekli maliyetler hesaplanmalı, işletmenin buna ihtiyacı olup olmadığı analiz edilmelidir. Performans yönetiminin uygulanmasına gerek duyulmayan bir işletmenin, bu sistemi uygulaması, işletmeye kardan çok ilave masraf getirebilmektedir. Performans yönetiminin uygulanmasına gerek duyulmayacak kadar küçük işletmelerin de bu sistemi uygulamaya çalışması elde edeceği kazançtan çok masraflarını artırabilecektir.
- Performans yönetiminde uygulanacak standartların yanlış belirlenmesi, zaman ile güncellenmemesi ve çalışanlardan nelerin istendiğinin belirlenmemesi gibi sorunlar, sistemin yanlış şekilde çalışmasına sebebiyet verecektir.
- Uygulanacak olan performans yönetimi sistemi, açık ve anlaşılabilir olmadığında çalışanlar tarafından uygulamaya geçirilmesi güç olmaktadır. Sistemin başarısı; kolay takip edilebilmesine, anlaşılabilmesine ve çalışanların bunu yürekle benimseyip uygulayabilmesine dayanmaktadır.
- Performans yönetimi sonucu elde edilecek sonuçlar, değerlendirme amacı ile değil kusur bulma amaçlı kullanıldığında, çalışanlar olumsuz etkilenir ve çalışma istekleri kırılır. Amaç, suçlu bulmak değil mevcut performansı daha ileriye taşıyabilmek ve en uygun çözümü bulmak olmalıdır.
- Çalışanlar, performans yönetimi uygulamalarını sadece aldıkları ücreti artırmak olarak algılayabilirler. Performans geliştirme amacı yerine sadece belirli kriterler yerine getirilerek elde edilecek olan ücretin artırılması algısı ile mevcut kalite artışı sağlanamaz.

### 1.3. Ücret Yönetimi

İşletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında, ücret yönetimi, belirleyici faktörlerden biri olup itici bir güç yaratmaktadır. Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayan önemli bir insan kaynakları işlevidir. Nitelikli işgücü yaratmak, çalışanların performanslarını geliştirmek, adil ve dengeli bir ücret yapısı ile çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltmek, işletmeye bağlılıklarını

artırmak, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek ve sendikal sıkıntılar ile karşılaşmamak için işletmelerin ücret yönetimine dikkat etmeleri ve gerekli önemi göstermeleri gerekir (Öztürk, 2010: 5).

### **1.3.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Ücret yönetimi; ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin tasarlanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamakta ve çalışanların uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesini ifade etmektedir (Ataay ve Acar, 2015: 362). Bir diğer tanıma göre ücret yönetimi; çalışanların işletmelere yaptıkları katkı doğrultusunda, adil ve eşit şekilde ücretlendirilmesi için uygun strateji ve politikaların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 364-365).

Ücretin parasal boyutu işletmeler için önemli olmakta fakat işletmede çalışan herkesi motive edebilen güçlü bir araç olma özelliği, ücret kavramına ve bunun yönetimine ayrı bir önem kazandırmaktadır (Akçakanat, 2013: 36). Ücret yönetimi, bir yandan işletmelerin karlılığını ve çalışanların yaşam koşullarını doğrudan etkilerken diğer yandan da ulusal gelirin önemli bir kısmını oluşturduğu için dolaylı olarak devleti ve toplumu etkilemektedir (Çetin vd., 2015: 185).

Nohria ve diğerlerine (2008: 3) göre uygun ve etkili bir ücret yönetimi ile bireylerin çalıştığı kuruma olan bağlılığı ve motivasyonları daha yukarı seviyelere taşınabilmektedir. Buna göre uygulanacak olan ücret yönetiminde, en az rakiplerin çalışanlarına verdikleri kadar ücretin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca verilecek ücret ya da diğer ödülleri, bireylerin performanslarıyla ilişkilendirmek gerekmektedir. Böylece iyi performans gösteren çalışan, diğer normal ya da düşük performans gösteren çalışanlardan ayrılacak, motivasyonları ve işe bağlılıkları artacaktır.

Çoğu işletme, değerledikleri performans sonuçları ile çalışanlarına verecekleri ücretleri ilişkilendirmektedirler. Bu ilişki, Nohria'nın (2008: 3) belirttiği gibi iyi ya da kötü performans gösteren çalışanların, diğerlerinden farklı ücret ve

ödül alması şeklinde olmalıdır. Fakat buradaki önemli nokta; düşük performans gösteren çalışanın düşük ücret, yüksek performans gösteren çalışanın ise yüksek ücret alması gibi basit bir ilişkinin kurulmaması gerekliliğidir. Ücret yönetimi ile yüksek performans gösteren bireyi ödüllendirmek ve düşük performans ve başarısızlığa değil başarıya odaklanmak gereklidir (Fındıkçı, 2000: 338).

İşletmelerde uygulanacak ücret yönetimi, hem çalışanlara hem de işletmeye sağladığı avantajlar açısından çok önemlidir. Benzer işlere benzer ücretlerin ödenmesi ile içsel eşitlik, sektördeki diğer işletmelerde çalışanların aldıkları ücretler ile kıyaslanabilir düzeyde ücretlerin belirlenmesi ile dışsal eşitlik oluşturulur. İşletme için sistemli bir ücret planının oluşturulmasına ve denetim altında tutulmasına yardımcı olur. Ayrıca işletmenin sendikalar ile ilişkilerinde uygulamakta olduğu ücret programını açıklayabilmesini ve bilgi verebilmesini sağlar. Açıklanabilir ücret yönetimi ile çalışanlar, alacağı ücret ve terfilerin öznel yorumlardan arındırıldığını bilirler. Yüksek veya düşük beceri isteyen işlere verilecek farklı ücretler ile doğabilecek haksızlıklar ortadan kalkmış olur (Yıldız, 2008: 82-83; Bingöl, 2013: 318).

Ücret yönetiminde, çalışanlara ne ücret aldıkları kadar neden bu ücreti aldıkları, performanslarının ücretlerine ne kadar yansıdığı ve ücretlerinde ne zaman ve neden artış olacağı gibi bilgiler mutlaka verilmelidir. Çünkü çalışanların ay sonunda en önemseydiği sonuçlardan biri, elde ettikleri kazanç olmaktadır. Çalışanlar emeğini satmakta ve buna karşılık olarak bir gelir elde etmektedir. Elde ettiği gelirin ortaya koyduğu emeği yansıtmadığına inanan çalışan, mutsuz olmakta ve performansı düşmektedir (Fındıkçı, 2000: 352).

Ücret yönetimi, çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreçtir. Ücret yönetiminin planlanarak oluşturulması, yürütülmesi ve kontrol edilerek devamlılığının sağlanması ücret yönetiminin süreçleridir. Ücret yönetiminin oluşturulmasında ilk adım, işletme ve çevre analizinin yapılmasıdır. İşletmenin amaç ve hedefleri belirlenmeli, dış çevre faktörlerinin etkisi ve diğer işletmelerin uyguladığı politikalar analiz edilmelidir. Sonraki adım, ücret yönetimi sisteminin

oluşturulmasıdır. Uygulanacak ücret politikaları belirlenir, ücret sistemi oluşturularak çalışanların temel ücretleri, performansları, mesailer ve diğer faktörlere göre bunların ücretlerine nasıl yansıtılacağına karar verilir. Ayrıca ücret yönetimi ile ilgili görev dağılımı yapılarak sorumluluklar ve pozisyonların da belirlenmesi sağlanır. Daha sonra ücret yönetiminin uygulanması aşamasına geçilir. Ücret yönetimi uygulamasına başlandığında, çalışanlara mutlaka bildirilmeli ve şeffaf bir politika ile çalışanlar hangi davranışlarda ve ne kadar performans gösterdiğinde ne ücret alacağına dair bilgilendirilme yapılmalıdır. Belirlenen politikalara uygun ve sınırlar dahilinde ödemeler gerçekleştirilmelidir. Ücret yönetiminde son aşama, uygulama sonuçlarının analiz ve kontrol edilmesidir. Elde edilen sonuçlara göre ücret yapısı ve sisteminde gerekli değişiklikler, yeni ve değişmiş işler ile ilgili ücret değişiklikleri ve piyasa ücret düzeylerindeki değişimlere bağlı olarak gerekli ücret politikaları gözden geçirilmelidir. Ücret paketi ve performans süreçlerindeki değişimlere göre de ücret sistemi güncellenmelidir (Ataay ve Acar, 2015: 365-369).

### **1.3.2. Ücret Yönetiminin Amaç ve İlkeleri**

İşletmelerde iyi bir ücret yönetiminin kurulması ve bu yönetimin başarılı şekilde yürütülmesi, işletmeye önemli bir rekabet gücü kazandırmaktadır. Ücret yönetiminin temel amacı; işletme içinde ve dışında, tutarlı ve adil bir ücret sistemini oluşturmak ve çalışanların emeğinin karşılığını tam olarak verebilmektir. Uygun ve etkin kullanılan bir ücret yönetimi ile işgören motive edilebilir ve işletmede tutulabilir. Uygun bir ücret yönetimi ise işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun bir şekilde oluşturulmalıdır (Göksu ve Öz, 2008: 421).

Ücret yönetimi ile çalışanların performanslarının karşılığı olarak ücretlerinin belirlenmesi, işletmenin maliyetlerinin hesaplanması ve çalışanların motivasyonunun sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca ücret yönetimi, işletme çalışanları ve örgütün farklı amaçlarını ortak bir noktada birleştirmektedir. Çalışan için ücret yönetiminin amaçları, göstermiş olduğu performansın ücrete dönüştüğü adil bir sistemin kurulması, performans ya da terfiye göre gerekli ücret değişikliklerinin yapılması ve motivasyonun artırılması olurken işletme açısından ücret yönetiminin amaçları;

istenilen iş gücünün işletmeye çekilmesi, adil şekilde sistemin kurularak eşitsizliklerin giderilmesi ve çalışanların davranışlarının ve performanslarının güçlendirilmesidir. Maliyetleri artırmadan, çalışanları tatmin ve motive edebilecek uygun bir ortak nokta bulmak ana amaç olmalıdır (Demir, 2013: 42-44).

Ücret yönetiminin uygulanması ile işletme performansının yükseltilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılması için belirli ilkelere uyulması büyük önem taşımaktadır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Alayoğlu, 2005: 25-26; Yıldız, 2008: 80-82; Okakın ve Şakar, 2015: 216-217):

- Eşitlik ilkesi: İşin taşıdığı olduğu önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önünde tutularak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması ve eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesidir.
- Dengeli ücret ilkesi: Çalışana verilen ücretin, hem işletmeyi mali açıdan zorlamayacak derecede olması hem de çalışanın belirli bir hayat standardını yakalayabilecek kadar yüksek olması hedeflenmektedir.
- Terfi ile orantılı ücret ilkesi: Bir astın üstünden daha yüksek ücret almaması gerekir. Bir çalışan terfi ettiğinde, yeni görevinde eskisine göre daha yüksek ücret almalıdır. Aksi durumda, ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkmış olacaktır.
- Nesnellik ilkesi: Çalışanlara verilen ücretlerin ve artışların belirlenmesinde, duygusal nedenlere, sempati ya da antipatilere izin verilmemelidir. Herhangi bir kayırma yapmadan, herkese hak ettiği ölçüde objektif olarak ücreti verilmelidir.
- Bütünlük ilkesi: İşletmede mavi ya da beyaz yaka ayırmadan, çalışanlar arasında bir sınıf farkı gözetmeksizin, tüm işletmeyi kapsayan genel bir ücret politikası uygulanmasıdır.
- Esneklik ilkesi: İşletmede uygulanan ücret yönetiminin katı olmaması ve değişen ekonomik ve çevre şartlarına uygun olarak güncellenebilir olmasıdır.
- Açıklık ilkesi: Ücret gizliliği olmadan, çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde ücret düzeninin bilgilendirilmesi yapılmalıdır. Çalışanlara, işe ilk

girişinden itibaren ayrıntılı bilgi verilmeli, görüş ve önerileri alınarak ücret değişiklikleri olduğunda bilgilendirilmelidir.

Açıklanan bu ilkeler doğrultusunda oluşturulacak ücret sistemleri, işletmeye nitelikli çalışanların kazandırılması, başarılı çalışanların işletmede kalmalarının sağlanması, motivasyon ve performanslarının artırılması, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi ile işletme karına yapacağı katkısı ile işletme için önemli bir stratejik unsurdur.

### **1.3.3. Ücret Sistemleri ve Sınıflandırılması**

Ücret sistemleri, ücret düzeyi ve ücret yapısı kavramlarını bir araya getirmektedir. Ücret düzeyi, çalışana verilecek ücretin miktarını belirlemek için ücret yapısı, ödenecek ücretin ne gibi özelliklere göre belirlenmesi gerektiğini göstermektedir (Göksu ve Öz, 2008: 423-424).

Ücret sistemleri, literatürde araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. İncelenen farklı ücret sistemlerinin, hem ücret hem de performansa dayalı ücret başlığı altında sınıflandırılabilirdiği gözlemlenmiştir. DelCampo (2011: 86-87; 130-132); ücret sistemlerini, yetenek bazlı ücret sistemleri ve iş bazlı ücretleme sistemleri olarak ikiye ayırmış, performansa dayalı ücret sistemlerini ise bireysel, takım bazlı ve örgütsel ücret sistemleri olarak üçe ayırmıştır. Robbins ve Coulter (2012: 327-328); ücret sistemlerini, DelCampo'nun ücret sistemi sınıflandırmasına benzer şekilde yetenek bazlı ücret sistemleri ve değişken ücret sistemleri olarak ikiye ayırırken Ataay ve Acar (2015: 419-442); ücret sistemlerini, zaman esasına göre ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri olarak ikiye, Ünsalan ve Şimşeker (2006: 134-140), zamana göre ücret sistemleri, parça başına göre ücret sistemleri, primli ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri olarak dört kısımda ele almıştır. Çetin ve diğerlerine (2015: 189-194) göre ücret sistemleri; ana (kök) ücret sistemleri, özendirici ücret sistemleri ve diğer ücret sistemleri olarak üçe ayrılmaktadır. Akçakanat (2013: 66) ve Demir (2013: 89), ücret sistemlerini;

performansa dayalı ücret kavramı içerisinde incelemiş ve bireysel, takım bazlı ve örgütsel performansa dayalı ücret sistemleri olarak üç kısımda ele almışlardır.

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri, literatüre bakıldığında farklı sınıflandırmalara tabi olsa da içerik olarak benzer başlıkların ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada, öncelikle performansa dayalı ücret sistemleri kavramı açıklanacak daha sonra uygulanan ücret sistemleri, performansa dayalı ücret sistemleri içerisinde bireysel, takım bazlı ve örgütsel performansa dayalı ücret sistemleri başlığı altında sınıflandırılacaktır.

#### **1.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Performansa dayalı ücret sistemleri; çalışanların yüksek verimlilik ile çalışması, kaliteli hizmet üretmesi ve işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşması sonucu, işletmeye yaptığı katkıdan dolayı çalışanlara finansal teşvik verilmesini ifade eden bir ücret sistemi stratejisidir (McNamara, 2006: 1). Barutçugil (2002: 242) ise performansa dayalı ücret sistemini, çalışanların işletme performansına yaptıkları katkı ile orantılı olarak ödüllendirilmeleri olarak tanımlamaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemi, motivasyonun ele alındığı bölümde yer alan beklenti teoremi ile yakından ilişkilidir. Çalışanların gösterecekleri performans ile alacakları ücret arasında kuvvetli bir ilişki kurması gerekmektedir. Çalışanların göstereceği performansa göre alacakları ücret farklılıkları, açık bir biçimde belirlenmelidir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı; işletme için makul maliyet sınırları içerisinde olan, çalışanlar tarafından adil olarak algılanacak, işletme çalışanlarının işletmede kalmalarını sağlayacak, onları motive edecek ve yüksek performans göstermeleri için onları teşvik edecek bir ödeme paketi ortaya çıkarmaktır (Benligiray, 2001: 18-19).



Performansa dayalı ücret sistemi, çalışanların göstereceği çaba ve motivasyonunu artırmak için teşvik edici bir unsur olarak kullanılmalıdır. İşletmede belirlenecek olan ödül sistemi, sadece kıdem veya unvan gibi faktörlere dayandırılmamalı, performans ölçütleri de bu sisteme dahil edilmelidir. Çalışanın, takımın ya da işletmenin performansı arttığında, elde edeceği ödül artmalı, performansı düştüğünde elde edeceği ödül azaltılmalıdır. Böylece performansa dayalı ücret sistemi çalışan için göstereceği çaba ve motivasyonu açısından teşvik edici bir unsur olmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 450-451).

Performansa dayalı ücret sistemi günümüzde oldukça ilgi gören ve özellikle de işverenler tarafından destek bulan bir sistemdir. İşletmeler, belirlemiş oldukları stratejik hedeflere ulaşabilmek için ücret ile performans artışını ilişkilendirmeyi ve çalışanların motivasyonlarını artırmayı önemli bir araç olarak görmektedir.

İşletmeleri performansa dayalı ücret sistemini kullanmaya yönelten birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 242-243; Sabuncuoğlu, 2013: 255-256):

- İşletmeyi sektörde daha rekabetçi bir hale getirmek,
- Uygulanacak ödüller ile yüksek performans gösteren başarılı çalışanları elde tutmak, çalışanlar için cazip bir işletme olarak kalabilmek,
- Ünvana göre ücret sistemi yerine performansa dayalı ücret sistemine geçilerek uzun dönemli bir yaklaşım oluşturmak ve işletmeye ek bir değer katmak,
- Sadece ücrete bağlı ödüller değil parasal değeri olmayan başka ödüller de oluşturularak çalışanın motivasyonunu artırmak,
- İşletmede esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek,
- Performans düzeyinin iyileştirilerek gelişmesi ile sadece işletmenin değil çalışanların da kazanımlarını genişletebilmek,
- Ödüllendirme ile yüksek performans gösteren çalışanda oluşabilecek eşitsizlik ve adaletsizlik duygularını kaldırabilmek.

### 1.4.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmede Karşılaşılabilecek Güçlükler

İşletmeleri performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönlendiren birçok sebep olsa da bu sisteme yeni geçmeyi planlayan işletmelerin karşılaşılabileceği bazı güçlükler bulunmaktadır. Mevcut durumda performansa dayalı ücretlendirmeyi yürüten işletmelerde bile uygulamada karşılaşılan bazı engeller olabilmektedir. Genelde, sistemin kendisinin değil işletmelere uygunluğu ve sistemin uygulanmasında oluşan hataların olumsuzluklara yol açtığı düşünülmektedir. Bu nedenle etkin bir performansa dayalı ücretlendirmenin oluşturulmasında, bu uygulama hatalarının düzeltilmesi ve karşılaşılabilecek engeller ile tedbir alınması, sistemin başarısını doğrudan etkileyecektir. Performansa dayalı ücretlendirmede karşılaşılabilecek güçlükleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Kestane, 2003: 135-138; DelCampo, 2011: 129-130; Sabuncuoğlu, 2013: 256-258; Uyargil, 2013: 142-145):

- Performans dayalı ücretlendirme, hem ücret yönetimi hem de performans yönetimi ile arasındaki yakın ilişkiden etkilenmektedir. Ücret yapısında yaşanan bir sorun, performans yönetiminin doğru uygulandığı durumda bile performans yönetimini, performans yönetiminde yaşanacak bir sıkıntı da aynı şekilde ücret sistemlerini etkilemekte ve performansa dayalı ücret sisteminin işleyişini bozmaktadır.
- Performansa dayalı ücretlendirmedeki değişiklikler ile takım performansının etkilenebileceği unutulmamalıdır. Çalışanların, bireysel performansa önem verebileceği, takım performansını ikinci plana atabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca çalışanlar arasında, bireysel rekabet ve anlaşmazlıklar çıkabilmektedir.
- Çalışanlar ve yöneticileri arasında genellikle yazılı olmayan psikolojik sözleşmeler bulunmaktadır. Bu sözleşme, yönetici açısından; çalışanın işe zamanında gelme, diğer çalışanlar ile uyumlu olma ve işte tam performansı gösterme gibi beklentileri, çalışan açısından ise yöneticinin kendisine çalışma için uygun koşul ve imkanları sağlama gibi karşılıklı beklentileri kapsamaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemine

geçilmesi durumunda, bu psikolojik sözleşme sınırlarının aşılabileceği, çalışanların sistemi kabullenmeyip direnç gösterebileceği ve olumsuz davranış ve düşük performans gibi davranışlarda bulunabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışanlara verilecek ödülleri, onları en iyi şekilde motive eden ve ihtiyaçlarını karşılayan ödüller olarak belirlemek gereklidir. Bu yüzden verilecek ödüllerin, çalışanlar üzerinde yaratacağı iş tatmini ve performanslarına etkisi, iyi analiz edilmeli ve ödülün niteliği, miktarı ve zamanlaması iyi planlanmalıdır.
- Performansın doğru şekilde ölçümlenemediği, çalışanların ulaşamayacağı hedeflerin belirlendiği ya da tamamen işletmenin karına odaklanıldığı sistemler, verimli olamadığı gibi aynı zamanda da çalışanın performans ve motivasyonunu düşürecektir. Performans ölçütleri, çalışanların görüş ve katkısına bakılmadan oluşturulmamalı ve hedefler, çalışan açısından ne kolay ulaşılabilir ne de ulaşamayacak kadar zor olmalıdır.
- İşletmenin, performansa dayalı ücretlendirmenin uzun bir süreç olduğunu unutmaması ve bunu karşılayabilecek mali yapıya sahip olup olmadığını analiz etmesi gereklidir.

#### **1.4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Türleri**

Ücret; işletmenin, çalışanlarına işlerini yapmaları karşılığında verdiği maddi yararlar, çalışanlar için ise ortaya koydukları emeğin karşılığı olarak aldıkları ödüller anlamına gelmektedir (Ataay ve Acar, 2015: 360-362). Çalışana, işi karşılığı nakden ödenen asıl ücretine, “çıplak”, “baz”, “ana” ya da “kök” ücret denilmektedir. Bu ücrete, yardımların, ikramiyelerin ve primlerin eklenmesi ile ortaya “primli ücret” ya da “giydirilmiş ücret” kavramı çıkmaktadır (Okakın ve Şakar, 2015: 220).

Performansa dayalı ücret, genellikle çıktılarla ilgili olmakta ve bireysel, grup ya da örgütsel düzeyde herhangi bir performans ölçütüyle ilişkilendirilebilmektedir. Çalışanın gerçekleştirdiği satış, işletmenin üretmiş olduğu miktar, satışlardan elde edilen kar ya da takım olarak çalışanların performansının üretime sağladığı katkı gibi

faktörlere göre performansa dayalı ücret belirlenebilmektedir (Demir, 2007: 44-45). Her işletmenin kendine özel bir durumunun olması nedeniyle çeşitli performansa dayalı ücret türleri uygulanmaktadır. Performansa dayalı ücret türleri sınıflandırılması, ücret sistemleri başlığı altında belirtildiği gibi bireysel, takım bazlı ve örgütsel performansa dayalı ücret türleri olarak sınıflandırılıp açıklanacaktır.

#### **1.4.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

İşletmelerde en sık kullanılan ücret sistemleri, bireysel performansa dayalı ücret sistemleridir. Uygulanacak bireysel performansa dayalı ücret ile hem işletme içi çalışanların ücret adaleti hem de çalışanlara ulaşabilecekleri yeni hedefler sağlanmaya çalışılır (DelCampo, 2011: 131). Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyiş ile organizasyonun o iş ile ilgili ulaşmak istediği amaç yönünde, bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşabildiğinin ve ne gibi standartları sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Benligiray, 2001: 16-17). İşletmelerde, çalışanların performanslarına göre ücretlendirilmesi ile ilgili çok sayıda bireysel performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Bu sistemler, detaylı şekilde açıklanacaktır.

##### **1.4.2.1.1. Parça Başı Ücret Sistemi**

Parça başı ücret sistemi; bir ürün ya da iş birimi için tespit edilen ücretin, üretilen iş birimi ile çarpılması ile hesaplanan bir yöntemdir. Bu sistemde, çalışanların ücret geliri, üretilen miktar ile doğrudan orantılı olarak arttığı için çalışanı fazla kazanç elde etmeye dolayısıyla daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir (Tunçer, 2011: 295).

Parça başına ücret sisteminde, zaman önemli bir rol oynamakla beraber asıl hesaba dahil edilen faktör, yapılan iş miktarı olmakta ve çalışan, ürettiği parça sayısına göre ücretlendirilmektedir. Parça başına ücret, her tür ölçülebilen işlerde uygulanmalıdır. Böylece çalışanların ücretleri kolaylıkla belirlenecek, çalışanlar

arasındaki performans farklılığına bağlı olarak ücret farklılıkları hesaplanabilecek ve çalışan ne kadar ücret alabileceğini rahatlıkla görebilecektir (Yalçın, 1991: 184-185).

Parça başı ücret sisteminin kullanılmasının, işletmelere sağladığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tunçer, 2011: 296):

- Çalışanın, kazanma isteğini motive ederek başarı düzeyinin yükselmesini sağlar,
- Anlaşılması ve uygulanması kolay bir sistemdir,
- İşletme, talep esnekliği bakımından esneklik kazanır,
- Gerçek veri ve bilgiye dayalı iş gücü planlaması yapmayı mümkün kılar,
- Çalışanların daha fazla üretmesi ile maliyetler düşer.

İşletmelerde parça başı ücret sistemi uygulanmasının ortaya çıkaracağı avantajlar ile beraber, bir takım sakıncalar da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şu şekilde özetlenebilir (Ataay ve Acar, 2015: 433):

- İşletme, çalışanlarının kazanma hırsını gereğinden fazla güçlendirerek bireyin sağlığını tehdit edebilmekte,
- Malzeme ve hammadde, fire ve kayıplarını artırmakta,
- Kaliteden ödün verildiği için işletme çıktılarında kalite düşüklüğü sorunu yaratmakta,
- İşletme teçhizatının, araç ve gereçlerinin yanlış kullanılmasına sebebiyet vermekte,
- Kalite düşüklüğünün bir sonucu olarak onarım maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

#### **1.4.2.1.2. Zamana Dayalı Ücret Sistemi**

Zamana dayalı ücret sistemleri; yapılan işin miktarı, niteliği ve verimi göz önüne alınmaksızın sadece işletmenin tespit ettiği zaman standartlarına göre çalışana

ücret verilmesi temeline dayanmaktadır. İşletmenin belirlediği zaman standardı; saat, gün, hafta ya da ay olabilmekte ve ücret miktarı zamanla doğru orantılı şekilde artmaktadır. İşletmede fazla çalışmayan ya da üstün başarı gösteren çalışanların performanslarına bakılmaksızın herkese aynı ücret uygulanmaktadır (Tunçer, 2011: 294-295).

Zamana göre ücret sistemi, ücret sistemlerinin en eski şeklini oluşturmaktadır. Hesaplanması ve işletmede uygulanması oldukça kolaydır. Zamana göre ücret sisteminin doğmasına, çalışanların sabit tek bir işte değil çeşitli işlerde birden kullanılması neden olmuştur. Bu nedenle zamana dayalı ücret sistemi, özellikle çalışanlarının tek bir iş yerine birden çok işle uğraştığı işletmeler için uygun bir sistemdir. Ayrıca üretimde hızdan daha çok özen, dikkat ve kalite isteyen işler için de uygundur (Yalçın, 1991: 184).

İşletmelerde, zamana göre ücret uygulanmasının getireceği avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Yalçın, 1991: 184; Şimşek ve Öge, 2009: 211):

- Zamana göre ücret sisteminin, işletme tarafından uygulanması ve çalışanlar tarafından algılanması oldukça kolaydır.
- İşletme, çalışanlarına ödeyeceği miktarları önceden rahatlıkla belirleyebilir.
- Çalışanlar, alacakları ücretleri önceden bilmekte ve bu durum çalışanlara güven duygusu vermektedir.
- Diğer ücret sistemlerine kıyasla işletme, çalışanlarına daha rahat çalışma şartları sunmaktadır.
- Çalışanlar arasında birlik duygusu oluşturmaktadır.
- Çalışanlar ile işletme yönetimi arasında anlaşmazlığa yol açacak bir sistem türü değildir.

İşletmelerde zamana dayalı ücret sisteminin uygulanmasının işletmede ortaya çıkartabileceği bazı sakıncalar da bulunmaktadır. Bu sakıncalı durumlar şu şekilde özetlenebilir (Şimşek ve Öge, 2009: 211-212):

- Çalışanları, daha fazla performans gösterme ve işe özendirme niteliğinden yoksun olduğu için işletmenin verimliliğini ve üretimini artırmasına olanak sağlayan bir sistem değildir.
- Yüksek veya düşük performans gösteren çalışanlar arasında bir fark gözetmeksizin aynı ücret verilmektedir. Bu durum, çalışanlar tarafından adil olmayan bir ücret politikası olarak algılanmaktadır. Çalışanların performanslarını artırması ile herhangi bir avantaj elde edememesinden dolayı üstün performans gösteren çalışanların mağduriyetine sebep olmaktadır.
- Çalışanların denetimini gerektirdiğinden, işletme için denetim masraflarının artması demektir. Yeterli kontrol ve denetimin sağlanamadığı durumlarda, çalışanların işten kaytarmasına ve işin yavaşlamasına ve performans kaybına yol açmaktadır.

#### **1.4.2.1.3. Taylor'un Parça Başına Göre Ücret Sistemi**

F. W. Taylor tarafından geliştirilen ve çalışanın verimliliğine göre ücretlendirilmesine dayanan ücret sistemidir. Bu sistemde, çalışanların günlük üretim miktarları, hareket ve zaman etütleri ile hesaplanmakta ve daha sonra üretim miktarı standartları belirlenmektedir. Standartlar belirlendikten sonra farklı üretim miktarlarına göre parça başına ücret aralıkları oluşturulmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 137).

Tablo 1'de, örnek bir değişken parça başı ücret tablosu verilmiştir. Tablo 1'e göre bir çalışanın üretmesi gereken standart üretim miktarı 100 birim olarak gösterilmektedir. Bu tabloya göre her bir çalışan, ürettiği miktarın tablodaki parça başına ücret karşılığı ile çarpımı sonucu ücret elde etmektedir. Çalışan, standardın altında üretim sağladığında az ücret, standardın üstüne çıktığında ise çok ücret almış olacaktır (Çetin vd., 2015: 192-193).

**Tablo 1. Değişken Parça Başı Ücret Aralığı Tablosu**

Üretim Miktarı	Parça Başı Ücreti
1-99 Birim (Standart altı)	70
100 Birim (Standart)	100
101-200 Birim	110
210-300 Birim	140
300 + Birim	170

(**Kaynak:** Çetin Canan, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015).

Bu sistem, çalışanı çok fazla çalışmaya yöneltmesi, yıpratıcı bir sistem olması, standartlarının zor belirlenmesi ve çalışanlarda yaratabileceği büyük ücret farklılıkları nedeniyle eleştirilmektedir. Taylor sisteminde, genellikle standart yüksek tutulduğu için çalışanlar bu standarda ulaşmakta zorluk çekmektedir. Standarda ulaşamadığı için az ücret alan çalışan, standarda ulaşabilmek veya standardı geçip daha fazla ücret alabilmek için çok çalışmak durumunda kalmakta ve bu durum da çalışanı aşırı yormaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 137; Akçakanat, 2013: 72).

#### 1.4.2.1.4. Gantt Ücret Sistemi

Taylor ile birlikte çalışan Gantt tarafından ortaya konan bu sistem, hem Taylor'un ücret sistemini daha ılıman kılmaya hem de Taylor sisteminin eksikliklerini kapatmaya çalışmaktadır. Bu sistemde de üretim standartları belirlenmekte ve çalışanların belirli standartlara ulaşip ulaşmadığına göre ücretleri ödenmektedir. Taylor sisteminden farklı olarak çalışana, standart üretim miktarına ulaşamasa bile standart zaman ücreti, garanti olarak ödenmektedir. Ancak çalışan, belirlenen standartlara ulaştığında ya da bu standartları geçtiğinde almış olduğu ücrete ek olarak ücretinin %20 ile %80 arası bir prim, ilave olarak verilmektedir (Şahin, 2010: 151).



Gantt sistemi, Taylor'ın sistemine göre daha olumlu karşılanmış olsa da sistemde hesaplanan standartların, çalışanlara açık şekilde belirtilmemesi, belirli bir orandan sonra elde edilecek ücretin garanti edilmiş olması ile çalışanın güven duygusuna kapılması, belirli oranı geçip ek ödeme almak için çaba göstermek istememesi ve Taylor'ın sistemindeki gibi çalışanları prim alanlar ve almayanlar diye ikiye ayırması açısından eleştiriler almıştır (Şahin, 2010: 151; Akçakanat, 2013: 73).

#### 1.4.2.1.5. Emerson Ücret Sistemi

H. Emerson, Gantt sistemini bir adım daha geliştirerek kendi adı ile anılan Emerson ücret sistemini ortaya koymuştur. Bu sistem de çalışana, belirli bir orana kadar ücreti garanti olarak ödenmektedir. Diğer sistemlerden farklı olarak çalışan, prim kazanabilmek için belirli bir verimlilik düzeyine ulaşmalıdır. Prim miktarları da ulaşılan verimlilik düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Emerson ücret sisteminde, üç çeşit durum söz konusudur (Şahin, 2010: 150-151):

- Belirlenen verim standardının %66'sına ulaşıncaya kadar çalışanlara belirlenen baz ücretleri verilmekte,
- Verim standardının %66'sını aşan çalışana, standardın %100'lük bölümüne kadar baz ücrete ek olarak belirlenen oranlarda primler ödenmekte,
- Çalışan, belirlenen verim standardını (%100) geçtiğinde ise ödenecek prim, %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman, baz ücret miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir.

Emerson'un ortaya koyduğu ücret sistemi, Gantt ve Taylor'ın sistemine göre standart oranları daha aşağıya çektiği için daha sosyal ve insancıl olarak nitelendirilmiştir. Bu olumlu eleştirinin yanı sıra sistem, karışık ve uzun olması, çalışanlara anlatımının zor olması ve belirlenecek oranların işletmelerin inisiyatifine bırakılabilmesi gibi olumsuz eleştiriler de almıştır (Yıldız, 2008: 99; Memiş, 2010: 22).

#### 1.4.2.1.6. Halsey Ücret Sistemi

Halsey tarafından geliştirilen Halsey ücret sisteminde, zamandan yapılan tasarrufa göre çalışana prim verilmektedir. Geliştirilen sisteme göre bir işin tamamlanabilmesi için hesaplanan bir zaman ve bu zaman için belirlenen bir baz ücret bulunmaktadır. Çalışan, yapmakta olduğu işi belirlenen standart zaman içerisinde tamamlar ise normal baz ücretini alacaktır. Fakat çalışan, işi belirlenen standart zamandan daha kısa bir sürede yerine getirir ise standart baz ücrete ek olarak tasarruf edilen zaman üzerinden belirlenen orana göre prim kazanmaktadır (Şahin, 2010: 149-150).

Örneğin; 6 saatte bitirilmesi planlanan bir işin, çalışan tarafından 4 saatte bitirildiğini ve belirlenen saat ücretinin de 20 TL/saat olduğunu kabul edelim. Bu durumda çalışan, işi bitirdiği saat kadar baz ücretini ve buna ek olarak tasarruf ettiği saat üzerinden hesaplanacak belirli oranda primini alacaktır.

Çalışan, belirlenmiş olan  $20 \times 4 = 80$  TL baz ücretini alacaktır. Tasarruf edilen saat üzerinden %33 oran verildiği varsayıldığında ise  $20 \times 2 = 40$  TL,  $40 \times 0,33 = 13,2$  TL prim alması gerekecektir. Sonuç olarak çalışan, 6 saatte yapması gereken işi 4 saatte yaptığı için toplamda 80 TL yerine 93,2 TL alacaktır.

Sistem oldukça basit ve uygulaması kolaydır. Çalışan, elde edeceği primi ve toplam parasal kazancını tahmin edebilmektedir. Fakat sistem ile ilgili eleştiri noktası, hesaplanan primin çalışan ve işveren arasında paylaşılmasıdır. Elde edilen tasarruftan işverenin de yarar sağlaması, çalışanın alacağı ücrette düşüşe yol açmakta ve sağladığı tasarruftan çok az pay almasına neden olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009: 220-221).

#### 1.4.2.1.7. Rowan Ücret Sistemi

Rowan ücret sistemi, Halsey sisteminin olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistemde de bir işin yapılması için standart bir

zaman ve baz ücret hesaplanmakta ve elde edilen tasarrufa göre çalışana prim verilmektedir. Rowan sisteminin, Halsey sisteminden iki farkı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; elde edilen tasarruf sonucu dağıtılacak primin tamamen çalışanın kendisine verilmesidir. Bu sistemde, Halsey sistemine göre çalışana daha fazla ücret düşmekte ve bu nedenle çalışanı daha motive ettiği ve verimli çalışmaya yönelttiği söylenebilir (Memiş, 2010: 21-22).

Rowan sistemini Halsey sisteminden ayıran ikinci fark; tasarruf edilen zaman üzerinden verilen prim oranının belirlenmesi ile ilgilidir. Rowan sisteminde, çalışana verilecek prim, tasarruf edilen zamanın işin yapılması hesaplanan standart zamana oranı ile belirlenmektedir (Yıldız, 2008: 95). Halsey sistemi için verilen örnekteki verilerin aynı şekilde belirlendiği varsayalım. Çalışan, 6 saatte bitirilmesi planlanan bir işi, 4 saatte tamamlasın ve saat baz ücreti 20 TL olarak belirlenmiş olsun. Bu durumda çalışan;  $20 \times 4 = 80$  TL baz ücret alacaktır. Buna ek olarak tasarruf edilen 2 saatin, hesaplanan standart zamana oranı olan  $2/6 = \%33$  ile  $80 \times \%33 = 26.4$  TL tutarında prim kazanacaktır. Böylece çalışan, toplamda 106.4 TL kazanmış olacaktır.

#### **1.4.2.1.8. Bedeaux Ücret Sistemi**

Bedeaux ücret sistemi; kesin iş ölçümü ve analitik iş değerlemesi temellerine dayanan ve işin yapılması süresine bağlı olarak geliştirilmiş bir prim ücret sistemidir. Bedeaux sistemi, Halsey ücret sistemine benzemekle beraber bu sistemden farkı; yapılan tasarrufun bir kısmının çalışanlara, bir kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Genel olarak yapılan tasarrufun %75'i çalışanlara, kalan %25'i ise memurlara ve çalışanlara yardımcı olanlara pay edilmektedir (Bolat, 2012: 31-32).

Bedeaux ücret sisteminde, işgücünü ölçmek için kullanılacak bir ölçü birimi geliştirilmiş olup buna "Bir Bedeaux" (1B) denilmiştir. 1B; normal bir çalışanın, bir dakikada ortaya koyacağı iş miktarını ifade etmektedir. Bedeaux sistemine göre bir çalışandan normal ücretine karşılık olarak 60B'luk performans beklenmektedir. Çalışan için performansını yükseltebileceği en üst sınır 80B olarak

belirlenmiştir. 60B üzeri koyacağı her iş için çalışan, 1B üzerinden hesaplanacak olan primi elde etmeye hak kazanacaktır (Şerif ve Öge, 2009: 221-222).

#### **1.4.2.2. Takım Bazlı Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Takım bazlı performansa dayalı ücret sisteminde, takımın önceden belirlenen hedefleri ve takımın performans düzeyi dikkate alınarak parasal olarak ödüllendirilmesini temel almaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 264). Günümüzde, takımlara dayalı yapıların giderek yaygınlaşması ve takım çalışmasının önemi anlaşılmasına rağmen işletmelerin genelde çalışana ve bireysel performansa odaklandığı görülmektedir. Bireysel performansın çok fazla vurgulanıp takım çalışmasını etkilediği ve etkili bir takım çalışmasını engellediği görüşleri de bulunmaktadır. Oysa takımlar, bireysel performans hedefleri ile işletme başarısı arasında bağlantı kuran araç niteliğindedirler (Uyargil, 2013: 125).

Takım bazlı performansa dayalı ücret sistemleri; bireysel performans ölçümünün zor olduğu, üretim ve faaliyette bulunabilmek için takım çalışmasının ve işbirliğinin şart olduğu ya da işletme yöneticilerinin takım bazlı teşvik ücretlerinin kullanılması gerektiğine inanmaları durumunda kullanılabilirler. Fakat takım üyelerinin her zaman uyumlu hareket edememeleri ve motivasyon düzeylerinin birbirlerinden farklılık göstermesi, takım bazlı performansa dayalı ücret sisteminin etkinliğini düşürmekte ve uygulanabilirliğini azaltmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, takım bazlı performansa dayalı ücret sistemleri yerine, daha çok bireysel ve örgütsel performansa dayalı ücret sistemlerini tercih etmektedirler (Gürüz ve Gürel, 2009: 260).

Takım bazlı performansa dayalı ücret sistemi kullanılma nedenlerinden bir diğeri de takım içinde çalışanların birbirlerini denetlemesi ve birbirlerinden sorumlu hale gelmesidir. Cascio ve Aguinis'e (2005: 109) göre takım performansını, bireysel performans ve bireylerin uyum, yetenek ve iletişim gibi davranış özellikleri etkilemektedir. Takım içerisindeki bireylerden birinin uyumsuzluk göstermesi ya da

işini kendi bildiği gibi yapmak istemesi, diğer çalışanların, dolayısıyla da takımın performansını etkileyecektir.

Takım bazlı performansa dayalı ücret sisteminin, işletmelere getirmiş olduğu birçok avantaj bulunmaktadır. Bu avantajlardan bazılarını örnek olarak; maliyetleri düşürüp kaliteyi artırma, üretim ve teslim sürelerini düşürme, müşteri ve tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurma ve inovasyon sürecinde hızlanma verilebilir (Balkin ve Montemayor, 2000: 249-250). Çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir bir sistem olması, ekip ruhunu güçlendirmesi ve takım çalışması ve işbirlikçi davranışı olumlu olarak teşvik etmesi, esnek çalışmaya izin vermesi ve takımdaki diğer çalışanlarında performanslarını iyileştirmeleri için iyi bir özendirici olması, sistemin getirdiği diğer avantajlar arasında yer almaktadır (Bingöl, 2010: 504).

Takım bazlı performansa dayalı ücret uygulamasının getirdiği avantajlar ile birlikte ortaya çıkartabileceği bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. Takım içerisinde yüksek ya da düşük performans gösterenler arasında ayırım yapılmadan ve takım performansına bakılması, takım içerisinde kırgınlıklara neden olmaktadır. Takım başarısı için iletişimin ve uyumun yüksek olması ve iyi şekilde yönetilmesi gereklidir. Takımlar arasındaki rekabeti artırarak performansı artırsa da takımların birbirlerinden bilgi saklaması ve birbirlerine yardım etmemesi sonucu, işletmenin toplam performansı, bu durumdan etkilenecektir. Takım içerisindeki görev dağılımının adil olarak dağıtımının zor olması ve yüksek performans gösteren çalışanların, düşük performans gösterenlere karşı alabileceği olumsuz tavırlar, sistemin ortaya çıkarabileceği diğer olumsuz sonuçlara örnek olarak verilebilir. Ayrıca götürü ücret sistemi uygulayan işletmelerde, takımların ücretlerinde kesintiler uygulanması, çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sisteme göre bir takımdan, bir projeyi belirli sürede yapması beklenmektedir ve zamanından önce bitirildiğinde takıma ek bir ücret ödenmezken belirlenen zaman geçtikten sonra projenin teslim edilmesi sebebi ile çalışanların alması gereken ücretlerde kesintiler yapılabilmektedir (Bingöl, 2010: 504; Sabuncuoğlu, 2013: 266).

### 1.4.2.3. Örgütsel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Örgütsel performans, sistemin belirli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucu anlamına gelmektedir. Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı ifade edilmektedir (Benligiray, 2001: 17). Örgütsel performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların işletmeleri ile özdeşleşmesini sağlamak ve işbirliğine yöneltmek amacı ile oluşturulan, birey ve takım bazlı performansa dayalı ücrete göre daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir (Yıldız, 2008: 103).

Örgüt performansı ile ilgili ücretleme konusunda uygulanmakta olan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu bölümde, bu yöntemler ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

#### 1.4.2.3.1. Kazanç Paylaşımı Sistemi

Kazanç paylaşımı sistemi; işletme problemlerini çözüp ortadan kaldırmaya ve işletme maliyetlerini azaltmaya odaklanarak kazanç elde etmeye ve bu elde edilen kazancı, işletme genelinde herkese pay vererek paylaşan bir ücret sistemidir. Elde edilen kazancın, işletme tepesindeki yöneticiden en alt birimdeki çalışana kadar ortak bir şekilde elde edildiğini varsaymakta ve bu kazancı herkese dağıtmaktadır (Jackson vd., 2003: 290-292; www.hr-guide.com).

Kazanç paylaşım modeli; ücretlemeyi, çalışan ve işletme arasında uzlaşmaya çalışılan bir konu olarak görmekten ziyade iki tarafın da kazanç sağlayabileceği bir oluşum olarak nitelendirmektedir. Maliyetlerin azaltılması ve üretimin artırılması ile işletme, daha çok kar elde edecektir. Elde edilecek daha fazla kar, çalışana dağıtılacak ve çalışana daha fazla üretmeye teşvik edip işletmenin bir parçası oldukları duygusunu aşılacaktır (Şimşek ve Öge, 2009: 223; Noe vd., 2011: 364-365).

Hem çalışan hem de işletme açısından getirdiği avantajlar ile kazanç paylaşımı modeli, en çok kullanılan sistemlerden biridir. Bu ücret modeli ile

işletmeler hızlı bir büyüme sürecine girebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 223). Bununla beraber kazanç paylaşımı modeli, her işletme için uygun olmayabilir. Kazanç paylaşımı sistemi, çalışanlara doğrudan ücret dağıtımına olanak tanıdığı için yönetim tarafından benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Yüksek düzeyde takım olma ve beraber çalışmayı gerektirmektedir. Çalışanların sürekli olarak kendilerine bir amaç belirleyerek ilerlemesi ve işletme karının kendi kazancına yansıdığı göz önünde bulundurarak devamlı olarak üretim ve işletme karlılığına katkı yapması gereklidir. Kazanç paylaşımı sistemi, özellikle çok fazla çalışanın işletme bünyesinde çalışması durumunda etkili olmaktadır. Kazanç paylaşımı modelinde, çalışanın elde edeceği ek gelirin, işletme başarısı sonucu, kara dayalı olması sebebi ile çalışanlar üzerinde mutlaka başarılı olma ve yüksek performans gösterme gibi bir stres oluşabilmektedir. Ayrıca yönetimin kazanç paylaşımında, adil ve çalışanlarına karşı şeffaf olması gereklidir (Noe vd., 2011: 365; www.hr-guide.com).

Kazanç paylaşımı ücret sistemi, içerisinde çeşitli planları barındırmaktadır. Literatürde araştırmacılar, kazanç paylaşımını incelerken çeşitli planları da irdelemiş ve bu planlar ele alınırken araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Çetin ve diğerleri (2015: 193) ve Noe ve diğerleri (2011: 365), kazanç paylaşımını incelemiş ve bu konu dahilinde sadece Scanlon planını ele almışlardır. Sabuncuoğlu (2013: 270), kazanç paylaşımı sistemine ek olarak Scanlon ve Rucker planlarını da incelemiştir. Fried ve Fottler (2008: 299) ve Mondy ve Martocchio (2016: 255) ise Scanlon, Rucker ve Improshare planlarına değinmişlerdir. Şimşek ve Öge (2009: 223-226) ile Demir (2013: 155-161) ise Scanlon planına ek olarak Lincoln ve Duncan planından da bahsetmişlerdir. Araştırmacıdan araştırmacıya fark göstermesinden dolayı bu çalışma kapsamında, özellikle Scanlon planına değinilecek fakat diğer planlardan da kısaca bahsedilecektir.

**Scanlon Planı:** J. N. Scanlon tarafından, 1937 yılında geliştirilen, işletmede ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye yönelik öneri geliştirmeyi, işletmede oluşturulan takımların performanslarını artırmayı ve kazanç paylaşımını teşvik etmeyi amaçlayan ve bu noktalar üzerine odaklanan bir sistemdir. İşletmeler, çalışanlarının amaçlarını,

işletme amaçları doğrultusunda düzenleyerek çalışanlarını teşvik etmektedirler (Dessler, 2013: 409). Azaltılan maliyetler sonrası elde edilen gelir, tüm işletme çalışanlarına dağıtılmaktadır. Bu dağıtım, işgücü maliyetlerine dayanan bir formüle göre yapılmaktadır. Scanlon formülüne göre işletmenin verimliliği, gelirleri ile işgücü maliyeti arasındaki orana dayanmaktadır. Bu nedenle işletmeler, işgücü maliyetlerini mümkün olduğunca azaltıp gelirlerini artırmaya çalışmaktadır. Böylece çalışanlara ve yönetime daha fazla ek gelir sağlanacaktır (Gardner, 2011: 239-240; Snell ve Bohlander, 2013: 453).

**Rucker Planı:** Rucker planı da Scanlon planı gibi çalışan katılımına ve öneriler ile işletme performansının yükselmesine odaklanmaktadır. Rucker planı, hesaplanmasının daha karmaşık olması sebebi ile işletmelerde Scanlon planına göre daha az kullanılmaktadır. Çünkü Rucker planı, Scanlon planında kullanılan işgücü maliyetlerine ek olarak üretimdeki diğer maliyetleri ve elde edilen gelirin enflasyon tarafından etkisini de hesaba dâhil etmektedir (Gibson vd., 2012: 185; Gomez vd., 2012: 372). Plan sonrası elde edilen kazancın %75'i, işletme çalışanlarına dağıtılmaktadır. Kalan %25'i ise işletmenin hedeflerine ulaşamayacağı düşünülerek rezerv olarak saklanmaktadır (Gardner, 2011: 240).

**Improshare Planı (Improved Productivity Through Sharing):** Improshare planı, çalışanların tamamının ya da bir kısmının, belli bir sürede ürettiği toplam tamamlanan ürün temeline dayanmaktadır. Diğer bir deyişle üretilen ürünleri daha az süre içerisinde, daha fazla üretmek esasına dayanmaktadır (DeCenzo ve Robbins, 2010: 274). Elde edilecek kazanç sonrası paylaşım, hem doğrudan ürünü üreten çalışanlara hem de ürünün üretilmesinde payı geçen yöneticilere (genellikle yarı yarıya paylaşım şeklinde) dağıtılmaktadır. Improshare planı ile işletme, büyük üretim avantajı elde etmektedir. Ayrıca çalışanlar arası etkileşim ve yardımlaşmayı artırmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013: 452).

Scanlon ve Rucker kazanç paylaşım planları, çalışanların katılımlarını gerektiriyorken Improshare planı, çalışan katılımına gerek duymamaktadır. Ayrıca



Improshare planı, işletme içinde belirlenen bir plan olduğu için piyasa koşulları veya satışlar gibi çalışan dışı faktörlerden de etkilenmemektedir (Demir, 2007: 220-221).

**Duncan Planı:** Duncan planı da bir bütün olarak işletmenin başarısını artırmayı ve elde edilen kazanç sonrası paylaşımı tüm çalışanlara dağıtmayı amaçlamaktadır (Demir, 2013: 161). Duncan planı, iki kademeli takım kurma esasına dayanmaktadır. İlk kademede her bölüm, bir nezaretçi ve bir ya da birden fazla sorumlu üyenin içerisinde bulunduğu bir takım kurmaktadır. Belirli periyotlar ile toplanan bu takımlar, bölüm içerisinde verimliliği artırma ile ilgili fikirleri incelemektedir. Düşük maliyetli öneriler, bu takım tarafından hemen uygulanmaya konabiliyorken daha maliyetli olan diğer öneriler, bir üst kademe olan ikinci takım tarafından değerlendirilmeye alınmaktadır. Duncan planı ile işletmeler, işgücü maliyetlerinde tasarruf sağlamakta, genel şikayetleri azaltmakta ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişkileri daha güçlü hale getirmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 226).

**Lincoln Planı:** Lincoln planı, 1895 yılında, Amerika Birleşik Devletleri'nde, Lincoln Elektrik firmasında geliştirilmiştir. Bu plana göre çalışanlar, sene sonunda işletmenin elde ettiği kara göre ek gelir elde etmektedir. Yönetim dahil tüm işletme çalışanlarını beraber çalışıp maliyetleri daha aşağıya çekmeye ve üretimi artırmaya teşvik etmektedir. Böylece işletme, daha fazla kar kazanacağı için çalışanlar da daha fazla ek gelir elde edecektir (Byars ve Rue, 2004: 319). Lincoln planı, parça başı ücreti, öneri sistemini ve diğer bazı ücret sistemlerini bir arada kullanan karma bir sistemdir. Çalışanlar, işletmeye başladıklarında parça başı ücret uygulaması ile ücretlendirilmektedir. Çalışanlar, işletmede iki sene geçirdikten sonra sene sonunda işletmenin elde ettiği karı dağıttığı sisteme dahil olurlar. Çalışanlar, performanslarına, ürettiği ürünün kalitesine, iletişim becerisine ve takım çalışmasındaki başarısına göre değerlendirilmektedirler (Gibson vd., 2012: 127). Ayrıca çalışanların yaptıkları öneriler sonucu, işletmeye sağladıkları kazancın %33'ü tekrar çalışana ek gelir olarak gelmektedir (Griffin, 2013: 466). Lincoln sistemi gerilerde kalsa bile uzun bir süre başarı elde etmiş ve kendisinden sonra gelen planlar için örnek teşkil etmiştir.

#### 1.4.2.3.2. Hisse Senedi Planları

Hisse senedi planları yöntemi; işletmelerin çalışanlarına işletme hisselerinden pay vererek ya da çalışanların satın almasını sağlayarak kendilerine bir gelir sağlayabilme ve firmaya ortak yapma türüdür (Mondy ve Martocchio, 2016: 257). İşletmeler, sahip oldukları hisse senetlerini bir ücret ödeme yöntemi olarak çeşitli şekillerde uygulayabilmektedir.

İşletmeler, çalışanlarına belirli bir süre (5 yıldan az olmayacak şekilde) işletmede çalıştıktan sonra ya da emekli olduklarında, işletmenin hisse senetlerinden satın alma hakkı tanımaktadırlar. Çalışan, bu hakkı isterse hemen isterse daha sonra kullanabilmektedir. Çalışana hisse senedi satın alma hakkı verilmesi ile çalışan, hem yüksek bir gelir elde etme hakkı kazanmakta hem de dikkat edilmediği takdirde zarara yol açabilmektedir. Örneğin; çalışana emekli olduğunda 100 TL'den hisse senedi satılması vadedildiğinde ve çalışan emekli olduğunda hisse senedi değerleri 100 TL'nin üzerinde ise bu çalışan için pozitif bir durumdur. Çalışan, bu durumda, hisse senedi alıp sattığı takdirde ek bir gelir elde etmiş olur. Fakat işletme hisseleri değer kaybettiğinde çalışanın emekli olmasında, hisse senetlerini alması hiçbir ek gelir getirmemektedir. Bu durumda hisse senedi plan sisteminin kullanılması, çalışan için bir fark yaratmamaktadır (Mondy ve Mortecchio, 2016: 257).

İşletmeler, aynı zamanda çalışanlarının doğrudan hisse senedi satın almasına izin verebilmektedir. Bu durumda çalışan, risk almakta fakat bu durum çalışan için aslında bir güdüleyici de olmaktadır. Çünkü çalışanın aldığı hisse senetleri, aslında işletmenin değerini yansıtmakta ve işletmenin başarısı ve gösterdiği performans da çalışanlarından gelmektedir. Yani çalışanlar, hisse senetlerini satın alarak bir gelir elde etmek istediklerinde, kendi performanslarını da artırmaktadırlar. Bu durum, işletme için de çalışanların daha fazla performans göstermesi ve elde edecekleri ek gelirlerden dolayı mutlu olmaları açısından olumlu bir durumdur (Gomez vd., 2012: 374).

Hisse senedi planları yöntemi, özellikle büyük işletmelerde uygulandığında çalışanlar için daha yüksek motivasyon kaynağı olmaktadır. Çünkü daha fazla çalışan ve daha yüksek performans ile büyük işletmenin hisse senedi değeri de yüksek olacak ve çalışanların elde edecekleri gelir de daha fazla olacaktır. Yine de hisse senedi planları yöntemi, işletmenin kar paylaşım yöntemi uygulamasına kıyasla daha riskli bir yöntemdir. Çünkü işletmenin geleceğinin öngörülmesi daha zor olmaktadır. Ayrıca hisse senedi değerleri birçok dolaylı yollardan etkilenmekte ve kontrol ve hesaplaması, işletme için daha zor olmaktadır (Jackson vd., 2003: 294-298).

#### **1.4.2.3.3. Kar Paylaşımı Sistemi**

Kar paylaşım sistemleri, dağıtılabilir net dönem karının, sabit bir yüzde esasına göre çalışanlara dağıtıldığı bir ücret sistemidir. Bu sistem, çalışanların baz ücretlerine ek olarak beceri ya da kıdeme göre işletme karının paylaşımı yapılarak prim verilmesini temel almaktadır (Bingöl, 2010: 507). Diğer ücret sistemleri, çoğunlukla çalışanlar arasındaki bireysel performans farklılıklarına önem verirken kar paylaşımı sistemi, daha çok menfaatler üzerine kurulmaktadır (Yalçın, 1991: 195).

Kar paylaşma sistemleri üç şekilde gerçekleşmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016: 256):

- Paylaşılacak kar kısmı, nakit olarak hemen dağıtılabilir. Karın belli bir yüzdesi, bir yıllık ya da daha az aralıklarla nakit olarak dağıtılmaktadır. Çalışanların gelirlerine doğrudan bir etkisi olduğundan ve yaşam düzeylerini etkilediğinden dolayı tercih edilmektedir.
- Karın dağıtımını ileri bir tarihe bırakılabilir. Buna göre işletmeler, karın belli bir yüzdesini hemen dağıtmamakta, emeklilik, ölüm ve işten ayrılma gibi durumlarda çalışanlarına ödemek üzere ayırmaktadır.
- Her iki sistem bir arada da kullanılabilir. Böylece iki sistem birleştirilir ve dağıtılacak karın, çalışanın hali hazırda ihtiyacını karşılayabilecek kısmı

nakden dağıtılır, geri kalan kısmı ise tasarruf amacıyla çalışanlara sonra verilmek üzere alıkonulur.

Bu sistemin işletmelere getirmiş olduğu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yalçın, 1991: 195):

- Çalışanları, işletmenin karını artırma yolunda fazla çaba sarf etmeye yönlendirmek,
- Çalışanlar ile örgüt arasında bir bağ kurarak çalışanın işletmeye karşı olan bağlılığını artırmak,
- Yeni çalışanları işletmeye çekebilmek ve mevcut çalışanı, işletme bünyesinde tutabilmek,
- Çalışanların yaşlanıp emekliye ayrıldıkları zaman kendilerini mali açıdan güvende hissetmelerini sağlamak.

İşletmelerde, kar paylaşım sisteminin getirmiş olduğu bu avantajların yanı sıra sahip olduğu bir takım sakıncalar da bulunmaktadır. Sistemin yaratabileceği bu sakıncalar şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2013: 274):

- Dağıtılacak karın, tüm çalışanlara eşit şekilde dağıtılması durumunda, yüksek performans göstermiş çalışanlar ile birlikte düşük performans göstermiş çalışanlar da ödüllendirilmiş olacaktır. Bu durum, motivasyonu olumsuz şekilde etkilemektedir.
- İşletme, her dönem sonunda kar elde etmeyebilir. Bu durumda, kar dağıtımına alışmış olan çalışanların tepkisi ortaya çıkabilir. Bu durumda, yöneticiler ve düşük performans gösterdikleri için diğer çalışanlar suçlanabilmekte ya da gerçekte karın olduğu fakat saklandığı kuşkusu oluşabilmektedir.
- Karın oluşması ile her çalışanın işe göstermiş olduğu ilgi ve başarı arasında ilişki kurulması kolay değildir. Ayrıca çalışanın elde ettiği gelir ile harcadığı çaba birbiri ile örtüşmeyebilir. Çalışan çok fazla çabalasa ve

yüksek performans gösterse bile işletme kar elde edemez ise çalışanın göstermiş olduğu çabalar ödüksüz kalacaktır.

#### 1.4.2.3.4. Öneri Sistemi

Öneri ücret sistemi; çalışanların, işletmenin yaşadığı sorunlara sundukları fikirler ile bu sorunları ortadan kaldırmaları sonucu ödüllendirilmelerini temel almaktadır. Öneri sisteminde çalışanlar, işletmenin etkinliğine katkı sağlayacaklarını düşündükleri önerilerini yönetime ya da işletme tarafından belirlenen komitelere iletmektedirler. Tüm öneriler değerlendirildikten sonra uygulanması kabul edilen önerilerin sahipleri, işletmeye yaptığı katkıdan dolayı ödüllendirilmektedir (Çetin vd., 2015: 193).

Öneri sistemi aslında “iş en iyi yapan bilir” felsefesinin uygulamaya koyulmuş halidir. Çalışanların sorunları bizzat yaşaması ve bu sorunları çözerek işletmeye faydalı olma istekleri, öneri sisteminin altında yatan ana nedendir. Çalışanlar, hem fikirlerini işletmeye sunabildikleri için iş tatmini elde etmekte hem de yararlı olabilme duygusu kazanmaktadır. Ayrıca bu sunmuş olduğu öneriler sayesinde ek bir gelir elde etmektedir. Öneri sistemi, çalışanların sorunları çözme isteğini ortaya çıkarması, verimlerini artırması ve toplam kalite kontrolünün doğru şekilde oluşması açısından işletmeler için oldukça faydalı bir sistemdir (Ünal, 2003).

Öneri sisteminin sağlıklı çalışabilmesi için kurulacak komitenin ve sunulan önerilerin incelenmesinin adil bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Kabul edilen öneriler için çalışanlara zamanında ödemeleri yapılmalı, kabul edilmeyen önerileri sunan çalışanların morallerinin bozulmaması için teşvik amaçlı ufak ödüller verilmelidir. Bireylere verilecek ödüllerin abartılı şekilde belirlenmemesi ve takımlara verilecek ödüllerden fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü bu durumda çalışanlar, bireysel performanslarına odaklanıp takım performanslarını baltalayabilmekte ve diğer çalışanlardan tepki alabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 279-278).

### 1.4.3. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Avantajları

Çalışanların ve iş süreçlerinin verimliliğini artırmada önemli bir enstrüman olan performansa dayalı ücret sistemi, “bir faktör fiyatı olarak, ücretten daha fazla şey” ifade ettiği ve iyi yönetildiği durumda işletmenin bütünü için kaldıraç etkisi göstermektedir. Çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilen performansa dayalı ücret yönetimi ile bir yandan verimlilik, kalite ve kar artışları sağlanırken diğer taraftan da ücret-başarı ilişkisi kurularak çalışanların moral ve motivasyonları artırılarak işe teşvik edilmektedir (Öztürk, 2010: 2).

Alayoğlu (2005: 165) ve Gazi'ye (2006: 48) göre performansa dayalı ücretlendirme sisteminin getirdiği avantajlar şu şekilde belirtilmektedir:

- Doğru çalışanların, doğru miktarlar ile ödüllendirilmesini sağlar,
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar,
- Çalışanların çabalarını, ihtiyaç duyulan işlere yoğunlaştırarak işteki hızı ve verimlilik artışını sağlar,
- Ücret ve ödüllendirmenin performansa dayalı olduğu işletmelerde, performansa yönelik kültürün oluşmasını sağlar,
- Üstün nitelikli ve başarılı çalışanların işletme bünyesinde tutulmasına yardım eder,
- Yeterli performans göstermeyen çalışanları belirler ve bu çalışanlara kendilerini geliştirmeleri yolunda mesaj iletir,
- Bireysel ve takımsal bazda çalışan motivasyonuna olumlu etki yapar ve çalışanları başarıya odaklar.

### 1.4.4. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Sakıncaları

Performansa dayalı ücret sistemi, beraberinde birçok avantajı getiriyor olsa da dikkatli planlanmaz ve yönetilmez ise bazı sorun ve sakıncaları da ortaya çıkarmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin yetersiz olması durumunda, ücret

sistemi ile ilişkilendirilmesi olumsuz sonuçlar doğurmakta ve sistemin sağlıklı bir şekilde çalışmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin gerçekçi olmayan ya da yanıltıcı performans değerlemeleri ile farklı ücretler belirlenebilmekte ve çalışanlar arasında adil olmayan bir sistem ortaya çıkmaktadır. Farklı performans düzeyleri arasındaki ücret farklılıklarının teşvik edici ve uygun şekilde belirlenmemesi, çalışanların moral ve motivasyonunu bozabilmektedir. Ayrıca uygulanacak olan performansa dayalı ücret sistemi ile düşük bir farklılık yaratılır ise çalışan için planlanan motivasyon artışı sağlanamayabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 258-259).

Ortaya çıkan bu sorunların yanı sıra performansa dayalı ücretlendirmenin ortaya çıkarabileceği diğer sakıncalar şunlardır (Budak, 2008: 519):

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir,
- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşturabilir,
- Uygulama maliyetleri artabilir,
- Çalışanlar, sadece ödül sistemi yoluyla kontrol edilme durumuna gelirler,
- İşverenlerin mevcut durumu iyi analiz etmesi ve duruma göre çalışanlara belirli vaatlerde (ücret artışı ya da terfi olanağı) bulunmaları gerekmektedir,
- Düşük performanslı çalışanların da ödüllendirilmesi, işletmeye yapılan katkı derecesine pek önem verilmediği mesajını taşımaktadır ve yüksek performans gösteren diğer çalışanların çalışma azmini kırar,
- Başarılı çalışanların terfi ettirilmemesi ya da ödüllendirilmemesi, yetenekli ve başarılı çalışanların işletmeden ayrılmasına sebebiyet verebilir.

### **1.5. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Sistemi**

Bu bölümde, performansa dayalı ücret konusu, sağlık kurumları açısından ele alınarak sağlık kurumlarının kısa tanımları yapılacak, sağlıkta performans kavramına değinilecek ve performansa dayalı ücret kavramının sağlık kurumlarında nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve işlemekte olduğu incelenecektir.

### 1.5.1. Sağlık Kurumlarının Tanımı ve Sınıflandırılması

Sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret kavramını incelemeye geçmeden önce sağlık kurumları ve hangi şekilde sınıflandırıldıklarına ilişkin bilgiler verilecektir. Bu çalışmada yapılacak araştırmanın özellikle ikinci basamak sağlık kuruluşlarında yer alan devlet hastanelerinde yapılacak olması sebebi ile sağlık kurumlarının sınıflandırılması kısaca açıklanmıştır.

Sağlık kurumları; bir ülkede sağlığın geliştirilmesi, hastalıkların önlenmesi ve tıbbi bakım hizmetlerini sunmayı amaç edinen, başka bir deyişle koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici temel sağlık hizmetlerini sunan birimlerdir (Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 2008: 62). Hastaneler de bu hizmetleri sağlayan sağlık kurumlarından biridir. Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre hastaneler; “müşahade, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlardır” (Seçim, 1991: 5; www.who.int). Diğer bir tanıma göre ise hastaneler; “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak gözlem, muayene, tanı, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan, sıhhi ve fenni şartlara uygun yerdir” (MEB, 2008: 72). Hastaneler çeşitli faktörlere göre sınıflandırılmaktadır. Sundukları hizmete göre genel, özel dal ve eğitim hastaneleri, ortalama kalış sürelerine göre (30 günden az ve 30 günden çok olmak üzere) kısa ve uzun kalış süreli hastaneler, mülkiyetlerine göre Sağlık Bakanlığı'na ya da özel kesime bağlı hastaneler şeklinde sınıflanmaktadır. Ayrıca sahip olunan yatak sayısına göre de hastaneleri sınıflandırmak mümkündür (Seçim, 1991: 5-9).

Türkiye’de sağlık kurumları sınıflandırılmasında, basamak sistemi kullanılmaktadır. Tablo 2’de gösterildiği gibi sağlık kurumları üç basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar şu şekilde açıklanabilir (Tengilimoğlu vd., 2012: 158-166; Görmüş, 2013: 132-137):



**Tablo 2. Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Sunumu**

Birinci Basamak Sağlık Kurumları	Aile Hekimliği
	Toplum Sağlığı Merkezleri (TSM)
	Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri (AÇSAPM)
	Verem Savaş Dispanserleri
	Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi (KETEM)
	Bağımsız Kuruluşlar
İkinci Basamak Sağlık Kurumları	Devlet Hastaneleri
	Özel Hastaneler
	Askeri Hastaneler
Üçüncü Basamak Sağlık Kurumları	Üniversite Hastaneleri
	Eğitim Hastaneleri
	Araştırma Merkezleri

(**Kaynak:** Sağlık Bakanlığı, *Türkiye Sağlık Bilgi Sistemi Eylem Planı*, 2004; Tengilimoğlu, Dilaver, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat, *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 4. Baskı, Nobel Yayınevi, 2012).

- Birinci Basamak Sağlık Kurumları: Aile hekimliği, toplum sağlığı merkezleri ve dispanserler gibi kurumları içerisinde barındıran birinci basamak sağlık kurumları, özellikle koruyucu ve ayakta tedavi edici sağlık hizmetlerine odaklanacak şekilde kurulmuştur. Günümüz aile hekimliği modeline (AHM) geçilmeden önce birinci basamak sağlık hizmetleri, etkin ve yeterli kullanılamamış ve sağlık hizmetlerine ulaşılabilirlik sağlanamamıştır. Bu nedenle toplumda istenen sağlık düzeyine ulaşılamamış ve özellikle sevk sisteminin düzgün çalışmaması nedeniyle ikinci ve üçüncü basamak hizmetlerine odaklanması gereken hastanelerde yığılmalara sebep olmuştur. Aksayan yönleri gidermek amacıyla 2005 yılında, 5258 sayılı “Aile Hekimliği Pilot Uygulaması Hakkında Kanun” ile “Aile Hekimliği Modeli” uygulamaya konmuştur. 2010 yılında tam anlamıyla AHM’ye geçiş yapılması ile birinci basamak

sağlık hizmetlerine olan müracaatlar artış, diğer basamaklara olan hasta sevk oranı ise azalış göstermiştir.

- İkinci Basamak Sağlık Kurumları: Sağlık Bakanlığı, Savunma Bakanlığı ve özel hastanelerden oluşan ikinci basamak sağlık kurumları, özellikle 2005 yılında, başta Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) olmak üzere kamu hastanelerinin Sağlık Bakanlığı'na devredilmesi ile beraber tüm sağlık kurumları içerisinde büyük bir oranı ifade etmeye başlamıştır. Özel hastaneler, 1980 sonrasında hükümetin teşvik politikaları ile özellikle nüfusun fazla olduğu bölgelerde yoğunlaşmaya ve artmaya başlamıştır. 2011 yılında çıkan, 663 sayılı kanun ile ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları, Kamu Hastaneleri Birlikleri çatısı altında işletme prensibi ile işletilmeye başlanmıştır. Bu kurumlar, kamu veya özel değerlendirme kuruluşlarınca hastanenin tıbbi ve mali kriterleri, hasta ve çalışan güvenliği ve eğitim kriterleri açısından değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu değerlendirme sonucu hastaneler, yukarıdan aşağıya doğru A, B, C, D ve E şeklinde gruplandırılacak ve performansların belirlenmesinde esas alınacaktır (Görmüş, 2013: 136-137).
- Üçüncü Basamak Sağlık Kurumları: Üniversite ve Eğitim ve Araştırma hastanelerini içinde barındıran üçüncü basamak sağlık kurumları, birinci ve ikinci basamakta tedavi edilemeyen ve uzmanlık bilgisi gerektiren poliklinik hizmetlerine odaklanmaktadır. Günümüzde, sağlık hizmetleri basamakları arasında sevk sistemi çalışmamaktadır. Hastalar, istedikleri basamaktaki sağlık hizmetine doğrudan başvurabilmektedir. Bu nedenden dolayı üçüncü basamak sağlık hizmetleri işlevini yerine getirememekte ve çoğunlukla birinci basamak sağlık hizmetlerinin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalmaktadır. Diğer basamaklar yerine üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin kullanılması ile hem daha pahalıya mal olan hizmetler, gereksiz kullanılmakta hem de üçüncü basamakta çalışan işgörenler, uzmanlığını gerektirdiği işi yapamamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012: 165-166).

### 1.5.2. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Kavramı

“Performansa dayalı ücret sistemi” ya da sağlık alanında kullanıldığı şekli ile “performansa dayalı ek ödeme sistemi”; önemli bir sağlık reformu olup sağlık sisteminin yönetimini, verimliliğini ve kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan “Sağlıkta Dönüşüm Programının” önemli bir ayağını oluşturan ve hem bireysel hem de kurumsal teşviklere dayanan bir sistemdir (Güler vd., 2014: 5). Türkiye’de, performansa dayalı ek ödeme sistemi, Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerine bağlı hizmet veren sağlık çalışanlarının, aldıkları maaşa ek olarak çalıştıkları hastanenin döner sermayesine yapmış oldukları katkı doğrultusunda, aldıkları payı ifade etmektedir (Erdem, 2012: 108).

Performansa dayalı ücret sisteminin, sağlık sektöründe ortaya çıkış nedeni, çalışana ödenen hizmet başına ödeme, kişi başına ödeme ve maaş gibi ödeme yöntemlerin sunduğu finansal teşviklerin, sağlık hizmetlerinde beklenen yüksek kaliteyi yakalayamamasıdır. Performansa dayalı ödeme sistemi, hizmet başına ya da basit fiyat uygulamaları yerine hasta güvenliği, hasta memnuniyeti ve kalite hedeflerine göre düzenlenmiştir. Literatürde, “değer odaklı ödeme” olarak da adlandırılan performansa dayalı ek ödeme sistemi, çıktıyı iyileştiren, hastaları için daha fazla şey yapmaya çalışan sağlık çalışanlarına, daha fazla ödeme yapılmasını hedeflemektedir. Bu oluşumdan yola çıkarak sağlık sektöründe, performansa dayalı ek ödeme sistemini; “teşviklerin, kanıta dayalı tıp uygulamalarının sunulmasını teşvik edecek ve zorlayacak yönde ve aynı zamanda, sağlık bakım sisteminin mümkün olduğunca daha etkili ve iyi sonuçların üretilmesine olanak sağlayacak şekilde değişmesi yönünde kullanılması” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çelik, 2013: 233-234).

Performansa dayalı ücret sisteminin ortaya çıkışında, Sağlık Bakanlığı’na bağlı kurumların, geçmişe oranla rekabetin daha yoğun yaşandığı bir ortamda faaliyet göstermesi de etkili olmuştur. Bu kurumlar, gereksinimlerini karşılamak, rekabet edebilmek, maliyetleri düşürebilmek ve verimliliği artırabilmek amacıyla performansa dayalı ücret sistemi çalışmalarını başlatmıştır. Performansa dayalı ücret

sistemi ile çalışan verimliliği artırılacak ve genel üretim artmış olacaktır. Üretim artışları sonucu elde edilen kazanç ise çalışanlara ücret artışı şeklinde bir ödül sistemi olarak geri dönecektir (Tengilimoğlu vd., 2012: 399-401).

Türkiye’de sağıkta performansa dayalı ödeme sisteminin gelişimi, Cumhuriyetin kurulması ile başlamaktadır. 1920’li dönemlerde, Türkiye’nin sağık hizmetleri, daha çok plansız bir şekilde ve askeri alanda yürütölen sağık hizmetlerine dayanmaktadır. Refik Saydam’ın, sağık bakanı olarak atanması ile beraber “Refik Saydam” dönemi olarak da adlandırılan, 1960’lı yıllara kadar olan bu dönemde, sağık örgütlerinin kurulması ve örgütlenmesi, sağık mevzuatlarının oluşturulması ve sağık insan gücüne yönelik çalışmaların yapılması gibi önemli adımlar atılmıştır. Sağıkta kurumsallaşma dönemi olarak da anılan 1920-1960 arası dönemde, finansman ve iş gücü ile ilgili kaynaklar ve ihtiyaç duyulacak alt yapılar oluşturulmuştur (Görmüş, 2013: 117-121).

1960 yılından, 1980 yılına kadar olan dönem, “planlı kalkınma dönemi” olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde sağık kavramı, kamu hizmetleriyle birlikte anlamlandırılmaya başlanmış ve sağık hizmetleri sosyalleştirilerek tüm yurttta yaygınlaştırılmaya başlamıştır (Görmüş, 2013: 122-125). Bu dönemde uygulanan performansa dayalı ödeme sistemine göre çalışanlara maaşları dışında ek ödemeler verilmektedir. Bu ek ödemeler, çalışan özelliklerine ve bölümüne göre farklılıklar göstermektedir (Cellat, 2015: 17). Ayrıca bu dönemde, kamuda hekimlik yapan çalışanın özel muayenehane açması yasaklanmıştır. Fakat bu yasak, 1980’de yaşanan değişim ve alınan kararlar ile yürürlükten kısa sürede kaldırılmıştır (Erdem, 2012: 83).

1980’li yıllardan sonra özel sağık kuruluşlarının giderek artması sonucu, yaşanan özel-kamu rekabeti de kamu sağık sektöründe performansa dayalı ödeme sisteminin ortaya çıkışını mecbur kılmıştır. Kamu kesiminde, özel sektörden farklı olarak elde edilecek gelir yerine hizmetin sunulmasına odaklanılmaktadır. Fakat 2000’li yılların başlarında, özel sağık kurumlarının hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetlerinin yüksek olması sebebi ile hastalar, özel sağık kuruluşlarını tercih

etmeye başlamıştır. Bu sebeple kamu sağlık sektörünün bakış açısında ve sisteminde değişikliğe gidilmiştir. Kamu sağlık sektöründe, performansa dayalı ödeme sistemine geçişe sebep olan kamu ile özel sektör arasındaki çeşitli farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Demir, 2007: 65-81):

- Özel sağlık sektöründe, performans ölçmede gösterge olarak kar alınabilir. Fakat kamu alanında kar gibi tek bir gösterge bulunmamaktadır. Belirtildiği gibi kamu sektöründe, hizmet sunumu esastır ve hesaplanacak performans, kamu sektörünün birden fazla görevinin olması ve kurumların birbirleri ile kıyaslanmasının zor olması sebebi ile kolay yapılamamaktadır.
- Özel sağlık sektöründe çalışan işgörenin, performansını artırma ve işletme karını artırma gibi belirli görevleri olabilir. Kamu alanında ise hizmet kalitesini artırma, hasta memnuniyetini sağlama gibi birkaç görevi birden yerine getirme gibi çoklu hedefler söz konusudur. Özel sektördeki gibi seçicilik yoktur ve hükümet tarafından her an başka görevler de çalışanların sorumluluğuna eklenebilir.
- Kamu kesimi ile özel kesim arasındaki bir diğer fark, misyon seçimi ile ilgilidir. Kamu kurumunda çalışan bir hekim, kamu kuruluşunun misyonunu benimseyebilir ve sunduğu hizmete önem verebilir. Yani sarf ettiği efor ile yaşlılara yardım edebilme, hastaların hayatını kurtarabilme ve topluma faydalı olabilme gibi örgüt hedeflerine ve sunulan hizmete yapacakları katkı birçok kamu sağlık personeli için öncül durumdadır. Kamu kesiminde çalışan personelin, bu misyonu belirlemesi ile kamu örgütlerinin hedefleri birbirleri ile eşleşirse bu durum, çalışan için hem motive edici hem de verimlilik sağlayıcı bir durum olmaktadır. Özel kesimde de bu durum mevcuttur fakat finansal boyutlar daha ön plana çıkmaktadır.
- Son olarak özel sağlık kurumlarında denetim ve disiplin, kamuya göre daha sıkı olmaktadır. Örneğin, kamu kesiminde şikayet mekanizması çok iyi çalışmayabilir. Yöneticiler tarafından ilgilenilmeyen ve

değerlendirilmeyen şikayetler sonrası, çalışanlarda, kariyer kaygısı olmaz ve düşük kaliteli hizmet sunumuna rağmen iş güvenliği yüksek olur.

### 1.5.2. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücretin Amaçları

Performansa dayalı ücret sisteminde, kaliteyi iyileştirmek için finansal teşvikleri, hekim ödemeleri mekanizmaları içine entegre etmenin altında yatan temel amaç, “iyi” hekimi ödüllendirmenin veya “kötü” hekimi cezalandırmanın daha ötesindedir. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Çelik, 2013: 232):

- Yapısal değişimi motive edecek büyüklükte bir finansal teşvik yaratarak kaliteyi ödüllendirmek,
- Hatayı azaltmak, kaliteyi iyileştirmek ve maliyeti azaltmak için gerekli olan sağlık bakım sistemi değişikliklerini yürürlüğe koymak,
- Hekimleri, muayenelerin ötesinde hasta bakımı hizmetleri sunma yönünde desteklemek,
- “İlk defada doğruyu yapma” konusunda hekimlere sorumluluk yüklemektir.

Aydın’a (2016: 71) göre; performansa dayalı ödeme denildiği zaman akla ilk olarak hizmet sunulan hasta sayısı yani hacimsel bir anlam gelmektedir. Daha fazla hastaya bakma ile ödüllendirilme durumunda, hekimler ve hastaneler arasında istenmeyen bir rekabet durumu oluşacak ve kalite açısından istenmeyen sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bu nedenden dolayı performansa dayalı ödeme sistemlerinde yer alması gereken mutlak unsurlar şunlardır:

- İnsanın mutluluğunun sağlanması (hasta memnuniyeti),
- Daha iyi bir sağlık düzeyine erişilmesi (sağlık çıktılarında kalite artışı),
- Hizmet sunum sürecinin ödüllendirilmesi (süreç ölçümü),
- Alt yapının ve girdilerin kalitesinin artırılması (girdi analizi yapılması)

### 1.5.3. Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Avantajları ve Sakıncaları

Günümüze kadar üretilen ödeme sistemlerinde, istenmeyen yan etkilere ya da durumlara yol açmayan bir sistem henüz geliştirilebilmiş değildir. Bunlar arasında sağlık hizmetleri çalışanına doğrudan performans ölçütlerine göre ödeme yapmak yerine hasta üzerinden dolaylı olarak yapmanın daha etkili olacağı ileri sürülmektedir. Yapılacak performansa dayalı ödemeler, motivasyonu artıracak ve tereddütleri giderecek gücü taşımaz ise sistemin uygulanabilirliği düşecektir. Ayrıca performansa dayalı ödeme sistemlerinin bütçe kısıtlılığı nedeniyle tasarrufa uğrayabileceği unutulmamalıdır. Fakat bu tasarruf, “sağlığın tasarrufuna” sebebiyet verirse ödenmesi ağır bedeller ile karşı karşıya kalınabilir (Aydın, 2016: 72-73).

Performansa dayalı ödeme sistemi ile sağlık sektörünün daha profesyonel bir anlayış ile yönetilmesi, piyasa rekabet şartlarıyla uyum ve yeni tekniklerin uygulanmaya geçilmesi amacıyla ortaya konmuştur. Uygulamaya bakıldığında performansa dayalı ödeme sisteminin getirdiği avantajlar şunlardır (Zaim, 2007: 365-366):

- Sağlık çalışanının motivasyonu artırır,
- Sunulan hizmet kalitesini geliştirir,
- Uygulanan kaliteli hizmet ile hasta memnuniyeti artar,
- Kurumun genel olarak ortaya koyduğu performansı daha da artırır,
- Hastanelerde yapılan tüm işlemlerin kayıt altına alınması ile oluşabilecek kaçak işlemleri önler,
- Kurumun gider kalemlerini ve maliyetlerini kontrol altına alma olanağı sağlar.

Performansa dayalı ücret sistemi ile hekimlerin özel sektör yerine kamuyu tercih etmeleri ve muayenehanelere gitmek yerine kamu sektöründe tam zamanlı çalışmaları amaçlanmıştır. Böylece hekimlerin kamu sektöründe daha istekli şekilde

çalışması sağlanmış ve kamu sektörünün gücü artırılarak daha etkin ve verimli şekilde hizmet vermesi sağlanmıştır (Ceylan, 2009: 67).

Performansa dayalı ücret sistemi ile hekimler üzerinde hasta yükü artmış olmasına rağmen sağlık hizmet kalitesi ve hasta güvenliğinde artış yaşanmış ve sağlık hizmet talebinin karşılanmasında önemli katkılar sağlanmıştır. Ayrıca elde edilen ek gelirin emeklilik dönemine yansımaması gibi olumsuz bir duruma rağmen çalışanların aldıkları ücretlerin artmasına olanak sağlamıştır (Öztürk, 2011).

Performansa dayalı ücret sistemi, sağlık kurumları için bazı avantajlar ile beraber sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar, faaliyetleri sonucunda döner sermayeden ek gelir elde etmektedir. Fakat her hastane, kendi kazandığı döner sermaye geliri doğrultusunda çalışanlarına ödeme yapmaktadır. Hastanelerin elde ettikleri kazancın, hastanenin bulunduğu yer, çevresindeki nüfus, hastanenin donanımı ve hekim sayısına göre farklılık gösterdiği düşünüldüğünde farklı hastanelerde çalışan aynı puanlı hekimler farklı ödemeler alabilmektedir (Çakır, 2014: 132).

Performansa dayalı ödeme sistemine göre elde edilen döner sermayenin dağıtımında, hekimler ve diğer sağlık çalışanları arasında kat sayı farkının bulunması sonucu sadece farklı branştaki hekimler arasında değil, hekimler ile diğer çalışanlar arasında da huzursuzluk yaşanabilmektedir. Elde edilen bu gelir farkının sonucu olarak çalışanlar arası çatışma ve işe bağlılıkta azalma görülmektedir (Çakır, 2014: 133).

Performansa dayalı ücret uygulaması ile çalışanlar, maaşlarının yanında göstermiş oldukları performansa göre ek gelir almaktadırlar. Fakat ek ödemeler, çalışanların rapor alması veya izin kullanması gibi durumlarda kesintiye uğramakta bu da çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca ek ödemelerin emekliliğe yansıtılmaması nedeni ile çalışanlar, yaş haddine ulaşıncaya kadar çalışmak zorunda bırakılmakta ve gelecek kaygısı içerisine girmektedirler ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), 2012).



Performansa dayalı ücret sisteminin oluşturabileceği diğer sakıncalı durumları şu şekilde özetlemek mümkündür (Mannion ve Davies, 2008: 307-308; Taşkın ve Tozlu, 2016: 145-146; [www.sisoft.com.tr](http://www.sisoft.com.tr): 2):

- Hekimlerin, birimlerinde yaptıkları hizmetin daha kıdemli bir çalışan adına kayıt edilmesi ile motivasyonları olumsuz şekilde etkilenmektedir.
- Özellikle risk taşımayan ve kısa süreli ve sık yapılan cerrahi müdahalelere fazla, ağır ve uzun süreli tedavilere az puan verilmesi anlayışı sağlık hizmetlerini tehlikeli şekilde etkilemektedir. Daha fazla para getireceği düşüncesi ile bazı tıbbi müdahalelerden kaçınılması ve ayrıca birimler arası dengesizlik oluşturması, sistemin olumsuz yanlarından biridir.
- Farklı branşlara bağlı hekimlerin farklı performans ödemeleri alması, fazla getirisi olan işlerin tercihine neden olabilir.
- Daha fazla hasta bakma anlayışı ile hastalara bakılan sürenin düştüğü, bu nedenle hizmet kalitesinin de riske atıldığı görülmektedir.

#### **1.5.4. Türkiye ve Dünya’da Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları**

1800’lü yıllardan itibaren yeni buluşların hızla artması ve makineleşme ile beraber hızlı nüfus ve buna bağlı olarak sağlık hizmeti gereksinimi artış yaşamıştır. Bu etki nedeni ile her ülke, kendine özgü sağlık politikaları geliştirmek durumunda kalmış ve sağlık alanında uzmanlaşma, iş bölümü ve performans yönetimi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. 1900’lü yılların başlarında ABD, sağlık alanında hekimler için kurallar uygulamaya başlamış ve hastanelerin ruhsatlandırılmasını gerçekleştirmiştir. Almanya’da, genel sağlık uygulaması ilk defa ortaya çıkmıştır. Yayınlanan raporlar ile İngiltere’de, sağlık hizmetlerinin basamaklandırılmasına dair ilk öneriler ortaya atılmış, sosyal güvenlik yasası yayınlanmış ve finansmanı genel bütçeye dayanan sağlık hizmetleri temelleri atılmıştır. 1948 yılında Cenevre’de Dünya Sağlık Örgütü kurulmuştur (Erdem, 2012: 69).

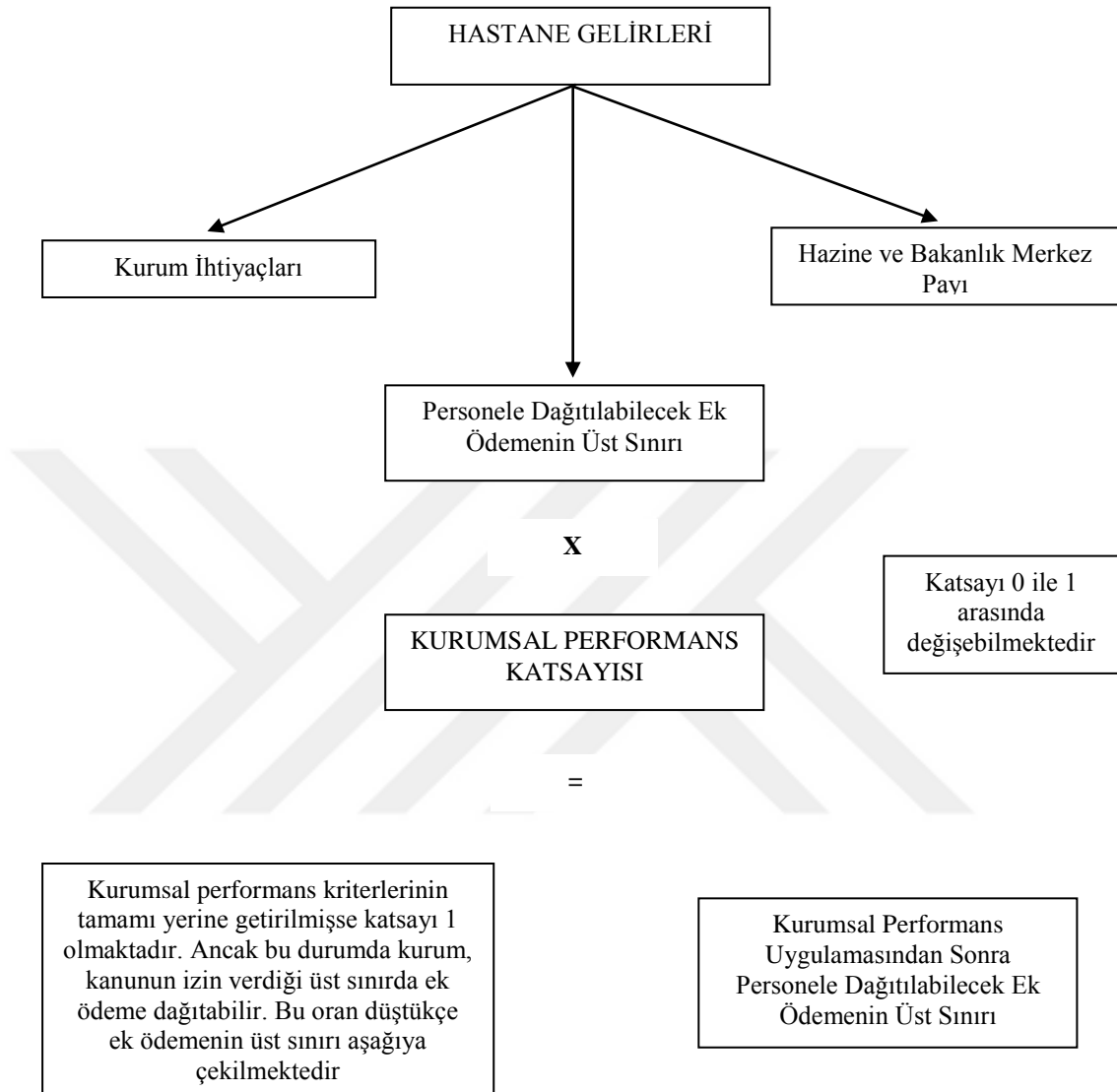
Dünya’da performansa dayalı ödeme sistemi, başta ABD olmak üzere İngiltere, Kanada ve diğer OECD ülkeleri tarafından, çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmek amacıyla ortaya konulmuştur. Yine hızlı şekilde yaşanan gelişim, değişim ve rekabet ortamı, ülkeleri bu kavramın ortaya çıkmasına iten unsurların başında gelmektedir. Stratejik plan ve yıllık performans raporunu zorunluluk olarak ortaya koyan “Hükümet Performans ve Sonuçları Yasası”, ABD’deki performans yönetimi uygulamalarının temeli sayılmaktadır (Koç, 2011: 1). ABD’de, sağlık sektöründe bireysel olarak hekimlerin, kurumsal olarak ise hastanelerin performansı ayrı ayrı değerlendirilebilmektedir. Bu değerlendirme, “kaliteli ve etkin sağlık hizmeti” başlığı altında etkin hizmet sunumu ve hasta memnuniyeti gibi konulara önem vermektedir. Performans değerlendirmeleri, genellikle özel sektörde bulunan sigorta firmaları tarafından yapılmaktadır. Bireysel ya da kurumsal olarak firma tarafından belirlenen oranlara ulaşan ya da bir önceki değerlendirme dönemine göre gelişme kaydedenlere performansa dayalı ek gelir dağıtılmaktadır (Demir,2013: 228-230).

Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinde ve ölçülenmesinde karşılaşılan zorluklar, kurumsal değer ve örgüt kültürleri nedeniyle performansa dayalı ücret sistemi, kamu sektöründe sınırlı biçimde uygulanmakta fakat özel sektörde daha sık ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de, kamu sektörünün geneline yaygın şekilde kullanılacak bir performansa dayalı ücret sistemi kurulamamış olsa da özellikle Tarım Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı gibi kurumlar olmak üzere belediyeler, Karayolları Genel Müdürlüğü, Adalet Bakanlığı gibi kurumlarda da bu ödeme sistemlerinden yararlandığı görülmektedir (Erkan, 2011: 424). Sağlıkta Dönüşüm Programı ile 2004 tarihinde, kıdem ve unvanın yanı sıra klinik ve/veya hekimin kuruma kazandırdığı parayı esas alan ücretlendirme modeli getirilmiştir. Bu uygulama ile sağlık kurumlarının tam kapasiteyle çalışılması hedeflenmiştir. Ayrıca müşteri olarak değerlendirilen hastaların memnun edileceği ve bu şekilde elde edilecek gelirin, hekim ve diğer çalışanlara da dağıtılması sonucu çalışanların motivasyonunun artması hedeflenmektedir ([www.sisoft.com.tr](http://www.sisoft.com.tr): 1-2).

Sağlık kurumlarından olan hastanelerin hizmet kalitelerinin değerlendirilmesinde bireysel ve kurumsal çeşitli performans ölçütleri kullanılmaktadır. 2004 yılında, Sağlık Bakanlığı tarafından bireysel anlamda kullanılmaya başlanan performans dayalı ek ödeme sistemi, 2005 yılında kurumsal bazda uygulanmaya başlamıştır. 2011 yılında ise üniversite hastanelerinde performans dayalı ek ödeme sistemine geçilmiştir. Amerikan Sağlık Kurumları Akreditasyon Komitesi, hastanelerde verilen sağlık hizmetini; hasta hakları, hasta bakımı, teşhisi ve tedavisi, sağlık hizmetinin devamlılığının sağlanabilmesi, performans iyileştirme ve liderlik gibi kriterlere göre değerlendirirken Türkiye’de ise hastaneler, yatakların etkin kullanımı, hekim ve hemşirelerin etkin kullanımı, hasta devir hızının yüksekliği ve finans ve kaynak göstergelerine göre değerlendirilmektedir (Taş ve Akpınar, 2012: 3).

Sağlık kurumlarında performans dayalı ek ödeme sistemi, bireysel ya da kurumsal performans ölçütlerine göre yapılabilmektedir. Bunlardan kurumsal performans katsayısı, kurumda çalışan bireylere yapılacak ek ödemeyi belirlemektedir. Bu katsayı, muayeneye erişim, kalite standartları, memnuniyet ve verimlilik gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Her dönem belirlenen kurumsal katsayı ile o kurumun o dönemde çalışanlarına ne kadar ek ödeme yapacağı belirlenmiş olur.

Şekil 1’e göre ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları için belirlenen kurumsal katsayı, bireylere ücretin nasıl dağıtılacağını göstermektedir. Buna göre hastaneler, elde ettikleri gelirin bir kısmını kurum ihtiyaçları ve hazine payı gibi kalemlere ayırdıktan sonra çalışanlarına dağıtacakları ek ödemeyi belirleyebilirler. Çalışanlara dağıtılacak ek ödeme, hastane gelirlerinin azami %40’ını oluşturmalıdır. Daha sonra belirlenen bu miktar, 0 ile 1 arasında olan kurumsal katsayı ile çarpılarak çalışanın alacağı ek ödemeyi ortaya çıkarmaktadır. Hastanenin başarısına göre bu kurumsal katsayı da yüksek olmakta dolayısıyla çalışanlara dağıtılacak miktar da o kadar artmaktadır (Aydın, 2009: 39-40).



**Şekil 1.** İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Kurumsal Performansın Bireysel Performansa Etkisi

(**Kaynak:** Aydın, Sabahattin, *Sağlıkta Kurumsal Performans ve Kalite Uygulamaları*, Sağlık Bakanlığı: Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, 2009).

Diğer performansa dayalı ödeme sistemi olan bireysel performans ise her ay hekimlerin yapmış oldukları bütün işlemlerin puanları toplanarak elde edilmektedir. Hastanede çalışan tüm hekimlerin çalıştıkları günler dikkate alınarak performans puanlarının aritmetik ortalaması ile o döneme ait performans puan ortalaması elde edilmektedir. Daha sonra hekimlerin unvanları, görevleri, çalışma şartları ve ne kadar

riskli birimde çalıştıklarına dair unsurlar ile katsayılar tespit edilip (örneğin katsayılar; başhekimler için 8, uzman hekimler için 7, pratisyen hekimler için 5) kurumsal performans puanı ile çarpılarak bireysel performanslar elde edilir. Bu bireysel performans katsayıları, aktif çalışma gün sayısı ve serbest meslek katsayısı gibi parametrelerle çarpılarak net performans puanları elde edilir. Bu noktada serbest meslek katsayısı, büyük farklılık yaratmaktadır. Çünkü son düzenlemelere göre serbest meslek icra edenler için katsayı 0,3, kamuda çalışan hekimler için ise katsayı 1 olarak belirlenmiştir. Bunun altında yatan neden, hekimlerin gönüllülük esası ile sadece kamuda çalışmalarının teşvik edilmek istenmesidir. Son olarak çalışan puanları, her ay tespit edilen dönem ek ödeme katsayısı ile çarpılmaktadır. Dönem ek ödeme katsayısı ise dönem sermaye komisyonunca, o dönem dağıtılmasına karar verilen tutarın, bütün çalışanların net performans puanlarının toplamına bölünmesi ile elde edilmektedir (Aydın ve Demir, 2007: 63-66).

Türkiye’de hekimlere yapılan ödeme yöntemlerine bakıldığında, açıklanan performansa dayalı sistemin yanı sıra maaş ve kişi başı ödeme kavramları da bulunmaktadır. Sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler sonucu, sağlık çalışanlarının ücretlendirilmesinde kullanılmakta olan maaş, hizmet başına ödeme ve kişi başına ödeme gibi ödeme yöntemlerinin sunulan sağlık hizmetlerinde başarıyı yakalamada yetersiz kaldığı görülmüştür. Bunun üzerine sağlık hizmetlerinin verimini, kalitesini ve güvenliğini artırmak amacıyla performansa dayalı ek ödeme sistemi ön plana çıkmıştır. Türkiye’deki ödeme planları baz alındığında, performansa dayalı ücret sistemi açıklandıktan sonra maaş ve kişi başına ödeme sistemi sırasıyla şu şekilde açıklanabilir (Aydın, 2009: 13):

- Maaş Sistemi: Hasta sayısı ya da sunulan hizmet yoğunluğuna bakılmaksızın hekimlerin, iş başında buldukları sürece, belirli zaman aralıkları ile aldıkları ücrettir. Türkiye ile beraber birçok ülkede bu sistem kullanılmaktadır. Fakat hekimler, sadece maaşa göre ücretlendirilmezler. Devletin bu finansal kalemi yüklenmesi ile hekimlerin sabit bir ödemeye sahip olması sağlanmıştır. Böylece hekimlerin, hasta seçmesi ya da

muayeneden kaçmaları önlenmeye çalışılmış ve ekip çalışması teşvik edilmiştir. Bu sistem; hekimleri teşvik edici bir sistem olmadığı gibi çalışmasının karşılığını alamadığına inanan hekimlerde motivasyon kaybına yol açarak onların özel sektöre geçmesine de neden olacaktır (Akçakanat, 2013: 89-90). Performansa dayalı ödemeler, Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer kurumlara mensup vatandaşlara verilen hizmetlerden elde edilen kazançlarla ödenirken temel maaş, Sağlık Bakanlığı bütçe kaleminden ödenmektedir (Aydın vd., 2009: 13).

- Kişi Başı Ödeme Sistemi: Ödemenin kişi sayısına göre yapılmasıdır. Kişinin belirli bir süre içinde, örneğin bir ay, kullanacağı tüm hizmetleri karşılamak için belirlenmiş ücret miktarıdır. Bu sistemde, ödenecek miktar ile yapılan sağlık harcaması arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Belirlenen zaman dilimi içerisinde bireyler, herhangi bir sağlık hizmetinden faydalanmayabilirler. Bu durumda, sağlık hizmeti sunucusu, bir sağlık hizmeti sunmasa bile kişi başına düşen ödeme miktarını yine almaktadır. Ancak bu sistemde, kronik bir hastalığa sahip olan ve tedavi masrafları, kişi başı ödeme sisteminde belirlenen ücreti geçen hastalar için ise sağlık hizmeti sunucusunun karı azalmaktadır. Yöntemin basit olması, hesaplanacak maliyetlerin önceden tahmin edilebilmesi ve yapılacak hizmetin sürekli aynı hekimden olması ile devamlılık arz etmesi, sistemin avantajlı yanlarıdır. Sistemin dezavantajlı yanı ise hesaplaması kolay olsa bile kişi başına düşecek kat sayının belirlenmesinin zor olmasıdır. Ayrıca hekimler, her koşulda aynı ücreti alacağı için tedavisi daha basit olan hastalara yönelebilmekte ya da yapılacak tedaviyi daha uzun sürede bitirebilmektedir (Çelik, 2013: 218-221).

Sağlık sektöründe yapılan reformlar, ulusal politika, program ve uygulamaları iyileştirme amacıyla yapıldığı gibi düzenlenen finansal teşvikler ile çalışanın motivasyonunu artırmak amacıyla da gerçekleştirilmektedir. Çoğu ülke, uygulamak istedikleri yöntemlerin, sağlık çalışanlarını istenilen yönde davranmalarını sağlayabilmek amacıyla bazı politika ve teşvik uygulamalarını yürürlüğe koymuşlardır. Performansa dayalı ödeme de bu uygulamalardan biridir. Gelişmekte

olan ülkelerde, performansa dayalı ödemenin, kamu kesiminde istenilen sonuçları yansıtıp yansıtmadığına dair farklı görüşler bulunmaktadır. Performansa dayalı ek ödemenin de içinde bulunduğu finansal teşviklerin, çalışanlar için tek kaynak olmadığı ya da bazı çalışanlar için diğer motivasyon kaynaklarının daha önemli olduğu kabul edilebilir. Bununla birlikte finansal teşviklerin, yapılan çoğu sağlık reformunun altında yatan temel felsefesinde olduğu gibi paranın temel motive edici kaynaklardan biri olduğudur (Çelik, 2013: 240).

Pek çok örgüt için, özellikle de emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler için insan, en önemli unsurlardan biridir. Hastanelerin de emek-yoğun ağırlıklı bir örgüt olduğundan yola çıkarak hastanenin başarısı ya da başarısızlığı, insan gücüne bağlı olmaktadır. Çalışanın başarısı, hastane başarısına yansiyacak dolayısıyla başarıdan doğan ek kazanç, başarılı çalışana da geri dönecektir. Çalışanların başarılı olma unsurlarından biri de hastane amaçları doğrultusunda motive edilmeleridir. Motive olmuş çalışan, yüksek performans gösterecek, göstermiş olduğu yüksek performans sonrası ek gelir elde ederek çalışma motivasyonu da karşılıklı ilişki sonrası artacaktır (Özer ve Bakır, 2003: 117-118).

## 2. BÖLÜM: MOTİVASYON

Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin çalışanlarına verdiği önem giderek artmaktadır. Çalışanların getirdiği rekabet avantajı ve işletmede oluşturduğu değişikliklerin farkında olan işletmeler, çalışanlarının motivasyonlarına gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir. İşletmenin varlığını sürdürmesinde, sahip olduğu işgücünün özellikleri ve bunu en olumlu şekilde kullanması son derece önemlidir. İnsan kaynakları bölümlerinin kurulması, çalışanların eğitimi ve performanslarının değerlendirilmesi gibi uygulamalarla çalışanların davranışlarına ve onları motive eden faktörleri anlamaya daha fazla odaklanılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013: 291). Bu bölümde ilk olarak motivasyon kavramı, türleri ve öneminden bahsedilecek sonrasında motivasyon teorileri ve motivasyon araçlarına değinilecektir.

### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Kapsamı

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi, Türkçede “güdü, saik veya harekete geçirici” anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 2015). Latince’de ise “hareketlilik” anlamına gelen “movere”, motive olan bireylerin, motive olamayan bireylere göre daha hızlı hareket etmesini ve uzun süre enerjik olması durumunu açıklamaktadır. Motivasyon, enerjik olarak hangi eylemi, ne kararlılıkla ve ne kadar uzun süre ile yapmak isteğidir (Colquitt vd., 2013: 164-165).

Davranışı, hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güç olan motivasyon, bireyleri belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu, 2013: 129-130). Tanrıverdi ve Oktay (2001: 2), motivasyonu; bireylerin arzuladıkları bir hedefe ulaşmaları için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleri olarak tanımlamaktadır.

Motivasyon kavramı, “güdüleme” ve “güdülenme” olarak iki şekilde ele alınabilir. Bireylerin, bir işi başarması için çabalarını yoğunlaştırması amacı ile



gerekli olan arzuyu ve inancı, o birey ya da bireyler grubuna vermek, “güdüleme”, bir işi başarmak için duyulan arzunun ve inancın bireyler üzerinde kendi kendine veya bir başkasının etkisi ile oluşması ise “güdülenme” olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramı kimi zaman güdüleme kavramı olarak da karşımıza çıkmakta ve bu iki kavram da aynı anlamda da kullanılmaktadır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001: 2).

Bireyi, belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak da kullanılabilen “motive” kavramından türetilen güdüleme, “bir veya birden çok bireyi, belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır”. Bu durumda motivasyon için şu temel özellikleri sıralamak mümkündür (Eren, 2012: 497-499):

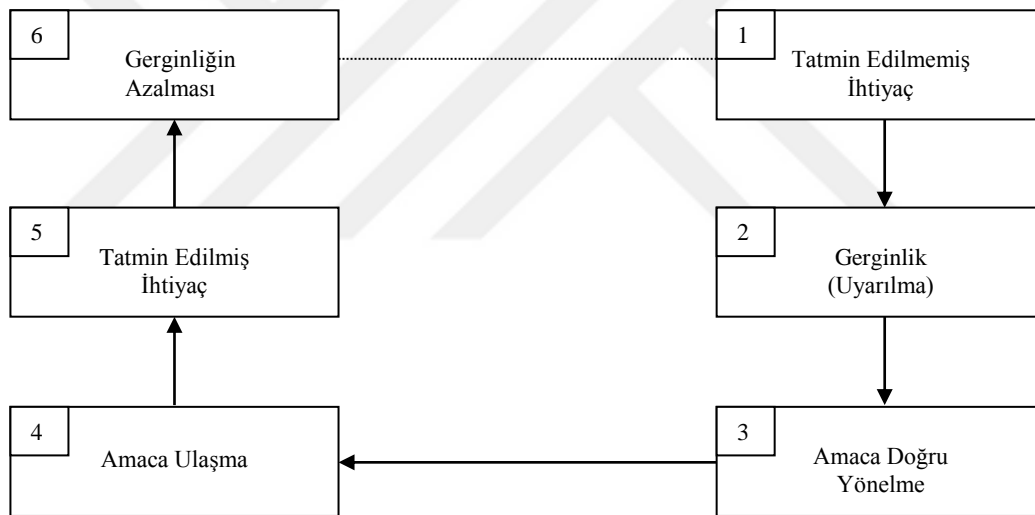
- Harekete geçiricidir,
- Hareketi devam ettiricidir,
- Olumlu yöne yönelticidir.

Budak ve Budak (2004: 370-371), güdülemeyi; bireylerin gereksinmelerini doyumla sonuçlandıracak olan bir iş ortamını örgütte yaratarak, onların faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini etkileme ve isteklendirme süreci olarak tanımlamakta ve bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Bireylerin davranışlarında motivasyon önemli bir faktör olmasına rağmen tek başına davranışa etki ettiği düşünülemeyeceği gibi bireylerin kimlikleri, tavırları, düşünceleri ve algılayışları ile birlikte hareket eden ve etkileşimde bulunan motivasyonun gözle görülür, somut bir faktör olmadığı da unutulmamalıdır. Görülebilecek ve algılanabilecek olan tek şey, bireylerin davranışlarının kendisidir (Luthans, 1992: 146).

Motivasyonda, çalışanların ihtiyaçlarının tanınması ve karşılanması önemli olduğundan, öncelikle çalışanların ihtiyaçları belirlenmeli ve bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel amaçlar arasında ilişki kurulmalıdır. Şekil 2’de gösterildiği gibi çalışanların

çeşitli nedenlerden dolayı tatmin edilmemiş ihtiyaçları da çalışanı tatminsizliğe sürüklemektedir. Çalışanda oluşan tatminsizlik, bireyde belirli bir gerilim ve rahatsızlık duygusu ortaya çıkaracaktır. Bu durumda birey, rahatsızlık veren durumdan kurtulmak ve ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla harekete geçecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. Bu ise yöneticinin, bireylerin davranışlarını izleyerek hangi durumlarda bireyin rahatsızlık duygusuna kapıldığını ve bunu gidermek için neler yaptığını görmesine olanak tanıyacaktır. Yöneticiler, çalışanlarının tatminsizlik durumuna kapılmaması ve bu durumun ortaya çıkması halinde, ihtiyaçlarını gidermesi yönünde çaba harcamak zorundadır (Tengilimoğlu, 2013: 130).



**Şekil 2.** Motivasyonun Temel Süreci

(**Kaynak:** Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2013, s. 161).

Çalışanlar; sadece maddi ve/veya ekonomik bir varlık olmadığından, maddi doyum yanında maddi olmayan çeşitli faktörlerden de etkilenmektedir. Sosyal alışkanlıklar, çevre, duygu atmosferi, moral, onur ve adalet anlayışı gibi faktörlerin, bireylerin tepkilerinin farklı olmasına yol açtığı düşünülmelidir (Kantar, 2010: 125).

## 2.2. Motivasyon Türleri

Motive veya güdü, doğrudan gözlemlenemeyen bir olgu olması sebebi ile araştırmacılar, sınıflandırılmasıyla ilgili farklı görüşler ortaya koymaktadır. Luthans' a (1992: 146-154) göre motivasyon; birincil, ikincil ve genel motivasyon türleri olmak üzere üç gruba ayrılırken Halloran (1986: 235-236), motivasyonu; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Motivasyon türleri yapılan çalışmalarda (örneğin; Halloran, 1986: 235-236; Kinicki ve Kreitner, 2006: 160-161) genellikle içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada da motivasyon; içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir.

### 2.2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin ihtiyaçları, zevkleri ve bir işi yapma istekleri ile ilgilidir (Korkmaz, 2008: 20). İçsel motivasyonun, bireye dışarıdan verilmesi mümkün değildir, bireyin tamamen kendi içinden gelmesi gerekmektedir. Kahve molaları, yapılan işten zevk alınması, heyecan ve tutku gibi kavramlar, içsel motivasyona örnek olarak verilebilir (Tesone, 2008: 279). Bireylerde oluşan olumsuz duygular da içsel motivasyon faktörü olabilmektedir. Birey, uyanan öfke durumu ya da adil davranılmadığı ve yeterli ödüllendirilmediği düşüncesi ile daha fazla çaba göstererek motive olmaktadır (Korkmaz, 2008: 22).

Cascio ve Aguinis'e (2005: 276) göre içsel faktörler, dışsal faktörlere göre bireyin motivasyonunda daha etken rol oynamaktadır. İçsel faktörlerin etkisi ve bunları bireyde uyandırmak kolay olduğu için yöneticiler, içsel faktörlere daha fazla yönelmektedir.

### 2.2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon; işin doğası dışında meydana gelen, işi yaparken doğrudan tatmin eden unsurlar yerine dışarıdan bir faktör kullanılarak sağlanan motivasyondur (Özdaşlı ve Akman, 2012: 75). Dışsal motivasyon, bireyin dışındaki çevresel faktörler olarak kabul edilen bireyin ödüllere karşı olan arzusu ya da cezalara karşı olan korkusu ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin; takdir edilme, ücret artışı, sertifika vb. Dışsal motivasyonları, içsel motivasyonun dışı vurumu olarak da görmek mümkündür. Alınan ücret artışı ya da ceza, dışarıdan da olsa bireyin buna vermiş olduğu tepki (ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı) kendi içinden gelmektedir (Tesone, 2008: 276-277).

Dışsal motivasyon faktörlerinin, içsel motivasyon faktörlerini bastırmaları gibi bir tehlike de bulunmaktadır. Belirlenen ücrete dayalı ödüller, bireylerin bu ödüllere fazla odaklanmasına sebep olmakta ve fazla odaklanma sonucu bireyler, içlerindeki çalışma arzusunu yitirebilmekte ya da bunun yerine ödülü elde etme arzusu daha baskın şekilde ortaya çıkmaktadır (Halloran, 1986: 236).

Bireyler, başardıkları içsel motive edici faktörlerden daha fazla etkilendiğinden, dışsal motivasyon faktörlerinin değeri, içsel motivasyon faktörlerine göre düşüktür (Hoffman, 2015: 140-141). Yöneticiler de içsel motivasyon faktörlerinin daha uzun dönemli ve kalıcı etkilerinin olduğu, dışsal motivasyon faktörlerinin ise daha kısa zamanda gerçekleşen ve etkisinin içsel faktörlere göre daha az kalıcı olması nedeniyle daha çok içsel motivasyon faktörlerine yönelmektedir (Hoffman, 2015: 142).

### 2.3. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, işgörenler tarafından ihtiyaçlarını tatmin etmek ve morallerini yüksek tutmak açısından önemlidir. Yöneticiler açısından motivasyon, yöneticinin başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olduğu için önemlidir. Çalışanın ve işletmenin başarısı, yöneticinin de başarısı demektir. Başarılı olan yöneticinin

motivasyonu artacak ve yöneticinin motivasyonunun artması başka başarıları da beraberinde getirecektir. Örgütler açısından ise motivasyon, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için önemli bir faktördür. İşgörenlerin motivasyonla çalışması önemlidir. Motivasyon eksikliği dış ağrısına benzemekte, hayatı tehdit etmemekte fakat çok rahatsızlık verebilmektedir.

Çalışanların başarılı bir şekilde motive edilmesi, işletmenin başarısına yansıtacak, işletme başarısı da yöneticiyi başarılı kılacaktır. Bu durum dikkate alınarak önce işgören sonra ise yönetici ve örgüt açısından motivasyonun önemi incelenmiştir.

### **2.3.1. Motivasyonun İşgören Açısından Önemi**

Bireylerin kendi ihtiyaçlarını giderme ve kendi huzurlarını bulmaları açısından motivasyonlarının yüksek olması önemlidir. Düşük motivasyona sahip çalışanların göstereceği düşük performans, çalışanların işi kaybedebileceği korkusuyla yüzleşmesine sebep olabilir. Çalışanların bir makine olmadığı unutulmamalıdır. Bireyin özel yaşamında yaşayabileceği bir sıkıntı, işteki başka bir sıkıntı ile birleştiğinde daha büyük bir sorun ortaya çıkaracaktır (Uçkun ve Pelit, 2003: 54).

İşletmelerde uygulanacak olan motivasyon araçları ile çalışanları, ücret faktörü dışında psiko-sosyal açıdan da tatmin etmek önemlidir. İşgörenler, psiko-sosyal açıdan motive olduğunda, bireysel doyuma da ulaşmakta ve yaptığı işte daha başarılı olup etkinliği ve verimliliği artmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 115).

İşgörenin performansı, yetenekleri ile motivasyon birleştiğinde daha yüksek olacak ve yüksek motivasyon, performansı, üretkenliği ve işe devamlılığı artırarak daha hızlı ve kaliteli hizmet sunulmasına katkıda bulunacaktır. Yapılan işten keyif alınması ve gösterilen yüksek performans, bireye içsel ya da dışsal ödüller ile geri dönecektir (Dessler ve Phillips, 2008: 405).

Çalışanların geçmişte olduğu gibi sadece korku ve parasal ödüllerle motive edilemeyeceği unutulmamalıdır. Bu yöntemler ancak kısa vadede motivasyonu sağlayabilmektedir. Ayrıca her bireyin, farklı kişilik yapısına sahip olduğu göz önünde bulundurulursa bir bireyi motive eden faktörün, bir diğer bireyi olumsuz şekilde motive edebileceği de göz ardı edilmemelidir (Tutar, 2003: 161). Bireyleri neyin motive ettiğini anlamak için onların hareket ve davranışlarını anlamak ve bunun için de gözlem yaparak bireyleri iyi tanımak gereklidir. Bireylerin birbirini daha iyi tanması sonucu, çalışma ortamında yaşanabilecek olağan anlaşmazlık durumları azalacak, beraberindeki kişilerle çalışmaktan zevk alacak ve bireylerin motivasyonu artacaktır (Berberoğlu, 1996: 115).

Çalışanların birbirlerini tanımaları, yöneticileri ile anlaşmaları, iş ortamında rahat etmeleri ve sunulan faydalardan memnun olmaları, kendi iş doyumlarını artıracak ve motivasyonlarını yükseltecektir. İş doyumunu, çalışanın iş özelliklerini değerlendirdiğinde hissettiği pozitif duygudur. Bireylere verilen görevler, alınan ücret ve diğer çalışanlar ile kurulan ilişkiler gibi faktörler, iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanın iş özelliklerinin kendi beklentilerini karşılama derecesi, iş doyumunu belirlemektedir. Her çalışanın farklı beklentileri olacağı için farklı iş doyumları ortaya çıkmakta ve bu beklentiler karşılanarak çalışanın iş doyumunu artırılmaya çalışılmaktadır. Çalışanın iş doyumunu seviyesinin yüksek olması da motivasyon ile doğru ilişkilidir. İş doyumuna sahip olan bireyin motivasyonu artmakta böylece gösterdiği yüksek performans ile işletmeden alacağı takdir ve övgüler ile yapmış olduğu işten daha büyük bir doyum elde etmektedir (Noe vd., 2011: 308-310).

### **2.3.2. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi**

Örgüt yöneticisi, örgütte çalışanların performanslarından sorumlu olan ve işletme kaynaklarını en etkin şekilde kullanıp çalışanlarını en üst düzeyde tatmin olmasını sağlayarak örgüt performansını maksimum seviyeye çıkarmaya çalışan kişidir (Schermerhorn, 1996: 4). Örgüt yöneticisinin, işgörenleri belirli şekilde

davranmaya yönelten faktörleri tanıması ve onları güdüleyen özelliklerin farkında olması, yönetimin kalitesini artıracaktır (Gürüz ve Gürel, 2009: 283).

Bireyler, kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için motive olmaktadır. Yönetici açısından bakıldığında ise motivasyon, çalışanlarının kendi ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlamak için uğraştıkları bir fırsat yaratma süreci olarak görülebilir. Gerçekte de yöneticilerin yaptıkları, çalışanlarını motive etmek değil işletme içinde uygun ortamlar yaratarak çalışanların kendi kendilerini motive etmelerini sağlamaktır. Yöneticinin çalışanını başarılı bir şekilde motive etmesi, yöneticinin de motivasyonunu artıracak ve çalışan ve yönetici motivasyonu birbirlerini etkileyecektir (Certo, 2003: 361).

Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı kişilik ve isteklere sahip çalışanlarının amaçlarına yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon aracına sahip olmaktır (Tutar, 2003: 168-172). İyi bir yönetici olmak, doğru çalışmanı seçebilmek, onların sorunlarını doğru analiz edebilmek, eğitmek ve motivasyonlarını üst seviyede tutmak gibi kriterlere bağlı olmaktadır (Berberoğlu, 1996: 114-115). Yöneticinin iyi ve başarılı bir durumda olması ise çalışmanı doğrudan etkilemektedir. Çalışan bireyler, organizasyondaki motive olma durumlarını yöneticilerinin motive edebilme yeteneğiyle ilişkilendirmişlerdir. Yöneticinin, çalışanlarını yüksek şekilde motive etmesiyle organizasyonel motivasyon da yüksek olacak bu da işletmenin başarısını getirecektir (Nohria vd., 2008: 4). Bireylerin motivasyonunun yüksek olmasıyla elde edilen işletme başarısı, aynı zamanda yöneticinin de başarısı demektir.

Yöneticilerin asıl amaçlarından bir diğeri de çalışanların kendilerinde göremedikleri potansiyelleri, doğru motivasyon araçlarını kullanarak örgüt amaçları doğrultusunda ortaya çıkarıp örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Hedeflerine ulaşmada başarılı olduklarını gören çalışanların motivasyonu daha da yükselecektir (Tutar, 2003: 169). Yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir (Efil, 2013: 173):

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olan bireylere yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm arayışlarında bulunmaktır.

### 2.3.3. Motivasyonun Örgüt Açısından Önemi

Günümüzde işletmeler, rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda mücadele etmektedir. Bir işletmeyi diğer bir işletmeden ayırabilecek önemli faktörlerden biri, çalışanlarıdır. İşletmeler, çalışanlarına verdikleri önem ile fark yaratmakta ve diğer işletmelerin önüne geçebilmektedir. Çalışanların, örgütler için bu farkı yaratmasında motivasyon, en büyük faktörlerden biridir. Bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmak için onları maddi ve manevi motivasyon araçları ile desteklemek gereklidir. Fakat örgütlerde çalışanların motivasyonu, bir günlük ya da bir aylık bir sürede sağlanamayacağı, sabır ve sürekli bir çaba gerektirdiği unutulmamalıdır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 114-115). Motivasyon, bireylerin performanslarını yükselterek işletmenin amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine olanak sağlarken düşük motivasyonlu bireyler, bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümünü ortaya koyamaz bu da örgütsel amaçlara ulaşmayı engeller veya geciktirir (Tunçer, 2013: 7).

İşletme açısından motivasyonun bir diğer önemi de çalışan devir hızını düşürmesidir. Motive olan birey işini benimseyip mutlu bir şekilde çalışacağından işe devamlılığı yüksek olacaktır. Böylece işletme, sahip olduğu çalışan gücünü koruyacak ve yoluna, tanıdığı ve bildiği çalışanlarıyla devam etmiş olacaktır. Sahip olunan iş gücünün korunması, işletmeyi yeni çalışan arayışından ve masrafından da kurtaracaktır.



İşletme için motivasyonun diğer önemi, çalışanların işletme amaçlarını benimsemesidir. Motive olmamış çalışan, örgüt amaçlarını benimseyemeyecek, takım çalışmasına uyum sağlayamayacak ve düşük verimle işletmenin üreteceği katma değer azalmasına sebep olacaktır (Saruhan ve Özdemir, 2004: 117).

Çalışanların işyerlerinde verimli ve etkin olabilmesinin temel koşullarından biri de işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları ile ilgilidir. Yapılacak motivasyon çalışmaları ile çalışanların işletmelerine bağlılığı ve işinden memnun olmaları sağlanacaktır. Memnun çalışan birey, kaliteli hizmet sunumu ile müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Sağlanan müşteri memnuniyeti, hem işletmenin itibarını artıracak hem de müşteri sorunlarını azaltarak pazarlama ve kalite kontrol gibi birimlerin maliyetlerini düşürecektir (Cabar ve Serinkan, 2010: 2-7).

İşletmede, çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması ile örgütsel performans ve verimlilik artışı sağlandığı gibi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmadığı ve motivasyonlarının düşük olduğu zamanlarda da bireylerin tutum ve davranışlarında değişiklikler olmaktadır. Bu davranış değişiklikleri, işletme disiplinini olumsuz yönde etkileyerek iş yavaşlatma, iş yerinde kavga ve sürtüşme, işe devamsızlık ve işe karşı ilgisizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlara bakılarak çalışan motivasyonunun yüksek tutulmasının ve bunun işletmeye olan etkisinin önemi bir kez daha görülmektedir (Bolat, 2012: 62).

#### **2.4. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon konusunda çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve kuramlar, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Teorilerden bazıları, bireylerin içsel motivasyon faktörlerine ağırlık veren ve bireyleri belirli amaçlara sevk eden faktörleri anlamaya yönelik iken bazıları ise dışsal motivasyon faktörlerine ağırlık veren, bireyleri motive eden etmenleri anlamaya yönelik ve kişisel görüş ve değer yargısı farklılıklarının motivasyondaki önemini göz önünde bulunduran teorilerdir. Bu teorilerin ortak noktası ise her birinin, örgütün verimlilik ve etkinliğini artırabilmek için çalışanları en üst seviyede amaçlara motive etmenin

yollarını aramaları ve çözüm yollarını önermiştir olmalarıdır (Saruhan ve Özdemir, 2004: 118).

Dinçer'e (1996: 308-316) göre motivasyon teorileri, klasik ve modern teoriler olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. Klasik teoriler içerisinde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarıya Motive Olma Teorisi yer almaktadır. Modern teoriler içerisinde; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Ümit Teorisi, Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi, Granny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Teorisi ve Pawlov ve Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi yer almaktadır.

Robbins ve Coulter'a (2003: 424-425) göre motivasyon teorileri, kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplanmıştır. Kapsam teorileri içinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, McGregor'un X ve Y Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi yer almaktadır. Certo (2003: 354), motivasyonu, kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayırmış ve süreç teorileri içinde, Locke'un Amaç Teorisini, Vroom'un Bekleyiş Teorisini, Adams'ın Eşitlik Teorisini ve Porter ve Lawler Teorisini incelemiştir. Luthans (1992: 155), bu teorilerden süreç teorilerine ek olarak Heider'in Yükleme Teorisini de ele almıştır. Bu çalışmada; motivasyon türleri, kapsam ve süreç teorileri olarak ikiye ayrılarak incelenmiştir.

#### **2.4.1. Kapsam Teorileri**

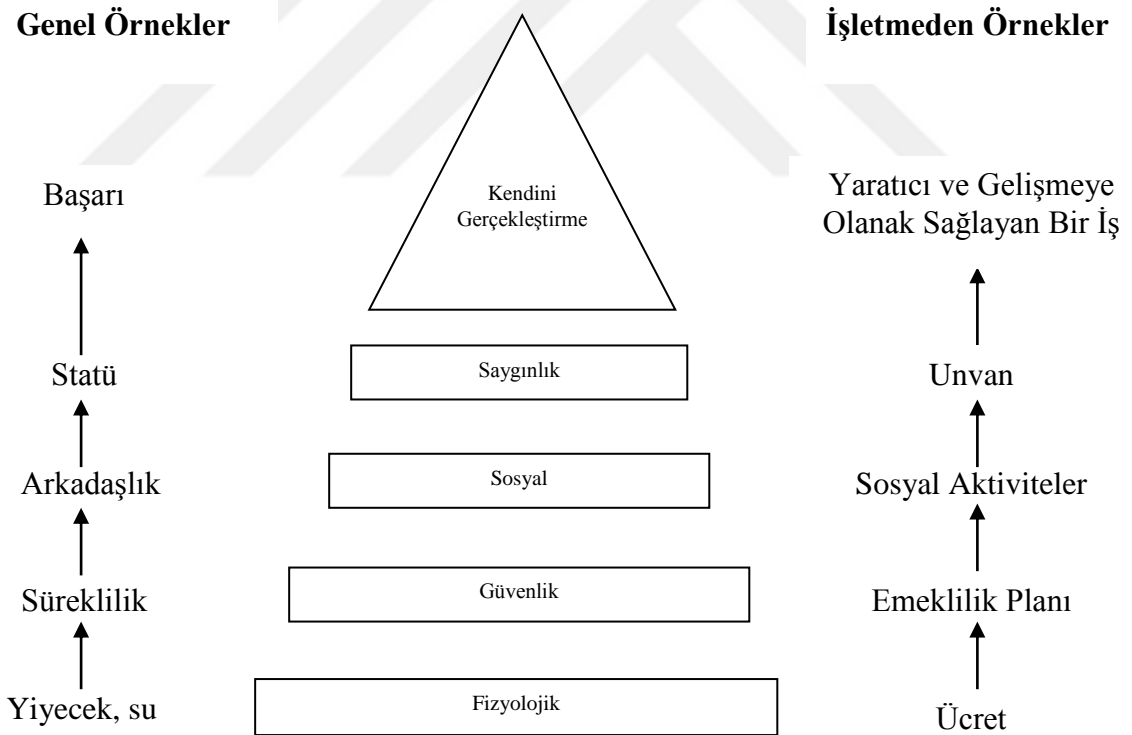
Kapsam teorileri, bireylerin güdülerini ve bunların görece güçleri ile bireylerin bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamaktadır. Kapsam teorileri, gereksinimlerin doğasına ve bireylerin içinde bulunan, bireyleri belirli davranışlara yönlendiren faktörlere önem vermektedir. Kapsam teorileri ilk ortaya atılan teoriler oldukları için erken motivasyon teorileri olarak da ele alınmaktadır. Kapsam teorileri (Mullins, 2010: 426);

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi,

- McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi,
- Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisini içermektedir.

#### 2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow tarafından ortaya koyulan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, ilk ve en çok bilinen kapsam teorilerinden biridir. Bu teoriye göre bireylerin davranışlarını yönlendiren en önemli etken, ihtiyaçlardır ve her davranış, bir ihtiyacı gidermeye yönelik olmaktadır. Maslow, farklı durumlarda farklı güdülerin ortaya çıktığını araştırmış ve bireylerin ihtiyaçlarının beş basamakta toplandığını, bunların hiyerarşik bir biçimde ortaya çıktığını ve piramit bir yapıda oluştuğunu belirlemiştir.



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(**Kaynak:** Shortell, Stephen M., Arnold D. Kaluzny, *Health Care Management; Organization Design and Behaviour*, 5. Baskı, Delmar Yayınları, New York 2006, s. 86; Halloran, James, *Personnel and Human Resource Management*, Prentice-Hall Yayınları, New Jersey 1986, s. 228-230; Daft Richard L., Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 6. Baskı, South-Western Yayınları, Amerika 2009, s. 448).

Maslow'a göre bireyler, alt grup ihtiyaçlarını belirli oranda tatmin ettikten sonra üst grup ihtiyaçlarına geçmekte ve bu geçiş olayı en üst basamağa kadar hiyerarşik bir şekilde devam etmektedir (Halloran, 1986: 227; Kinicki, 2006: 151). Bir piramit olarak (Şekil 3) sıralanan bu beş ihtiyaç şu şekilde açıklanabilir (Maslow, 1943, 4-11):

- Fizyolojik İhtiyaçlar (Physiological Needs): İhtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağını oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar; bireylerin yemek, su, ücret gibi temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bireylerin beş ihtiyacı aynı anda ortaya çıktığında, öncelik fizyolojik ihtiyaçlarına verilecektir. Bireyler, fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamadan diğer ihtiyaçlarını düşünemeyecek ve öncelikle en temel ihtiyaçlarını karşılama çabası içine gireceklerdir. Birey, bu ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra bir üst basamağa geçerek güvenlik ihtiyacını gidermeye çalışacaktır. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra birey için motive edici özelliğini kaybetmeye başlamaktadır.
- Güvenlik İhtiyacı (Safety Needs): Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra ortaya çıkan bir ihtiyaçtır ve bireyin kendini güvende hissetmesi, yarınını garanti altına almak istemesidir. Örneğin; birey, fizyolojik ihtiyacı olan ücreti elde ettikten sonra bunun sürekli olması için uğraş verecek öldüğünde ailesi için problem ortaya çıkmaması için çalışacak ve emeklilik programları vb. ile kendini ve ailesini güvence altına almaya çalışacaktır (Maslow, 1943: 6-9). Ancak bireylerin güvenlik ihtiyaçları fazla bir şekilde tatmin edilir ya da fazla güvence altına alınırsa iki olumsuz sonuç ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilkinde, bireyin işin yapılıp yapılmamasına bağlı olmadan ücretin alınacağı durumu oluştursa bireyin iş yapma durumu azalmaktadır. İkincisi ise bireyin, üstleriyle ilişkiler kurarak kendisine işten atılmayacağı güvenli bir ortam yaratmasından dolayı başka birine ya da örgüte bağlanması durumudur. Bu durumda birey, işine odaklanma yerine kişi ya da örgütü memnun etmeye çalıştığından genel performansı düşecektir (Eren, 2012: 505).
- Sosyal İhtiyaçlar (Love Needs): Birey, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra çeşitli sosyal ihtiyaçlar hissetmeye başlar. Bu sosyal

ihtiyaçlar; sendikalara katılma, iş ortamındaki diğer bireyler ile ilişkilerini geliştirme ve sosyal gruplara katılma isteği gibi ihtiyaçlar olmaktadır. Ücretini elde eden ve işini garanti görerek kendini güvencede hisseden çalışanlar, iş ortamında harcamış olduğu saatler dışında, gruplara katılma ve sosyalleşme isteği duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için düzenlenecek doğum günü partileri, piknikler ve çeşitli kutlamalar ile iş ortamında olumlu hava oluşacak, bireylerin motivasyonu artacaktır.

- Saygınlık İhtiyacı (Esteem Needs): Bireyler, sosyal gruplara katılıp sosyal ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra saygınlık ihtiyacına gereksinim duymaktadır. Saygınlık ihtiyacı, bireylerin çalıştığı ortamda belirli bir prestij ve ün kazanması ve belirli bir statüye ulaşması şeklinde olabileceği gibi bireyin katıldığı sosyal gruplarda sivrime ve diğer kişilerin takdirini kazanma isteği şeklinde de olabilmektedir. Bireyler, bu statülere ulaştığında ve çevresi tarafından takdir edildiğinde, hem içinde bulunduğu toplum için yararlı faaliyetlerde bulunduğunu görmekte hem de bireyin kendine olan güveni ve motivasyonu artmaktadır.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Need for Self-actualization): Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendini geliştirebilme, yeni şeyler ortaya koyabilme ihtiyacıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerde daha az gözlemlenebilmekte ve varlığı daha az farkına varılmaktadır. Çünkü bireyler, diğer ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmakla uğraşmaktadır. Diğer tüm ihtiyaçlar sağlandıktan sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Maslow, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2014: 736). Maslow'a göre kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bir anlamda sonsuzdur çünkü birey kendini sürekli güncel tutmak isteyecek ve yeni alanlarda bilgi sahibi olmak isteyecektir.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, daha temel düzey ihtiyaçlar kategorisinde yer alırken sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, yüksek düzey

ihtiyaçlar kategorisinde yer almaktadır. Temel ihtiyaçlar daha dışsal yani bireye dışarıdan etki eden faktörlere dayanmakta, yüksek düzey ihtiyaçlar ise daha çok içsel yani bireyin içindeki faktörlere dayanmaktadır. Fakat bu ihtiyaçların bireyden bireye ya da ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebileceği eleştirisi de vardır. Örneğin; Japonya ve Yunanistan gibi ülkelerde, belirsizlik ve korunma içgüdüsünün bulunmasından dolayı güvenlik ihtiyacı daha üst düzeye çıkarken Danimarka, Norveç, İsveç gibi refah seviyesi yüksek ülkelerde, sosyal ihtiyaçlar daha fazla ön plana çıkabilir. Refah seviyesi yüksek olan toplumlarda, grup çalışmaları daha motive edici bir rol oynamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 238).

Çalışanların motivasyonun sağlanmasında önemli olan nokta, çalışanın hangi ihtiyaç seviyesinde olduğunu tespit edebilmektir. Böylece çalışanın, o ihtiyaçlarının giderilmesine çalışılmakta ve o ihtiyaç giderildikten sonraki durumlar için planlar yapılmaktadır (Schermerhorn, 1996: 345-346).

#### **2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi bireyin motivasyonunun temelinde gereksinimlerin olduğunu savunan ve literatürde, Çift Etmen Teorisi, İki Etmen Teorisi ya da İki Faktör Teorisi olarak da bilinen Çift Faktör Teorisi, Herzberg ve diğerleri (1959) tarafından ortaya koyulmuştur (Gürüz ve Gürel, 2009: 287).

Herzberg, bireyi motive eden, iş tatmini ya da tatminsizliğine etki eden faktörler üzerinde çalışmış, Çift Faktör Teorisi olarak isimlendirdiği araştırması sonucunda; bireyin iş tatminini artıran faktörler ile onları mutsuz eden faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiş ve bu faktörleri iki ana kategoride toplamıştır. Bunlar motive edici faktörler ve hijyen (koruyucu) faktörleridir (Herzberg vd., 1959: 3-6; Dinçer, 1996: 310; Beaufort, 2015: 131). İki grup altında toplanan bu faktörlerden motive edici faktörler, pozitif; hijyen (koruyucu) faktörler ise negatif faktörler olarak kullanılabilir (Gürüz ve Gürel, 2009: 288).

Herzberg'in motive edici faktörler olarak tanımladığı ve bireyi özendirir ve doyumuna ulaşmasını sağlayan faktörler şunlardır (Hitt vd., 2011: 218):

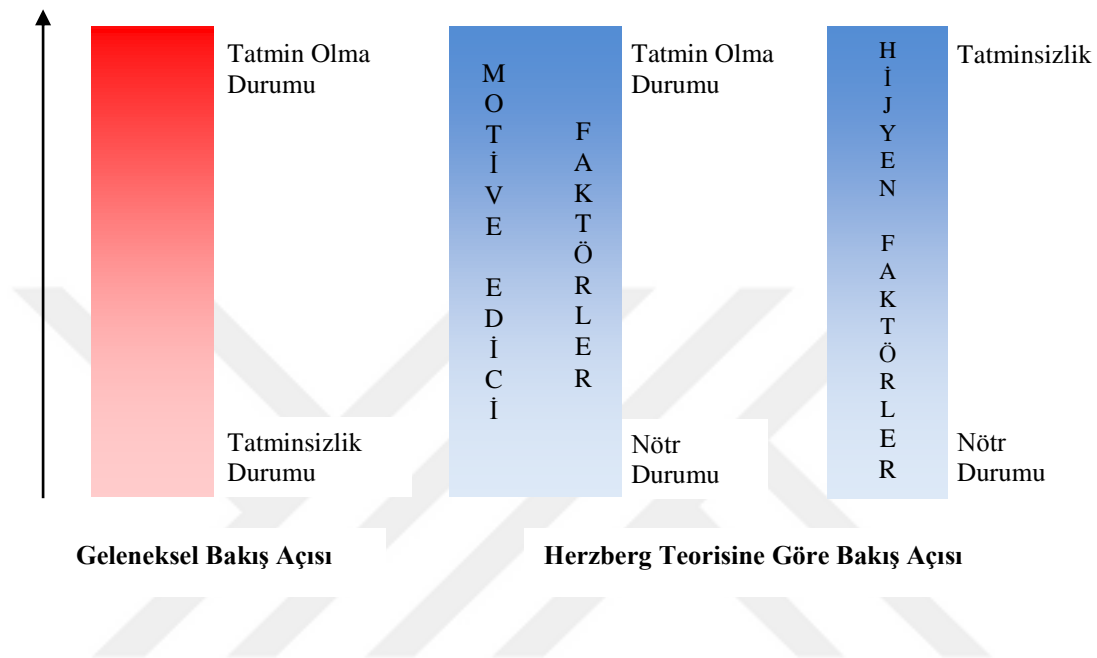
- İşleri gerçekleştirme ve hedefleri yerine getirme,
- Takdir edilme,
- İş ile ilgili yeterli sorumluluğa sahip olma,
- Yükselme ile ilgili fırsat sahibi olma,
- Zorlayıcı bir iş sahibi olma,
- Kişisel gelişimi için uygun bir iş sahibi olmaktır.

Herzberg'in hijyen ya da koruyucu faktörler olarak tanımladığı ve eksik ya da bulunmaması durumunda bireyde motivasyon kaybına yol açan faktörler ise şunlardır (Hitt vd., 2011: 218):

- Ücret,
- Güvenlik,
- Statü,
- Fiziksel çalışma şartları,
- Teknik denetim,
- Firma politikası ve prosedürler,
- Çalışanlarla, amirlerle ve astlarla olan ilişkilerdir.

Herzberg'e göre hijyen faktörlerinin var olması, çalışanın motivasyonuna artı bir değer katmayacak fakat bu hijyen faktörlerinin olmadığı durumlarda çalışanın motivasyonu düşecektir. Çalışanlar, hijyen faktörlerinin mevcut çalışma ortamında var olduğunu düşünmektedir ancak bu faktörlerin yetersiz ya da eksik çıkması, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Dessler, 2013: 394). Herzberg'in bu faktörleri, hijyen faktörü olarak adlandırmasının nedeni, tıpkı mikropu ortamlarda canlıların yaşamının tehlikeye girmesi gibi işyerlerinde de bu faktörlerin yokluğunun, çalışanların, iş yerlerinden soğuması ve motivasyonunu kaybetmesidir (Eren, 2012: 514). Motive edici faktörlerin bulunmadığı durumda ise

bireyde bir motivasyon kaybı gözlemlenmese bile bu faktörlerin oluşturulması durumunda, bireyde, olumlu bir motivasyon artışı göze çarpacaktır (Şekil 4).



**Şekil 4.** Geleneksel Bakış Açısı ve Herzberg Teorisi Açısından Tatmin ve Tatmin Olmama Durumu Karşılaştırması

(**Kaynak:** Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15. Baskı, Pearson Yayınları 2013, s. 240).

Herzberg'in vurgulamak istediği ve özellikle yöneticilerin, çalışanlarını motive etmede dikkat etmeleri gereken nokta, hijyen faktörlerini belirli bir seviyenin altına düşmemesi ve motive edici faktörlerin mümkün olduğunca yukarı çekilmesidir. Böylece çalışanların mutsuzluk ve tatminsizliğinin önüne geçilecektir. Fakat hijyen faktörlerinin üstüne yoğunlaşmak, ekstra bir motivasyon sağlamayacak, sadece çalışanı mutsuzluktan uzak tutmaya devam edecektir. Örneğin ücrete yapılan zam, çalışanı bir süreliğine memnun edip tatminsizlikten uzak tutacak fakat bu durum sonsuza kadar sürmeyecek ve belirli bir süre sonra çalışan, ücretinde tekrar artış isteme ihtiyacı duyacaktır. Aynı zamanda alınan ücretin düşük olması da çalışanda, huzursuzluk ve motivasyon kaybına yol açacaktır (Halloran, 1986: 232). Hijyen faktörleri belirli bir standart dahilinde oluşturulduktan sonra yöneticiler,



motive edici faktörler üzerine yoğunlaşarak çalışanların motivasyonunu yukarıya çekmeye çalışacaklardır (Dessler, 2013: 394).

#### 2.4.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi

Psikolog McClelland, 1940 yıllarının sonunda, bireylerin ihtiyaçları ile davranışları arasındaki ilişkileri araştırmış ve insan davranışlarının başarı, ilişki kurma ve güç elde etme ihtiyacı olmak üzere üç ana gereksinime ihtiyaç duyduğu sonucuna varmıştır. Üç Gereksinim Teorisi olarak da bilinen bu teori, bireylerin başarı gereksinimi ihtiyacı ile ilgili ortaya koyduğu düşünce ile tanınsa da aynı zamanda ilişki kurma ve güç elde etme ihtiyaçlarını da içinde barındırmaktadır (Kinicki ve Kreitner, 2006: 151-152). Bu üç ihtiyaç şu şekilde açıklanabilir:

- Başarı ihtiyacı: Başarı ihtiyacı, ulaşılması zor ve bireyi zorlayan bir amacı gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır. Başarı ihtiyacı ile motive olan bireylerin paylaştıkları üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, makul bir zorluk derecesine sahip iş üzerinde çalışma isteği, ikincisi, şans vb. başka faktörlerden etkilenmeden bireyin performansına dayalı iş üzerinde çalışma isteği ve sonuncusu ise diğer çalışanlara göre başarı ve başarısızlıkları ile ilgili daha çok geri bildirim görme isteğidir.
- İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı, diğer bireyler ile sosyal iletişim ve aktivitelerde bulunma ve diğer bireyler tarafından sevilme ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler, sosyal ilişkiler kurmak, gruplara katılmak ve başkaları tarafından sevilme için daha fazla zaman harcamaktadır. Certo (2003: 360), ilişki kurma ihtiyacı fazla olan yöneticilerin etkilerinin, bu ihtiyaçları ile karar verici pozisyonunda olma istekleri çakıştığı zaman düştüğünü belirtmiştir.
- Güç elde etme ihtiyacı: Bireylerin, diğer kişileri etkilemek, onları kontrol etmek, onların üstünde etki sahibi olmak ve onları eğitmek ile ilgili istekleri güç elde etme ihtiyacıdır. Yüksek güç elde etme ihtiyacı olan bireyler, disiplin ve özgüven ile ilişkisi olan ve çalışmayı seven bireylerdir. Güç elde etme ihtiyacının pozitif ve negatif iki yönü

bulunmaktadır. Negatif yönü, “ben kazanırsam, sen kaybedersin” mantığı ile bireyin tekil düşünerek sadece kendi başarısına odaklanması, pozitif yönü ise “ben kazanırsam, sen de kazanırsın” düşüncesi ile daha çok bireyin grup başarısına odaklanması ve diğer kişilere yardım ederek güç hissini elde etmesine dayanmaktadır.

McClelland’ın teorisindeki önemli noktalardan biri, bu üç ihtiyacın da bireylerde zaten yaşam tecrübeleri ile kazanılmış halde bulunmasıdır (Shortell ve Kaluzny, 2006: 93). Bireylerin yaşam tecrübeleri, bahsedilen ihtiyaçlardan hangisinin bireyde daha fazla olacağını, dolayısıyla da bireyin karakteri üzerinde baskın olacağını belirlemektedir (Certo, 2003: 360).

McClelland; başarı ihtiyacının, küçük boyutlu örgüt yöneticileri için ana faktör olduğunu fakat daha büyük örgüt yöneticileri için güç ihtiyacının daha kritik bir rol oynadığını belirtmiştir (Shortell ve Kaluzny, 2006: 92). Burada önemli olan nokta; güç ihtiyacının pozitif yönünü ortaya koyabilmektir. Başarılı ve lider bir yönetici, bireysel, salt güç elde etme ihtiyacı için değil grup amaçları için çalışacaktır. Bu yöneticiler, gücünden emin olmakta ve başkalarını kontrol etmek ve onların sorumluluğunu üstlenmekten keyif almaktadırlar (Schermerhorn, 1996: 348).

Bireylerin baskın olan ihtiyaçları ile çalışma ortamlarının birbiri ile uyumu, bireyin çalışması, motivasyonu ve kariyeri için büyük önem teşkil etmektedir. Uyumsuzluk ya da hızlı bir değişim yaşanması durumunda, bireylerin adaptasyonu için eğitim ya da danışmanlık hizmeti alması gerekebilir (Shortell ve Kaluzny, 2006: 93).

McClelland, üst yöneticilerin, yüksek güç elde etme ihtiyacı ile beraber düşük düzeyde ilişki kurma ihtiyacının var olması gerektiğini de savunmuş ve yüksek başarı ihtiyacına sahip bireylerin, üst yönetici pozisyonu için çok da uygun olmadığını belirtmiştir. McClelland’ın teorisinden yöneticiler, şu üç önemli sonuca ulaşabilmektedir. Bunlar (Kinicki ve Kreitner, 2006: 152):

- Çalışanların başarı ihtiyacı motivasyonu, çalışmalar ile artacağından ve başarı motivasyonu, bireyin performansı ile doğrudan ilişkili olduğundan işletmeler bu konu üzerine daha çok odaklanmalıdır.
- Bireylerin ihtiyaçları ile yaptıkları iş uyumunun yakalanması ve daha başarılı bir iş pozisyonu belirleyebilmek için işe alım sürecinde bireyler analiz edilmelidir. Örneğin, performansa göre ödeme yapan bir işletmede, başarı ihtiyacı düşük olan bireye göre başarı ihtiyacı yüksek olan bireyin alınması daha uygun olacak ve birey yüksek motivasyonla çalışacaktır.
- Son olarak, bireylere sürekli kendilerini geliştirecekleri ve zorlayıcı görevler verilmelidir. Başarı ihtiyacı ile verilen bu zorlu görevler, pozitif yönlü ilişkiye sahiptir. Bu pozitif yönlü ilişki de bireyin gösterdiği performansa etki edecektir.

#### **2.4.1.4. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi**

Alderfer'in ERG (var olma-ilişki-gelişme) teoremi de, Maslow'un hiyerarşi teoremi gibi bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik bir şekilde olduğunu kabul etmektedir. Fakat Alderfer'in teorisi, Maslow'un teorisinden farklı olarak üç grup ihtiyaç kategorisini kapsamaktadır (Tablo 3). Bu ihtiyaçlar (Gibson vd., 2012: 131):

- Var olma ihtiyacı (existence): Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını kapsayan var olma ihtiyacı, çalışanların yemek, su, hava, maaşları ve çalışma ortamı ve şartları ile ilgili ihtiyaçlarını içermektedir.
- İlişki ihtiyacı (relatedness): Maslow'un teorisindeki sosyal ihtiyaç ve saygınlık ihtiyacını kapsamaktadır. İlişki ihtiyacı, çalışanların sosyal yaşamlarındaki ilişkilerini içermekte, sevilme ve ait olma ihtiyacı ile kişilerarası anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacıdır.
- Gelişme ihtiyacı (growth): Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı, çalışanların yaratıcı olma ve işletme için yararlı katkılarda bulunma isteğinden oluşmaktadır. Çalışanın, kendisinde var olan potansiyeli daha ileriye götürme

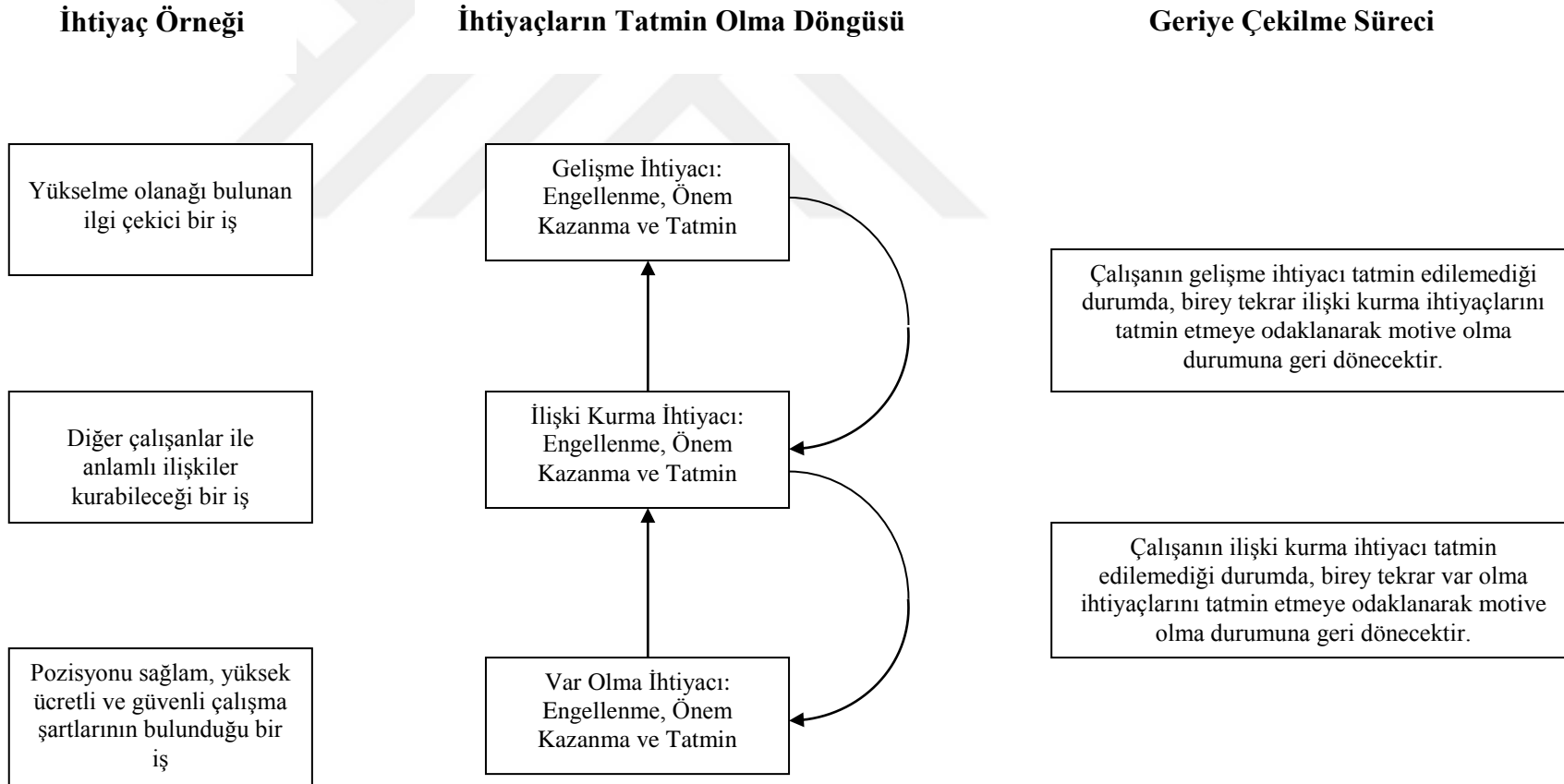
ihtiyacıdır. Alderfer'e göre gelişim ihtiyacında, birey diğer iki ihtiyacına göre bu ihtiyacını tatmin ettiği zaman daha fazla tatmin olma ihtiyacı hissetmektedir. Bir anlamda bu ihtiyacın bireyler için sonsuz olduğu da söylenebilir (Efil, 2013: 169).

**Tablo 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması**

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine İlişkin Basamaklar</b>	<b>Alderfer'in ERG Teorisine İlişkin Basamaklar</b>
1. Fizyolojik İhtiyaç 2. Güvenlik İhtiyacı	1. Var olma İhtiyacı
3. Sosyal İhtiyaç 4. Saygınlık İhtiyacı	2. İlişki İhtiyacı
5. Kendini Gerçekleştirme	3. Gelişme İhtiyacı

(**Kaynak:** Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2013, s. 169).

İhtiyaç sayısının daha basite indirgenmiş olması, Alderfer'in ERG Teorisinin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinden farklı yanlarından biridir. Bir diğer fark ise ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi sırası bulunmasına rağmen bunun kişiden kişiye değişebileceği ve hem yukarıya hem de aşağıya doğru hareket edebileceğidir (Mullins, 2010: 264-265). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre ise alt kademe bulunan bir ihtiyaç tatmin edilmeden, üst kademe ihtiyacı ortaya çıkmaz. Alderfer'e göre ise üst kademe ihtiyacın tatmin edilmesinde engeller ile karşılaşmakta bu yüzden bireyler, hayal kırıklığına uğramakta ve geriye çekilme süreci yaşamaktadır (Şekil 5). Bu ise bireyin alt kademe ihtiyacına geri dönmesine yol açacaktır. Örneğin; birey, sürekli olarak gelişme ihtiyacı ile ilgili engellerle



**Şekil 5.** Alderfer'in ERG Teorisindeki İhtiyaçların Engellenme, Önem Kazanma ve Tatmin Açısından İlişkisi (Kaynak: Gibson, J., John Ivancevich, Robert Konopaske, *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*, 14. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, New York 2012, s. 132).

karşılaşıyorsa (firma politikası ya da maddi engeller gibi) ilişki kurma ihtiyacına geri dönecek ve bu ihtiyacı tekrar tatmin etme arayışı içerisine girecektir (Gibson vd., 2012: 131-132). Alderfer'e göre birden fazla ihtiyaç aynı anda da aktif hale gelebilmektedir (Mullins, 2010: 25).

#### **2.4.2. Süreç Teorileri**

Kapsam Teorileri, bireyleri nelerin motive ettiğine ve daha çok içsel faktörlere odaklanırken süreç teorileri, bireyleri davranışlara iten nedenlere, bunların nasıl yönlendirileceğine ve daha çok dışsal faktörlere odaklanmaktadır (Mullins, 2010: 268). Süreç Teorileri ismini, bireylerin davranışlarının ortaya çıkış aşamasından duruş aşamasına kadar geçen bir sürecin incelenmesinden almıştır (Eren, 2012: 532). Süreç Teorileri, Kapsam Teorilerinin güdülemeyi açıklamada yetersiz kaldığı düşünülerek daha ileriye taşınmak istendiğinden ve Kapsam Teorilerinden daha sonra ortaya konuldukları için aynı zamanda, Modern Motivasyon Teorileri olarak da ele alınmaktadır (Torrington vd., 2008: 262-265). Süreç Teorileri (Luthans, 1992: 155; Mullins, 2010: 268-269):

- Vroom'un Beklenti Teorisi,
- Locke'un Amaç Belirleme Teorisi,
- Adams'ın Eşitlik Teorisi,
- Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi,
- Skinner'ın Pekiştirme Teorisini içine almaktadır.

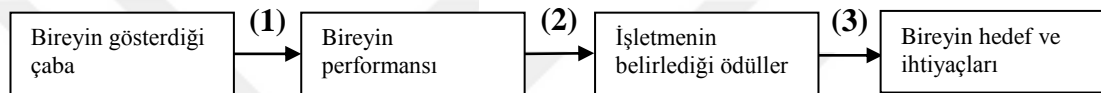
Bu bölümde sırası ile bu teoriler ele alınarak incelenecektir.

##### **2.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom'un Beklenti Teorisi; bireylerin belirli bir davranışı gösterme eğilimini ya da belli bir iş için göstereceği çabayı incelemektedir. Bu davranış ya da çabaları da bireyin elde edeceği sonuçların çekiciliğine (valens) ve elde edeceği sonuçlara ilişkin beklentilerine dayandırmaktadır (Vroom, 1964: 2-4).

Luthans'a göre (1992: 162-163) bireyin motivasyonu, Beklenti Teorisine göre iki faktöre bağlıdır. Bunlar; bireyin beklentisi ve valensidir. Luthans'a göre Motivasyon = Valens x Beklenti şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Dessler'e göre (2013: 394) ise bu iki faktöre ek olarak yararlılık faktörü eklenmektedir. Yararlılık faktörü, bireyin elde ettiği ödüllerin ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ya da bireyin belirlediği hedeflere ne derece ulaştığı ile ilgilidir. Dessler'e göre Motivasyon = Valens x Beklenti x Yararlılık olarak ifade edilmektedir.



**Şekil 6** Beklenti Teorisi ve Faktörler Arasındaki İlişki

(Kaynak: McShane, Steven, Mary Von Glinow, *Organizational Behavior*, 5. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, New York 2010, s. 143; Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15. Baskı, Pearson Yayınları 2013, s. 258).

Şekil 6'ya göre birey, çalıştığı iş için çaba sarf edecektir. Göstereceği çabaya göre bireyin performansı oluşacaktır. Bu performans sonucu, işletmenin belirlemiş olduğu ödüllere hak kazanacaktır. Bireyler, elde ettiği bu ödülleri ise ihtiyaçları ve belirlemiş olduğu hedefleri ile kıyaslayacaktır (Gibson vd., 2012: 141-143). McShane ve Glinow'a göre (2010: 143-144) Beklenti Teorisi ile faktörler arasında Şekil 6'da gösterildiği gibi üç ilişki bulunmaktadır:

- (1) numaralı ilişkide, bireyin ortaya koyduğu çaba ve performans arasındaki ilişki söz konusudur. Buna göre bireyler, gösterecekleri maksimum çabaya rağmen işletmenin isteyeceği performans durumuna ulaşamayacaklarını düşünebilmektedirler. Başka bir bakış açısı da bireyin yüksek çabasına, aynı derecede yüksek bir performans değerlendirmesinin verilip verilmeyeceğidir. Bu durumların olumlu ya da olumsuz şekilde olması, bireyin motivasyonunu da aynı şekilde etkileyecektir.

- (2) numaralı ilişkide, bireyin performansı ile bunun sonucunda ulaşabileceği ödüller arasındaki ilişki söz konusudur. Adil bir şekilde performans değerlemesi uygulanması sonucu elde edilecek ödüller, bireyin motivasyonunu artıracaktır. Bireyin gösterdiği performans dışı (patronla ya da yöneticilerle olan sosyal ilişkiler gibi) durumların elde edilecek ödüllere etkisi söz konusu olduğunda bireyler bunu motivasyon düşürücü bir faktör olarak algılamaktadır.
- (3) numaralı ilişkide, bireyin ödül elde etmesi durumunda bunların bireyin beklentisi ve ihtiyaçları ile uyumu arasındaki ilişki söz konusudur. Buna göre bireyin elde ettiği ödüller, bireyin ihtiyaçları ve istekleri ile örtüşüyorsa olumlu bir motivasyon etkisi yapacaktır. Eğer bir uyumsuzluk varsa bu da tersi etki yapacaktır. Bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması ve ödüllerin çeşitlendirilmesi, bireylerin motivasyonunu artırmak için önemli olmaktadır.

Beklenti Teorisinde bulunan faktörler, bireyden bireye değişmektedir. Bireylerin yaptıkları iş ile ilgili farklı beklentileri olacak, elde edeceklerini düşündükleri ödülleri arzulan dereceleri değişiklikler gösterecek ve bireylerin motivasyonları farklı şekillerde oluşacaktır (Martin vd., 2010: 64-65).

Beklenti Teorisine göre bireylerin motivasyonu, elde edecekleri ödüllerden etkilenmektedir. Bu yüzden işletmeler, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak için bireylerin yüksek arzu ile isteyebilecekleri ödüller belirlemelidir (McShane ve Glinow, 2010: 144-145). Beardwell ve Claydon'a (2010: 505) göre bireylerin, işletme tarafından belirlenen ödüllere ulaşabileceğine inanması gerekmektedir. Kısaca işletmeler, ulaşılabilir ödüller belirlemelidirler. Bunun için de işletmeler, bu ödül sistemini açıkça anlatmalı ve bireylerin buna ulaşabilmesi için neler yapması gerektiğini şeffaf bir şekilde ortaya koymalıdır.



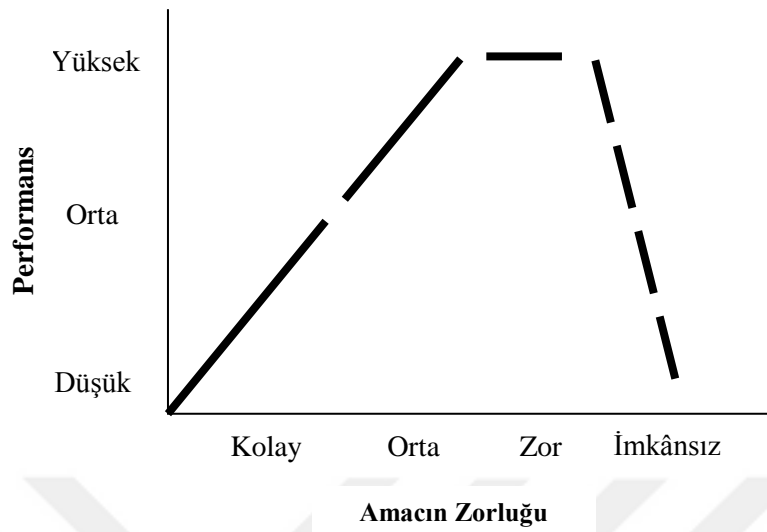
### 2.4.2.2. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

Locke (2013) tarafından geliştirilen Amaç Belirleme Teorisinin temelinde, bireylerin kendileri için belirlediği amaçların ya da hedeflerin aynı zamanda bireylerin motivasyon derecelerini de belirleyecek olması yatmaktadır. Locke'a göre hedef, bireye ne yapması ve ne kadar gayret göstermesi gerektiğini açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 246-248).

Robert H. Smith'in, "hayatın trajedisi, hedeflere ulaşamamak değil, hedeflerin olmamasıdır." sözünden yola çıkan Locke ve Latham (2013: 3), bireylerin kendilerine bir amaç belirlemesinin hayatlarını sürdürme ve çalışma hayatının devamını sağlama açısından bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir. Kendisine ulaşılması daha zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir birey, daha kolay bir amaç belirleyen bireye kıyasla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2014: 750). Locke ve Latham (2013: 5), bireylerin kendilerine "elinden gelenin en iyisini yap" demek yerine belirgin bir hedef koyması, bireyin motivasyonunu ve performansını yükselteceğini savunmaktadır.

Amacın belirginliği, içsel bir güdü görevi yapmaktadır. Belirgin ve bireyin daha fazla mücadele göstermesini gerektiren amaçlar, kuvvetli bir motivasyon faktörü olmakta ve bireyin yüksek performans göstermesine yol açmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 435-436).

Belirlenen amacın zorluğu, bireyin performansını artırsa da abartılmış ve gerçekleşmesi imkansız amaçlar, performansı olumsuz yönde etkileyecek ve düşürecektir. Şekil 7'de gösterildiği gibi; kolay hedef belirleyen birey, düşük performans gösterirken amacın zorluğu arttıkça bireyin gösterdiği performans da artmaktadır. Bireyin kendini zorlayıcı bir amaca kadar performans artışı görülürken bireyin gerçekleştiremeyeceğini düşündüğü bir amaç ortaya çıktığında, bireyin gösterdiği performans da düşmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2006: 190).



**Şekil 7.** Belirlenen Amacın Zorluğu ve Gösterilen Performans Arasındaki İlişki  
(**Kaynak:** Kinicki, Andrea, Robert Kreitner, *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, McGraw-Hill Yayınları, 2. Baskı, New York 2006, s. 190).

Amaç Teorisinin etkileri, kolay belirlenen hedeflerde daha güçlü, daha zor ve karmaşık şekilde belirlenen hedeflerde daha zayıf bir biçimde görülmektedir. Bireylere seçme şansı verildiğinde, bir önceki hedefe kolay ulaşılmış ise birey bundan sonra daha zor bir hedef seçme eğilimi içerisine girer. Aynı şekilde bir önceki hedefine ulaşmayı zor bulan birey, sonraki seçiminde, kendisine daha kolay bir hedef seçme eğilimi gösterecektir (Cascio ve Aguinis, 2005: 403).

Ayrıca bireyler, amaçları doğrultusunda ilerlemelerine yönelik geri bildirim aldıklarında, amaçlarına daha fazla odaklanır, enerjilerini harcarlar ve daha fazla çaba gösterirler. Yapılan geri bildirimler, bireyin yapmak istediği amaç ile ne yaptığı arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır (Kinicki ve Kreitner, 2006: 191). Ancak Robbins ve Judge'a (2013: 247) göre tüm geri bildirimler, birey üzerinde aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bireyin kendi kendini takip etmesi ile yapacağı geri bildirim, çevreden bir başkasının yapacağı geri bildirimle kıyasla bireyin motivasyonu üzerinde daha etkili olacaktır.

### 2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından öne sürülen Eşitlik Teorisi, bireyin işinde göstermiş olduğu çaba ve elde ettiği sonuç ile aynı iş ortamındaki başka bir bireyin çabasının ve elde ettiği sonucun karşılaştırması ya da kıyaslamasına dayanmaktadır. Bu karşılaştırmanın nedeni; bireyin iş ortamında diğerleriyle beraber eşit ve adaletli muamele görmek istemesidir. Bireyin bu isteği ise onun iş performansını ve motivasyonunu etkilemektedir (Miner, 2005: 134-138).

$$\begin{array}{l}
 (1) \quad \frac{\text{Bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Bireyin gösterdiği çaba}} < \frac{\text{Kıyas yapılan bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Kıyas yapılan bireyin gösterdiği çaba}} \\
 (2) \quad \frac{\text{Bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Bireyin gösterdiği çaba}} = \frac{\text{Kıyas yapılan bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Kıyas yapılan bireyin gösterdiği çaba}} \\
 (3) \quad \frac{\text{Bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Bireyin gösterdiği çaba}} > \frac{\text{Kıyas yapılan bireyin elde ettiği sonuç}}{\text{Kıyas yapılan bireyin gösterdiği çaba}}
 \end{array}$$

**Şekil 8.** Eşitlik Teorisine Göre Bireyin Kendisini Başkalarıyla Karşılaştırma Durumları

(**Kaynak:** Gibson, James, John Ivancevich, Robert Konopaske, *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*, 14. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, New York 2012, s. 146-147; Snell, Scott A., George W. Bohlander, *Managing Human Resources*, 16. Baskı, South-Western Cengage Learning Yayınları, Amerika 2011, s. 400).

Bireyin adalet ve eşitlik açısından değerlendirerek yaptığı karşılaştırma, Şekil 8'de gösterildiği gibi eşitlik ya da eşitsizlik olduğu algısıyla sonuçlanmaktadır. Birinci duruma göre birey, kendisini kıyasladığı kişiye göre daha fazla çaba göstermekte ama daha az çıktı almaktadır. Buna göre birey, kendisine daha az ödüllendirilmenin yapıldığı bir eşitsizlik olduğunu düşünmektedir. İkinci durumda birey, kıyaslandığı kişiyle kendisini eşit durumda görmekte ve adil olarak ödüllendirilmenin yapıldığını düşünmektedir. Üçüncü durumda ise birey, kendisini

kıyasladığı kişiye göre daha az çaba gösterse de daha fazla sonuç elde etmektedir. Bu durumda da bir eşitsizlik bulunmakta fakat bireyin kendi aleyhine bir yönde eşitsizlik ya da ödüllendirilmenin olduğu görülmektedir (Snell ve Bohlander, 2011: 400).

Teorideki kıyaslamalarda kullanılan oranlara, birçok faktör etki etmektedir. Örneğin; oranların pay kısmında bulunan elde edilen sonuçlar ya da çıktılar kısmına ücret, ödüller, terfi, statü gibi faktörler etki edebilir. Oranların payda kısmında ise bireylerin gösterdikleri çaba ya da girdi bulunmakta ve bunlara eğitim durumu, yaş, tecrübe, performans ve yetenekler gibi faktörler etki etmektedir (Miner, 2005: 136).

Bireylerin yapmış olduğu karşılaştırmalar ve oranlar, bu kıyaslamayı yapan bireylerin algılarına göre değişiklik göstermektedir. Birey, kendisini kıyaslayacak bir başkasını seçerken cinsiyet, kıdem, konum ve eğitim düzeyi gibi kriterlere bakmaktadır. Bireyler; kendi arkadaşları, diğer meslektaşları, komşuları ya da eski işleriyle kendilerini kıyaslayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 246-247).

Yapılan karşılaştırmalarda, eşitsizlik algılanması durumunda birey, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak isteyecektir. Birey, eşitsizliği ortadan kaldırmak için (McShane ve Von Glinow, 2010: 153):

- Göstermiş olduğu çabayı düşürür,
- Elde ettiği sonucu artırma arayışı içine girer,
- Kendini kıyasladığı kişinin elde ettiği sonucu düşürme arayışı içine girer,
- Karşılaştırma ile ilgili olan algılarını değiştirir,
- Kendini kıyasladığı kişide değişikliğe gider,
- Makamından vazgeçme, başka bir birime transfer olma, işten ayrılma gibi terk etme davranışları gösterebilir.

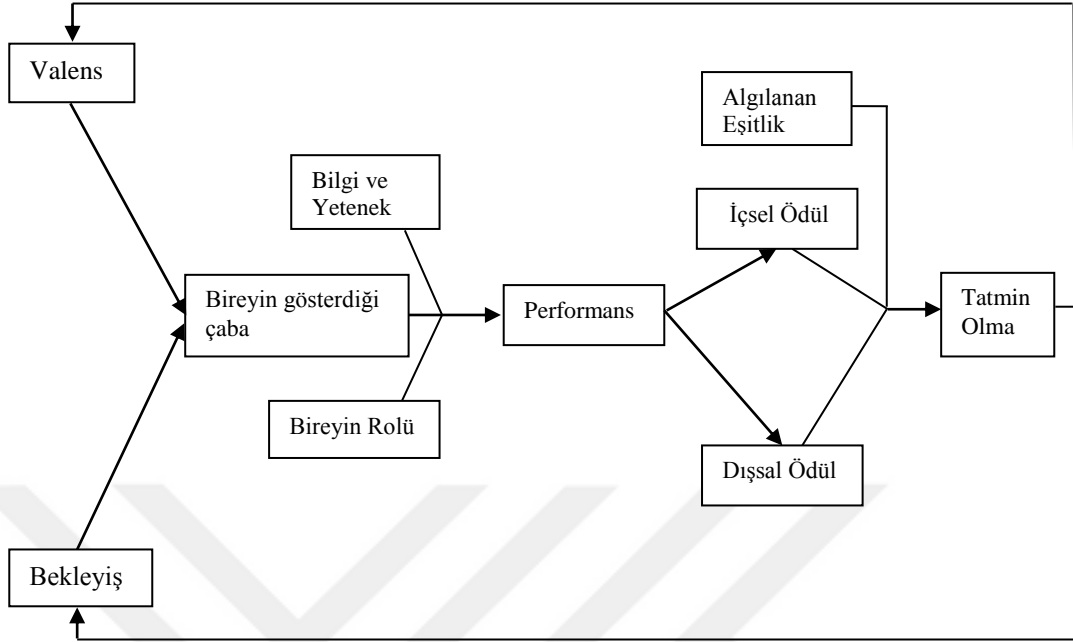
Bireylerin algıları ya da kıyaslanan kişiler, çalışanların eşitlik değerlendirmelerine etki eden faktörlerdir. Bir diğeri ise çalışılan işletme ya da kurumun ve yöneticilerinin, ücret, ödül, yükselme imkânları ve diğer kişisel şartların miktar ve paylaşımını ne kadar adaletli dağıttığıdır. Ödüllerin ve diğer imkânların

eşit derecede değerlendirilmediğini ve dağıtılmadığını düşünen bireyin ise motivasyonu düşecektir (Robbins ve Coulter, 2012: 442).

#### **2.4.2.4. Porter ve Lawler'ın Beklenti Teorisi**

L. Porter ve E. Lawler tarafından geliştirilen bu teori, bazı görüşlere göre Vroom'un Beklenti Teorisinin geliştirilmiş bir hali, bazı görüşlere göre ise Vroom'un Beklenti Teorisinin farklı bir bakış açısıyla ele alınması olarak değerlendirilmektedir. Bu Beklenti Teorisi, çalışan bireyin tatmini ile performansı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Genel görüşlere göre tatmin durumunun, performansı etkilediği söylenmektedir. Fakat Porter ve Lawler, uygun ve yeterli ödül sisteminin olması durumunda, yüksek performansın bireyin tatminine yol açacağını savunmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2014: 106).

Şekil 9 incelendiğinde; Vroom'un Beklenti Teorisine göre bireyin gösterdiği çaba, bireyin valensinden ve bekleyişinden etkilenmektedir. Fakat Vroom'un Teorisinde farklı olarak bireyin çabasının, performansa dönüşürken iki faktörden daha etkilendiği öne sürülmüştür. Bunlardan birincisi, bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin göstereceği performansa etki edeceği, ikincisi ise çalışılan ortamda, çalışanların rol çatışmaları yaşayabileceği ve bu rol çatışmalarının bireyin performansına yansıtacağıdır. Birey, gösterdiği performans sonucunda içsel ya da dışsal şekilde ödüllendirmeye uğrayacaktır. Bu noktada Vroom'un Teorisinden farklı olarak bireyin, aldığı ödülü kıyaslamaya gittiği ve bunu eşitlik açısından dolayı değerlendirdiği belirtilmektedir. Bu durumda doğacak eşitlik ya da eşitsizlik duygusuna göre bireyin tatmin olma durumu etkilenecektir. Bireyin tatmin olma durumu ise tekrar bireyin bekleyiş ve valensini etkileyecektir (Dinçer, 1996: 314).



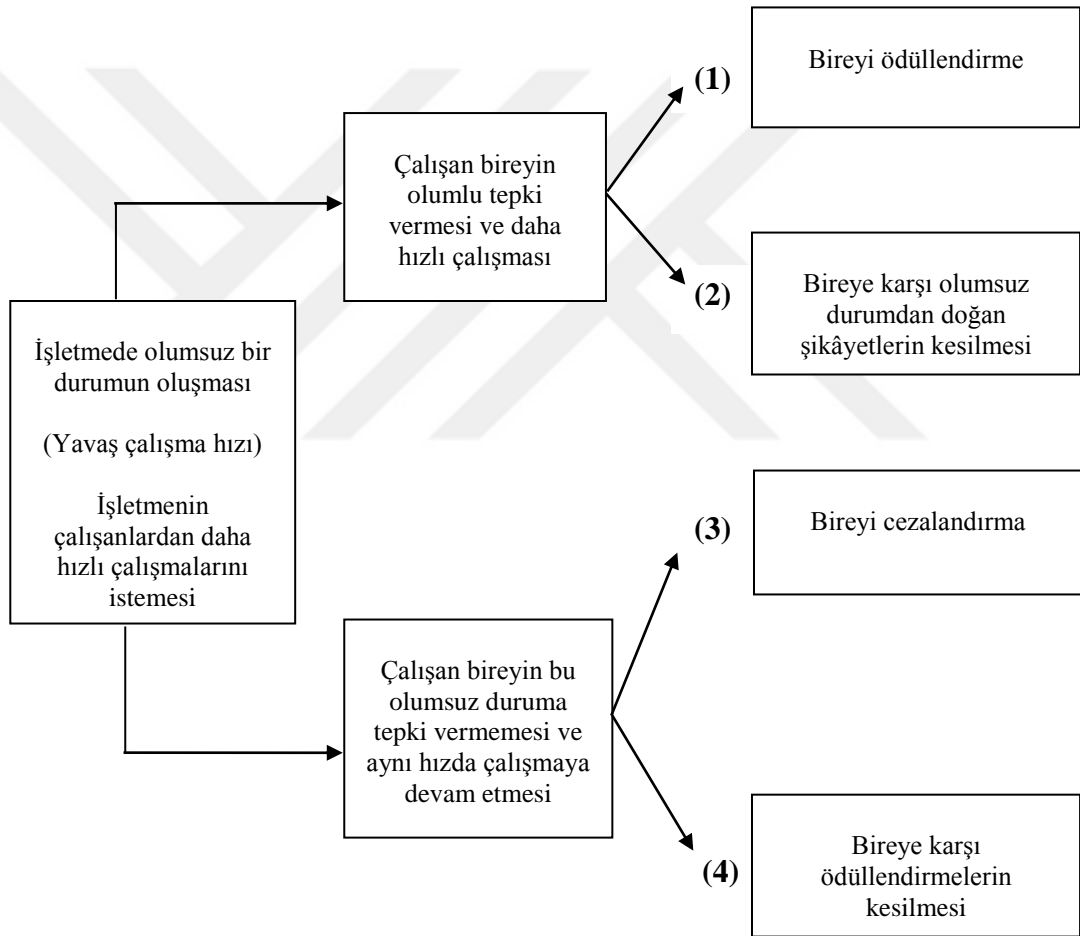
**Şekil 9.** Lawler Porter Beklenti Teorisine Göre Tatmin ve Performans Arasındaki İlişki  
**(Kaynak:** Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead, *Organizational Behavior; Managing People and Organizations*, 11. Baskı, South-Western Cengage Learning Yayınları, Kanada 2014, s. 106).

Yöneticiler, bu modeli, çalışanları için bir motivasyon aracı olarak kullanmak istiyorsa şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Luthans, 1992: 165-167):

- Çalışma yerindeki rol çatışmalarını azaltmalı,
- Çalışan bireylere eğitim uygulanarak bilgi ve yetenek seviyesini geliştirmeli,
- Bireylerin aldıkları içsel ve dışsal ödülleri adaletli bir şekilde belirleyip dağıtabilmelidirler.

### 2.4.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

B. F. Skinner tarafından ortaya konan Pekiştirme Teorisi, bireyin davranışlarının, bu davranışlar sonucu karşılaştığı sonuçlara göre şartlandığını esas alır ve bireyin davranışları ve bunun sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Hitt vd., 2011: 134).



**Şekil 10.** Pekiştirme Teorisine Göre Bireyin Göstereceği Tepkiler ve Sonuçlar (Kaynak: Daft, Richard L., Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 6. Baskı, South-Western Yayınları, Amerika 2009, s. 461).

Şekil 10’da görüldüğü gibi işletmede yavaş çalışma hızına dayalı bir problem görülmüş ve işletme yöneticileri de çalışanlarından hızlarını artırmalarını talep etmiştir. Bir numaralı durum için çalışanlar, bu isteğe olumlu cevap vermiş ve daha hızlı çalışmışlardır. Yöneticiler de çalışanların bu davranışlarını ödüllendirme yoluna gitmişlerdir. Çalışanlar, bu davranışlarının ödüllendirildiğini gördükleri için bundan memnun kalmakta ve benzer durum tekrar oluştuğunda aynı şekilde davranma eğilimi daha fazla olmaktadır. İki numaralı durumda ise çalışanlar yine olumlu tepki vermiş ve daha hızlı çalışmış fakat yöneticiler, herhangi bir ödüllendirme yoluna gitmemesine rağmen olumsuz durumdan doğan tepkileri ve baskıları ortadan kaldırmışlardır. Çalışanların, mevcut durumun düzelmesi ve kendilerini olumsuz etkileyen bir durumun olmaması nedeniyle benzer bir durumda, aynı davranışı tekrar gösterme ihtimalleri fazla olmaktadır. Üç ve dört numaralı durumlarda, çalışanlar, bu olumsuz duruma bir tepki vermemekte ya da düzeltmek için ortaya bir çaba koymamaktadır. Üç numaralı duruma göre yöneticiler, bunun karşısında çalışanlarına ceza uygulama yöntemine gitmektedir. Olumsuz sonucu gören bireyler, benzer durumda, aynı şekilde davranmaktan kaçınacaktır. Dört numaralı durumda ise yöneticiler, çalışanlarına karşı verdikleri ödülleri kaldırma yoluna giderler. Yine olumsuz bir sonuç ortaya çıktığında bireyler, bunun karşısında aynı davranışı tekrar etmeme yoluna gideceklerdir (Daft ve Marcic, 2009: 460-462).

Bu teoriye göre birey, çalıştığı yerde bir takım davranışlar sergilemektedir. Bu davranışların sonucu ya da başka bir deyişle bu davranışlara yöneticilerinin verdiği tepki önemlidir. Çünkü bireyler, olumlu bir tepki ya da sonuç aldığında o davranışı tekrar etme yoluna gidecektir. Aynı şekilde olumsuz bir tepki ve sonuç ise bireyin, o davranıştan kaçınmasına ve tekrar etmemesine olanak sağlayacaktır (Koçel, 2014: 741). Pekiştirme Teorisine göre bireyler, çalıştığı kurum/organizasyonun belirlemiş olduğu ödüllerin, kendi gösterdiği iyi performansın karşılığı olduğu düşüncesinde ise bu ödüller, bireyin performansını pekiştirecek ve aynı zamanda teşvik de edecektir (Robbins ve Coulter, 2012: 437). Yöneticiler de bu nedenle çalışanlarının tekrar etmesini istediği davranışları ödüllendirmelidirler. Bu ödüllendirmeler ise ücret ve maaş artışı gibi dışsal ödüllendirme yöntemleriyle olabildiği gibi çalışanı tebrik etme, ona teşekkür etme gibi içsel ödüllendirme



yöntemleriyle de olabilmektedir. Ceza yöntemi ise fiziksel olarak değil daha çok mental (azarlama, küçük düşürme, yükselme olanaklarını ortadan kaldırma) açıdan uygulanmaktadır. Fakat günümüzdeki işletmeler, artık olumsuz davranışları cezalandırmak yerine daha çok olumlu davranışları ödüllendirme yöntemine giderek çalışanlarının performans ve motivasyonunu artırmaktadır (Koçel, 2014: 742-743).

## **2.5. Motivasyon Araçları**

Çalışan bireylerin birbirinden bağımsız olduğu ve her bireyin farklı değer yargılarının olduğu düşünüldüğünde bu bireyleri, işletme amaçları doğrultusunda tutmak, motivasyon ve performanslarını yüksek düzeylerde olmasını sağlamak için çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Bu motivasyon araçlarının, bireylerin ve toplumların yapılarına bağlı olarak değişebileceği unutulmamalıdır. Bir işletmede belirli bir motivasyon aracından faydalanılarak başarılı bir sonuç alınırken bir başka işletmede, aynı başarılı sonuç alınamayabilir. Bireyler, üzerinde uygulanılacak olan motivasyon teorileri, bu motivasyon araçlarına dayandırıldığında daha başarılı olmaktadır (Eren, 2012: 516-517). Bu motivasyon araçlarının kullanımı ile bireylerin ihtiyaçları tatmin edilecek, motivasyonu, performansı ve çalışma istek ve arzusu artırılacaktır. Bireylerde ortaya çıkacak bu artış, aynı zamanda işletmeye de yansıtacak ve örgütsel başarı sağlanacaktır (Ramazanoğlu vd., 2003: 3). Sözü edilen bu motivasyon araçları; demografik, ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere dört grupta incelenebilir.

### **2.5.1. Motivasyonu Etkileyen Demografik Araçlar**

Bireylerin birbirinden bağımsız olduğu ve her bireyin kendine özel farklı değer yargılarının olduğu düşünüldüğünde, bu bireyleri motive etmek için farklı motivasyon araçları kullanmak gerekmektedir (Eren, 2012: 516). Her bireyin özel olduğu düşünüldüğünde, motivasyon araçlarına ek olarak bireylerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumları gibi faktörlerin de bireylerin motivasyonunda etkin olduğu söylenebilir. Bireylerin motivasyonlarına etki yapan demografik faktörler şu şekilde açıklanabilir:

- Bireylerin motivasyonunda önemli olan faktörlerden biri yaştır. Urosevic ve Milijic'e (2012: 181) göre bireylerin yaşları, motivasyonlarında fazla bir etki yapmazken Baker (2002: 543) ise bireylerin yaşlarının motivasyona etki yaptığını ve özellikle genç yaştaki bireylerin motivasyonlarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.
- Warr'a göre (2008: 753-754) motivasyonu etkileyen bir diğer faktör bireylerin cinsiyetleridir. Buna göre erkeklerin kadınlara göre iş ortamında, motivasyonlarının daha yüksek yönde olduğu belirtilmiştir.
- Bireylerin motivasyonuna etki eden faktörlerden bir diğeri de medeni durumlarıdır. Daneshkohan ve diğerlerine (2014: 156) göre bekar veya boşanmış bireylerin motivasyon algıları, evli olan bireylere göre daha olumlu yönde olmaktadır. Bireylerin sadece kendileri ile ilgili düşünceleri ve geçim problemleri olması, kendilerini işlerine adanmaları ve kendilerinden başkalarını düşünmek zorunda kalmaması gibi nedenler ile bekar ya da boşanmış bireylerin motivasyonu daha yüksek olmaktadır (Remali vd., 2013: 1941).
- Urosevic ve Milijic'e (2012: 181) göre eğitim de motivasyon üzerinde rol oynayan bir diğer demografik faktördür. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla beraber eğitim seviyesinin düşük olduğu bireylerin çalıştığı ortamda, bireylerin motivasyonu eğitim durumlarından fazla etkilenmemektedir (Warr, 2008: 754).
- Kültürel farklılıklar da Luthans'a (1992: 596-600) göre motivasyonu etkileyen bir diğer faktör olarak görülmektedir. Farklı ülkelerde, farklı bölgelerde çalışmakta olan bireylerin motivasyon algılarının farklı olacağı ve uygulanan motivasyon aracına verecekleri tepkilerin de farklılık göstereceği belirtilmiştir. Bu kültürel farklılıkların; bireylerin yetişme

tarzları, refah seviyeleri ve çalışma disiplinleri gibi faktörlere bağlı olduğu belirtilmiştir.

## **2.5.2. Ekonomik Araçlar**

Bireylerin, işletmelerde çalışmalarının temelinde, ekonomik nedenler gelmektedir. Bu yüzden bireylerin gösterdiği performansı ve motivasyonlarını artırmada en önemli araçlardan biri, çalışanların gösterdikleri çabaya uygun olarak yararlanılacak olan ekonomik araçlardır (Karatepe, 2005: 126). Motivasyonda kullanılan ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret uygulaması, kâra katılma ve ekonomik ödüller faktörleridir.

### **2.5.2.1. Ücret Artışı**

Firmaların çoğu, çalışanlarının motivasyonu için çeşitli yöntemlere başvurmaktadır. Bu faktörlerin en etkililerinden biri ücret faktörüdür. Firmalar, performansını ve verimini artırmak için çalışanını motive etmeyi amaçlamakta, bunun için ise genellikle ücret faktörünü kullanmaktadır. Fakat ücret ile motivasyon arasındaki ilişki, dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır. Çünkü bazı çalışanlar için ücrette artış, olumlu ya da olumsuz herhangi bir etki göstermemektedir. Bireylerin farklı isteklerinin olduğu ve farklı motivasyon kaynaklarından etkilendiği unutulmamalıdır. Ayrıca ücret faktörü, bireylere zorunlu hedefler koyularak uygulanmamalıdır. Motivasyona etki edebilmek için ücret faktörünü doğrudan özel bir performansla ilişkilendirmek gereklidir. Aksi halde bu durum, çalışanlar için ek gelir olmaktan öteye gitmemekte ve çalışanın motivasyonuna herhangi bir etki yaratmamaktadır (Luthans, 1992: 145-146).

Ücret, çalışanın motivasyonunda, işe devamlılığında ve organizasyon hedeflerine yönlendirilmesinde önemli rol oynamakta fakat yapılacak olan ücret artışlarının doğru tespit edilmemesi ve çalışanlar arasında adil ve eşit şekilde uygulanmaması durumunda çalışanlar olumsuz etkilenmektedir. Bireylerin ücretlerini, diğer çalışanlarla kıyasladığı düşünülürse uygulanacak olan ücret artışı

başarısız şekilde yapıldığında, bir ücret dengesizliği meydana gelecek ve bu durum bireylerin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir (Tortop, 1994: 107).

### **2.5.2.2. Primli Ücret Uygulaması**

İşletmeler, çalışanlarına verdikleri ücretlere ek olarak primli ücret uygulamasından da yararlanmaktadır. Yöneticiler, bir ödül belirlediklerinde çalışanlarının bu ödül için daha fazla çaba harcayacaklarını düşünmekte ve primli ücret uygulamaktadır. Belirlenen performans limitlerini aşan, belirli zamanda bitmesi gereken bir işi zamanından önce tamamlayan veya kaliteli hizmet sunan çalışanlar, prim kazanmaktadır. Elde edilen bu ücret artışı, çalışan için bir teşvik ve işe devam edici bir unsur olmaktadır (Çakal, 2009: 68).

Primli ücret uygulamasında amaç, işgörenin üretime yaptığı katkı nedeniyle çalışana daha fazla ücret vermektir. Elde edilen üretim artışı, işte devamlılık sağlanması ve işçi devir hızının düşmesi gibi işletme için olumlu sonuçlara katkıda bulunur. Çalışanlar için ise fazladan alınan primli ücret, kendi hedeflerini gerçekleştirmek için bir katkı yaratmakta ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Primli ücret uygulamasının motivasyonu olumsuz etkileyen bazı sonuçları da ortaya çıkmaktadır. Alınan prime göre çalışanın, yöneticisinden fazla ücret aldığı durumda, yöneticilerin motivasyonu, olumsuz etkilenebilmektedir. Ayrıca hızlı yapılan işler sonucu, kalite düşebilmekte ve iş kazalarına yol açabilmektedir (Taşpınar, 2006: 60).

### **2.5.2.3. Kar Paylaşımı**

Çalışanların motivasyonunu artırmada, ücret dışında başka bir ekonomik araç olarak kar paylaşımı uygulanabilir. Kar paylaşımı, çalışanın gösterdiği çabayı, kendisine ücret olarak değil işletmenin elde ettiği karı paylaşarak ödüllendiren bir sistemdir. Eşit ve adil dağıtıldığında kar paylaşımı, çalışanları motive etme konusunda oldukça etkilidir (Colquitt, 2015: 191).

Kar paylaşımı; bireye dönem sonunda elde edilecek olan karın, belli bir oranının ödenmesi ve doğrudan ödeme yerine bir fonda karın biriktirilip bireye,

hastalık ve emeklilik gibi durumlarda ödenmesi gibi iki şekilde gerçekleştirilebilir. Hangi şekilde yapılırsa yapılsın kar paylaşımında bulunulması, çalışanın elde edeceği geliri artıracacağı için işe olan ilgi, motivasyon ve verimlilik de artacaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 139). Kar paylaşımı yapılırken belirlenecek oranlar, çalışanların buna bakış açısını ve motivasyonunu etkileyecektir. Özellikle yüksek bir kar paylaşımından yararlanacak birey için bu faktör, etkili bir motive aracı olmaktadır (Chingos, 2002: 155).

#### **2.5.2.4. Ekonomik Ödüller**

Çalışanlara verilen ekonomik değer taşıyan ödüller, işgörenlerin motivasyonunda kullanılan ekonomik araçlardan bir diğeridir. Çalışanların gösterdikleri performans sonucu verilecek indirim kartları ya da bireylerin konumlarına göre işletmeden alacakları ürünlere uygulanan indirim düzeyleri vb., çalışanlara verilebilecek ekonomik ödüllere örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca işletmeler, başarılı çalışanlarını turistik seyahatlere göndererek, kendi ürünlerinden çalışanlara hediye ederek ya da ekonomik değeri olan varlıklar (araba, bilgisayar vb.) hediye ederek çalışanlarını ödüllendirmektedir. Bu gibi ödüllerin belirlenmesi, yapılacak olan işi cazip kılacak ve çalışanlar bu ödüllere ulaşmak isteyeceğinden belirlenen bu ödüller, bireyler için motive edici bir faktör olacaktır (Colquitt, 2015: 190-191).

İşgörenlerin motive olmasına etki eden bir diğer ekonomik ödül faktörü, işletmenin çalışanlarına sunduğu sosyal yardım ya da ekonomik desteklerdir. İşletmede verilecek öğle yemekleri, ücretsiz sağlık olanakları, çay-kahve servisleri, yiyecek, yakacak ya da giyecek yardımları bireylerin motivasyonunu etkilemek için kullanılabilir yardım ya da destek örnekleridir. Yapılan bu yardım ya da destek faaliyetleri, bireyin hem motivasyonunu artıracak hem de işe devamsızlığını azaltıp işletmeye bağlılığını artırarak bireyden alınan performansı artıracaktır (Köroğlu, 2011: 155-156).

### 2.5.3. Sosyo-Psikolojik Araçlar

Birey, sadece ekonomik bir varlık değil, sosyal bir varlık da olduğundan, bireylerin davranışları, motivasyonu ve performansı kompleks bir yapıdadır. Bu nedenle bireylerin motivasyonunda ekonomik faktörler, tek başına yeterli olmayabilir. Uygulanılan ücret politikaları etkili olmakta fakat çalışanı etkileyen birçok başka faktör de bulunmaktadır. Ekonomik nedenlere dayanmayan araçlar da en az ekonomik motivasyon araçları kadar bireylerin motivasyonunu etkilemektedir (Karatepe, 2005: 127).

Bu ekonomik olmayan motivasyon araçlarından biri de sosyo-psikolojik araçlardır. Bu motivasyon araçları içerisinde; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, güvenlik, öneri sistemi, yükselme ve gelişme olanakları ve sosyal ve kültürel faaliyetler faktörleri yer almaktadır.

Sosyo-psikolojik motivasyon araçları, bireylerin iç dünyalarına odaklanmakta ve farklı duygularını tatmin etmeye yönelik olmaktadır. Bu motivasyon araçları ile bireylerin kendi amaçlarına ulaşması ve performanslarını geliştirmesi hedeflenmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87-96).

#### 2.5.3.1. Çalışmada Bağımsızlık

Sosyo-psikolojik motivasyon araçlarından ilki, çalışmada bağımsızlıktır. Çalışmada bağımsızlık kavramı, çalışanın işiyle ilgili çalışma özgürlüğü arzulaması ve her konuda kendisine karışılmaması ve emir verilmemesini istemesidir. Merkezci, baskı yaratan ve katı bir yönetim anlayışına sahip işletme yönetimleri, hem çalışanın mutsuz kılmakta hem de çalışanların işlerini bırakma ya da başka kurumlara geçmelerine neden olmaktadır. Bu yönetim anlayışından uzak durup çalışana sağlanan serbestlik ve bireyde yaratılacak güven duygusu ile çalışmada bağımsızlık kavramı, işgören açısından motive edici bir unsur olarak kullanılabilir (Korkmaz, 2008: 34-35).

İşletmelerde çalışanların çoğu işiyle ilgili sorumluluk almak, inisiyatif kullanmak veya kendi başına faaliyeti gerçekleştirmek istemektedir. İşletmeler de bu düşüncede olan çalışanlarına gerekli serbestliği sağlayarak onların daha başarılı olmasını ve kişisel gelişimlerini artırmasını istemektedir. Ancak serbestlik ve sorumluluk almak istemeyen çalışanlara bu hak sağlanır ve inisiyatif verilirse olumlu bir motivasyon yerine olumsuz bir motivasyon elde edilebilir (Genç, 2009: 138). Verilecek sorumluluk ve bağımsız hareket etme yetkisi ile işgörenlere karşı güven duyulduğu gösterilmekte ve çalışanlar, kendi kararlarına duyulan bu güven sayesinde olumlu yönde motive olmaktadır.

Bireylerin moralli ve güven duygusu ile çalışmasında yöneticilerin de payı bulunmaktadır. Çalışanlar, bilgi ve becerilerine göre doğru pozisyonlarda kullanılmalı ve yapılacak hatalar makul olmak koşuluyla hoş görülmelidir. Böylece bireyin üstündeki baskı azalacak ve birey güven duygusu kazanarak motivasyonu artacaktır (Ermiş, 2010: 47-48).

### **2.5.3.2. Değer ve Statü**

Çalışanlar için elde ettikleri gelirden farklı olarak duyacakları övgüler ve alacakları takdirler, onlar için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Bireyler, kimi zaman yaptıkları işler ile bir şeyleri başarmanın mutluluğunu duymaktadırlar. Kendini ya da toplumu mutlu edecek bir iş yapan birey, karşısında göreceği takdir edilme ile kendini değerli hissetmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yaptıkları işi anlamlı kılmaya ve çalıştıkları kurum için kendilerini değerli hissetme çabası göstermektedirler.

Statü ise bir bireye, toplumda başkalarının attettikleri değeri gösteren kavramdır. Çalışanlar statü ile beraber saygınlık elde etmek ve başkalarının gözünde böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı gösterecektir (Taşpınar, 2006: 64-65).

İşletmelerde çalışanların bir makine olmadığı ve gösterdikleri çaba ve ortaya koydukları performanslar ile takdir edilmek istediği unutulmamalıdır. Bazı çalışanlar için alınan övgü, takdir ve işletme için sahip olunan değer, diğer motivasyon kaynaklarından daha etkili olmaktadır (Uçkun ve Pelit, 2003: 49-50).

Çalışanların motivasyonunu etkileyen bir diğer faktör, işletmelerde belirlenen ödeme sistemlerinin kadrolar ya da bölümler arası farklılıklar göstermesidir. Ayrıca aynı kadro unvanına veya aynı statüye sahip olunmasına rağmen farklı ödemeler uygulanması da bireylerin motivasyonunu kırmaktadır (Doğru, 2013: 43).

### **2.5.3.3. Güvenlik**

Çalışan için iş güvenliği, çalışanın işletmede görevini yerine getirip bunu sürdürebilmesi, geleceği için kaygılanmadan faaliyetlerine devam etmesi ve çalışma imkânının uzun süreli olması gibi sosyal ve ekonomik güven unsurlarını kapsamaktadır. İş güvenliği ile çalışanların gösterdikleri iş performansları birbiriyle ilişkilidir. Çalışanın kendini güvence altında hissetmemesi, çalışanın işe devamlılığını, iş tatminini ve performansını azaltacaktır (Yoğun, 2014: 23-24).

Rekabetçi bir ortamın olması, ekonomik durgunluklar, daralan bütçeler gibi nedenlerle işletmeler, zor durumlarda kalmaktadır. Bunların sonuçları ise işten çıkarmalar, primlerin, fazla mesailerin ve sigortaların ödenmemesi ve sosyal haklarda kesintiler ile çalışanlara yansımaktadır. Çalışanlar için ekonomik güvenliğe ve sağlam bir işe sahip olmak önemli bir motivasyon aracı olmaktadır. Bireyin kendini sağlam ve güvenli bir yerde çalıştığını hissetmesi, krizlere karşı korunduğunu bilmesi ve emeklilik programları ile geleceğini rahat planlayabilmesi işine olan motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca bireyin sosyal ve ekonomik olarak güvende hissetmesi, çalıştığı yerde uzun süre çalışacağına olan inancı da beraberinde getirmekte ve bu duygu, bireyin kendi güven duygusuna da yansımaktadır. Böylece birey, çalıştığı yeri sahiplenecek, moral ve motivasyonu artacaktır (Köroğlu, 2011: 152; Robbins ve Coulter, 2012: 445).



#### 2.5.3.4. Öneri Sistemi

İşletmelerde çalışan bireyleri motive etmede yararlanılan ücret faktörü tek başına yetersiz kalabilmektedir. Ücret faktörüne ek olarak diğer birçok işe özendirici ödül yöntemi kullanılmaktadır. Bunlardan biri de; çalışanların işleri ile ilgili performans ve kaliteyi artırıcı öneriler sunarak bunlardan kendilerine prim ödenmesini sağladıkları öneri sistemleridir (Karatepe, 2005: 130).

Öneri sisteminin bir motivasyon aracı olarak kullanılması, çalışanların işletmelerine verimliliği ya da kaliteyi artıran, üretim giderlerini azaltan fikir ve önerilerini sunması ile oluşmaktadır. Sunulan iyileştirme oranlarının uygulanması sonucu işletmeler, olumlu bir etki sağlıyor ise çalışanlarına kazanılan bu tasarruftan dolayı bir prim ödemesinde bulunurlar. Öneri sisteminin kim ve hangi kriterler ile değerlendirildiği önemlidir. Ayrıca sunulan öneri sonucu, bir emek tasarrufuna gidilmesi gerekiyorsa diğer çalışanlar, işlerini kaybedeceği duygusuna kapıldıkları için öneriyi sunan çalışanlara tepkiler olabilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 139-140).

#### 2.5.3.5. Terfi ve Gelişme Olanakları

Terfi; çalışanın, gösterdiği çabalar sonucu daha yüksek ve sorumluluk getiren bir konumdaki göreve getirilerek ödüllendirilmesidir. Bireyin yükselmesi ya da terfi etmesi onu daha yüksek bir konuma getirecek bunun sonucu olarak da birey çevresinden daha fazla saygı görecektir. Bireyler, bu önem ve saygıya kavuşmak için yüksek çaba göstereceğinden terfi etme, bireyler için etkili bir motivasyon aracı olmaktadır (Köroğlu, 2011: 177).

İşletmelerin bünyelerinde uygulayacakları terfi politikaları da bireylerin motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Uygulanacak olan terfi uygulaması, eğer işletme içi bireyler için öncelikli olarak sunulduğunda bu durum, bireyler için büyük bir performans ve motivasyon kaynağı olmaktadır. Fakat terfi için işletme dışı

bireylere öncelik tanınacağını bilen çalışanlar, bu durumda önemli bir moral ve motivasyon kaybı yaşayacaktır (Byars ve Rue, 2004: 138-139).

Çalışanlar, kendileri için kariyer planı yaparlar ve bu yolda atacakları her adım, onları hedeflerine biraz daha yaklaştırmakta ve mutlu etmektedir. Bu hedeflere ulaşıldığında yaşanan başarı ve mutluluk duygusu, bireyin motivasyonunu artırmaktadır (Byars ve Rue, 2004: 227-228).

Yapılacak olan seminerler, sertifika programları, iş başında eğitim programları, danışmanlık ve yol göstericilik, verilecek kurslar gibi programlar ile bireylere hem gelişim olanakları sunulmakta hem de işletmeye rekabet avantajı sağlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 292-293). Sağlanan bu gelişim olanakları, bireyin kendi yeteneklerini daha üst düzeylere çıkarma ve saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılamak için fırsat yaratmaktadır. Bu da işletmenin sağlayacağı gelişme olanaklarını, çalışan bireyleri için kullanabileceği önemli bir motivasyon aracına dönüştürmektedir.

#### **2.5.3.6. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler**

Çalışanların motive edilmesinde kullanılan bir diğer faktör, işletmeler tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel etkinliklerdir. Çalışanlar ve ailelerinin katılabilecekleri geziler, sportif faaliyetler, yarışmalar, özel gün kutlamaları ve eğlenceler düzenlenerek gerçekleştirilebilecek bu sosyal ve kültürel etkinlikler ile çalışanlar, boş zamanlarını değerlendirmekte, iş stresinden kurtulmakta, bir grup olarak çalışmaktan aldıkları keyif artmakta ve çalıştıkları işletme mensubu olmaktan mutluluk duymaktadır (Eren, 2012: 523).

Yapılacak olan sosyal ve kültürel aktiviteler ile çalışanların hem motivasyonu artmakta hem de sosyal gereksinimleri giderilmektedir. İşletmeler, çalışanlarının sosyal aktivitelerini engellemek yerine teşvik etmeli ve bu konuda işletmelerin kendisi de organizasyonlar yapmalıdır. Ayrıca işletmelerde, mizah unsurlarının kullanılması ve şakalaşma, çalışanların motivasyonuna olumlu etki yapmaktadır.

İşletme dergisinde esprili olaylara, işletme panolarında karikatürlere yer verme, yapılan toplantılarda esprili anlatımlar kullanma gibi faktörler ile uygulanabilecek mizah, çalışanların iş stresinden uzaklaşmasını, iş yerinde mutlu ve güler yüzlü olmasını sağlamaktadır. Bu olumlu durumlar, çalışanın motivasyonunu artıracak ve işini hevesle ve mutlulukla yapacaktır (Akgeyik, 2006: 55-76).

#### **2.5.4. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Motivasyon araçlarından bir diğeri de örgütsel ve yönetmel araçlardır. İşletmeler, bireyleri motive etmede ekonomik ve sosyo-psikolojik araçların yanı sıra örgütsel ve yönetmel araçlardan da faydalanmaktadır. Bu araçlar; amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, yönetim ve kararlara katılma ve fiziksel çalışma koşulları gibi faktörlerden oluşmaktadır.

##### **2.5.4.1. Amaç Birliğı**

Amaç birliğı, işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarının bir uyum içinde olması durumu ve örgütün başarısı için amaç birliğinin oluşturulması çok önemlidir. Çalışanları tarafından işletmenin amaçlarının benimsemesi ile örgütsel bir uyum yakalanacak ve amaç birliğı kurulacaktır.

Son dönemlerde işgörenin fark yarattığı işletmeler, artık sadece para kazanmaya değil, çalışanlarını kazanmaya da çalışmaktadır. İşgören ve işletme arasında oluşacak amaç birliğı ile işgörenler, işletmeleri için çalışırken kendi amaçları için de çalışmış olduğunu görecektir ve yüksek motivasyonla çalışacak, işi için daha fazla çaba gösterecektir. Çalışanın bu olumlu tepkisi sonucu işletmeler de kendi hedeflerini gerçekleştirmeye daha fazla yaklaşacaktır (Harmancı, 2013: 57-58).

##### **2.5.4.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

İşletmelerde yetki ve sorumluluk, birbirinden ayrı düşünölemeyecek iki kavramdır. Yetki; yöneticilerin işletme tarafından belirlenen amaçlara en etkin

şekilde ulaşmak için gerekli olan işlerin yapılmasını, çalışandan isteme hakkıdır. Yöneticiler, işletme ile ilgili her konuda tek başına karar veremeyeceği ve tüm denetlemeyi kendisi yapamayacağı için alt kademe yöneticilerine yetkilerini devrederler (Altok, 2009: 102-103).

Sorumluluk ise yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olup kendisine verilen bir işi yeteneğinin imkan verdiği en iyi şekilde yapma zorunluluğudur. Yetki devredilmesine rağmen sorumluluk devredilemez ve yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olurken sorumluluk ise aşağıdan yukarıya doğru olmaktadır. Yetki verilmeden sorumluluk devredilemez ve çalışanların yetkileri ile sorumluluklarının denk olmasına dikkat edilmelidir. Alt yöneticiye yapılan yetki devrinde, bireye yetkisinden fazla sorumluluk ya da yetkisine göre az sorumluluk verilmemelidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 49-50).

İşletmelerde çalışanlara verilecek olan yetkiler ile bireyler, daha fazla kontrol imkanı ve sorumluluğa sahip olmaktadır. Böylece, olumsuz motivasyon engellenmiş olacak ve bireyler sahip oldukları sorumluluklar ile yeni tecrübeler elde edecek ve yapılan işten alınan keyfi artacaktır. Bununla beraber bireylere üstesinden gelebileceğinden fazla yetki ve sorumluluk verilmemesine dikkat edilmelidir (Dessler ve Phillips, 2008: 413).

İşletmelerde çalışan bireylerin görev dağılımları ve sorumluluklarının belli olması, diğer bölüm, departman ve bireyler ile oluşabilecek çatışmaları azaltacaktır. Böylece yapılan iş çekici hale getirilecek ve bireylerin huzurlu şekilde çalışmalarını sağlanarak motivasyonları artacaktır. Yapılacak bir işin kimin sorumluluğunda olduğunun belirlenmemesi sonucu bireyler, birbirlerinin işlerine karışabilmekte veya o işi, kimse üstüne almamaktadır. Bu sebeple bireyler arası huzursuzluk ortaya çıkmakta ve çalışanların motivasyonu kırılmaktadır (Ağırbaş vd., 2005: 339).

### 2.5.4.3. Yönetim ve Kararlara Katılma

Günümüz işletmelerinde sahip olunan yönetim tarzı ve işletmede alınacak kararlara çalışanların katılımına izin verilip verilmemesi, işgörenlerin moral ve motivasyonunu etkilemektedir. Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlarına karşı izledikleri tutumdur. Çalışanı teşvik edici ve yol gösterici bir yönetim anlayışı yerine emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim anlayışına sahip olunması, çalışanları olumsuz etkilemektedir. Yönetim kararlarına katılma ise çalışanların, işletmede alınacak kararlara dahil olma isteği ve işletme ile ilgili görüşlerini bildirme isteği ile ilgilidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

İşletmedeki çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılımı, işletme içinde oluşabilecek çatışma ve sürtüşmeleri önleyebilecektir. Yönetime katılma ile çalışanlar, kendi üstündeki amirlerinden bilgi ve tecrübeler elde edeceklerdir. Yeni gelecek fikirler ile katı yapı kırılacak ve çalışanlar sundukları fikirler ile özgüvenlerini yükseltecektir. Kararlara katılım ile bireyler, düşüncelerini açıkça söyleyebilmekte, işletme içinde alınan kararlardan uzaklaşmamakta böylece işi sahiplenmekte ve işe devamlılığı artmaktadır (Eren, 2012: 409-411).

Çalışanlar, yönetime ve kararlara katılma ile söz sahibi olmakta ve kendi fikirlerine başvurulduğunu gördükleri için motivasyonları artmaktadır. Yönetime ve kararlara katılmayı engelleyen bir işletmede çalışan bireyler ise kendi fikirlerinin dinlenmemesi ya da dinlense bile önem verilmemesi nedeniyle motivasyonları olumsuz etkilenmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 84).

### 2.5.4.4. Çalışma Koşulları

İşletmede, verimliliği artıran önemli faktörlerden biri, çalışma koşullarıdır. Hem işletmenin binası ve ofislerin ergonomisi gibi işin gerçekleştiği fiziksel koşullar hem de işletmenin bulunduğu konum gibi çevresel koşullar, çalışanın motivasyonuna etki yapmaktadır (Altok, 2009: 108).

İşletme binasının dış estetiği ya da işletme içinin temiz ve rahat bir çalışma ortamı sunması gibi faktörler, çalışanların üzerinde olumlu ve motive edici bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca işletmelerde kullanılan aydınlatma ve havalandırma sistemleri, özellikle belirli işletmelerde çalışanlar için hem çalışma şartları açısından hem de çalışanın sağlığı açısından önemlidir. Kötü ve yetersiz kullanılan aydınlatma çalışanın sağlığını etkileyebilmekte ya da iş kazalarına sebep olabilmektedir. Özellikle kapalı yerlerde ya da belirli gazların sürekli olarak çalışana etki ettiği işlerde, havalandırma ve gerekli fiziksel önlemlerin alınması çalışan için büyük önem arz etmektedir. Çok sıcak ya da çok soğuk şekilde sıcaklık ayarlarının yapıldığı iş koşulları, çalışan bireylerin sağlıklarını etkilemektedir. Gerekli fiziksel koşulların sağlandığı ya da önlemlerinin alındığı ortamlarda çalışanlar, güvenli bir şekilde faaliyetlerini yerine getirebileceklerdir. Uygun fiziksel şartların olması, bireylerin kendini güvende hissetmesi ve rahat çalışabilmesini sağlayacaktır (Budak, 2008: 356-357).

Fiziksel çalışma koşulları açısından mevcut teknolojik gelişmelerin takibi de çok önemlidir. İşletmelerde kullanılan alet ve donanımın teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenilenmesi ve kullanılan sistemlerin güncellenmesi, bireylerin motivasyonunu olumlu etkileyecek ve ortaya koyacakları performansları artıracaktır (Uçkun ve Pelit, 2003: 52-54).

İşletmenin bulunduğu konum, çalışma ortamında müzik yayını yapılması ve iş yerinin boyanma durumu gibi faktörler de bireylerin motivasyonuna etki eden diğer çalışma koşullarına örnek verilebilir. İş yerinin bulunduğu konum ve kolay erişebilirliği, çalışanın işine bağlılığını ve motivasyonunu etkilemektedir. Uzak bir mesafeden gelen çalışan için ulaşım ücreti ve süresinin yanı sıra varışın zorluğu arttığında işteki yorgunluk da artmaktadır. İş ortamında, müzik eşliğinde çalışılması ile bireylerin zihinleri rahatlamakta ve işin monotonluğu kırılmaktadır. Müziğin bireyi işinden uzaklaştırmasına ya da dikkatini dağıtmasına sebebiyet vermeyecek şekilde uygulanmasına dikkat edilmelidir (Altok, 2009: 116). İş yerine hakim olan renkler, çalışanlar üzerinde farklı duygusal etkiler yaratmakta ve işlerine yansımaktadır. Örneğin; kırmızı ağırlıklı olan bir iş ortamında çalışanlar kendilerini

daha öfkeli, mavi ağırlıklı bir ortamda çalışanlar daha depresif ve sarı rengin ağırlıklı olduğu ortamda çalışanlar daha mutlu ve enerjik hissetmektedir (Kırcı, 2013: 31-32).

## **2.7. Motivasyon ve Performansa Dayalı Ek Ücret Sistemleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Bu bölümde performansa dayalı ücret sistemleri ve motivasyon ile ilgili literatürde yapılmış olan çalışmalara yer verilecektir. Literatürde, performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmasının motivasyona olumlu etki yapması beklenmektedir. Fakat yapılan çalışmalarda, performansa dayalı ödeme sisteminin, çalışanlar tarafından motivasyonlarını olumlu etkilediği kadar olumsuz etkilediği görüşleri de yer almaktadır.

Sağlam (2006), hem sağlık hizmeti alanlar hem de çalışanlar açısından performansa dayalı ödeme sisteminin sonuçlarını, Isparta'da bulunan üç sağlık ocağında çalışanlar ile yaptığı anket ile araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre performansa dayalı ödeme sistemi uygulaması ile çalışma motivasyonunun olumlu yönde etkilendiğini belirten çalışan oranı %32'dir. Ankete katılanların %68'i, sistemin, motivasyonları üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmadığını belirtirken motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği görüşünde olan çalışan olmamıştır.

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ve Sivas Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesi'nde yapılan bir diğer çalışmada, hastane çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler incelenmiştir (Karakaya ve Ay, 2007). Anket yöntemi ile elde edilen verilere göre yapılan ek ödemelerin, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilediği ayrıca yapılan ek ödemelerin, özellikle düşük gelir elde eden çalışanların motivasyonu açısından büyük önem arz ettiği belirlenmiştir.

Zaim'in (2007), Marmara Bölgesindeki altı hastanede çalışan 267 hekim ile anket yöntemi ile elde ettiği sonuçlar, performansa dayalı ücret uygulamasının sağlık personelinin motivasyonunu artırdığını, hastaların memnuniyetini ve hastanenin

genel performansını yükselttiğini göstermektedir. Çalışmaya dahil olan hekimlerin yaklaşık %50'si performansa dayalı ödeme sistemi uygulamasının motivasyonlarını olumlu yönde, %30'u ise olumsuz yönde belirtmiş, %20'si ise çekimser kalmışlardır.

Performansa dayalı ödeme sistemleri ile ilgili başka bir çalışma Türk Tabipleri Birliği Etik Kurulu tarafından yapılmıştır (Erbaş ve Platin, 2009). Hekimlerin performansa dayalı ödeme sistemlerini değerlendirdiği bu çalışmaya göre performansa dayalı ödeme sisteminin teknik olarak çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemesi beklenirken elde edilen bulgular; çalışmaya katılan hekimlerin %45,9'nun sistemi, motivasyonu azaltıcı bir unsur olarak gördüğü %30'unun ise performansa dayalı ödeme sistemini, motivasyonlarına olumlu etki yapan bir faktör olarak gördüğü belirlenmiştir.

Fettah ve Şahin (2009), Ankara'da birinci basamak sağlık kuruluşlarında, çalışanların performansa dayalı ödeme sistemi ile ilgili değerlendirmelerini esas alan çalışmalarında, performansa dayalı ödeme sisteminin özellikle hekim motivasyonuna olumlu yönde katkıda bulunduğu ancak ek ödemeler arasında oluşan büyük farkların, çalışanların, çalışma isteklerini kırdığı da belirlenmiştir.

Kakan (2010), kamu sektöründe hizmet veren sekiz kurumunda, anket yöntemini uyguladığı çalışmada, ankete katılanların %67,4'ünün ilgili sistemin motivasyonlarını azalttığı, %20'sinde ise sistemin, motivasyonları üzerinde olumlu etki yaptığını belirlemiştir. Sistemin, çalışan motivasyonuna olumsuz etki ettiği sonucu, çalışanların sistemden memnun olmamaları sonucuna dayandırılmıştır.

Niğde Devlet Hastanesinde, performansa dayalı ücret sisteminin hastane çalışanları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir başka çalışmada (Memiş, 2010), çalışanların, performansa dayalı ödeme sisteminin, motivasyonlarını etkileyip etkilemediği konusunda kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Performansa dayalı ödeme sistemleri ve motivasyon ile ilgili bir diğer çalışma Sağlık Bakanlığı tarafından 2010 yılında "Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması"



adı ile yapılmıştır. Tüm Türkiye’de, çeşitli illeri kapsayan bu araştırmada, sağlık çalışanlarının iş doyumunu, motivasyonu, hasta memnuniyeti, çalışma saatleri ve şekilleri vb. gibi çeşitli faktörlere göre memnuniyetleri araştırılmıştır. Araştırmaya göre çalışanlar, elde ettikleri performansa dayalı ek ödemeyi hak ettiklerinden az aldıkları görüşünün çoğunlukta olduğu (%64), ayrıca performansa dayalı ödeme sisteminin, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, ankete katılanların %26,7’sinin performansa dayalı ödeme sisteminin çalışanların motivasyonunu olumlu etkilediği görüşünü desteklediği, olumsuz görüşte bulunanların oranının ise %33,1 civarında olduğu belirlenmiştir.

Erşahan, Bakan ve Eyitmiş (2011); hekimlerin, performansa dayalı ücret sisteminin negatif yönlerine yönelik düşüncelerini tespit etmek amacı ile Kahramanmaraş Devlet Hastanesi ve Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi’nde çalışan hekimlere anket yöntemi uygulamışlardır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların, performansa dayalı ödeme sistemine duyduğu memnuniyet düzeyinin düşük olduğu, performansların değerlendirilmesinde sistemin adil olmadığı yönündeki düşüncelerin ağır bastığı belirlenmesine rağmen çalışanların, performansa dayalı ödeme sistemi ile performans ve motivasyonlarının olumlu yönde etkilendiği düşüncesinde olduğu gösterilmiştir.

Bolat (2012), performansa dayalı ek ödeme sisteminin, işgören motivasyonuna olan etkisini araştırdığı çalışmada; çalışanların, performanslarının adaletli şekilde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünmediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanlar, dağıtılan ek ödemelerin adaletli olmadığını belirtmekte fakat performansa dayalı ek ödeme sisteminin önceki uygulanan sistemlerden daha olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile çalışanların takdir edilmediği ve gösterilen performansın niteliği değil niceliğinin önem kazandığı belirtilmiş, bu durumun da motivasyon kaybına neden olduğu vurgulanmıştır.

Küçük ve diğerleri (2012), çalışmalarında, performansa göre ek ücret ödenmesinin anestezi uygulamalarına etkilerini incelemiştir. Araştırma, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon birimindeki 102 çalışana yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin, çalışanları motive edip etmediğine konusunda, hekimler ile teknisyenlerin verdikleri yanıtlarda farklılık gözlemlenmiştir. Hekimler, performansa dayalı ek ödeme sisteminin motivasyonlarını olumlu etkilediğini belirtirken teknisyenler, performansa dayalı ek ödeme sisteminden sabit bir pay aldıkları için motivasyonlarını etkilemediğini belirtmiştir. Performansa dayalı ödeme sisteminin motivasyonu etkilemesindeki önemli nedenin, verilecek ödülün, çalışanın motivasyonunu etkileyecek derecede olması ve tekrarlayan ödüller yerine sunulan performansın değişkenliğine dayanarak ödülün derecesinin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Akçakanat (2013), üniversite hastanelerinde çalışan öğretim üyesi hekimlerin, performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik tutumları araştırılmıştır. Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ve Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde görev yapan öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, performansa dayalı ödeme sisteminin, hekimleri motive edip etmediği, iş tatminini artırıp artırmadığı, işlerini daha severek yapmalarına neden olup olmadığı ve sistemin hekimler için etkili bir özendirme ve ödüllendirme aracı olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hekimlerin, sistem hakkında olumsuz geri bildirimler yaptığı ve hekimlerin %59,6'sının performansa dayalı ek ödeme sisteminin kendilerini motive etmediği görüşünde oldukları belirlenmiştir.

Dicle Üniversitesi Hastanesi'nde yapılan bir diğer çalışmada Çelik (2013), performansa dayalı ek ödeme sisteminin motivasyonlarına olumlu katkıda bulunduğunu düşünen çalışan oranının sadece %6 olduğunu belirlemiştir. Ayrıca çalışmaya dahil edilen çalışanların %15,5'inin sistemin, motivasyonları üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmadığı ve %78'inin ise motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Ekingen'in (2013), Batman Bölge Devlet Hastanesi'nde çalışan 392 çalışan üzerinde yapmış olduğu bir diğer çalışmaya göre performansa dayalı ek ödemenin, çalışanların motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre performansa dayalı ek ödeme yapılmasının, hekimlerin, iş arkadaşları ile ilişkilerini, iş arkadaşlarına olan güvenlerini ve takım çalışmasını olumsuz etkilediği belirtilmiştir.

Harmancı'nın (2013), İzmir Buca Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde yaptıkları bir diğer çalışmada ise çalışanların çoğunluğunun (%92), hem performansa dayalı ücret sisteminden memnun olmadıklarını (%92) hem de sistemin motivasyonlarına olumlu katkıda bulunmadığını belirttikleri saptanmıştır.

Kart (2013), Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde yer alan sağlık kurumlarında çalışan 20 hekim ile derinlemesine görüşme tekniği uygulayarak performansa dayalı ücretlendirme sisteminin, hekimlerin çalışma ortamı üzerine etkilerini incelemiştir. Yapmış olduğu yüz yüze görüşmelerde, hekimlerin performansa dayalı ücret sisteminin üzerlerinde baskı oluşturduğu, stres yarattığı ve hekimler arası ilişkileri zedelediğini belirlemiştir. Olumsuz tüm bu etkiler ise motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Çalışmada ayrıca sistemin, hekimlerin çok fazla hastaya hizmet vermek zorunda bıraktığı, özellikle hekim aday öğrencilerin mesleki motivasyonlarını olumsuz etkilediği ve mesleklerinden soğuttuğu da belirtilmiştir.

Çivril Devlet Hastanesi'nde yapılan bir diğer çalışmada da Peker (2013), performansa dayalı ödeme sisteminin, çalışanların motivasyonuna etkilerini incelemiştir. Yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen verilere göre çalışanların %41,5'i performansa dayalı ödeme sistemi uygulanmasının, motivasyonları üzerinde genel anlamda pek etki yaratmadığı belirlenirken çalışanların %32'si, sistemin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği görüşünü bildirmiştir.

Performansa dayalı ödeme sistemi ile ilgili bir diğer çalışma, Başar (2014) tarafından yapılmıştır. Bursa ilinde bulunan beş hastanede çalışan işgörenlere uygulanan anket ile performansa dayalı ödeme sisteminin, çalışan motivasyonu ve

hizmet kalitesine yapmış olduğu etki araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucu; çalışanlar, performansa dayalı ek ödeme sisteminin motivasyonlarına etkileri ile ilgili 23 sorunun 13'üne olumlu yönde görüş bildirmişlerdir. Özellikle maddi özendirme araçları açısından performansa dayalı ücret sisteminin, motivasyona olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Fakat sistemin olumsuz yanlarının (ek ödemenin emekliliğe yansımaması ve tatil, izin gibi durumlarda ek ödemenin kesilmesi vb.), çalışanların motivasyonuna olumsuz etkide bulunduğu ve sistemin revize edilmesi gerektiği de belirtilmiştir.

Ojaka ve diğerleri (2014), Kenya'da bulunan 59 sağlık kurumunda çalışan 404 sağlık çalışanının motivasyonlarına etki eden faktörleri incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların motivasyonuna etki eden en önemli iki faktörün, çalışanların elde ettikleri gelir ve sahip oldukları iş yükü olduğu belirtilmiştir.

Yüzden ve Yıldırım (2014), Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan hekimleri esas alan çalışmalarında, ankete katılan hekimlerin %46'sı, performansa dayalı ödeme sisteminin artı bir kazanç sağladığı için motivasyonu artırmadığı görüşünde olduklarını belirlemişlerdir. Ayrıca hekimlerin büyük çoğunluğunun (%63), sistemin oluşturduğu koşullardan memnun olmadıkları ve bunun da çalışanların moral ve motivasyonunu zayıflattığı saptanmıştır.

Etiyopya'da yapılan bir diğer çalışmada da Dagne ve diğerleri (2015), hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri incelemişlerdir. Buna göre çalışanların motivasyonu, hastanenin fiziksel şartlarından, çalışanların iş rollerinden ve elde edilen gelirlerden etkilenmektedir. Ek gelir elde eden çalışanların motivasyonunun ek gelir elde etmeyen çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çevresel faktörlerin, hemşirelere kıyasla hekimlerin motivasyonuna daha fazla etki yaptığı görülmüştür.

Daneshkohan ve diğerleri (2015), İran'da 212 sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmalarında iş motivasyonuna etki eden faktörleri incelemişlerdir. Buna

göre, çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli faktörlerin, iyi bir yönetim yapısının olması, çalışanlar arası ilişkiler ve çalışanların üstleri tarafından gördüğü destek olduğu görülmüştür. Çalışanların motivasyonunu en olumsuz yönde etkileyen faktörler ise adil davranılmaması, iş tanımının açık şekilde yapılmaması ve çalışma koşulları olarak belirlenmiştir. Elde edilen gelirin, çalışanları motive eden faktörlerde alt sıralarda yer aldığı belirtilmiştir.



### **3. BÖLÜM: PERFORMANSA DAYALI EK ÜCRET SİSTEMİNİN İKİNCİ BASAMAK SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEKİMLERİN MOTİVASYON ALGILARI ÜZERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde, işletmelerin, diğer işletmeler ile rekabetinde ve kurumsal olarak ortaya koydukları performansta belirleyici unsur, insan faktörüdür. İnsan faktörünün etkili şekilde kullanılmasında ise motivasyon önemli bir unsurdur. Özellikle sağlık sektöründe, hekimlerin yaptıkları işin önem derecesi göz önüne alındığında, hekim motivasyonunu sağlamak hem bireylere hem de kurumlara avantajlar getirecektir. Motive olan, işini seven ve güler yüzlü hizmet veren hekimler, hem hastalar üzerinde olumlu bir etki oluşturacak hem de kendisi için işini iyi şekilde yapma ve faydalı olabilme düşüncesi ile iş tatminini elde edecek ve ayrıca ek bir gelir elde edebilme olanağı da sağlayacaktır. Kurum açısından ise hekimlerin göstermiş olduğu iyi performans ile hasta memnuniyeti sağlanacak ve hastanenin belirlemiş olduğu örgütsel amaçlara ulaşılmış olacaktır. Ayrıca motivasyonu yüksek hekimlerin çalışması ile hastanenin prestiji artarak elde edeceği kurumsal performans kat sayısı da yüksek olacaktır. Böylece hekimlere daha fazla gelir dağıtılacak ve hekimlerin elde edecekleri ek gelir ile daha motive edilmesi sağlanarak karşılıklı bu ilişki devam ettirilecektir.

Çalışanlar için motivasyon önemli olduğu gibi uygulanan performansa dayalı ücret sisteminin, çalışanları gerçekten motive edip etmediği de önemlidir. Her ne kadar literatürde performansa dayalı ücret sisteminin avantajlı ve sakıncalı yanları ortaya konulmuş olsa da sistemin uygulanması ile olumlu sonuçların alınacağı öngörülmektedir.

Performansa dayalı ek ödeme sistemi, Sağlık Bakanlığı tarafından revize edilmeye devam etse de hekimler tarafından eksik yanları dile getirilmekte ve eleştiri almaya devam etmektedir. Performansa dayalı ek ödemenin hekimler arasında bir kıyas faktörü haline gelmesi, hekimlerin birbirleri ile rekabetinde bu sonuçlara bakmaları, diğer hekimlere kıyasla düşük performans geliri alan branş ve unvandaki hekimlerin daha fazla gelir elde etmek için fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmaları ve iletişimde yaşanan sıkıntılar, hekimlerin motivasyonunu ve çalışma huzurunu etkilemektedir. Bu çalışmada; performansa dayalı ek ücret sisteminin, hekimlerin motivasyonlarına olan etkisi araştırılacak ve daha iyi işleyen bir sistem olması için öneriler sunulacaktır. Uygulanan sistemin, hekimlerin motivasyonlarına olumlu ya da olumsuz etki edip etmediği ve hekimlerin motivasyonunda hangi araçların önemli rol oynadığı incelenecektir. Böylece sistem ile ilgili ana sorunlar tespit edilerek hekimlerin motivasyonunu en çok etkileyen konular üzerinde durulması sağlanacaktır. Elde edilen veriler ile mevcut hizmeti daha iyi ve kaliteli duruma getirmeyi hedefleyen performansa dayalı ücret sisteminin, hekimlerin motivasyonunu ne yönde etkilediği görülecektir. Yapılacak analizler ile sistemin olumlu ve olumsuz yanları ortaya konacak ve motivasyonu olumsuz etkileyen nedenler için çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılacaktır. Yapılacak analiz ve öneriler ile gelecekte yapılacak çalışmalar için bir kaynak oluşturulması hedeflenmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi**

Araştırma ile ilgili veri analizlerine geçilmeden önce verilerin toplanacağı anakütle ve örneklemin seçilmesi gerekmektedir. Araştırmanın anakütlesini, Kırklareli ilindeki ikinci basamak sağlık kurumlarından devlet hastanelerinde çalışmakta olan hekimler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılacağı devlet hastanelerinde çalışmakta olan hekim sayıları ilgili kamu kurumundan alınan izin ile belirlenmiştir (EK-3). Ancak ilgili kurumun istekleri çerçevesinde kurumların adları gösterilmemiştir.

Belirlenen anakütlerdeki toplam birim sayısı 164 olup evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı (zaman, birimlere ulaşılabilmesi vb.) anakütlerin tamamına ulaşılabilmiş sadece 122 hekime ulaşılabilmiş ve 122 hekimin yaptığı 3 anket ise sorulara verilen tutarsız cevaplardan dolayı analize dahil edilmemiştir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma, Kırklareli ilinde bulunan devlet hastanelerinde çalışan hekimler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketin uygulanması esnasında, hekimlerin alınan araştırma iznine önem verdikleri görülmüş ve katılım oranı artmıştır. Araştırma için alınan izne rağmen performansa dayalı ek ödeme hakkında yorum yapmak istemeyen, kurum ve şahıs özel bilgilerini paylaşacağını düşünen hekimler de çalışmaya katılmamışlardır. Bazı hekimler, çalışmanın mesai süresi içinde yapılması sebebiyle yoğun olmalarından dolayı çalışmaya katılmak istememişlerdir. Araştırmanın, 01.08.2016-31.08.2016 tarihleri arasında yaz döneminde yapılması nedeni ile de bazı hekimlere izinde olmaları sebebiyle ulaşılabilmiştir.

### **3.4. Araştırma ile İlgili Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anket, Peker (2013) ve Başar'ın (2014) yapmış oldukları çalışmalarda kullandıkları anketlerden örnek alınarak hazırlanmıştır. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği, Peker (2013) tarafından geliştirilen çalışmada doğrulanmıştır (Cronbach Alpha= 0,965). Anket, iki bölümden ve toplamda 39 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan 11 soru, hekimlerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek için oluşturulmuştur. İkinci bölümde yer alan diğer 28 soru ise hekimlerin performansa dayalı ek ücret sisteminin motivasyonlarına etkisini analiz edebilmek için belirlenmiştir. Belirlenmiş olan bu 28 sorunun 5'i ekonomik araçlar, 10'u sosyo-psikolojik araçlar ve 13'ü örgütsel ve yönetsel araçlar ile ilgilidir.



Araştırmada yer alan performansa dayalı ek ücret uygulamasının motivasyona etkisi ile ilgili sorular 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Sorular ile ilgili değerlendirmeler: "1= Çok Olumsuz; 2= Olumsuz; 3= Etkilemiyor; 4= Olumlu; 5= Çok Olumlu" şeklinde belirlenmiştir.

Hazırlanan anket formlarının (EK-1) uygulanması için ilgili kamu kurumundan araştırma için izin alınmıştır (EK-2)

### **3.5. Araştırma Verilerinin Analizi**

Yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulaması sonucu 119 anket toplanmıştır. Elde edilen veriler, analiz için uygun biçimde öncelikle Excel ile düzenlenmiş daha sonra SPSS paket programına girilmiştir.

Anketteki her bir motivasyon aracına ait sorulara verilen cevapların puanları toplanarak ilgili motivasyon aracına ait toplam puan elde edilmiştir. Toplam puan arttıkça hekimlerin ilgili motivasyon algıları olumlu yönde olmaktadır. Her bir motivasyon aracı için sorulara verilen cevapların frekans dağılımları ve ortalama puanları EK-4 ve EK-5'te gösterilmiştir.

#### **3.5.1. Araştırmanın Bulguları**

Anketi cevaplayanların öncelikle demografik özellikleri analiz edilmiştir (Tablo 4). Buna göre araştırmaya katılan hekimlerin, %34,5'ini kadınlar, %65,5'ini ise erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında; 30-39 yaş grubu aralığında yer alan hekimler %59,7 oranında olup 50 ve üstü yaşında olan katılımcıların oranı ise %5,9'dur. Bu veriden yola çıkarak ankete katılan hekim grubunun ağırlıklı olarak genç bir yaş grubundan olduğu görülmektedir. Ankete katılan hekimlerin %58,8'i evli olup %41,2'si bekar. 70 evli hekimin 54'ünün eşi bir işte çalışmaktadır. Eşi çalışan hekimlerin 24'ünün eşi de aynı zamanda hekim olarak çalışmaktadır. Ankete katılan 119 hekimin 55'i çocuk sahibi olup sadece 1 hekimin üç çocuğu bulunmakta, diğer hekimlerin ise bir ya da iki çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların 97'si (%81,5)

daha önce özel sektörde çalışmadığını belirtirken geri kalan 22 hekim (%18,5) özel sektör tecrübesinin bulunduğunu belirtmiştir.

**Tablo 4. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Kadın	41	34,5
Erkek	78	65,5
<b>Yaş Grubu</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
20-29	17	14,3
30-39	71	59,7
40-49	24	20,2
50 ve üstü	7	5,9
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Evli	70	58,8
Bekar	49	41,2
<b>Evli olma durumunda eşin çalışıp çalışmaması durumu</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Evet	54	77,1
Hayır	16	22,9
<b>Eşin hekim olma durumu</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Evet	24	20,2
Hayır	30	25,2
<b>Daha önce özel sektörde çalışıp çalışılmadığı durumu</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Evet	22	18,5
Hayır	97	81,5
<b>Unvan ve Branş</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
Cerrahi Tıp Uzmanı	50	42,0
Temel Tıp Uzmanı	4	3,4
Dahili Tıp Uzmanı	46	38,7
Pratisyen Hekim	19	16,0
<b>Aylık sabit maaş geliri</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
2.200 TL'den az	4	3,4
2.200-3.200 TL	18	15,1
3.201-4.000 TL	32	26,9
4.001-5.000 TL	49	41,2
5.001 TL'den fazla	16	13,4
<b>Aylık performansa dayalı ek gelir</b>	<b>Frekans (N)</b>	<b>(%)</b>
1.000 TL'den az	9	7,6
1.000-2.000 TL	19	16,0
2.001-3.000 TL	37	31,1
3.001-4.000 TL	44	37,0
4.001 TL'den fazla	10	8,4

Daha önce özel sektörde çalışmış olduğunu söyleyen hekimlerin özel sektör tecrübelerinin ortalaması 2,68 yıldır. Hekimlerin kamuda çalıştığı yıl ortalaması ise

11,02'dir. Ankete katılan hekimlerin unvanları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun cerrahi ve dahili tıp bilimlerine ait olduğu görülmektedir. Ankete katılanların %42'si cerrahi tıp uzmanı, %3,4'ü temel tıp uzmanı, %38,7'si dahili tıp uzmanı ve %16'sı pratisyen hekimdir. Hekimlerin %3,4'ünün 2.200 TL altında, 18 hekimin (%15,1) 2.200-3.200 TL gelir aralığında, 32 hekimin (%26,9) 3.201-4.000 TL gelir aralığında, 49 hekimin (%41,2) 4.001-5.001 TL gelir aralığında ve 16 hekimin ise (%13,4) 5.001 TL'den fazla aylık sabit maaş elde ettiği görülmüştür. Hekimlerin performansa dayalı ek ödeme sistemi ile elde ettiği ek gelir incelendiğinde; 9 hekimin (%7,6) 1.000 TL'den az, 19 hekimin (%16) 1.000-2.000 TL aralığında, 37 hekimin (%31,1) 2.001-3.000 TL aralığında, 44 hekimin (%37) 3.001-4.000 TL aralığında ve 10 hekimin (%8,4) ise 4.001 TL'den fazla aylık performansa dayalı ek gelir elde ettiği görülmüştür.

Araştırmada belirlenen bu sosyo-demografik özelliklere göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin; ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçları açısından, motivasyon algı puanları üzerinde farklılık gösterip göstermediği parametrik veya parametrik olmayan istatistik yöntemler ile değerlendirilmiştir.

Ankete yer alan bağımsız değişkenler cinsiyet, medeni durum, özel sektör deneyimi, eşin çalışıp çalışmaması ve eşin hekim olma durumunun, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ortaya çıkan motivasyon algı puanlarında etkisi olup olmadığı, normal dağılım varsayımı altında, bağımsız t testi ile  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde araştırılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum, eşin çalışıp çalışmaması, eşin hekim olma durumu ve çocuk sahibi olup olmama durumu değişkenleri açısından, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ortaya çıkan motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık olmadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

Tablo 5. Bağımsız t Testi Sonuçları

Durum	Motivasyon Araçları	p değeri (Levene Testi)	t değeri	p değeri	df değeri
Cinsiyet	Ekonomik	0,285	0,332	0,741	117
	Sosyo-Psikolojik	0,946	0,126	0,900	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,804	0,282	0,778	
Medeni Durum	Ekonomik	0,065	-1,194	0,235	117
	Sosyo-Psikolojik	0,605	-1,670	0,980	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,939	-1,288	0,200	
Eş Çalışma Durumu	Ekonomik	0,053	0,757	0,452	68
	Sosyo-Psikolojik	0,440	1,044	0,300	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,714	1,991	0,050	
Eşin Hekim Olma Durumu	Ekonomik	0,651	-0,216	0,830	52
	Sosyo-Psikolojik	0,160	-0,062	0,951	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,958	-0,059	0,688	
Çocuk Sahibi Olup Olmama	Ekonomik	0,892	-1,217	0,228	72
	Sosyo-Psikolojik	0,171	-0,609	0,544	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,102	-0,740	0,319	
Özel Sektör	Ekonomik	0,357	2,395	0,018*	117
	Sosyo-Psikolojik	0,595	1,369	0,174	
	Örgütsel ve Yönetsel	0,050	1,442	0,152	

\*p&lt;0,05

df: Serbestlik Derecesi

Özel sektör deneyimi değişkeni açısından ise performansa dayalı ek ödeme sisteminin, ekonomik araçlar açısından hekimlerin motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucu, daha önce özel sektörde çalışan hekimlerin ekonomik araçlar yönünden ortalaması 3,209 ve standart sapması 0,755 iken daha önce özel sektörde çalışmamış hekimlerin ortalaması 2,722 ve standart sapması 0,883 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre daha önce özel sektörde çalışmış olan hekimlerin, ekonomik araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Analizin bundan sonraki aşamasında, hekimlerin toplam çalışma sürelerinin, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ortaya çıkan motivasyon algı puan

ortalamalarında farklılık oluşturup oluşturmadığını araştırmak amacı ile hem kamu hem de özel sektörde çalışma süreleri toplanmıştır. Bundan sonra bu süreler; 0-5 yıl, 6-11 yıl ve 12 yıl ve üstü şeklinde gruplandırılmıştır. Normal dağılım varsayımı altında, Varyans Analizi (ANOVA) ile  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde toplam çalışma süresi değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlarının motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu belirlenmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6. Toplam Çalışma Süresi Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları**

Motivasyon Araçları	Toplam Çalışma Süresi	p değeri (Levene Testi)	F değeri	p değeri
<b>Ekonomik</b>	0-5 yıl	0,578	14,249	0,000*
	6-11 yıl			
	12 yıl üstü			
<b>Sosyo Psikolojik</b>	0-5 yıl	0,989	8,853	0,000*
	6-11 yıl			
	12 yıl üstü			
<b>Örgütsel ve Yönetmel</b>	0-5 yıl	0,473	4,742	0,010*
	6-11 yıl			
	12 yıl üstü			

\* $p<0,05$

df1= 2, df2= 116

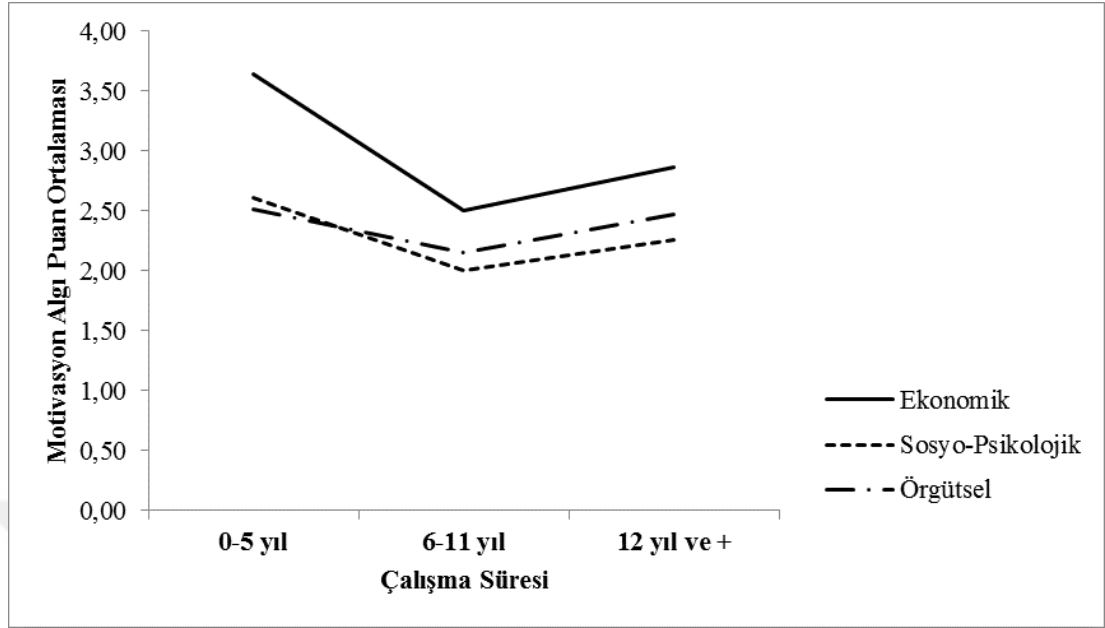
Hekimlerin toplam çalışma süreleri değişkenine göre farklılığı oluşturan grupların belirlenmesine yönelik yapılan Post Hoc teste (LSD) ilişkin değerler de Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre ekonomik araçlar açısından tüm grup ortalamalarında farklılık olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde sosyo-psikolojik araçlar açısından da üç grubun farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütsel ve yönetmel araçlar açısından ise farklılık oluşturan grup, 6-11 yıl arasında çalışma süresi bulunan hekimlerdir.

**Tablo 7. Toplam Çalışma Süresi Değişkeni için Post Hoc Testi Değerleri (LSD)**

Motivasyon Araçları	Toplam Çalışma Süresi		p değeri	%95 Güven Aralığında	
	I	II		Alt Değer	Üst Değer
Ekonomik	0-5 yıl	6-11 yıl	0,000*	0,714	1,564
		12 yıl ve +	0,001*	0,336	1,216
	6-11 yıl	12 yıl ve +	0,025*	-0,679	-0,047
Sosyo-Psikolojik	0-5 yıl	6-11 yıl	0,000*	0,309	0,895
		12 yıl ve +	0,024*	0,046	0,652
	6-11 yıl	12 yıl ve +	0,023*	-0,470	-0,036
Örgütsel ve Yönetmel	0-5 yıl	6-11 yıl	0,024*	0,049	0,688
		12 yıl ve +	0,779	-0,283	0,337
	6-11 yıl	12 yıl ve +	0,008*	-0,559	-0,085

\*p&lt;0,05

Motivasyon araçları açısından, hekimlerin toplam çalışma sürelerine göre motivasyon algı puan ortalamalarındaki farklılık Şekil 11'de gösterilmiştir. Şekil 11'de görüldüğü gibi çalışma süresinin az olması, performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik araçlar açısından algı puan ortalamasının artmasına yol açarken 6-11 yıl arasında çalışma süresi olan hekimlerin motivasyon algı puan ortalaması düşük seyretmektedir. 12 yıl ve üstü çalışan hekimlerde, motivasyon algı puan ortalamasında bir tırmanış gözükse de yine de bu düzey, çalışma süresi az olan hekimler seviyesinde değildir. Benzer durum sosyo-psikolojik araçlar açısında da geçerlidir. Ancak örgütsel açıdan, çalışma süresi az olan hekimler ile çalışma süresi yüksek olan hekimlerin motivasyon algı puan ortalamalarında farklılığa rastlanmamış ve en düşük algı puan ortalaması 6-11 yıl çalışma süresi hekimlerde ortaya çıkmıştır.



**Şekil 11.** Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar

Analizin bundan sonraki aşamasında; yaşın, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ortaya çıkan motivasyon algı puan ortalamaları arasında farklılık

**Tablo 8.** Yaş Değişkenine göre ANOVA Testi Sonuçları

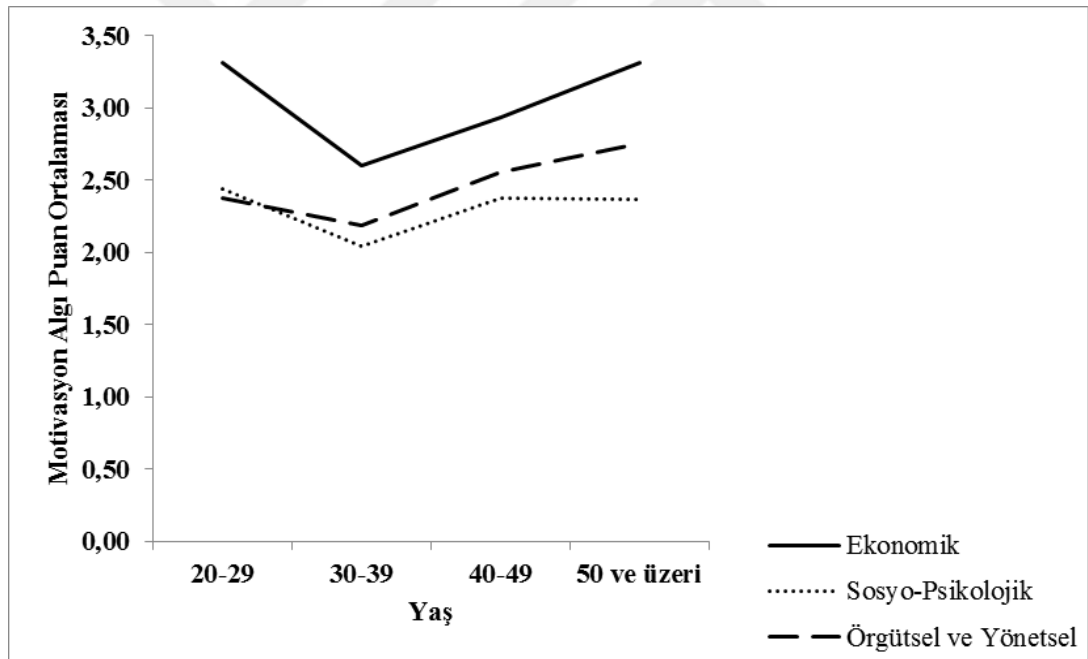
Motivasyon Araçları	Yaş	p değeri (Levene Testi)	F değeri	p değeri
<b>Ekonomik</b>	20-29	0,316	4,543	0,005*
	30-39			
	40-49			
	50 ve üstü			
<b>Sosyo Psikolojik</b>	20-29	0,530	3,860	0,011*
	30-39			
	40-49			
	50 ve üstü			
<b>Örgütsel ve Yönetsel</b>	20-29	0,135	3,847	0,011*
	30-39			
	40-49			
	50 ve üstü			

\*p<0,05

df1= 3, df2= 115

oluşturup oluşturmadığı, normal dağılım varsayımı altında, Varyans Analizi (ANOVA) ile  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde araştırılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 8’de gösterilmiştir. Yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlarının, motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu belirlenmiştir (Tablo 8).

Farklılığı oluşturan grupların belirlenmesine yönelik yapılan Post Hoc teste (LSD) ilişkin değerler de Tablo 7’de gösterilmiştir. Buna göre ekonomik araçlar açısından farklılık oluşturan gruplar 20-29 ile 30-39 ve 30-39 ile 50 ve üstü olan yaş gruplarıdır (Tablo 9). Elde edilen sonuçlara göre motivasyonlarına etkisinin en az olduğu düşüncesindeki yaş grubu 30-39 yaş grubu iken motivasyonlarına etkisi en yüksek olan gruplar 20-29 ve 50 ve üstü yaş grupları olduğu belirlenmiştir (Şekil 12).



Şekil 12. Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar

50 ve üstü yaş grubundaki hekimlerin tüm araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarına bakıldığında, diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, ileri yaş ile birlikte çalışma yılının artması ve



bu yaştaki hekimlerin elde ettikleri gelirlerin tatmin edici düzeyde olması ile uzun süre çalışmanın getirdiği iş doyumuna ulaşmış olmasına bağlanabilir. Oysa genç yaş grubu, ekonomik açıdan henüz kendini tatmin edici bir seviyeye çıkaramadığı gibi hekimler arasında rekabetin fazla olduğunu düşünmektedir. 50 ve üstü yaş grubu ise performansa dayalı ek ödeme sistemi hakkındaki olumsuz düşüncelerden diğer yaş gruplarına göre daha az etkilenmektedir. 20-29 ile 30-39 yaş arasında, tüm araçlar açısından oluşan farklılığın nedenlerinden biri ise 20-29 yaş grubundaki hekimlerin büyük çoğunluğunu (%82,4) pratisyen hekimlerin oluşturmasıdır. Pratisyen hekimlerin daha genç yaş grupta olmalarından dolayı motivasyonları, 30-39 yaş grubuna göre ilgili sistemin ekonomik araçlar açısından motivasyonlarını arttırdığı düşüncesine daha olumlu olmaktadır. Bu durum Lawler ve Porter'ın Beklenti Teoremi ile açıklanabilir. Buna göre, 20-29 yaş grubunun çoğunlukla pratisyen hekimlerden oluşması ve beklentilerinin elde ettikleri ödüller ile örtüşmesi sonucu motivasyonları, diğer yaş gruplarına göre yüksek olmaktadır (Dinçer, 1996: 314). Meslek hayatına yeni başlamış olması ve çoğunluğunun (%63,2'si) medeni durumunun bekar olması nedeni ile elde ettiği sabit gelir ve özellikle acilde tutulan nöbetler ile performansa dayalı elde ettiği ek gelirin yüksek olması, bireysel doyuma ulaşmasını sağlamaktadır. 50 ve üstü yaş grubunda görülen motivasyon algı puanındaki yüksek durum, Locke'un Amaç Teorisi ile açıklanabilir. Üst yaş grubunda olmanın getirdiği tecrübe, "elinden gelenin en iyisini yapma" duygusu ve bireylerin dışarıdan gelen geri bildirimler yerine içsel tatminlerine önem vermesi nedeni ile 50 ve üstü yaş grubunun motivasyon algıları, orta yaş grubuna göre daha olumlu yönde olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 247).

**Tablo 9. Yaş Değişkeni için Post Hoc Testi Değerleri (LSD)**

Motivasyon Araçları	Yaş Grubu		p değeri	%95 Güven Aralığında	
	I	II		Alt Değer	Üst Değer
Ekonomik	30-39	20-29	0,002*	-5,839	-1,337
		50 ve üstü	0,034*	-6,874	-0,268
Sosyo-psikolojik	30-39	20-29	0,010*	-6,964	-0,957
		40-49	0,013*	-5,967	-0,714
Örgütsel ve Yönetmel	30-39	40-49	0,009*	-8,477	-1,260
		50 ve üstü	0,017*	-13,489	-1,380

\*p<0,05

Sosyo-psikolojik araçlar açısından, 30-39 ile 20-29 ve 40-49 yaş grupları arasında oluşan motivasyon algı puan ortalaması farklılıkları, emeklilik durumunda ek gelir alınamaması, izin alındığında ek gelirin kesilmesi ve branşlara göre farklı ücret alınması gibi olumsuz nedenlere dayandırılabilir. Orta yaş grubu hekimler için emeklilik durumu yerine izin alındığında ek ödemelerin kesilmesi, motivasyonu olumsuz etkilerken 20-29 yaş grubu ve 50 ve üstü yaş grubu için emeklilikte ek ödemenin kesilmesi durumu motivasyonu çok olumsuz etkilememektedir. Branşlara göre farklı ek gelir alınmasının 30-39 ve 40-49 yaş gruplarında, motivasyona olumsuz etki yaptığı görülmektedir. Bu yaş aralığındaki hekimlerin çoğunun, uzmanlık elde ettiği ve branşlar arası rekabet olduğu için motivasyona olumsuz yönde yansıdığı söylenebilir. 20-29 ile 50 ve üstü yaş grubu için branşlar arası rekabetin motivasyona etkisi, diğer gruplara göre daha olumludur. Performansa dayalı ek ödeme ile hekimlerin diğer aktiviteler ya da kendileri için eğitim olanaklarına bütçe ayırabilmesinin motivasyonlarına etkisine bakıldığında, özellikle 30-39 yaş grubu için olumsuz durum bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu yaş grubunun yoğun çalışma temposunda olması ve kendileri için yeterli bütçe ve zaman ayıramamasından dolayı motivasyonları olumsuz etkilenmektedir. Alderfer'in ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoreminde bulunan, "kendini gerçekleştirme" ihtiyacına göre bireyler, kendilerinde bulunan yeteneklerini daha ileriye götürme ihtiyacı duymaktadır. 30-39 yaş grubu temel ihtiyaçlarını

karşılıktan sonra (gelir, iş güvenliği gibi) daha üst düzey ihtiyacı olan kendini geliştirme ihtiyacını tatmin edemediği için motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir (Gibson vd., 2012: 131).

Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından 30-39 ile 40-49 ve 50 ve üstü yaş grupları arasında oluşan motivasyon algı farklılıkları incelendiğinde; 30-39 yaş grubunun örgütsel ve yönetsel araçlar açısından motivasyonları daha olumsuz etkilenirken 50 ve üstü yaş grubunun motivasyonu daha olumlu yönde olmaktadır. Özellikle daha genç yaş hekimler arası rekabetin yüksek olması ve çalışma huzurunun olumsuz derecede etkilenmesi, motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Yaşın ilerlemesi ile beraber hekimler, kendilerine ne kadar hasta gelirse o kadar hastaya baktıklarını, hasta sayısının hastaya ayırdıkları süreyi etkilemediğini, diğer hekimler ile oluşacak rekabeti önemsemediğini ve takım çalışmalarındaki değişimlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir. Bu sebepler ile yaş grubu arttıkça örgütsel ve yönetsel açıdan motivasyon algısı daha olumlu yönde olmaktadır.

**Tablo 10. Unvan değişkenine göre ANOVA sonuçları**

Motivasyon Araçları	Unvanlar	p değeri (Levene Testi)	F değeri	p değeri
Ekonomik	Cerrahi Tıp Uzmanı	0,009	7,382	0,000*
	Temel Tıp Uzmanı			
	Dahili Tıp Uzmanı			
	Pratisyen Hekim			
Sosyo Psikolojik	Cerrahi Tıp Uzmanı	0,571	6,912	0,000*
	Temel Tıp Uzmanı			
	Dahili Tıp Uzmanı			
	Pratisyen Hekim			
Örgütsel ve Yönetsel	Cerrahi Tıp Uzmanı	0,238	3,865	0,011*
	Temel Tıp Uzmanı			
	Dahili Tıp Uzmanı			
	Pratisyen Hekim			

\*p<0,05

df1=3, df2=115

Yaş değişkeninden sonra unvanlara göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin ilgili araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 10’de gösterilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde, performansa dayalı ek ödeme sisteminin, ekonomik araçlara ait motivasyon algı puanları için varyansların eşitliği varsayımı sağlanamadığından ilgili farklılığın belirlenmesi için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. İlgili teste ait sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Unvan Değişkeni İçin Ekonomik Araçlar Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Unvanlar	N	$\chi^2$	p değeri	df
Ekonomik	Cerrahi Tıp Uzmanı	50	18,775	0,000*	3
	Dahili Tıp Uzmanı	4			
	Temel Tıp Uzmanı	46			
	Pratisyen Hekim	19			

\*p<0,05

Tablo 11’e göre unvanlar arasında, ekonomik araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılıklar olduğu görülmektedir (p<0,05). Bu farkın, hangi unvan/unvanlardan kaynaklandığını anlamak amacıyla ikili gruplar arasında, sıra ortalamaları dikkate alınarak Mann-Whitney U testi ile karşılaştırmalar yapılmış ve Tablo 12’de gösterilmiştir (p<0,05).

Tablo 12’e göre cerrahi tıp uzmanı ve pratisyen hekim (Z= -3,506; p=0,000) ile dahili tıp uzmanı ile pratisyen hekimin (Z= -4,099; p=0,000) performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik araçları açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşmuştur. Sıra ortalamalarına göre dahili tıp uzmanlarına ait sıra ortalaması (50,18) en düşük iken pratisyen hekime ait sıra ortalamasının (89,42) en yüksek değeri aldığı görülmektedir. Pratisyen hekimlerin, dahili ve cerrahi

**Tablo 12. Unvan Değişkeni İçin Ekonomik Araçlar Açısından Mann-Whitney U Testi Karşılaştırma Sonuçları**

	<b>Unvanlar</b>	<b>Z değeri</b>	<b>P değeri</b>
<b>Cerrahi Tıp Uzmanı</b>	Temel Tıp Uzmanı	-0,735	0,492
<b>Cerrahi Tıp Uzmanı</b>	Dahili Tıp Uzmanı	-0,933	0,351
<b>Cerrahi Tıp Uzmanı</b>	Pratisyen Hekim	-3,506	0,000*
<b>Temel Tıp Uzmanı</b>	Dahili Tıp Uzmanı	-1,595	0,123
<b>Temel Tıp Uzmanı</b>	Pratisyen Hekim	-1,500	0,162
<b>Dahili Tıp Uzmanı</b>	Pratisyen Hekim	-4,099	0,000*

\*p<0,005

tıp uzmanlarına göre ekonomik araçlar açısından, motivasyon algı puanları daha olumludur. Ekonomik araçlar altında yer alan tüm sorularda, pratisyen hekimlerin, dahili ve cerrahi tıp uzmanlarına göre daha olumlu cevaplar verdiği görülmüştür. Buna yol açan etkenin, pratisyen hekimler arasında yaşanan rekabetin uzman hekimler arasında yaşanan rekabet kadar sert olmaması gösterilebilir. Ayrıca pratisyen hekimler, gösterilen bireysel performansların ek gelirlere yansımaları ile ilgili daha olumlu görüşte olmaktadır. Dahili ve cerrahi tıp uzmanları, gösterdikleri çabanın yapmış oldukları işe karşı verilen ücrete doğru yansımadağını düşündükleri için performansa dayalı ek gelirleri de motivasyonlarında olumlu etki göstermemektedir. Bu unvandaki hekimler, sistemin getirdiği elde ettikleri geliri düşük buldukları için performansa dayalı ek gelir, motivasyona teşvik edici bir araç olarak görülmemektedir. Ayrıca performansa dayalı ücretlerin hesaplanmasında mevcut sistemi yetersiz gören dahili ve cerrahi tıp uzmanları, gösterdikleri bireysel performanslarının karşılığını alamadığını söyleyerek diğer hekim ve branşlarla kıyaslamaya gitmekte ve böyle düşünce tarzı da motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisine göre bireyler, elde ettikleri sonuçları diğer bireylerin elde ettiği sonuçlarla kıyaslamakta ve bu kıyaslanmanın olumsuz olması durumunda motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir (Miner, 2005: 134-138).

Unvan değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu Tablo 10’da gösterilmiştir. İlgili farklılığın, iki araç için hangi unvanlar açısından olduğu da Post Hoc testlerle incelenmiş sonuçlar Tablo 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 13. Unvan Değişkeni İçin Post Hoc Testi Değerleri (LSD)**

Motivasyon Araçları	Unvan Grubu		p değeri	%95 Güven Aralığında	
	I	II		Alt Değer	Üst Değer
Sosyo-Psikolojik	Pratisyen	Cerrahi	0,000*	3,121	8,912
		Dahili	0,000*	2,959	8,818
Örgütsel ve Yönetsel	Temel Tıp	Cerrahi	0,008*	2,870	18,749
		Dahili	0,006*	3,393	19,323

\*p<0,05

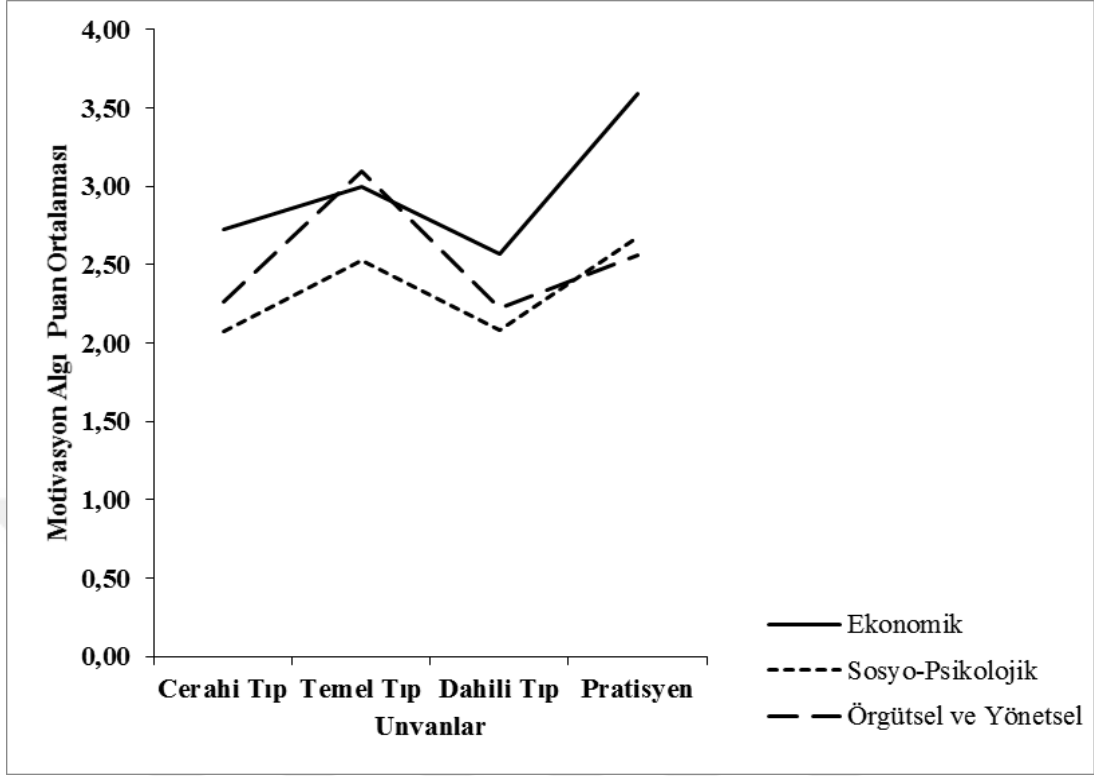
Unvana göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin hem sosyo-psikolojik hem de örgütsel ve yönetsel araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu görülmüştür.

Sosyo-psikolojik açıdan pratisyen hekimler ile cerrahi ve dahili tıp uzman hekimleri arasında farklılık görülmektedir. İlgili araç açısından motivasyon algı puan ortalaması en düşük cerrahi tıp uzmanları (2,012±0,497) ve en yüksek ise pratisyen hekimlerindir (2,674±0,587). Sosyo-psikolojik araçlar ile ilgili tüm sorulara, pratisyen hekimlerin, cerrahi ve dahili tıp uzmanlarına göre daha olumlu cevap verdiği görülmüştür. Bu konuda cerrahi ve dahili tıp uzmanları; diğer branşların ilgili sistemden daha farklı ek gelir sağladığını, bu nedenle performansa dayalı ek ödemenin motivasyonlarına olumsuz etki yaptığını savunmaktadır. Pratisyen hekimler arasında branş farklılığı olmadığı için bireysel puanlar öne çıkmakta bu nedenle branş farklılıklarının motivasyona etkisi, pratisyen hekimler açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Pratisyen hekimlerin, sistemin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesinin bir diğer nedeni, mesleki gelişim açısından performansa dayalı ek ödeme ile karşılaştıkları hasta ve acilde tutulan nöbetler ile yeni tecrübeler

edinmesi olarak gösterilebilir. Diğer taraftan, dahili ve cerrahi tıp uzmanları ise mesleki gelişime yaptığı katkı açısından pratisyen hekimlerin aksini düşünmektedirler. Uzman hekimler, mesleki gelişim ve eğitim olanakları açısından yeterli bütçe ve zaman ayıramadıklarını ifade etmektedirler. Kongre ve konferanslara gidilmesinde, performans gelirlerinin düşmesi, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilenmektedir. Bunun yanında genellikle orta yaşlarda, evli ve çocuklu olan dahili ve cerrahi tıp uzmanlarının izin kullanmasında da performans gelirlerindeki düşüşe neden olmakta bu da motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Anketin uygulanması esnasında hekimlerin mecbur kalmadıkça izin yapmadığı ve aileleri için yeterli ilgi ve zamanı ayıramadıklarını dile getirdiği görülmüştür.

Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından ise temel tıp uzmanı hekimler ile cerrahi ve dahili tıp uzman hekimleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir (Tablo 13). İlgili araç açısından en yüksek ortalama puana temel tıp uzmanları ve en düşük ortalama puana da dahiliye tıp uzmanları sahiptir. Diğer unvanlardaki hekimler, örgütsel ve yönetsel araçlardan daha az etkilenirken temel tıp uzmanlarının bu araçlardan daha çok etkilendiği anlaşılmaktadır.

Üç araç açısından unvana göre farklılıklar, Şekil 13'te ayrıntılı şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 13.** Unvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Tüm Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar

Aylık sabit maaş geliri değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlarının, motivasyon algı puan ortalamaları açısından herhangi bir farklılığa neden olmadığı görülmektedir (Tablo 14).



**Tablo 14. Sabit Gelir Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

Motivasyon Araçları	Sabit Maaş Geliri	P değeri (Levene Testi)	F değeri	p değeri
Ekonomik	2.200 TL'den az	0,807	0,035	0,998
	2.200-3.200 TL			
	3.201-4.000 TL			
	4.001-5.000 TL			
	5.001 TL ve fazla			
Sosyo Psikolojik	2.200 TL'den az	0,177	0,247	0,911
	2.200-3.200 TL			
	3.201-4.000 TL			
	4.001-5.000 TL			
	5.001 TL ve fazla			
Örgütsel ve Yönetsel	2.200 TL'den az	0,888	0,995	0,413
	2.200-3.200 TL			
	3.201-4.000 TL			
	4.001-5.000 TL			
	5.001 TL ve fazla			
*p<0,05			df1=4 df2=114	

Analizin bundan sonraki aşamasında; aylık performansa dayalı ek gelir değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin, hekimlerin motivasyon algı puanlarında farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Tablo 15'e göre performansa dayalı ek gelir değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik araçlar açısından, hekimlerin motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu fakat sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından hekimlerin motivasyon algı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Özellikle ekonomik araçlar açısından oluşan bu farklılık, hekimlerin elde ettikleri ek gelirlerinde farklılıklar olması ve elde edilen ek gelirlerin hekimlerin aldıkları sabit maaş kadar ya da sabit maaşından bile fazla olması nedeniyle açıklanabilir. Oluşan büyük farklılıklar, hekimlerin elde ettikleri ek gelirlere büyük önem vermelerine dolayısıyla motivasyonlarına etki yapmaktadır (Zaim, 2007: 368).

**Tablo 15. Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkeni için ANOVA Testi Sonuçları**

Motivasyon Araçları	Performansa Dayalı Ek Gelir	p değeri (Levene Testi)	F değeri	p değeri
Ekonomik	1.000 TL'den az	0,164	2,853	0,027*
	1.000-.2000 TL			
	2001-3.000 TL			
	3.001-4.000 TL			
	4.001 TL ve fazla			
Sosyo-Psikolojik	1.000 TL'den az	0,698	1,191	0,319
	1.000-.2000 TL			
	2001-3.000 TL			
	3.001-4.000 TL			
	4.001 TL ve fazla			
Örgütsel ve Yönetmel	1.000 TL'den az	0,912	0,529	0,715
	1.000-.2000 TL			
	2001-3.000 TL			
	3.001-4.000 TL			
	4.001 TL ve fazla			
*p<0,05			df1=4 df2=114	

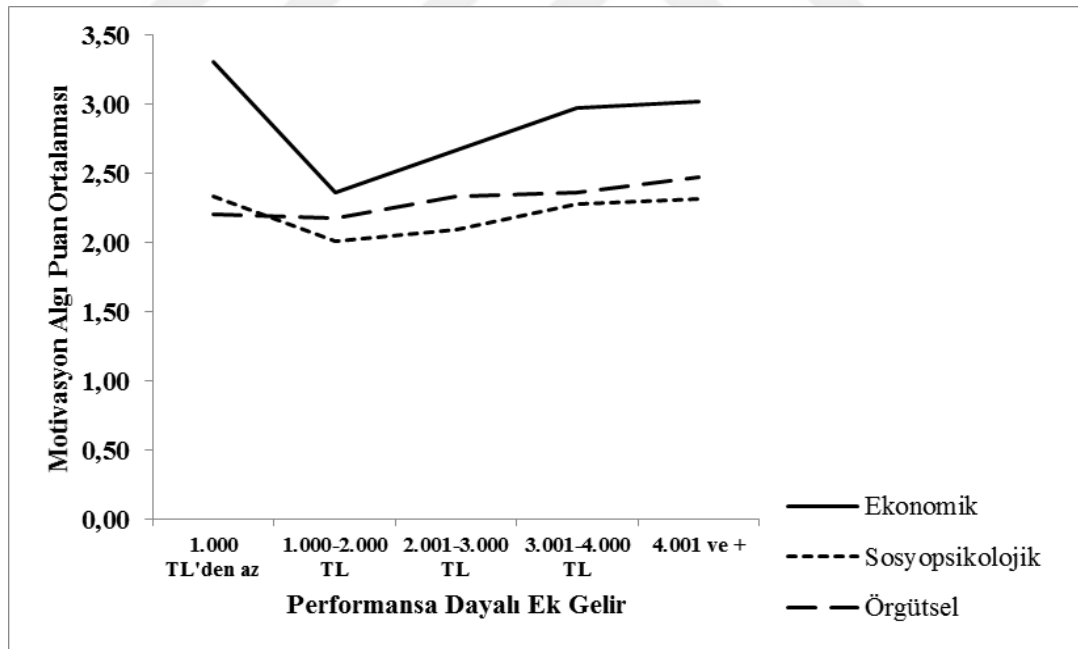
Performansa dayalı ek gelir değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin, ekonomik araçlar açısından farklılık oluşturduğu grupların belirlenmesi için Post Hoc testleri yapılmış ve sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Buna göre ekonomik araçlar açısından farklılık oluşturan gruplar; 1.000 TL'den az ile 1.000-2.000 TL arası gelir elde eden grup, 1.000 TL'den az ile 2.001-3.000 TL arası gelir elde eden grup ve 1.000-2.000 TL ile 3.001-.4.000 TL gelir elde eden gruplardır. Özellikle 1.000 TL'den az performansa dayalı ek gelir elde eden hekimler için sistem, motive edici bir unsuru oluşturmaktadır. Elde edilen performansa dayalı ek gelirin artması ile motivasyon algı puanlarındaki artışın az olduğu ve en düşük motivasyon algı puan ortalamasının, 1.000-2000 TL arasında ek gelir elde eden gelir grubunda olduğu söylenebilir. En yüksek motivasyon algı puanının ise en düşük ek gelir grubunda olduğu belirlenmiştir. Bu durum, Vroom'un beklenti teorisiyle açıklanabilmektedir. En yüksek motivasyon algısının, en düşük gelir grubunda meydana gelmesinin nedeni; hekimlerin gelir beklentilerinin düşük olması ve elde ettikleri düşük gelirlerin bu beklenti ile örtüşmesidir (Luthans, 1992: 162-163).

**Tablo 16. Aylık Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkeni İçin Post Hoc Testi Değerleri (LSD)**

Bağımlı Değişken	Performansa Dayalı Ek Gelir Grubu		p değeri	%95 Güven Aralığında	
	I	II		Alt Değer	Üst Değer
Ekonomik	1.000 TL'den az	1.000-2.000 TL	0,007*	1,296	8,130
		2.001-3.000 TL	0,045*	0,065	6,342
	1.000-2.000 TL	3.001-4.000 TL	0,011*	-5,339	-0,703

\*p&lt;0,05

Belirlenen demografik özelliklere göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarındaki farklılıkları belirlendikten sonra bu üç



**Şekil 14.** Performansa Dayalı Ek Gelir Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Ekonomik Araçlar Açısından Motivasyon Algısında Oluşturduğu Farklılıklar

motivasyon aracının birbiriyle ilişkisi incelenmiş ve Tablo 17'de gösterilmiştir. Buna göre tüm motivasyon araçları arasında anlamlı ve yüksek ilişkilerin olduğu

görülmektedir. Ekonomik araçlar ile sosyo-psikolojik araçlar arasında anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır ( $r=0,657$ ). Bu ilişkiye örnek olarak çalışanların terfi etmeleri sonucu değer ve statülerinde ve elde ettikleri gelirden meydana gelecek artış ve işletme karından elde edecekleri ek gelir avantajları verilebilir. Ekonomik araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar arasında anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir ilişki ( $r=0,602$ ) görülmektedir. Hekimlerin yönetime katılmalarıyla elde edecekleri ek katsayılar sonucu, ek gelirlerindeki artışın meydana gelmesi, bu güçlü ilişkiye örnek verilebilir (Aydın ve Demir, 2007: 63-66). Sosyo-psikolojik araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar arasında olumlu, pozitif yönde ve oldukça kuvvetli bir ilişki ( $r=0,814$ ) görülmektedir. Örneğin terfi alma, işletme sorunları ile ilgili öneri getirebilme ile yetki ve sorumluluk ve yönetimlere katılma durumları birbirleriyle ilişkilidir (Önen ve Tüzün, 2005: 84; Koroğlu, 2011: 177).

**Tablo 17. Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki**

		Ekonomik	Sosyo-Psikolojik	Örgütsel ve Yönetsel
Ekonomik	Pearson Correlation Sig. (Çift Kuyruk)	1		
Sosyo-Psikolojik	Pearson Correlation Sig. (Çift Kuyruk)	,657** ,000	1	
Örgütsel ve Yönetsel	Pearson Correlation Sig. (Çift Kuyruk)	,602** ,000	,814** ,000	1

\* $p=0,01$  ve \*\* $p=0,05$

Tablo 17'ye göre, tüm motivasyon araçları arasında anlamlı ve yüksek ilişkilerin olduğu görülmektedir. Motivasyon araçları arasında anlamlı ve yüksek ilişkilerin var olması nedeni çalışanların motivasyonlarının artırılmasında, tek bir aracın değil tüm motivasyon araçlarının birlikte koordineli şekilde kullanılması önem taşımaktadır. Motivasyon araçları arasındaki bu ilişkiler içerisinde, özellikle örgütsel ve yönetsel araçlar ile sosyo-psikolojik araçlar arasındaki ilişkinin daha yüksek

olması, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında, bu iki aracın birlikte kullanılmasının önemini göstermektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile performansa dayalı ek ücret sisteminin ikinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan hekimlerin motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Sağlık Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan performansa dayalı ek ödeme sisteminin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından hekimlerin motivasyon algılarında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sonucu, performansa dayalı ek ödeme sisteminin hekimlerin motivasyonunda farklılık yaratan değişkenleri açıklanmıştır. Bu farklı etkilerin ortaya çıkışında, performansa dayalı ek ödeme sisteminin tam anlaşılabilmesi ya da anlatılamaması, sistemin yasal yapısı ve yöneticilerin tutumlarında yaşanan farklılıklar etken olabilmektedir (Peker, 2013: 129).

Performansa dayalı ek ödemenin hesaplanmasında ve dağıtımında da farklılıklar olmaktadır. Hekimlerin göstermiş oldukları bireysel başarı puanlarının yanı sıra hastanenin aylık geliri, borç durumu, performansa dayalı ek gelir için ayırmış olduğu pay, performans kalite katsayısı, hekimlerin unvanları, kadro dereceleri, aldıkları çeşitli görevler sonucu ek katsayı kazanmaları gibi birçok faktör performansa dayalı ek gelir sistemi ile hesaplanacak ücretlere etki etmektedir (Aydın ve Demir, 2007: 63-66).

Yapılan analizler sonucunda performansa dayalı ek ödeme sisteminin cinsiyet, medeni durum, eşin çalışıp çalışmaması, eşin hekim olup olmaması ve çocuk sahibi olup olmama değişkenleri açısından hekimlerin motivasyon algılarında bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Peker de (2013: 151), yaptığı çalışmada; katılımcıların motivasyonunun cinsiyet, eşin çalışma durumu, medeni durum gibi değişkenlerden etkilenmediği sonucuna ulaşmıştır. Özel sektör deneyimi için ekonomik araçlar açısından, hekimlerin motivasyon algı puanlarında farklılık görülmüştür. Yapılan analizler sonucu, daha önce özel sektörde çalışmış hekimlerin ekonomik araçlar açısından motivasyon algı puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, hekimlerin, toplam çalışma sürelerine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar açısından motivasyon algı puan ortalamalarında farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Oluşan bu farklılık, ekonomik ve sosyo-psikolojik araçlar açısından tüm çalışma süreleri grupları arasında görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından ise farklılığın olduğu grup, 6-11 yıl arasında çalışma süresi bulunan hekim grubudur. Ekonomik ve sosyo-psikolojik araçlar açısından çalışma süresinin az olması, hekimlerin motivasyon algı puanlarında artışa yol açmaktadır. 6-11 yıl arasında çalışan hekimlerde motivasyon algı puanları düşük seyretmekte 12 yıl ve üstü çalışan hekimlerde bir artış görülse de bu düzey çalışma süresi az olan hekimlerin seviyesinde değildir. Örgütsel ve yönetsel araçlar açısından çalışma süresi az olan hekimler ile çalışma süresi yüksek olan hekimler arasında farklılığa rastlanmamış ve en düşük algı puanı, 6-11 yıl çalışma süresi bulunan hekim grubunda görülmüştür.

Araştırma sonucunda yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar açısından hekimlerin motivasyon algılarında farklılık yarattığı görülmektedir. Yaş değişkeni için performansa dayalı ödeme sistemi, ekonomik araçlar açısından 20-29 ve 50 ve üstü yaş grubu hekimlerin motivasyonunu daha olumlu etkilerken 30-39 ve 40-49 yaş grubu hekimlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Elde edilen bu sonuç Porter ve Lawler'ın Beklenti Teoremi ve Locke'un Amaç Teoremi ile açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 247; Griffin ve Moorhead, 2014: 106). 20-29 yaş grubunda bulunan hekimlerin çoğunlukla pratisyen hekim olması ve beklentilerinin elde ettikleri ödüller ile örtüşmesi ve 50 ve üstü yaş grubu hekimlerin yaşları gereği iş doyumuna ulaşmış olması sebebi ile motivasyonlarının daha olumlu düzeyde olabileceği düşünülmektedir.

Sosyo-psikolojik açıdan ise 30-39 yaş grubu ile 20-29 ve 40-49 yaş grupları arasında, motivasyon algı puan ortalamaları açısından anlamlı fark ortaya çıkmıştır. 30-39 yaş grubunun, sosyo-psikolojik açıdan diğer yaş gruplarına göre daha olumsuz etkilendiği görülmektedir. Bu duruma yol açan sebepler, hekimlerin iletişimde yaşadıkları olumsuz durumlar, performansa dayalı ek ödemenin adil şekilde dağıtılmadığının düşünmesi ve kendini geliştirme ve diğer aktivite ve

olanaklar için yeterli zaman ve bütçe ayıramamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Peker (2013: 163) ve Yüzden'in (2013: 48-51) yapmış olduğu çalışmalar da aynı yönde sonuçlar içermektedir. Daneshkohan ve diğerlerinin (2015: 157) yaptığı çalışmada, katılımcıların motivasyonunu en olumsuz yönde etkileyen faktörler; bireyler arası adil davranılmaması durumu ve iletişimde yaşanan problemler olarak bulunmuştur.

Örgütsel ve yönetsel açıdan ise 30-39 yaş grubu ile 40-49 ve 50 ve üstü yaş grupları arasında motivasyon algı puan ortalaması açısından anlamlı fark ortaya çıkmıştır. 30-39 yaş grubunun, örgütsel ve yönetsel araçlar açısından motivasyon algı puanları daha düşük iken, 40-49 ve 50 ve üstü yaş grubu hekimlerin motivasyon algı puanları daha yüksek olmaktadır. Bu durumun, daha genç yaş grupta yaşanan rekabetin şiddetli olması ve bunun da çalışma ortamındaki huzuru olumsuz yönde etkilemesi gösterilebilir. Özellikle ileri yaş grubunun, rekabet ortamından, gelen hasta sayısındaki artıştan ve iş yükünden etkilenmediği görülmektedir. Peker (2013: 166) ve Başar da (2013: 88) yaptıkları çalışmalarda, hem genç hem de ileri yaş gruplarındaki hekimlerin motivasyonlarının olumlu etkilendiğini, orta yaş grubunda bulunan hekimlerin motivasyonlarının ise olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda unvan değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin tüm araçlar açısından, hekimlerin motivasyon algısında farklılık yarattığı görülmektedir. Ekonomik ve sosyo-psikolojik açıdan, performansa dayalı ek ödemenin pratisyen hekimler ile dahili ve cerrahi tıp uzmanlarının motivasyon algılarında, farklılık yarattığı ve pratisyen hekimlerin motivasyonunun daha olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Özellikle uzmanlar arasında yaşanan rekabet, hekimlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisine göre bireyler arasında yaşanan rekabet ve bu rekabetin sonucunun olumsuz yönde olması durumu, bireyin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Miner, 2005: 134-138). Fakat Ekingen (2013: 77), çalışmasında, performansa dayalı ödemenin çalışanlar arası rekabeti ve motivasyonlarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Pratisyen hekimler ile cerrahi ve dahili uzmanlar arasında oluşan motivasyon algısı



farkı, hekimlerin kendilerini geliştirme ve eğitime ayırdıkları bütçe ve zaman farkıyla da ilgilidir. Byars ve Rue (2004: 227-228), bireylerin, kendilerini geliştirdiklerinde ve kariyer planı yapıp ona ulaştıklarını gördüklerinde, daha fazla motive olduklarını belirtmiştir. Pratisyen ve uzman hekimlerin, beklentileri nedeniyle motivasyon algılarında farklılık olmaktadır. Cerrahi ve dahili uzman hekimlerin mesleki gelişim ve eğitim olanakları ile ilgili değişkenler açısından motivasyonlarının olumsuz etkilenmesi, beklentilerinin karşılanamamasına dayandırılabilir. Başar (2014: 89) ise çalışmasında, katılımcıların motivasyonlarının kendini geliştirme isteği ile etkilenmedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Pratisyen ve cerrahi ve dahili uzmanlar arasında, ekonomik açıdan motivasyon algısı üzerinde oluşan farklılık, hekimlerin elde ettikleri gelirin onları hangi düzeyde teşvik ettiği açısından da önemlidir. Performansa dayalı ek gelirin teşvik açısından motivasyon algılarında yarattığı farklılığa bakıldığında, pratisyen hekimlerin daha olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Küçük ve diğerleri (2012), performansa dayalı ek ödeme sisteminin, motivasyonu etkilemedeki en önemli nedeninin, elde edilen ödül ve gelirlerin bireyleri tatmin edecek ve motivasyonlarını etkileyecek düzeyde olması gerektiğini belirtmiştir.

Örgütsel ve yönetsel açıdan performansa dayalı ek ödeme sisteminin temel tıp uzmanları ile cerrahi ve dahili tıp uzmanlarının motivasyon algılarında farklılık yarattığı ve temel tıp uzmanlarının motivasyonlarının daha olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Bu farklılığın nedeni; özellikle hekimler arasındaki rekabetin, çalışma huzurunda ve takım çalışmasında yaşanan olumsuz değişim etken olmaktadır. Temel tıp uzmanları, işleri gereği diğer hekimler ile rekabete girmemekte ve yaşanan stresli rekabet ortamından daha az etkilenmektedir. Bu nedenle çalışma ortamındaki huzur ve takım çalışmasındaki değişim gibi nedenlerin motivasyonlarını etkilemediğini söylemek mümkündür. Sajjadnia ve diğerlerinin (2015) yaptığı çalışmada, bireylerin motivasyonlarına işletmedeki rollerinin etki yaptığı belirtilmiştir. Fakat temel tıp uzmanları ile cerrahi ve dahili tıp uzmanları arasında örgütsel ve yönetsel açıdan motivasyon algısında yaşanan farklılık, özellikle bu belirtilen sebeplerin cerrahi ve dahili tıp uzmanlarında yoğun olarak hissedilmesinden kaynaklanmaktadır. Takım

çalışmasındaki değişim, çalışma ortamındaki huzurda yaşanan değişim ve hekimler arası rekabet gibi değişkenlerden, cerrahi ve dahili tıp uzmanlarının motivasyonları olumsuz yönde etkilenmektedir. Yaptığı çalışma sonucunda Zaim (2007: 370-372) de; iş stresinin ve rekabetin yoğun yaşandığı hekimler üzerinde, çalışma huzurunun ve takım çalışmasının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmiştir. Akçakanat (2013: 147) da yapmış olduğu çalışma ile cerrahi ve dahili tıp uzmanlarının sistem ile ilgili memnuniyetinin ve motivasyonlarına yansımalarının temel tıp uzmanlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hekimlerin aldıkları aylık sabit maaş değişkeninin motivasyonlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Ayrıca aylık performansa dayalı elde edilen ek gelir değişkenine göre hekimlerin motivasyon algı puanlarının, ekonomik araçlar açısından etkilenmekte fakat sosyo-psikolojik ve örgütsel ve yönetsel araçlar açısından etkilenmemekte olduğu görülmüştür. Buna göre 1.000 TL'den az ek gelir elde eden grup ile 1.000-2.000 TL ve 2.001-3.000 TL ek gelir elde eden gruplar arasında ve 1.000-2.000 TL ile 3.001-4.000 TL ek gelir elde eden gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 1.000 TL'den az gelir elde eden grubun motivasyonunun daha olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Elde edilen ek gelirin artması ile motivasyon algı puan ortalamalarında düşüşler gözükmemektedir. Elde edilen ek geliri düşük olmasına rağmen motivasyonunun olumlu yönde etkilenmesi, hekimlerin beklentileriyle açıklanabilir (Noe vd., 2011: 308-310). Vroom'un Beklenti Teoremine göre, bireylerin beklentileriyle elde ettikleri sonuç birbirini karşıladığında bireylerin motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir (Vroom, 1964: 2-4). Düşük ek gelir grubunda yer alan hekimlerin beklentilerinin fazla olmamasından dolayı elde ettikleri ek gelirin beklentileriyle örtüşmekte olduğu görülmektedir. Fakat 1.000-2.000 TL ek gelir elde eden hekim grubunda, motivasyon en olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu gelir grubunun beklentilerinin yüksek fakat elde ettikleri ek gelirin düşük olması sebebiyle motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Peker'in (2013: 174) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve motivasyondan en olumlu yönde etkilenen gelir grubunun, en düşük ek gelir elde eden grup olduğu görülmüştür. Elde edilen ek gelirin artmasıyla motivasyon algılarının olumsuz yönde değiştiği ifade edilmiştir. Karakaya ve Ay

(2007), yapmış oldukları çalışma sonucunda; performansa dayalı ek ödeme yapılmasının özellikle düşük gelir elde eden çalışanlar için büyük önem arz ettiğini belirtmiştir. Dagne ve diğerlerinin (2015: 231) yapmış olduğu çalışmada, ek gelir alan çalışanların, ek gelir almayan ya da daha düşük ek gelir elde eden çalışanlara göre motivasyonunun daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ojaka ve diğerlerinin (2014: 11) yapmış olduğu çalışmada da çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli iki nedenden birinin elde edilen ek gelir faktörü olduğu belirtilmiştir.

Sağlık sektöründe performansa dayalı ödeme, ücret temel alınarak personelin ve hastaların tatmin seviyesine artırmak, verilen hizmet kalitesini yükseltmek ve hastanelerde oluşan maliyetleri azaltmak amaçlarını içermektedir. Performansa dayalı ek ödeme sistemi, çalışanların gösterdikleri performans sonucu onları ödüllendirerek motive etmek ve bu olumlu motivasyon sonucu daha yüksek performans geri dönüşü elde etmek için oluşturulmuştur (Akçakanat, 2013: 97-99). Sistem, hem olumsuz yönde motive olanları olumlu hale getirmeye çalışırken motivasyonları etkilenmeyen ya da az düzeyde olumlu etkilenen çalışanların da motivasyonlarını daha üst düzeye çekmeyi hedeflemelidir. Yapılan çalışma ile hekimlerin hem sistem ile ilgili genel bir görüşü elde edilmiş olup hem de sistemin hangi araçlar açısından hekimlerin motivasyonuna etki ettiği belirlenmiştir. Yapılan çalışma ile değişkenler arasında anlamlı farklılıklar ortaya konarak bunlar arasında oluşan farklılıkların nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Hastane yöneticileri için hekimlerin hangi araçlar açısından motivasyonlarının etkilendiğini görmek, hangi motivasyon araçlarına odaklanacağı hakkında bilgi vermektedir. Böylece hekimlerin, olumlu yönde motive oldukları araçlar üzerine durularak motivasyon seviyesi daha yukarılara çıkarılabilir. Hekimlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen araçların ise giderilmesi sağlanarak sistemin negatif yönleri ortadan kaldırılmış olur. Hekimlerin yeterli ve adil şekilde ödüllendirilmesi, motivasyonlarını artıracak ve hastanenin performansını geliştirecektir. Motive olan hekimin kurumuna bağlılığı artacak ve hastane için mevcut hekimin işe devamlılığı sağlanacaktır. Bu çalışma ile sistem ve hekimlerin motivasyonunu etkileyen araçlar ile ilgili bilgi verilmekte ve sistemin aksayan yönlerinin düzeltilmesi için öneriler sunulmaktadır.

Elde edilen bulgular dahilinde hekimlerin performansa dayalı ek ödeme sisteminden genel olarak memnun olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Erbaş ve Platin'in (2009), yapmış olduğu çalışmada; hekimlerin %45,9'unun performansa dayalı ücret sistemini motivasyonları için azaltıcı bir unsur olarak gördüğünü belirtmişlerdir. Kakan (2010), Bolat (2012), Akçakanat (2013) ve Çelik (2013) de performansa dayalı ödeme sisteminin, hekimlerin motivasyonu üzerinde olumsuz yönde etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Fakat Zaim (2007), Fettah ve Şahin (2009), Erşahan, Bakan ve Eyitmiş (2011) ve Başar (2014) ise performansa dayalı ek ödeme sistemine göre hekimlerin motivasyonunun olumlu yönde etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Sistemdeki eksikleri gidermek için hekimlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli unsurların özellikle emeklilik, izin ve rapor kullanımı, hekimler arası rekabet, iletişim, gelirin adaletli dağıtımı ve çalışma huzuru gibi etkenler olduğu görülmektedir. Sistemdeki emeklilik ve izin alma halinde performansa dayalı ek gelirin kesilmesi durumlarıyla ilgili sorunlara çözüm getirilmelidir. Emeklilik halinde elde edilen gelirin revize edilmesi ve izin alma halinde kesilen ek gelirin hekimlerin bu sebepten dolayı izinlerini kullanmak istememe boyutuna varmayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gereklidir. Hastaneler arası imkan ve olanakların tekrar gözden geçirilmesi ve aynı unvan ve branştaki hekimlerin almış olduğu ek gelir farklılıkları düzeltilmelidir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre hastane yöneticileri ve performansa dayalı ek gelir sisteminin oluşumu ve geliştirilmesinden sorumlu olan yöneticilere sistem ile ilgili düzeltmeler ve hekimlerin motivasyonunu artırarak olumlu katkılar alabilmeleri için şu öneriler getirilebilir:

- Emeklilik ve izin durumlarında performansa dayalı ek gelirin kesilmesi ya da eksik ödenmesi ile ilgili olumsuz durum iyileştirilmelidir.
- Hekimlerin, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile çalışma ortamlarındaki huzurlarının olumsuz etkilenmesi nedeninden tekrar yaptıkları işten keyif almaları sağlanmalıdır.

- Hekimlerin, hastanelere isteksiz şekilde gelmesinin önüne geçilmeye çalışılmalı ve diğer hekimlerin rakip olarak görülme durumu yıkılmalıdır.
- Yapılan operasyonlar ve hastaların, branşlar arası sevkine çeşitli kontrol mekanizmaları getirilerek gerekli olmayan ve bakılan hasta sayısında sadece niceliksel artışa sebep olan durumlar giderilebilir. Böylece hekimlerin performansa dayalı ek ödeme ile ilgili etik açıdan olumsuz yönde düşünceleri engellenebilir.
- Hastane yöneticilerinin tüm hekimler ile ilgili objektif ve adaletli davranmaları önemlidir.

Araştırmanın, kamu hastanelerinde yapılması, hekimlerin anketlere vermiş oldukları cevaplarda etkilenmelerine yol açmış olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, performansa dayalı ek ödeme sisteminin hekimlerin motivasyonuna etkisi konusu, özel hastanelerde de incelenerek kamu hastanelerinde elde edilen sonuçlar ile kıyaslanabilir.

Araştırma ikinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalar, diğer basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimler üzerinde yapılabilir.

Araştırmanın hekimlere odaklanması sebebiyle gelecekte yapılacak çalışmalar performansa dayalı ek ödeme sisteminin sadece hekimler açısından değil diğer personeller ya da hastanenin tüm personelini kapsayacak şekilde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin, hekim motivasyonuna etkisi ile ilgili daha fazla değişken ya da motivasyona etki eden başka faktörler belirlenerek araştırma daha detaylı biçimde oluşturulabilir.

Hekim motivasyonunda oluşan farklılık sadece performansa dayalı ek ödeme sistemi açısından değil diğer etkenler açısından da incelenebilir. Hekimlerin

motivasyonunu etkileyen diğer araçlar belirlenerek çalışma daha detaylı şekilde incelenebilir.

Performansa dayalı ek ödemenin, diğer sektörlerde çalışan bireyler üzerindeki motivasyona etkisi incelendikten sonra sağlık sektörü ve diğer sektörler ile ilgili elde edilen sonuçlarla kıyaslama yapılabilir.



## KAYNAKÇA

Abi, Reha, “Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?”, *Kaynak Dergisi*, Sayı: 12, 2002,

[www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=12&sira=87](http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=12&sira=87)

Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, Ankara, 2005.

Akçakanat, Tahsin, *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyelerinin Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2013.

Akgeyik, Tekin, “Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 56, Sayı: 2, İstanbul, 2006.

Alayoğlu, Nihat, *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul, 2005.

Altıntaş, Abdullah, “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 69, Nisan-Haziran 2008.

Altok, Tuğba, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Isparta, 2009.

Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook of Performance Management*, 4. Baskı, Kogan Page Yayınları, 2009.

Armstrong, Michael, Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13. Baskı, Kogan Page Yayınları, 2014.

Aydın, Sabahattin (ed.), *Sağlıkta Kurumsal Performans ve Kalite Uygulamaları*, Sağlık Bakanlığı: Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara, 2009.

Aydın, Sabahattin, Mehmet Demir, *Sağlıkta Performans Yönetimi: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Sağlık Bakanlığı Yayınları, 2. Baskı, Onur Matbaa, Ankara, 2007.

Aydın, Serpil Aynur, *Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Kamu Üniversitesi İçin Alternatif Model Denemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Ankara, 2015

Bacal, Robert, *A Critical Look At Performance Management Systems*, McGraw-Hill Yayınları, 1998.

Baker, Susan C., "Sex and Age Effects on Willingness to Communicate, Anxiety, Perceived Competence and Motivation Among Junior High School French Immersion Students", *Language Learning*, Vol: 52, No: 3, 2002

Balkin, David B., Edilberto F. Montemayor, "Explaining Team-Based Pay: A Contingency Perspective Based On The Organizational Life Cycle, Team Design And Organizational Learning Literatures", *Human Resource Management Review*, Vol: 10, Number: 3, 2000.



Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi*, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Başar, Ertuğrul, *Sağlık Bakanlığı Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyon ve Hizmet Kalitesine Olan Etkisinin Bursa Örneğinde İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2014.

Bayram, Levent, “360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, Temmuz-Eylül 2006.

Beardwell, Julie, Tim Claydon, *Human Resource Management*, 6. Baskı, Pearson Yayınları, 2010.

Benligiray, Serap, “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, Eskişehir, 2001.

Berberoğlu, Güneş, *Yönetim ve Organizasyon*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1996.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2010.

Bolat, Gülşen, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı, Ankara, 2012.

Bozkurt, Öznur, İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, İstanbul, 2008.

Budak, Gülay, Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

- Budak, Gönül, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2008.
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 7. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, 2004.
- Cabar, Hasan, Celalettin Serinkan, “Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi İle İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2010.
- Cascio, Wayne F., Herman Aguinis, *Applied Psychology In Human Resource Management*, 6. Baskı, Pearson Yayınları, New Jersey, 2005.
- Certo, Samuel C., *Modern Management*, 9. Baskı, Prentice-Hall Yayınları, New Jersey, 2003.
- Ceylan, Zeynep, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 74-75, 2009.
- Colquitt, Jason A., Jeffery Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behaviour; Improving Performance and Commitment In The Workplace*, 3. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, 2013.
- Çakal, Önder, *Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne, 2009.
- Çelik, Tarık Ziyad, *Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ve Dicle Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Diyarbakır, 2013.

- Çelik, Yusuf, *Sağlık Ekonomisi*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2013.
- Çetin, Canan, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015.
- Çevik, H. Hüseyin, Turgut Göksu, *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2008.
- Chingos, Peter T., *Paying For Performance: A Guide To Compensation Management*, 2. Baskı, John Wiley And Sons Yayınları, New York, 2002.
- Daft, Richard L., Dorothy Marcic, *Understanding Management*, 6. Baskı, South-Western Yayınları, 2009.
- Dagne, Tesfaye, Waju Beyene, Negalign Berhanu, "Motivation and Factors Affecting It Among Health Professionals in the nPublic Hospitals, Central Ethiopia, *Ethiopian Journal of Health Sciences*, Vol: 25, No: 3, 2015
- Daneshkohan, Abbas, Ehsan Zarei, Tahere Mansouri, Factors Affecting Job Motivation Among Health Workers: A Study From Iran, *Global Journal of Health Science*, Vol: 7, No: 3, 2015
- DelCampo, Robert G., *Human Resource Management: Demystified*, McGraw-Hill Yayınları, 2011.
- Demir, Serdar, *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007
- Demir, Rıza, *Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2013.

Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 13. Baskı, Pearson Yayınları, Florida, 2013.

Dessler, Gary, Jean Phillips, *Managing Now*, 1. Baskı, Houghton Mifflin Yayınları, Boston, 2008.

DeCenzo, David A., Stephen Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10. Baskı, Wiley and Sons Yayınevi, 2010.

DeCenzo, David A., Stephen Robbins, *Human Resource Management*, 6. Baskı, Wiley and Sons Yayınevi, 1999.

Dinçer, Ömer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.

Dünder, Süleyman, Hatice Özutku, Fatih Taşpınar, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2007.

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 12. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2013.

Ekingen, Erhan, *Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Batman Bölge Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Van, 2013

Erbaş, Hayriye, Nurgün Platin, “Hekimlerin Değerlendirmesi ile Performansa Dayalı Ödeme”, *Türk Tabipleri Birliği Yayınları*, 1. Baskı, Ankara, 2009.

Erdem, Burcu, *Kamu Yönetiminde Dönüşüm ve Sağlık Sektörü: Uzman Hekimlerin Bakış Açısıyla Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara, 2012.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2012.

Erkan, Arslan, “Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 160, Ocak-Haziran 2011.

Ermiş, Kubilay, *Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2010.

Erşahan, Burcu, İsmail Bakan, Ahmet Melih Eyitmiş, “Performansa Göre Ücretlendirmenin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, 2011.

Fettah, Kıymet, Bayram Şahin, “Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2009.

Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

Fried, Bruce J., Myron D. Fottler, *Human Resources In Healthcare: Managing For Success*, 3. Baskı, Health Administration Press, 2008.

Gardner, Alexander C., Goal Setting and Gainsharing: The Evidence on Effectiveness, *Compensation and Benefits Review*, Vol: 43, No: 4, 2011.

Gazi, Ali, *Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Hastalar ve Sağlık Personeline Olan Etkisinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara, 2006.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske, *Organizations; Behaviour, Structure, Processes*, 14. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, New York, 2012.

Göksu, Nusret, Bülent Öz, “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, Konya, 2008.

Görmüş, Ayhan, *Sağlık Sisteminde Dönüşüm ve Sağlık İnsan Gücü Üzerindeki Etkileri*, Siyasal Kitabevi, 1. Baskı, Ankara, 2013.

Griffin, Ricky W., *Management*, 11. Baskı, South-Western Cengage Learning Yayınları, 2013.

Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead, *Organizational Behavior; Managing People and Organizations*, 11. Baskı, South-Western Cengage Learning Yayınları, Kanada, 2014.

Güler, Hasan, İbrahim H. Kayral, Mehmet Demir, Mehmet Atasever, “Sağlıkta Yönetici Performansı Ölçüm Modeli ve Uygulama Başarısı”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, Sayı: 8, 2014.

- Gürüz, Demet, Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul, 2009.
- Halloran, James, *Personnel and Human Resource Management*, Prentice-Hall Yayınları, New Jersey, 1986.
- Harmancı, Gülsüm, *Performans ve Ek Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri (İzmir Buca Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2013.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley Yayınları, 1959.
- Hitt, Michael A., C. Chet Miller, Adrienne Colella, *Organizational Behavior*, 3. Baskı, John Wiley and Sons Yayınevi, Amerika, 2011.
- Hoffman, Bobby, *Motivation for Learning and Performance*, 1. Baskı, Elsevier Yayınları, 2015.
- Jackson, E. Susan, Angelo Denisi, Michael Hitt, *Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies For Effective Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., 2003.
- Kantar, Hüseyin, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2010.
- Kakan, Gamze, *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Ankara, 2010.

Karakaya, Abdullah ve Ferda Alper Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 31, No: 1, Mayıs 2007.

Karatepe, Selma, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 60, Sayı: 4, Ankara, 2005.

Kart, Elife, “Sağlıkta Dönüşüm Sürecinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hekimler Üzerindeki Etkileri”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2013/3.

Keser, Aşkın, *Çalışma Hayatında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

Kestane, Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 142, Ocak-Nisan 2003.

Kırcı, Ayşe, *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara, 2013.

Kinicki, Andrea, Robert Kreitner, *Organizational Behavior; Key Concepts, Skills and Best Practices*, McGraw-Hill Yayınları, 2. Baskı, New York, 2006.

Koç, Deniz, “OECD Ülkelerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmeye İlişkin Gelişmeler”, *Anahtar Dergisi*, Sayı: 276, 2011.

Koçer, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.



Köroğlu, Özlem, *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir, 2011.

Küçük, Ahmet, Derya Gökçınar, Esra Aksoy, Demet Albayrak, Deniz Erdem, Belgin Akan, Nermin Göğüş, “Performansa Göre Ek Ücret Ödenmesinin Anestezi Uygulamalarına Etkileri”, *Türk Anestezi ve Reanimasyon Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 5, 2012.

Locke, Edwin A., Gary P. Latham, *New Developments In Goal Setting and Task Performance*, 1. Baskı, Routledge Yayınları, 2013.

Lorcu, Fatma, *Örneklerle Veri Analizi; SPSS Uygulamalı*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2015

Luong, Mina, *Performance Management And Performance: The Mediating Role of Engagement*, Yüksek Lisans Tezi, San José State Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Kaliforniya, 2012.

Luthans, Fred, *Organizational Behaviour*, 6. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, 1992.

Maidment, Fred H. (ed.), *Management; Annual Editions*, 2. Baskı, Dushkin Yayınları, Connecticut, 1993.

Mannion, Russell, Huw Davies, “Payment For Performance In Health Care”, *British Medical Journal*, Sayı: 336, 2008.

Marsden, David, Ray Richardson, “Motivation and Performance Related Pay in the Public Sector: A Case Study of the Inland Revenue”, *London School of Economics*, Paper No: 75, Londra, 1992.

Martin, Vivien, Julie Charlesworth, Euan Henderson, *Managing in Health and Social Care*, 2. Baskı, Routledge Yayınları, 2010.

Maslow, Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, 1943.

McNamara, Peggy, "Foreword: Payment Matters? The Next Chapter", *Medical Care Research and Review*, Vol: 63, No: 1, 2006.

McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, 5. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, New York, 2010.

Mejia, Luis R. Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Pearson Yayınları, 7. Baskı, 2012.

Memiş, Gafur, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sağlık Hizmetlerine Etkisi ve Niğde Devlet Hastanesi'nde Görevli Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2009.

Milli Eğitim Bakanlığı, *Büro Yönetimi ve Sekreterlik: Tıbbi Terminoloji*, Ankara, 2008.

Miner, John B., *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E. Sharpe Inc. Yayınları, New York, 2005.

Mondy, R. Wayne, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, Pearson Yayınları, 14. Baskı, 2016.

Mullins, Laurie J., *Management and Organisational Behaviour*, 9. Baskı, Prentice Hall, İngiltere, 2010.

Mutlu, Lütfi, *İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı, Kütahya, 2004.

Noe, Raymond, John Hollenback, Barry Gerhart, Patrick Wright, *Fundamentals of Human Resource Management*, 4. Baskı, McGraw-Hill Yayınları, 2011.

Nohria, Nitin, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, “Employee Motivation”, *Harvard Business Reviews*, Temmuz 2008.

Ojaka, David, Susan Olango, Jordan Jarvis, “Factors Affecting Motivation and Retention of Primary Healthcare Workers in Three Disparate Regions in Kenya”, *Human Resources for Health*, Vol: 12, No: 33, 2014

Okakın, Neslihan, Müjdat Şakar, *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 2015.

Öcal, Derya, Sercan Kürklü, Kemal Tekin, “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Sağlık Akademisyenleri Akademik Tıp Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 3, 2015.

Önen, Levent, Burak Tüzün, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Örücü, Edip, Aysun Kanbur, “Örgütsel–Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, Manisa, 2008.

Özdaşlı, Kürşat, Hüseyin Akman, “İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, Isparta, 2012.

Özer, Mustafa, Bilal Bakır, “Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, Cilt: 45, Sayı: 2, 2003.

Öztürk, A. Turan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2010.

Öztürk, Recep, “Sağlıkta Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin SWOT Analizi”, *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, Sayı: 19, 2011.

<http://www.sdplatform.com/Dergi/515/Saglikta-Performansa-Dayali-Ek-Odeme-Sisteminin-SWOT-GZFT-Analizi.aspx>

Peker, Dursun, *Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2013.

Ramazanoğlu, Fikret, Cengiz Arslan, M. Fatih Karahüseyinoğlu, “İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Diyarbakır, 2003.

Robbins, Stephen P., Mary Coulter, *Management*, 7. Baskı, Prentice-Hall Yayınları, 2003.

Robbins, Stephen P., Mary Coulter, *Management*, 11. Baskı, Prentice-Hall Yayınları, 2012.

- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15. Baskı, Pearson Yayınları, 2013.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2013.
- Sağlam, Hüseyin, *Performansa Dayalı Döner Sermaye Prim Sistemi ve Sağlık Ocaklarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2006.
- Sağlık ve Bilişim Dergisi, Sağlık Kurumlarında Motivasyon ve Sağlık Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, 2016.  
<http://www.sisoft.com.tr/haber/page?dergi=9&SYF=6&lang=tr>
- Sajjadnia, Zahra, Ahmad Sadeghi, Mehri Zamani, “Factors Affecting the Nurses’ Motivation for Participating in-service Training Courses: A Case Study”, *Journal of Health Management and Informatics*, Vol: 2, No: 1, 2015
- Saruhan, Şadi Can, Ayla Öncer Özdemir, *Değer Hedefli İşletmecilik*, 1. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004.
- Schermerhorn, John R., *Management*, 5. Baskı, Wiley and Sons Yayınevi, Amerika, 1996.
- Schermerhorn, John R., James Hunt, Richard Osborn, Mary Uhl-Blen, *Organizational Behavior*, Wiley and Sons Yayınevi, 11. Baskı, 2010.
- Seçim, Hikmet, *Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi*, Küre Ajans, 1. Baskı, İstanbul, 1991.

Shortell, Stephen M., Arnold D. Kaluzny, *Health Care Management; Organization Design and Behaviour*, 5. Baskı, Delmar Yayınları, New York, 2006.

Snell, Scott, George Bohlander, *Managing Human Resources*, 16. Baskı, South-Western Cengage Learning Yayınları, 2013.

Şahin, Levent, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010.

Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2009.

Snezana Urosevic, Nenad Milijic, “Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation”, *Organizacija Dergisi*, Temmuz- Ağustos 2012

Tanrıverdi, Haluk, Kutay Oktay, “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, *Turizm Akademik Dergisi*, Sayı: 2, 2001.

Taş, Yunus, Ali Talip Akpınar, “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Hekimlerin Bakış Açısı: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Bir Araştırma”, 6. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, Isparta, 2012.

Taşkın, Kutluhan, Ahmet Tozlu, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi”, *TİSK Akademi Dergisi*, Sayı: 2016/1.

Taşpınar, Fatih, *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2006.

Tengilimoğlu, Dilaver, *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, Ankara, 2013.

Tengilimoğlu, Dilaver, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat, *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayınevi, 4. Baskı, Ankara, 2012.

Tesone, Dana V., *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, 1. Baskı, Butterworth-Heinemann Yayınları, 2008.

Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, *Human Resource Management*, 7. Baskı, Pearson Yayınları, 2008.

Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

Tunđer, Polat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011.

Tunđer, Polat, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013.

Tutar, Hasan, M. Kemal Yılmaz, Cumhur Erdönmez, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayınevi, 1. Baskı, Ankara, 2003.

Türk Dil Kurumu (2015);

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5725c0edc14521.91482377](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5725c0edc14521.91482377)

Türk Tabipleri Kurumu, *Hekimlik Sorunları*, 2012.

<http://www.ttb.org.tr/kutuphane/hekimsorunlari.pdf>

Uçkun, Gazi, Elbeyi Pelit, “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standard Dergisi*, Sayı: 493, Ocak 2003.

Uyargil, Cavide, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayınevi, 3. Baskı, İstanbul, 2013.

Ülgen Hayri, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.

Ünal, Ayşe, “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”, *İşgüç Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003.

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=171&cilt=5&sayi=2&yil=2003>

Ünsalan, Erdal, Bülent Şimşeker, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

Vroom, Victor, *Work and Motivation*, Wiley Yayınları, New York, 1964.

Wong, Simon, Loretta Pang, “Motivators To Creativity In The Hotel Industry- Perspectives Of Managers And Supervisors”, *Tourism Management*, Sayı: 24, 2003.

Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Küre Ajans, 3. Baskı, 1991.

Yıldız, Yasemin, *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2008.

Yoğun, Selfet, *Çalışanlarda Motivasyon ve İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2014.

Yüzden, Ganime Esra, *Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ve Hekim Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi,



Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara, 2013.

Yüzden, Ganime Esra, Jülide Yıldırım, “A Qualitative Evaluation of the Performance-based Supplementary Payment System in Turkey: Physicians’ Perspectives”, *Journal of Health Management*, Cilt: 16, Sayı: 2, 2014.

Zaim, Halil, “Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 53, 2007.

<http://www.hr-guide.com/data/G443.htm>

<http://www.who.int/topics/hospitals/en/>

<http://sabahattinaydin.com/wp-content/uploads/SDYayinlar/PerformansaGoreOdemeSistemleriVeZorluklari.pdf>

## EK-1 ANKET FORMU

Elinizdeki bu anket formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyonuna Etkisi” konulu bilimsel bir yüksek lisans tezi için veri tabanı oluşturmak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar ve çalışma ile ilgili elde edilen veriler gizli tutulacak ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Fatma LORCU  
Arş. Gör. Gürkan KOLAYLI  
[fatmalorcu@trakya.edu.tr](mailto:fatmalorcu@trakya.edu.tr)  
[gurkankolayli@trakya.edu.tr](mailto:gurkankolayli@trakya.edu.tr)

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın      ( ) Erkek
2. Yaşınız: ( ) 20-29      ( ) 30-39      ( ) 40-49      ( ) 50 ve üstü
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli      ( ) Bekar      ( ) Boşanmış
4. Eğer evliyseniz eşiniz çalışıyor mu? ( ) Evet      ( ) Hayır
5. Eşiniz çalışıyor ve hekim ise işaretleyiniz. ( )
6. Çocuğunuz varsa kaç tanedir? (.....)
7. Daha önce özel sektörde çalıştınız mı? ( ) Evet      ( ) Hayır
8. Çalışmakta olduğunuz branş ve unvanınız: ( ) Cerrahi Tıp Uzmanı      ( ) Temel Tıp Uzmanı ( ) Dahili Tıp Uzmanı      ( ) Pratisyen Hekim
9. Kaç yıldır hekimlik yapıyorsunuz? Özel (.....) Kamu (.....)

10. Aylık sabit maaş geliriniz ne kadardır?								
<input type="checkbox"/> 2.200 TL'den az		<input type="checkbox"/> 2.200-3.200 TL						
<input type="checkbox"/> 3.201-4.000 TL		<input type="checkbox"/> 4.001-5.000 TL		<input type="checkbox"/> 5.001 TL'den fazla				
11. Aylık sabit maaş dışında elde ettiğiniz performansa dayalı ek geliriniz ne kadardır?								
<input type="checkbox"/> 1.000 TL'den az		<input type="checkbox"/> 1.000-2.000 TL						
<input type="checkbox"/> 2.001-3.000 TL		<input type="checkbox"/> 3.001-4.000 TL		<input type="checkbox"/> 4.001 TL'den fazla				
Performansa dayalı ödeme sistemi ile ilgili aşağıda sıralanan konularda, motivasyonunuza olan etkisine göre kendi durumunuza en uygun olan cevabı işaretleyiniz.				Çok Olumlu	Olumlu	Etkilemiyor	Olumsuz	Çok Olumsuz
<b>Ekonomik Araçlar</b>								
12. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile ek kazanç elde edilmesinin çalışma motivasyonunuza etkisi								
13. Performansa dayalı ek ödeme sistemine göre alınan ek ücretin toplam elde edilen gelire sağladığı katkının motivasyonunuza etkisi								
14. Performansa dayalı ek ödeme sistemine göre elde edilen ek gelirin, gösterilen bireysel performansları yansıtmasının motivasyonunuza etkisi								
15. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulamasının işteki performansınızı göstermek için teşvik etmesinin motivasyonunuza etkisi								
16. Performansa dayalı ek ödeme sistemi kullanılarak ücretlerin hesaplanmasının motivasyonunuza etkisi								
<b>Sosyo-Psikolojik Araçlar</b>								
17. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde, hekimlerin unvanlarına göre farklı ücret almasının motivasyonunuza etkisi								
18. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin, hekimler arası iletişimde oluşturduğu farklılığın motivasyonunuza etkisi								
19. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin hekimler ve diğer sağlık çalışanları arasındaki iletişimde oluşturduğu farklılığın motivasyonunuza etkisi								
20. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile hekim-hasta arasındaki iletişimde oluşan farklılığın motivasyonunuza etkisi								
21. Performansa dayalı ek ödeme sistemine göre izin ya da rapor kullanıldığı durumlarda ek ödemelerin kesintiye uğramasının motivasyonunuza etkisi								
22. Performansa dayalı ek ödeme sistemine göre alınan ek ödemelerin emeklilik dönemine yansımalarının motivasyonunuza etkisi								
23. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin mesleki gelişiminize katkısının motivasyonunuza etkisi								
24. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin dağıtımının motivasyonunuza etkisi								
25. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile dağıtılan ek ücretlerde branşlar arası farklılık oluşmasının motivasyonunuza etkisi								
26. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile diğer aktivite ve eğitim olanakları için bütçe ayrılmasının motivasyonunuza etkisi								

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar					
27. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin motivasyonunuza etkisi					
28. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile fiziksel şartlardaki değişimin motivasyonunuza etkisi					
29. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile verilen hizmetin kalitesi ve verimliliğindeki değişimin motivasyonunuza etkisi					
30. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile iş yükünde yaşanan değişimin motivasyonunuza etkisi					
31. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin hekimler arası rekabetteki değişimin motivasyonunuza etkisi					
32. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile çalışma huzurunda oluşan farklılığın motivasyonunuza etkisi					
33. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile çalışmaların kayıt altına alınması ve sistem ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesindeki değişimin motivasyonunuza etkisi					
34. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile hekimlerin yönetime katılmasındaki değişimin motivasyonunuza etkisi					
35. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile takım çalışmalarındaki değişimin motivasyonunuza etkisi					
36. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile kurumsal kaynakların kullanılmasındaki değişimin motivasyonunuza etkisi					
37. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin hekimlerin daha fazla kazanç için etik anlayışlarındaki değişimin motivasyonunuza etkisi					
38. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile hasta sayısı ve hastaya verilen hizmetteki değişimin motivasyonunuza etkisi					
39. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin genel olarak motivasyonunuza etkisi					

## EK-2 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN İZİN FORMU

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI

[Redacted]

Sayı : 82030386/663.08  
Konu : Araştırma İzini

[Redacted]

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Gürkan KORAYLI, 01/08/2016 tarihli dilekçesi ile Birliğimize bağlı Devlet Hastanelerinde "Performansa Dayalı Ek Ücret Sisteminin İkinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin Motivasyonuna Etkisi" konulu çalışma yapmak istediğini belirtmiştir.

Anket uygulamasının hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına göre yapılması, söz konusu araştırma sonucunun değerlendirilip onaylandıktan sonra kullanılması kaydıyla gerekli izin verilmesi hususunu;

Olurlarımıza arz ederim.

[Redacted]


[Redacted]

**OLUR**  
.../.../2016

[Redacted]

No: [Redacted]  
sta lın [Redacted]  
Evr [Redacted]

## EK-3 ARAŞTIRMA İÇİN ALINAN HEKİM SAYILARINA DAİR İZİN BELGESİ


**T.C.**  
**SAĞLIK BAKANLIĞI**

82030386/929, E 3552  
006

**Sayı** : 82030386/929  
**Konu** : Personel Sayıları

Sayın:Gürkan KOLAYLI

İlgi :19/08/2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi sayılı dilekçeniz ile istenen Birliğimize bağlı Sağlık Tesislerinde aktif çalışan Hekim sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.  
 Bilgilerinizi rica ederim.

...	72
...	51
...	28
Hasanbeyi	5
...	8

11

01

B

## EK-4 ANKET SORULARININ FREKANS TABLOSU

	Soru	Çok Olumsuz		Olumsuz		Etkilemiyor		Olumlu		Çok Olumlu		Mod	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde			
Ekonomik Araçlar	S12	7,0	5,9	52,0	43,7	20,0	16,8	38,0	31,9	2,0	1,7	2	2,80	1,01
	S13	4,0	3,4	40,0	33,6	25,0	21,0	47,0	39,5	3,0	2,5	4	3,04	0,99
	S14	9,0	7,6	54,0	45,4	28,0	23,5	23,0	19,3	5,0	4,2	2	2,67	1,01
	S15	9,0	7,6	47,0	39,5	20,0	16,8	40,0	33,6	3,0	2,5	2	2,84	1,06
	S16	11,0	9,2	44,0	37,0	34,0	28,6	29,0	24,4	1,0	0,8	2	2,71	0,97
Sosyo-Psikolojik Araçlar	S17	22,0	18,5	56,0	47,1	24,0	20,2	17,0	14,3	-	-	2	2,30	0,93
	S18	26,0	21,8	71,0	59,7	16,0	13,4	6,0	5,0	-	-	2	2,02	0,75
	S19	15,0	12,6	50,0	42,0	50,0	42,0	4,0	3,4	-	-	2 ve 3	2,36	0,74
	S20	13,0	10,9	32,0	26,9	68,0	57,1	6,0	5,0	-	-	3	2,56	0,76
	S21	60,0	50,4	50,0	42,0	6,0	5,0	3,0	2,5	-	-	1	1,60	0,70
	S22	62,0	52,1	41,0	34,5	13,0	10,9	2,0	1,7	1,0	0,8	1	1,65	0,81
	S23	19,0	16,0	37,0	31,1	52,0	43,7	11,0	9,2	-	-	3	2,46	0,87
	S24	16,0	13,4	51,0	42,9	41,0	34,5	10,0	8,4	1,0	0,8	2	2,40	0,86
	S25	37,0	31,1	55,0	46,2	23,0	19,3	3,0	2,5	1,0	0,8	2	1,96	0,83
	S26	12,0	10,1	47,0	39,5	42,0	35,3	16,0	13,4	2,0	1,7	2	2,57	0,91
Örgütsel ve Yönetim Araçları	S27	13,0	10,9	38,0	31,9	65,0	54,6	3,0	2,5	-	-	3	2,49	0,72
	S28	17,0	14,3	41,0	34,5	48,0	40,3	13,0	10,9	-	-	3	2,48	0,87
	S29	16,0	13,4	53,0	44,5	34,0	28,6	16,0	13,4	-	-	2	2,42	0,89
	S30	22,0	18,5	69,0	58,0	24,0	20,2	4,0	3,4	-	-	2	2,08	0,72
	S31	38,0	31,9	61,0	51,3	16,0	13,4	4,0	3,4	-	-	2	1,88	0,76
	S32	24,0	20,2	62,0	52,1	27,0	22,7	6,0	5,0	-	-	2	2,13	0,79
	S33	11,0	9,2	30,0	25,2	51,0	42,9	27,0	22,7	-	-	3	2,79	0,90
	S34	10,0	8,4	33,0	27,7	62,0	52,1	14,0	11,8	-	-	3	2,67	0,79
	S35	14,0	11,8	67,0	56,3	32,0	26,9	6,0	5,0	-	-	2	2,25	0,73
	S36	11,0	9,2	46,0	38,8	51,0	42,9	11,0	9,2	-	-	3	2,52	0,79
	S37	34,0	28,6	59,0	49,6	25,0	21,0	1,0	0,8	-	-	2	1,94	0,73
	S38	22,0	18,5	54,0	45,4	33,0	27,7	10,0	8,4	-	-	2	2,26	0,86
	S39	24,0	20,2	56,0	47,1	20,0	16,8	19,0	16,0	-	-	2	2,29	0,97

**EK-5 MOTİVASYON ARAÇLARINA GÖRE HEKİMLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYON ALGI PUANLARI**

Değişken	Kategori	N	Ekonomik Araçlar	Sosyo-Psikolojik Araçlar	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar
Cinsiyet	Kadın	41	2,849±0,816	2,198±0,554	2,345±0,578
	Erkek	78	2,792±0,915	2,183±0,599	2,312±0,636
Yaş	20-29	17	3,318±0,822	2,441±0,504	2,380±0,422
	30-39	71	2,600±0,858	2,045±0,569	2,186±0,606
	40-49	24	2,933±0,876	2,379±0,624	2,561±0,693
	50 ve üstü	7	3,314±0,501	2,371±0,320	2,758±0,386
Medeni Durum	Evlü	70	2,731±0,939	2,114±0,608	2,263±0,636
	Bekar	49	2,927±0,781	2,294±0,530	2,410±0,578
Eş Çalışma Durumu	Çalışıyor	54	2,778±0,837	2,156±0,585	2,343±0,615
	Çalışmıyor	16	2,575±1,243	1,975±0,681	1,990±0,648
Eşin Hekim Olma Durumu	Evet	24	2,750±0,849	2,150±0,707	2,381±0,633
	Hayır	30	2,800±0,840	2,160±0,478	2,313±0,610
Özel Sektör Deneyimi	Var	22	3,209±0,755	2,341±0,648	2,493±0,743
	Yok	97	2,722±0,883	2,154±0,563	2,285±0,579
Unvan	Cerrahi Tıp Uzmanı	50	2,724±0,856	2,072±0,497	2,265±0,618
	Temel Tıp Uzmanı	4	3,000±0,000	2,525±0,411	3,096±0,246
	Dahili Tıp Uzmanı	46	2,570±0,840	2,085±0,578	2,222±0,631
	Pratisyen Hekim	19	3,589±0,638	2,674±0,587	2,559±0,451
Sabit Maaş Geliri	2.200 TL'den az	4	2,950±0,823	2,300±0,529	2,538±0,491
	2.200-3.200 TL	18	2,844±0,828	2,106±0,480	2,197±0,545
	3.201-4.000 TL	32	2,794±0,955	2,147±0,549	2,204±0,589
	4.001-5.000 TL	49	2,804±0,895	2,237±0,667	2,432±0,640
	5.001 TL ve fazla	16	2,800±0,842	2,188±0,524	2,317±0,697
Performansa Dayalı Ek Gelir	1.000 TL'den az	9	3,311±1,253	2,333±0,726	2,205±0,611
	1.000-2.000 TL	19	2,368±0,814	2,016±0,700	2,182±0,644
	2001-3.000 TL	37	2,670±0,747	2,097±0,460	2,337±0,528
	3.001-4.000 TL	44	2,973±0,867	2,280±0,594	2,362±0,678
	4.001 TL ve fazla	10	3,020±0,813	2,320±0,525	2,477±0,624



## ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İzmir’de doğan Gürkan KOLAYLI, ilk ve ortaöğrenimini Karşıyaka’da tamamladı. 2005 yılında İzmir Karşıyaka Lisesi’nden mezun oldu. 2010 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme bölümünde lisans öğrenimini tamamladı. 2010-2011 yılları arasında askerlik görevini Adana’da yerine getirdi. 2013 yılında ÖYP programı ile Trakya Üniversitesi Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu İşletme Bilgi Yönetimi Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2013 yılında başlamış olduğu Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir.