

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ:

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM ve ARAŞTIRMA
HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mevlüt ELVERİR

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nuray TÜRKER

Karabük
Aralık - 2016

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN İŞGÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ:

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM ve ARAŞTIRMA
HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mevlüt ELVERİR




Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nuray TÜRKER

Karabük
Aralık - 2016

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Mevlüt ELVERİR'e ait "*Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı, Danışman Üye	: Doç. Dr. Nuray TÜRKER	
Üye	: Doç. Dr. Şaban ESEN	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hakan CENGİZ	

Tez Sınavı Tarihi : 02/12/2016

TEZ DOĞRULUK BEYANI

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gōsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

02/12/2016

Mevlüt ELVERİR

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanma sürecinde öncelikle desteğini esirgemeyen, çalıőmamda bana doğru yolu göstererek yapıcı bir şekilde beni yönlendiren tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Nuray TÜRKER'e teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan aileme, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarıma, ayrıca araştırma boyunca verdikleri destekten dolayı değerli arkadaşım Lokman DOĞAN'a teőekkürü bir borç bilirim.

Mevlüt ELVERİR



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
KISALTMALAR.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1.PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
1.1.1.Performans Unsurları.....	5
1.1.1.1.Verimlilik (Productivity).....	5
1.1.1.2. Etkinlik (Efficiency) Ölçütü.....	6
1.1.1.3.Etkililik (Effectiveness).....	8
1.1.1.4.Ekonomiklik.....	8
1.1.1.5.Kalite ve Yenilik (Quality and Innovation).....	9
1.2.PERFORMANS YÖNETİMİ.....	9
1.2.1.Performans Yönetimi Kavramı.....	9
1.2.2.Performans Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....	10
1.2.3.Performans Yönetiminin Amaçları.....	12
1.2.4.Performans Yönetim Sisteminin Yarar ve Sakıncaları.....	13
1.2.5.Performans Yönetimi Süreci.....	14
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	15
1.3.1.Performans Değerlendirme Kavramı.....	17
1.3.2.Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi.....	18
1.3.3.Performans Değerlendirmenin Yararları.....	19
1.3.3.1.Yöneticiler Açısından Yararları.....	20
1.3.3.2.Astlar Açısından Yararları.....	20
1.3.3.3.Örgüt Açısından Yararları.....	21

1.3.4.Performans Değerlendirmenin Zararları	21
1.3.5.Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	22
1.3.5.1.İç Faktörler.....	22
1.3.5.2.Dış Faktörler	22
1.3.6.Performans Değerlendirme Süreci.....	23
1.3.6.1.Değerlendirme Standartlarının Saptanması	24
1.3.6.2.Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması	24
1.3.6.3.Değerlendirme Yönteminin Tespiti	25
1.3.6.4.Değerlendirmecilerin Saptanması.....	25
1.3.6.5.Değerlendirme Zamanının Tespiti	26
1.3.6.6.Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	27
1.3.7.Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	27
1.3.7.1.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar	27
1.3.7.1.1.Alternatif Sıralama Yöntemi.....	28
1.3.7.1.2.Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	28
1.3.7.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi	28
1.3.7.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	29
1.3.7.2.1.Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi	29
1.3.7.2.2.Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi	29
1.3.7.2.3.Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi	29
1.3.7.2.4.Zorunlu Tercih Yöntemi	30
1.3.7.2.5.Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)...	30
1.3.7.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	30
1.3.7.3.1.Kompozisyon (Essay) Yöntemi	30
1.3.7.3.2.Doğrudan İndeks Yöntemi.....	30
1.3.7.3.3.Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi.....	31
1.3.7.3.4.Çalışma Standartları Yöntemi.....	31
1.3.7.4.Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	32
1.3.7.4.2.Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	32

1.3.7.4.3.Kendini Geliştirme Düzeyi	32
1.3.7.4.4.Özdeğerlendirme Yöntemi.....	33
1.3.7.4.5.Alan Araştırması Yöntemi	33
1.3.7.4.6.Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	33
1.3.7.4.7.Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi	33
1.4.PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ.....	33
1.4.1.Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Amaç ve Önemi	34
1.4.2.Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları.....	35
1.4.3.Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	35
1.4.3.1.Bireysel Performansa Dayalı Ücret	36
1.4.3.2.Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret	36
1.4.3.3.Örgüt Performansına Dayalı Ücret	37
1.4.4.Performansa Dayalı Ücret Sistemi Çeşitleri	37
1.4.4.1.Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri.....	37
1.4.4.2.Özendirici Ücret Sistemleri	37
1.4.4.3.Kar Paylaşımı.....	38
1.4.4.4.Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri.....	38
1.4.4.5.Performans Primi	38
1.4.5.Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılan Zorluklar.....	39
1.4.6.Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yöneltilen Eleştiriler	39
1.4.7.Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği	39
1.4.7.1.Sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret sistemi.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1.MOTİVASYON KAVRAMI	46
2.1.1.Motivasyon Tanımı.....	46
2.1.2.Motivasyon Süreci	48
2.1.3.Motivasyonun Önemi	49

2.2.MOTİVASYON TEORİLERİ.....	51
2.2.1.Kapsam Teorileri	51
2.2.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	51
2.2.1.2.Alderfer'in V.I.G. Teorisi	52
2.2.1.3.Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	53
2.2.1.4.McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi.....	53
2.2.2.Süreç Teorileri	54
2.2.2.1.Davranış (Sonuçsal) Şartlandırması Teorisi	54
2.2.2.2.Beklenti Teorisi.....	55
2.2.2.3.Eşitlik Teorisi.....	56
2.2.2.4.Amaç Teorisi.....	56
2.3.MOTİVASYON ARAÇLARI	57
2.3.1.Ekonomik Faktörler	57
2.3.1.1.Ücret Artışı	58
2.3.1.2.Primli Ücret.....	58
2.3.1.3.Kara Katılma.....	59
2.3.1.4.Ekonomik Ödüller.....	59
2.3.1.5.İstihdam Güvencesi.....	59
2.3.2.Psikolojik Faktörler.....	60
2.3.2.1.Sosyal Katılma.....	60
2.3.2.2.Değer ve Statü.....	60
2.3.2.3.Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi	61
2.3.2.4.Çevreye Uyum	61
2.3.2.5.Öneri Sistemi	62
2.3.2.6.Psikolojik Güvence	62
2.3.2.7.Sosyal Etkinlikler.....	62
2.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	63
2.3.3.1.Amaç Birliği	63
2.3.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	63

2.3.3.3.Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	63
2.3.3.4.İşgörenlerin Kararlara Katılması	64
2.3.3.5.Etkin Bir İletişim Sistemi	64
2.3.3.6.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	65
2.3.3.7.Rekabet	65
2.3.3.8. Liderlik	66
2.4. SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON-PERFORMANS İLİŐKİŐİ	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU	68
3.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	69
3.2.1.Araştırmanın Modeli.....	69
3.2.2.Evren ve Örneklem	69
3.2.3.Veri Toplam Yöntemi.....	70
3.2.4.Araştırma Verilerinin Analizi	71
3.2.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	71
3.3.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	71
3.3.1.Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular	71
3.3.2.Fonksiyonel Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	73
3.3.3.Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncenin Doktorların Tanımlayıcı Bilgilerine Göre Karşılaştırması	75
SONUÇ.....	79
KAYNAKLAR	82
EKLER LİŐTESİ	92
ÖZET	94
ABSTRACT.....	95
ÖZGEÇMİŞ	96

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Bileşik Devletleri
BARS	: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri
Bkz	: Bakınız
CIPD	:İngiltere Personel Yönetimi Enstitüsü
MR	: Beyin
PDEÖS	: Performansa Dayılı Ek Ödeme Sistemi
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SUT	: Sağlık Uygulama Tebliği
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Girdi ve Çıktı Değişkenleri	8
Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri	72
Tablo 3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Yönelik Bulgular	73
Tablo 3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Yönelik Bulgular (Devamı)	74
Tablo 4. Doktorların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması	76
Tablo 5. Doktorların Yaş, Çocuk Sayısı ve Aylık Gelirlerine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması	77
Tablo 6. Doktorların Branş ve Unvanlarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması	77
Tablo 7. Doktorların Toplam Hizmet ve Mevcut Hastanedeki Hizmet Yıllarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hastanelerde Kullanılan Verimlilik Göstergeleri	6
Şekil 2. Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri	49
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	52



GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş koşulları, tüketicilerin değişen anlayışları ve üretim ve hizmet işletmelerinden daha nitelikli ürün ve hizmet beklentileri kamu kurumlarının da bu değişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmış ve 1980’li yıllardan başlayarak kamusal başarısızlıkların giderilmesi ve devletin vatandaşlarına daha kaliteli hizmet sunabilmesi için çeşitli çözüm yolları uygulanmaya başlanmıştır. Bu çözüm yollarından en yaygın olanı devletin nitelikli hizmet sunmadığı kurumları özel sektör işletmeciliğine bırakması olmakla birlikte özel sektörün yönetimine bırakılamayacak olan bazı hizmet kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayıcı birtakım yönetsel tekniklerin uygulanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde değişen resmi otoritenin yapısı ve önem kazanan rolü devletin bir girişimci olarak piyasaya dönük olmasını zorunlu kılmıştır. Böylece devletin vatandaşlarının refah ve mutluluğu için yürüttüğü faaliyetlerin daha başarılı biçimde yürütülmesi ve hizmetlerin iyileştirilmesi önem kazanmıştır. Bu anlayış çerçevesinde ortaya çıkan ve devletin yeniden yapılanmasını içeren yeni kamu yönetimi yaklaşımı tıpkı özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de “performans yönetimi”, “performans değerlendirme”, çalışanların “motivasyonu” gibi yönetsel tekniklerin uygulanmasını yaygınlaştırmıştır. Bu anlayış, kaynakların etkin, verimli, ekonomik kullanımını ve çalışanların işlerini daha iyi yerine getirmeleri ile sunulan hizmetlerin vatandaşın kalite beklentilerini karşılayacak düzeyde iyileştirilmesini kapsamaktadır.

Bir örgütün performansı, belirli bir dönemde örgütün amacını gerçekleştirme derecesini ya da görevini yerine getirme başarısını ortaya koymaktadır. Örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi, işgörenlerin örgütün amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğu belirlenmesini ifade eder (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Sağlık sisteminde amaçları başarmak için çalışanların performansını arttırmak ve sunulan hizmeti iyileştirmek zorunluluktur. Bunun için çalışanın ve örgütün performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi gerekir. Başarının anahtarı, iyi tanımlanmış ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı göstermektir. Çalışanların performanslarının rasyonel biçimde değerlendirilmesi ve ölçülmesi için amirlerin gözlem, öncelik ve ön yargılarından oluşan subjektif

yöntemler kullanmak yerine bilimsel bazı kriterler ve ilkeler belirleyerek değerlendirme yapmak gerekir. İşgören performansının değerlendirilebilmesi ve ölçülebilmesi için öncelikle objektif ve ölçülebilir kriterler belirlemek gerekir. Performans kriterleri olmaksızın, performansta iyileştirme beklenemez.

Modern yönetim anlayışına göre, çalışanlar başarıları ölçüsünde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme yöntemlerinin en yaygın olanlarından biri kişinin performansının ücrete yansıtılması, yani performansa dayalı ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret sistemi, bir örgütün amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi ölçüsünde çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan bir araçtır. Sistemin çıkış noktası, ücretin bir kısmının veya ek ödemelerin çalışanın performansına göre belirlenmesidir. Performansa dayalı ücret sistemine karşı olan görüşler de bulunmakla birlikte, günümüzde örgütlerin başarısında ve işgörenlerin motive edilmesinde performansın ücretlere yansıtılması büyük rol oynamakta ve yönetim bilimciler tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir (Bolat, 2012). Çalışanların yaptıkları işten ve çalışma koşullarından memnun oldukları sürece verimli çalışacakları inancı yaygındır.

İnsan yaşamı, yaşamın nitelikli biçimde devamlılığı üzerine odaklanan sağlık hizmetleri faaliyet alanı olarak incelendiğinde kritik bir faaliyetler dizisinden oluşmaktadır. Bu kapsamda hizmet sunucu olan hastaneler, doktorlar ile hizmeti talep eden hasta arasındaki ilişki kritik bir öneme sahiptir. Hizmet çıktısı doğrudan insanın mutluluğu, refahı ve yaşamı olduğundan sağlık sisteminde çalışan personelin performansı hasta memnuniyetinin sağlanmasında önemlidir. Hasta memnuniyetini arttırmak, sağlık çalışanlarının daha verimli ve nitelikli hizmet sunmalarını özendirerek bir ücretlendirme sistemi oluşturmak amacıyla tasarlanan “performansa göre döner sermaye katkı payı ödemesi,” Sağlık Bakanlığı tarafından 2004 yılında uygulamaya konmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2007). Sağlık Bakanlığı ‘kurumsal performansın artırılması ve hasta memnuniyetinin sağlanması için çalışan performansının artırılmasına, hastalara hekim seçme hakkının sağlanmasına, hastane ortamının, alt yapı ve fizik şartlarının yükseltilmesine, sağlık hizmet sürecinde uluslararası kalite standartlara getirilmesine büyük önem vermektedir. “Performansa göre döner sermaye katkı payı ödemesi,” sağlık personelinin tüm potansiyelini kullanacak biçimde motive ederek sağlık sisteminden daha etkin sonuçlar alınmasını

amaçlamakta ve bunun için iyi tanımlanmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim sürecini kapsamaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2007). Performansa dayalı katkı ödemeleriyle sağlık personelinin çalışma motivasyonunu yükselmeyi amaçlayan sistem, ayrıca sürekli öğrenme ve gelişmeyi de teşvik etmektedir.

Hastanelerde performans yönetimi ve performans değerlendirmenin, hekimlerin motivasyonuna etkilerinin araştırıldığı bu tezin ilk bölümünde performans ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Bu kapsamda performans kavramı, performans yönetimi, performans değerlendirme kavramı ve önem ile performans değerlendirme amaçları ve yararları, performans yönetimi, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ve değerlemenin sağlık çalışanları açısından önemi ele alınmıştır. İkinci bölümde motivasyon kavramı, süreci, önemi, teorileri ve motivasyon araçları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise uygulama alanı olarak seçilen Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesinde performans yönetimi ve ölçümü incelenmiş; performansa dayalı ücret sisteminin sağlık personelinin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla anket yöntemi ile veri toplanmış, elde edilen bulgular yorumlanmış ve performans yönetiminde yaşanan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Türkçe'ye Fransızca "performance" kelimesinden girmiş olan performans "bir görevi, tamamlamak, bir amacı, taahhüt edilen bir işi başarmak" şeklinde açıklanmaktadır (Celep, 2010). Performans hedeflenen sonucun elde edilmesini ve başarılı olmayı sağlayan güç ve yetenek olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2010: 180). İş başarımı olarak ifade edilen performans; yapılan bir işte gösterilen başarı derecesidir (Bilgin, 2007: 54).

Performans "belli bir hedefe yönelik yapılan planlamalar ışığında ulaşılan noktayı, yani elde edilen sonuçları kalitatif ve kantitatif olarak belirleyen bir kavramdır" (Akçakaya, 2012: 173). Diğer bir ifade ile performans, bir görevi yerine getiren kişinin veya kişilerin o görev ile amaçlanan hedefe ne derece ulaşabildiklerinin kalitatif ve kantitatif ifadesidir (Okur, 2007: 53).

Bir işi yapma sorumluluğunu üstlenen ve bu faaliyetlerde görev alan çalışanların performansları, örgütün bütün çıktılarını etkilemektedir. Bir örgütün performansı, örgütün amacını gerçekleştirme başarısını gösterir. Bu nedenle örgütte çalışan bireylerin performansları örgütün amacına ulaşma derecesini olumlu ya da olumsuz biçimde etkilemektedir.

Performans kavramının varlığından söz edebilmek için öncelikle bir hedef belirlemek yani varılacak hedeflerin belirli olması gerekir (Celep, 2010). Belirlenen hedefe ulaşılması ve başarılı olunması, hedeflenen performans çıktılarına ulaşmak anlamına gelir.

İnsan faktörü, yani çalışanlar günümüz örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri ve başarı elde edebilmelerinde, örgütlerin verimliliğini, karlılığını, etkinliğini ve müşteri memnuniyetini sağlamada büyük önem taşımaktadır. Sosyal sermaye olarak da kabul edilen çalışanlar örgütlerin performansını arttıran temel unsurlardan biridir. Dolayısıyla örgütte çalışan bireylerin çıktıları örgütlerin iş başarımlarını etkilemektedir.

Örgütlerin kuruluş amaçlarına göre performans anlayışları değişiklik göstermektedir. Kar amacı ile kurulan örgütlerin amacı en yüksek kârı elde etmek iken, bir kamu kurumu en az girdiyle görevini tam olarak yerine getirmeye çalışır. Bir örgütün başarısı önceden belirlenen bu kriterlere bağlıdır. Performans açısından değişiklik göstermeyen tek husus “ekonomik performans” anlayışı yani “ekonomik olmaktır. Zira örgütler sosyal amaçla kurulmuş olsalar dahi bir örgütün ayakta kalabilmesi için temel şartlardan birisi ekonomiktir. Performans anlayışında ikinci sırada “verimlilik” boyutu yer almaktadır (Celep, 2010).

1.1.1. Performans Unsurları

Bir sağlık kuruluşu için önemli olan performans unsurları aşağıda belirtilmektedir.

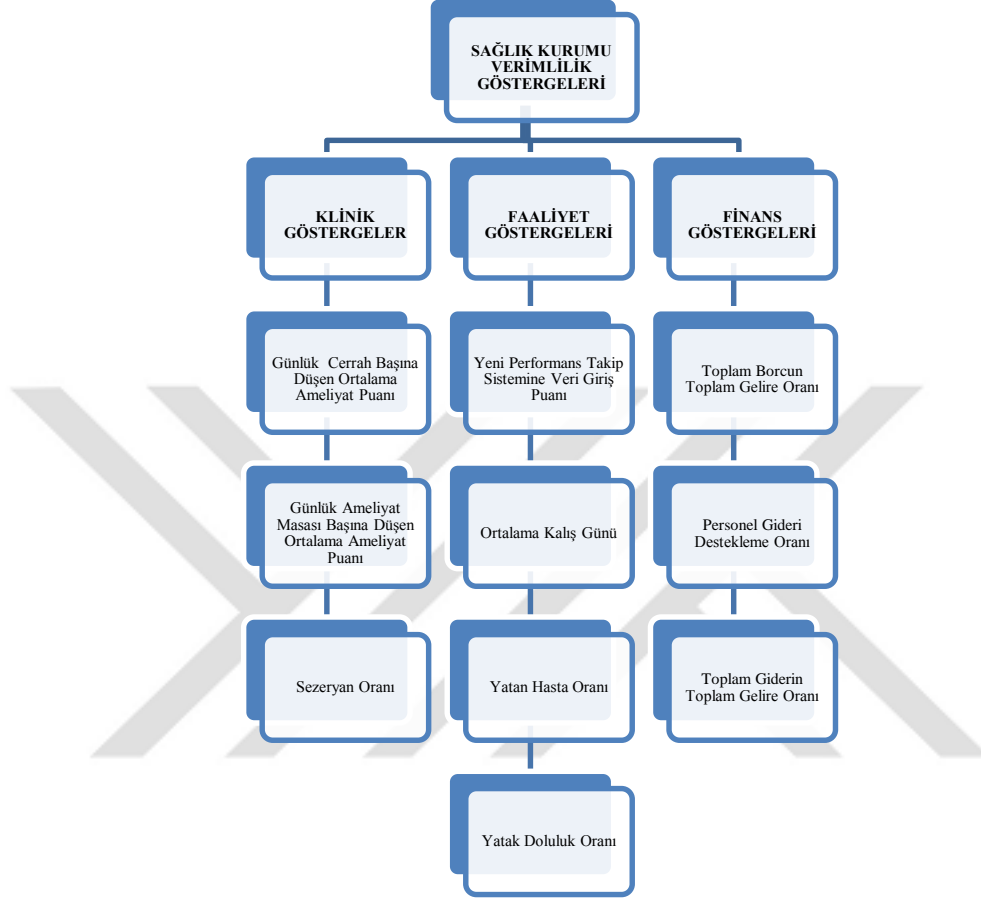
1.1.1.1. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik, üretilen hizmetin miktarı ve sayısı ile bu hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların maliyeti ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik, geniş perspektiften incelendiğinde bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne ölçüde rasyonel kullandığı ile ilgilidir (Uludüz, 2008: 31).

Lawlor (1985:290)'a göre, “Verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Kaynakları etkin ve etkili kullanma derecesidir. Örgütsel performansın fiziksel olarak ölçülmesidir”. Prokopenko'ya (1992:3) göre verimlilik, “bir örgütün ürettiği çıktı veya sunduğu hizmet ile bu çıktıyı üretirken kullandığı girdi arasındaki ilişkidir”. Bu ilişki genel olarak girdi-çıktı biçiminde ifade edilir. Verimlilik üretimde kullanılan araçların ekonomik değerinin ölçülmesidir (Doğan, 1987: 20). Toplam girdiler toplam çıktılar ile oranlandığında “fiziksel verimlilik”; toplam çıktılarının maddi değeri ile girdilerin toplam maliyeti hesaplandığında “ekonomik verimlilik” olarak adlandırılır. Bu durumda verimlilik, yalnızca üretimin artması değil aynı zamanda ürünün en az maliyetle daha az girdi kullanarak üretilmesidir (Alpugan, 1991: 61).

Sağlık hizmetlerinde verimlilik belli bir sağlık sonucunu en az girdi kullanarak en az maliyetle üretme ölçüsüdür. Esas amaç, hedeflenen bir çıktının doğru şekilde (hastayı sağlığına kavuşturacak şekilde) en az kaynağı kullanarak ve en az maliyetle üretilmesidir. Örneğin, kronik böbrek yetmezliği olan bir hastanın yaşamını diyaliz tedavisinin mi yoksa böbrek naklinin mi en az maliyetle ve en az

kaynak kullanarak uzattığının hesaplanmasıdır (saglikidaresidergisi.hacettepe.edu.tr, 2007). Aydın (2009) sağlık işletmelerinde verimlilik kriterlerini klinik, faaliyet ve finans göstergeleri olmak üzere üç başlıkta incelemektedir (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Hastanelerde Kullanılan Verimlilik Göstergeleri

Kaynak: Aydın, S. vd. 2009: 28.

1.1.1.2. Etkinlik (Efficiency) Ölçütü

Etkinlik, kamu kurumları için temel performans ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kamu hizmetlerinde verimliliğin ölçülmesinde karşılaşılan sorunlar sebebiyle kamu hizmetlerinin verimliliğin ölçülmesinde verimliliğe göre daha geniş bir kavramı ifade eden etkinlik kavramı kullanılmaktadır. Etkinlik, örgütlerin belirledikleri amaçlara ve stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için yaptıkları faaliyetlerde, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilme derecesini belirler. Bir performans denetim unsuru olarak etkinlik örgütlerde büyük önem taşır zira bir örgütte kaynaklar verimli kullanılmış olsa bile örgüt hedeflerine ulaşılmamış olabilir (Uludüz, 2008: 31,32).

Etkinlik; verimliliği de içeren daha geniş bir kavram olup ürün ya da hizmet çıktıları ile bunların üretilmesi için gerekli olan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Etkinlik, “doğru şeyleri yapmak” veya “doğru harcamak” ile ilgilidir (Ömürgönülşen, 2003; Genç, 1994). Etkinliğin ölçülebilmesi için bir örgütün kullandığı girdiler ve ürettiği çıktılar, diğer örgütlerle ya da standartlarla karşılaştırılmalıdır. Böylece başka örgütlerle kıyaslandığında örgütün işi ne kadar iyi yerine getirebildiği ölçülmektedir. Verimlilik ise örgütün diğer örgütlerle karşılaştırma yapmadan örgütün kendi çıktı ve girdilerinin ölçülmesidir.

Bir kamu kurumu olan ve sağlık hizmeti yerine getirme yükümlülüğü bulunan hastanelerin etkinliği, hükümetin kurumları denetleme düzeyi ve yönetsel rolüyle ilişkilidir. Gelişmekte olan ülkelerde sağlık harcamaları son yıllarda önemli ölçüde artması sağlık hizmetlerinin kısıtlı kaynaklarla yürütülmeye çalışılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, hastaneler etkin çalışması gereken kurumlardır. Hastaneler, vatandaşlarına hizmet verebilmeleri için belirli bir bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla birlikte kamu hastanelerine verilen bütçeler yetersizdir. Örneğin; Kanada hükümeti, sağlık harcamalarını azaltmak için hastanelere hizmet verilen nüfus ile orantılı bir bütçe vermektedir. Böylece yetersiz bütçeyle en kaliteli sağlık hizmeti verme gayreti içinde olan kamu hastanelerinin, kar amacı gütmeyen diğer bütün kurumlardan çok daha etkin çalışmaları gerekmektedir (Aslan ve Mete, 2007: 45).

Hizmet üretme sürecinin etkinliği, belirli bir girdi ile en yüksek çıktının üretilmesine veya bir çıktının en az girdi kullanılarak elde edilebilmesine bağlıdır (Aslan ve Mete, 2007: 46). Bir hastanede etkinliğin ölçülmesinde girdi ve çıktı değişkenleri karşılaştırılır. Hastanelerde eğer çıktılar girdilerden fazla ise etkinlikten söz edilebilir.

Tablo 1.Hastanelerde Girdi ve Çıktı Değişkenleri

Girdiler	Çıktılar
Çalışan uzman hekim sayısı	Poliklinikte tedavi olan hasta sayısı
Çalışan pratisyen hekim sayısı	Yataklı olarak tedavi gören ve taburcu olan hasta sayısı
Hastanenin fiili yatak sayısı	Ölen hasta sayısı
Döner sermaye harcamaları	Yapılan büyük ameliyat sayısı
	Yapılan orta ameliyat sayısı
	Yapılan küçük ameliyat sayısı
	Döner sermaye gelirleri
	Yapılan doğum sayısı
	Hastanede yatılan gün sayısı

Kaynak: Temür, 2010: 13

Ülkemizde yapılan araştırmalarda doğu ve güneydoğu illerinde faaliyet gösteren hastanelerin yüksek düzeyde etkin çalıştıkları, orta ve batı bölgelerdeki hastanelerin ise düşük etkinlikte çalıştıkları saptanmıştır (Temür, 2010: 15).

1.1.1.3.Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, nihai çıktının ya da sonucun, hedeflenen çıktıya ya da sonuca oranlanması sonucu bulunur. Etkililik ve etkinlik birbirleriyle karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak aralarında birtakım farklar bulunmaktadır. Etkinlik kaynak kullanımı ve araçlarla ilgili bir kavramdır. Oysa etkililik örgütün amaçları ile ilgilidir. Schermerhorn'a göre, örgütlerin kaynak kullanımı iyi fakat hedefleri düşük ise; örgüt etkin, fakat etkili değildir. Yani kaynak kullanımı iyi olmasına karşın hedeflere ulaşamamaktadır. Aksi durumda ise, yani örgütün kaynak kullanımı kötü fakat hedefler yüksek ise; örgüt etkilidir ancak etkin değildir. Bu durum, örgütte bazı kaynakların boşa harcandığını göstermektedir. Örgütte hem kaynaklar iyi kullanılıyor hem de beklentiler yüksek ise bu durumda hem etkililikten hem de etkinlikten söz edilebilir. Bu durum örgütsel performansın yüksek olduğu anlamına gelir (Celep, 2010).

1.1.1.4.Ekonomiklik

Ekonomiklik, hedeflenen amacın en düşük maliyetle ve en uygun zamanda gerçekleştirilmesidir. Bir başka ifade ile örgütün amaçları dikkate alınarak,

kaynakların uygun nitelik ve miktarda, uygun yer ve zamanda en az maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasıdır (Ada, 2008: 2).

1.1.1.5.Kalite ve Yenilik

Kalite hasta ihtiyaçlarına en uygun olan hizmet anlayışını ifade eden bir performans ölçüsüdür. Yenilik ise ihtiyaçları eskisine göre daha iyi karşılamak için daha üstün ve daha işlevsel sonuçlar elde etmeye yardımcı olan yeni uygulamalardır (Celep, 2010). Bu bağlamda sağlık hizmetleri açısından hastanın nitelikli hizmet alması ve teşhis ve tedavide yeni yöntemlerin kullanılması örgütün performansını arttıran bir husustur.

1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

1.2.1. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi, örgütün amacına ulaşması ve örgütsel görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için, örgütsel kaynakların seçilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Akal, 1998: 5). Performans yönetimi, örgüt çalışanlarının performansını sürekli geliştirme amacıyla birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmada gerekli olan planlama, ölçme, motive etme, kontrol etme fonksiyonlarını, yönetimin diğer işlevleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesini amaçlayan bir yönetim biçimidir (Kubalı, 1999: 36). Başka bir ifade ile performans yönetimi, örgütlerin etkinliği ve verimliliği takip etmelerini, kontrol etmelerini ve stratejik öncelikleri yerine getirmelerini sağlayan yönetim anlayışıdır (Özer, 2013: 37). Performans yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve görevlerini ideal bir biçimde yerine getirmesi için, verimliliğe, etkililiğe ve ekonomikliğe odaklanmış bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışının başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedefleri dikkate alarak ürünleri sürekli olarak ölçmek gerekir (Bilgin, 2007: 54).

Performans yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için kişilerin ve örgütün yapması gereken faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağına planlanması ve öneriler geliştirilmesi sürecidir (Baş ve Artar, 1991: 34). Kamu kurumlarında performans yönetimi, geleneksel kamu yönetimi anlayış ve uygulamalarına getirilen eleştiriler sonucu ortaya çıkmış olup hizmette yerelliğin sağlanması, yerinden yönetimin güçlendirilmesi, yönetim, toplam kalite yönetimi,

kamu işletmeciliği ve küreselleşme gibi hususların kamu yönetimine uygulanmasıdır. Kamu kurumlarında uygulanan performans yönetimi anlayışı, doğru işin doğru yerde ve doğru zamanda, doğru kişilerce uygun miktarda ve kalitede yapılmasını esas almaktadır (Bilgin, 2008: 60).

Kamu kurumlarında da diğer örgütlerde olduğu gibi performans yönetimi anlayışı, personel yönetimi yaklaşımından, insan kaynakları anlayışına geçişte ortaya çıkmıştır. Kamu yönetimindeki değişimler örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısını değiştirerek, performans dayalı yönetim anlayışının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Öztürk, 2010: 4).

Performans yönetimi ücret-maaş yönetimi, kariyer geliştirme, stratejik planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işten çıkarma kararlarında önemli rol oynamaktadır (Uzoğlu, 2011). Tüm örgütlerde olduğu gibi hizmet üreten sağlık işletmelerinde de örgütün tüm sistem, süreç, birey ve grupların performanslarının yönetilmesi örgütün başarısı, sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2.2. Performans Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Performans kavramının tarihi geçmişi 16. yy. kadar uzanmakta olup performans anlayışının tarihsel süreci incelendiğinde “karlılık”, “verimlilik” ve “yeni rekabet” aşamalarından geçtiği görülmektedir Ekonomiklik, kar, verimlilik, etkinlik kavramlarının işletme literatüründe kullanılmasıyla birlikte örgüt performansı da önem kazanmıştır.

Bir toplumun iktisadi ve siyasi yapısı ne olursa olsun, örgütler kar elde etme anlayışı üzerine kurulu sistemlerdir. Bu en eski performans anlayışına göre, karlılık örgüt performansının yeterli olduğunu gösterir. Performans anlayışında ikinci olarak önemli görülen husus “verimlilik” tir. Verimlilik, tarihi süreçte ekonomik düşünce okullarının üzerinde durduğu bir konu olup tarihi 16. ve 17. yüzyıldaki Merkantilist döneme kadar gitmektedir. İktisadi gelişmede verimlilik artışı önemli hale gelmiş, klasik ekonomi anlayışının öncülerinden Adam Smith, “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde emek verimliliğinin artırılmasına (işbölümü) dikkati çekmiştir. Bu gelişme, 19. yüzyılda Marx’ın emek verimliliği görüşünden neo-klasik iktisatçıların “Marjinal Verimlilik Teorisi” ile devam etmiş ve tüm iktisat ekolleri verimliliğe önem

vermişlerdir. Bu gelişmelerin sonrasında performansın maliyet yani ekonomiklik açısından değerlendirilmesi önemini kaybetmiş ve performans verimlilik açısından ele alınmaya başlanmıştır (Celep, 2010).

Performans ile ilgili tarihi süreçteki son gelişme ise “yeni rekabet” anlayışının ortaya çıkmasıdır. Bu anlayışa göre, örgütün yalnızca verimli olması performans sağlamada yeterli değildir, örgüt rekabeti de dikkate alarak devamlı bir gelişim içerisinde performansı arttırmalıdır. Örgütler sadece kendi faaliyetlerini değil başka örgütlerin de faaliyetlerini dikkate almak zorundadırlar. Rekabeti dikkate almayan örgütler, rakiplerinin arkasında kalarak başarılı olamayacaklardır. Örgütün rekabet edebilirliği arttığı sürece performansa dayalı problemler de ortadan kalkacaktır (Celep, 2010).

İş yaşamında performansın önem kazanması ile birlikte örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde çeşitli kriterler geliştirilmiştir. 1800’lü yıllarının sonlarında performans değerlendirme, kişilerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesi ile yapılmaktaydı. 1950’lerin sonuna doğru ise performans değerlendirmesinde mesleki amaçlar dikkate alınmış, 1960’larda bireyin davranışıyla ilgili çeşitli kriter ölçekleri geliştirilmiştir. 1970’li yıllardan itibaren ise personel yönetimi uzmanları, farklı kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri geliştirmişlerdir (Carter, 1994).

Örgüt çalışanlarının performanslarının sistematik olarak değerlendirilmesi ilk olarak 20. yüzyılın başlarında ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleştirilmiştir. İşgörenlerin verimliliklerinin değerlendirilmesi ve performans değerlendirme kavramının ilk bilimsel kullanımı F. Taylor’un iş ölçüm uygulamaları ile başlamıştır (Kaynak, 1998). Ülkemizde ise ilk performans değerlendirme çalışması Karabük Demir Çelik Fabrikalarında 1948 yılında gerçekleşmiş, sonrasında ise, Devlet Demir Yolları, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Sümerbank gibi bazı kamu kurumlarında ve 1960’lı yıllardan başlayarak bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuş ve son 20 yılda özellikle özel sektörde büyük önem kazanmıştır. Son yıllarda örgütsel verimliliğe sağladığı katkılar nedeniyle performans değerlendirme, tüm kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin yönetiminde popüler hale gelmiştir (Özer, 2009: 4; Bingöl, 1993).

Performans yönetimi kavramını, ilk kez 1976 yılında Beer ve Ruth kullanmıştır. Bu konuda yazılan ilk kitap ise 1987 yılından sonra yayımlanmıştır. İngiltere’de performansla ilgili ilk değerlendirme, 1987 yılında İngiliz Personel Yönetimi Enstitüsü tarafından yapılmıştır. 1990 yılında İngiltere ve ABD’de insan kaynakları ve performans yönetimi kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Uzoğlu, 2011).

Günümüz sağlık sektörünün rekabetçi yapısı, vatandaşların sağlık hizmetlerinden beklentileri ve ihtiyaçlarının dikkate alınması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Sağlık hizmetlerinde performans yönetimi anlayışı, ekonomik, etkili, verimli ve erişilebilir bir sağlık hizmeti sunmanın ötesinde yönetim anlayışında bir paradigma değişikliğini zorunlu kılmaktadır. 20. yüzyılın sonunda ABD ve Avrupa’da ortaya çıkan sağlık hizmetlerinde performans yönetimi anlayışı, kısa sürede birçok ülkede sağlık reformlarının temelini oluşturmuş, sağlık sektöründe kurumsal yapı ve hizmet sunumu giderek artan bir biçimde performans anlayışı üzerine odaklanmıştır (Kırılmaz, 2013).

Sağlık hizmetleri alanında ortaya çıkan bu gelişmelere paralel olarak ülkemizde de, Sağlık Bakanlığı tarafından 2003 yılında uygulamaya konulan “Sağlıkta Dönüşüm Programı” (SDP) ile performans yönetimi anlayışının benimsendiği görülmektedir (Ateş ve Kırılmaz, 2015).

1.2.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin temel amacı, örgütün vizyonu doğrultusunda örgüt hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflerin personelin katılımıyla gerçekleştirilmesinin sağlanması ve hedeflere ulaşırken personellerin katkılarının sistemli, adil ve ölçülebilecek bir yöntemle değerlendirilmesi ve çalışanın kişisel gelişiminin desteklenmesidir (Akçakaya, 2012: 184). Yönetim ile işgörenler arasında iletişim ve anlayış odaklı bir örgüt iklimi yaratmak, çalışanların başarılarını belirlemek ve ödüllendirmek, performansın geliştirilmesi için yönetim ve işgörenlerle ortak çaba sarf etmek, örgütün ve personelin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek, çalışanları geri bildirimle desteklemek ve işgören motivasyonunun arttırmak, eğitim geliştirme ve kariyer planlanması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak, (Gazev, 2010: 21; Bilgin, 60,61) performans yönetiminin diğer amaçları arasındadır. Sağlık kurumları

açısından performans yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

- Sunulan hizmetlerin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek,
- Karar vermede yönetimin yetenek ve yeterliliklerini artırmak, verimliliği teşvik etmek, öncelikli hizmetleri belirlemek, hizmetlere ve hasta isteklerine odaklanmak (Özer, 2013: 41),
- Amaçlar ve performans kriterleri hususunda yönetim ile işgörenler arasında bir görüş birliği oluşturarak herkesin görevinin bilincine varmasını sağlamak,
- İşgörenlerin çalışmalarını seyrederek tarafsız bir ölçme ve değerlendirme yapmak,
- İşgörenin çalışmasına yön veren, yaptığı işte gelişmesini sağlayan bir geri bildirim mekanizması oluşturmak (Akçakaya, 2012: 185),
- Hesap verme sorumluluğunun ve kontrollerin artırılmasını sağlamak (Uludüz, 2008: 9).
- Dürüst bir yönetim anlayışı geliştirerek güven oluşturmak ve personelin moralini yükseltmek,
- Amaçlara ulaşılabilmesi için yeterli performans kriteri belirlemek,
- İşgörenleri belirlenen kriterlere göre adaletli bir şekilde ve zamanında değerlendirmek,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçları ile ortaya çıkan başarıyı karşılaştırarak değerlendirme yapmak,
- Örgütün ve işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek zayıf yönleri güçlendirmek,
- Geribildirim ile işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Başarının tanımlanmış olması nedeniyle işgörenlerin ödüllendirilmesinde kolay ve nesnel ölçülerin oluşturulması (Akçakaya, 2012: 185).
- Yönetim ve işgören arasındaki etkileşimi arttırmak (Önemli, 2010: 24).

1.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Yarar ve Sakıncaları

Performans yönetiminin kısa ve uzun vadeli yararları bulunmaktadır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Tüm faaliyetler amaca yönelik olarak en verimli şekilde yerine getirilir.

- Yönetici ve işgörenlerin birbirleriyle uyumlu örgütsel ve kişisel amaçlar üzerinde anlaşmaya varmalarını, bu amaçların tüm örgüte yayılmasını ve bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermelerini sağlar,
- Tüm işgörenlerin bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yetenekleri kazanmalarını sağlar (Akçakaya, 2012: 185,186),
- Örgütsel ve kişisel amaçlara tüm işgörenlerin katılımı ile daha kolay ulaşılmasını sağlar. Böylece işgörenler örgüt amaçlarına ulaşmak için yapmaları gereken katkıyı ve fiili katkıyı görebilirler,
- Ölçme ve kontrol sistemleri ve süreçleri ile örgütte sürekli gelişme anlayışının yerleşmesini sağlar,
- Doğru performans göstergelerine dayandığı için yönetimin kararlarına duyulan güven artar, kararların zamanında alınmasını ve tutarlı olmasını sağlar (Akçakaya, 2012: 185-186),
- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının planlanmasına yardımcı olur,
- İç ve dış müşteri tatminini sağlar,
- Performans- ücret dengesi kurulmasına yardımcı olur,
- Rekabet üstünlüğü yaratır,
- Gözlem kalitesini artırır (Bilgin, 2007: 56; Öztürk, 2010: 3),
- Eğitim ve işgücü planlaması gibi insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar (Işığışok, 2008: 5).

Kamu kurumlarında hesap verebilirlik, saydamlık, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalara destek olur (Tozlu, 2014: 14). Performans yönetiminin olumlu yönlerinin yanı sıra birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Özel sektörde işgörenin performansının ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması mümkün iken bu uygulamaların kamu kurumlarında yapılması zordur. İşgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir, örgütte rekabet ve çatışma ortamı yaratabilir ve işgörenler üzerindeki baskıyı arttırabilir. Ayrıca kurum içindeki bürokrasi, ayrımcılığa neden olabilir (Tozlu, 2014: 14).

1.2.5. Performans Yönetimi Süreci

Uzoğlu'na (2011) göre performans yönetimi süreklilik içeren bir süreçtir. Örgütün rekabet gücünü arttırmak için geleceğe yönelik hedeflerin ve stratejilerin

belirlenmesi performans yönetiminin çıkış noktasını oluşturur. Performans yönetiminin ikinci aşaması örgütsel performansın değerlendirilmesi ve örgütün yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin örgütün stratejileri ile uyumlu hale getirilmesidir. Sonraki aşamada performansı arttırmaya yönelik planlama süreci belirlenir. Planlama ile birlikte ölçme sistemlerinin belirlenmesi süreci de başlamış olur. Bu aşamada neyin, nasıl ölçüleceğine, veri toplama ve çözümleme yöntemlerinin neler olması gerektiğine karar verilir. Son aşamada ise performansı geliştirmek için alınması gereken önlemler, bu amaçla kullanılacak taktikler belirlenir ve uygulanır.

İyi bir performans yönetim sistemi oluşturabilmek için yönetim sürecinin düzenlenmesi gereklidir. Bu süreç içerisinde kurumlar bazı ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır:

- Sistemin ilk aşamasında hedefler belirlenmeli ve planlama yapılmalıdır,
- Ulaşılması güç, anlaşılması zor soyut hedefler yerine gerçekçi ve somut hedefler belirlenmelidir (Çimen, 2009: 6),
- Performans geliştirme planının amaçları belirlenmelidir,
- Örgütün mevcut performansı değerlendirilerek yaşanan sorunlar ortaya konulmalıdır,
- Mevcut performans ile ulaşılmak istenilen performans derecesi arasındaki fark belirlenmelidir (İzmen, 2009: 11),
- Örgüt hakkında genel veriler toplanmalı ve ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır,
- İşgörenler performans değerlendirme ve ölçme konularında bilgilendirilmelidir,
- Örgüt yapısına göre performans sistemi geliştirilmelidir,
- Performans ölçme sistemleri uygulanmalı ve raporlama süreci geliştirilmelidir (İzmen, 2009: 12).

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme önceden belirlenen performans kriterleri ve standartları dikkate alınarak bireylerin veya örgütlerin belli bir dönemdeki mevcut performanslarını ve gelecekteki potansiyelini saptamaya yönelik olarak yapılan

çalışmalardır. Performans değerlendirme, hem çalışanları hem de örgütü geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim anlayışıdır (Yumuşak, 2008).

Sağlık kurumlarının performansının değerlendirilmesi çok boyutlu olarak incelendiğinden çok değişkenli ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda değerlendirmede kullanılan ölçütler de çeşitlilik arz etmektedir. Amerikan Sağlık Kurumları Akreditasyon Komitesi, performans ölçümünde sağlık kurumlarında verilen sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde; hasta bakımı, hastalığın teşhis ve tedavisi, hasta hakları, enfeksiyonların önlenmesi, sağlık hizmetinin devamlılığının sağlanması, performansın artırılması, liderlik gibi ölçütlerin kullanılabileceğini belirtmektedir (Şahin, 2000). Sağlık kurumlarında performans değerlendirilmesinde maliyet göstergeleri, çıktı oranları gibi finansal ölçütler de kullanılmaktadır. Sağlık kurumlarında performans göstergeleri; performans düzeyine ve kullanım alanlarına, performans boyutlarına göre, finansal göstergeler ve kaynaklarla ilgili göstergeler olarak dört kategoride incelenebilir. Sağlık kurumlarında, finansal göstergeler, poliklinik sayısı artışı, hasta devir hızı yüksekliği, yatakların etkili kullanımı, doktor ve hemşirelerin etkinliği performans değerlendirmede dikkate alınan ölçütleridir. Sağlık Bakanlığı, Türkiye'deki bağlı hastanelerin performanslarını değerlendirmede kullanılacak bazı kurumsal göstergeler belirlemiştir (Akpınar ve Taş, 2012). Hastaneler için performans göstergesi olarak sayılan bazı göstergeler şunlardır;

Yatak Doluluk Oranı: Yatak doluluk oranının %75-95 olması kabul edilebilir bir ölçü olarak belirlenmiştir. Hastanenin bir performans kriteri olarak kapasitesini tam olarak kullanması amaçlanmaktadır.

Yatak Devir Hızı: Hastanenin bir yatak için ne kadar hastaya hizmet verdiği değerlendirilmektedir. Yatak devir hızı ile ilgili sabit bir değer verilmemiştir. Dönemsel olarak görülen hastalıkların tedavi sürelerinde değişiklikler olabileceğinden sabit bir değer vermek yerine hesaplamaya dâhil olan hastanelerin aritmetik ortalamasına yakın değerler hedef değer olarak belirlenmiştir.

Diş hekimleri için belirlenen performans göstergeleri ise kanal tedavisi oranı, flor uygulama oranı ve diş çekim oranı ile belirlenmektedir.

Kanal Tedavisi Oranı: Diş hekimlerinin performansları kanal tedavisi uygulama oranı ile değerlendirilmektedir. Kuruma başvuran hastaların en az %3'üne

kanal tedavisi uygulanması başarı kriteri olarak belirlenmiştir.

Flor Uygulama Oranı: Diş hekimlerinin performansı flor uygulama oranı ile değerlendirilmekte olup 0-18 yaş aralığında olan hastaların %3'ünden daha azına flor uygulanması durumunda hekimin performansı düşük kabul edilmektedir.

Diş Çekim Oranı: Sağlık kurumuna başvuran hastaların % 20'sinden fazlasının dişinin çekilmesi durumunda hekim düşük performanslı olarak değerlendirilmektedir.

Sağlık Bakanlığı'nın performans kriterleri belirlemesinin temel amacı hekimleri iyi sağlık uygulamalarına yönlendirmektir. Örneğin; diş hekimi daha kolay olan diş çekimi yerine kanal tedavi uygulamasına yönlendirilmeye çalışılmaktadır (tkhk.gov.tr, 2013).

Günümüz rekabet koşullarında pek çok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli işgörenleri örgüte çekmek, iş doyumunu sağlayarak verimliliği arttırmak için stratejik amaçla kullanmaktadır (Erel, 1997). 1980'lerden itibaren gelişmiş ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinde uygulanmaya başlanan performans değerlendirme, ülkemizde mevcut yapının ve işleyişin günün koşullarına ayak uydurması ve daha etkin ve verimli bir "yeni kamu yönetimi" düzeni oluşturmak amacıyla kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve ekonomikliği sağlama çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sağlık kurumlarında performans değerlendirmesi ve performansa göre ödeme sistemleri, kurumlarda verilen hizmetlerin toplumun tüm bireylerinin taleplerine cevap verebilecek bir sayıya ve niteliğe ulaştırılması amacıyla uygulanmaya başlamıştır.

1.3.1. Performans Değerlendirme Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme, işgörenin iş başarısının değerlendirilmesi sürecidir (Uzoğlu, 2011). Bir başka ifade ile performans değerlendirme, işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevinde etkin ve yeterli olup olmadığını gösteren ve işinde gösterdiği başarıyı ölçmeye yarayan bir süreçtir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 197). Performans değerlendirme, bireylerin belirli bir dönemde örgütsel amaçlar doğrultusunda ürettikleri sonuçların değerlendirilmesi ve bu sonuçların çeşitli amaçlarla (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487).

Performans değerlendirme; (1) Değerleme kriterlerinin belirlenmesi, (2) Bu kriterlere göre işgören performansının değerlendirilmesi (3) Performans yetersizliklerinin ortadan kaldırılması ve iş görenlerin motive edilmesi amacıyla işgörene geri bildirim sağlanmasını kapsayan bir yöntemdir (Tunçer, 2013). Performans değerlendirme, işgörenin işini gerektiği gibi yerine getirip getirmediğini belirlemek amacıyla belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmasıdır. Kamu sektöründe performans değerlendirmesi, iş performansını arttırmak, başarılı ve başarısız personeli ayırt etmek ve işgörenlerin eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Uzoğlu, 2011).

1.3.2. Performans Değerlendirmenin Amacı ve Önemi

Performans değerlendirme sisteminde temel amaç, işgörenlerin belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır (Akbal, 2010: 15). Tunçer (2013) performans değerlendirmede iki temel amacın bulunduğunu belirtmektedir. Bu amaçların ilki, işgörenlerin ödüllendirilmesi için işgörenlerin performansı hakkında yeterli bilgi edinmektir. İkincisi ise; işgörene performansıyla ilgili geri bildirim sağlayarak kendilerini değerlendirme ve geliştirme imkânı vermektir. Performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırarak; örgütsel etkinliğin ve verimliliğin yükselmesini sağlar. Performans değerlendirme amaçları şunlardır;

- İşletmenin başarısı ve örgütsel sorunlar hakkında bilgi toplamak, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilmesine yardımcı olmak, örgütün performansı ile ilgili geribildirimde bulunmak,
- Örgüt performansını iyileştirmek,
- Performans değerlendirmesi, işgörenlerle ilgili yönetsel kararlar almak amacıyla kullanılır. Çalışanlara yönelik, terfi, ücret artışı ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi kararların alınmasında ihtiyaç duyulan bilgileri nesnel olarak elde etmek,
- Çalışanları motive etmek,
- İş tasarımındaki yanlışlıkları tespit etmek,
- İnsan kaynaklarının yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,

- Çalışanların eksik yönlerini, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek, kariyer geliştirmek, mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarına ilişkin stratejiler üretmek,
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin işle ilgili beklentilerini öğrenmelerine sağlamak (Eraslan ve Algün, 2005: 96).
- Örgüt içerisinde adil bir yapı oluşturmak ve sürdürmek (Tunçer, 2013).

Performans değerlendirme, örgütün başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir. Örgütte çalışan personelin başarısı ile örgütsel başarısı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin başarısını artırmak için insan kaynağı verimli kullanılmalıdır (Uzoğlu, 2011), İşgörenlerin performansının artması, örgütsel performansın artmasına neden olmaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için, çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri kontrol edilmelidir (Akbal, 2010: 16). Etkili bir performans değerlendirme sistemi; işgören motivasyonunun artırılması, zamanında ve doğru karar alınması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve çalışanın geliştirilmesi konularında doğru hareket tarzı belirlemeye yardımcı olur (Uzoğlu, 2011).

Performans değerlemesi, örgütsel hedefler ile çalışanın hedefleri arasında uyum sağlayan bir süreçtir. Yöneticilerin başarısı genellikle işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirme oranına; teknik bilgilerini, yeteneklerini, emek ve deneyimlerini bu doğrultuda ne kadar harcadıklarına bağlıdır. Bu açıdan incelendiğinde, motivasyon ile performans arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur. Motive olamayan bir personelin yüksek performans göstermesi mümkün değildir (Uzoğlu, 2011).

Sağlık Bakanlığı, sağlık tesislerinde etkinliği ve kaliteli hizmeti arttırmak ve daha iyi sağlık çıktıları elde etmek için giderek performans değerlendirmesine ve performans yönetimine daha fazla önem vermektedir.

1.3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin hem yöneticiler, hem astlar açısından, hem de örgütsel açıdan çeşitli yararları bulunmaktadır.

1.3.3.1.Yöneticiler Açısından Yararları

Performans değerlendirme ile yöneticiler planlama ve kontrol işlevlerini daha etkili olarak yerine getirirler. Böylece işgörenlerin ve örgütteki departmanların performansının gelişmesi sağlanır. Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bilgin, 2004: 14):

- Astlar ve yönetim arasındaki iletişim ve ilişkilerin daha olumlu olmasını sağlar,
- İşgörenlerin güçlü ve güçsüz taraflarının belirlenmesini sağlayarak gelişmesi gereken yönleri konusunda astlara yol gösterir,
- Nitelikli ve başarılı astlar belirlendiği için yöneticinin yetki devrini kolaylaştırır,
- Liyakat, transfer, eğitim ihtiyaçları, ücretleme ve işten çıkarma konularında alınacak yönetsel kararlarda geri bildirim sağlar (Uzoğlu, 2011),
- Yönetsel becerilerin gelişmesini sağlar,
- İşgörelere yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilmeleri için rehberlik eder, karşılıklı güven ve saygı ilişkilerini artırır,
- Takımın her bir üyesinden ne beklendiğini açıkça ortaya koyar.

1.3.3.2.Astlar Açısından Yararları

- Astlara performansları hakkında bilgi sağlayarak, geliştirmeleri gereken yönlerinin neler olduğunu gösterir,
- Astların performansları hakkındaki üst yönetimin düşüncelerinin öğrenilmesini sağlar,
- Gelişme ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar,
- Çalışma ilişkilerini güçlendirir (Bolat, 2012: 8),
- İşten duyulan doyumun artmasıyla kişinin kendine olan güveni artar ve güçlü yönlerini öğrenir,
- Örgüt ve kendi biriminin hedeflerini karşılaştırma olanağı sağlar,
- Bireysel görevler, roller ve kurum hedefleri arasındaki bağlantıyı güçlendirir,
- Çalışanların sorumluluk duygusu gelişir,
- Kişisel gelişimiyle ilgili planlama yapar (Öztürk, 2008: 5).

1.3.3.3.Örgütsel Açıdan Yararları

Performans değerlendirmenin örgütsel açıdan avantajları ise şunlardır (İzmen, 2009: 41):

- Potansiyel ya da var olan sorunların neler olduğunun ortaya çıkarılmasını sağlar,
- Kurumsal hedef ve amaçların iş görenlere bildirilmesini sağlar,
- Örgütsel performansın ve birimlerin performanslarının artırılmasını sağlar,
- Karlılık ve verimliliğin artmasını ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlar,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesini sağlar (Bolat, 2012: 8),
- Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olur,
- Örgütün stratejik planlarını ve amaçlarını destekler (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 546).

1.3.4. Performans Değerlendirmenin Zararları

Performans değerlendirmenin yararları kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır (Öztürk, 2006: 88). Performans değerlendirme, iç bürokrasiyi artırmaktadır. Performans değerlendirme için çok fazla prosedür kullanılmakta ve hazırlık yapılmaktadır. Bütün faaliyetlerin yazılı kurallara göre yapılması ve işlemlerin kayıt altına alınması bürokrasinin artmasına neden olmaktadır. Performans değerlemenin yarattığı olumsuzluklar şöyle sıralanabilir:

- Personelin biçimsel olarak değerlendirilmesi yöneticilerin yakından gözlem yapmasını gerektirir. Ancak gözetimi altında bulunan personel sayısı arttıkça değerlendiricinin gözlem kalitesi azalmaktadır,
- Örgütler tarafından konulmuş standartların yerini, zaman zaman önyargılar ve normal tutumdan sapmalar alabilmektedir. Örneğin, herkes tarafından başarılı bulunan bir personel, kurum içerisindeki pozisyonunun yükseltilmemesi için başarısız olarak değerlendirilebilmektedir,
- Bireysel yakınlık ya da nepotizm (adam kayırmacılığı) nedeniyle değerlendiricilerin bazı kişilere karşı taraflı davranması değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir (İzmen, 2009: 44),

- Değerlendirme, özellikle eleştiri kabul etmeyen işgören söz konusu olduğunda, iş ilişkilerine zarar verebilmektedir,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübeler çalışanın değerlendirme sürecine şüpheli olarak yaklaşmasına neden olmaktadır,
- Değerlendiricilerin objektif davranmaması, olumsuz puan vermekten kaçınması değerlendirmeyi olumsuz etkilemektedir (Akçakanat, 2009: 12),
- Performans değerlemesi için önemli miktarda vakit ve para harcanmaktadır (Uzoğlu, 2011).

1.3.5. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirmeyi etkileyen birtakım iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.3.5.1. İç Faktörler

İşin türü: İşin rutin ya da teknik bir görevi içermesi, ofis veya üretim işi olması performans değerlendirmeyi etkilemektedir. Araştırmalar, ofis işlerinin, üretim işlerine göre daha çok değerlendirildiğini göstermektedir. İşin çeşidine göre kullanılan performans değerlendirme yöntemi de değişiklik gösterebilmektedir (Akçakanat, 2009: 14).

Çalışanların tutum ve tercihleri: Başarı odaklı bir işgören için performans değerlendirme oldukça önemlidir. Böylece işgören kendi başarılarını gösterme fırsatı yakalayacaktır.

Yönetim Anlayışı: Örgütün yönetim politikaları ile işgörenlerin iş başarıları arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün yapısı, amaçları, çalışma koşulları, politikaları, örgüt kültürü, insan kaynakları politikasındaki istikrar ve bu politikanın çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilmesi, performans değerlemesi sonuçlarını pozitif ya da negatif olarak etkileyebilmektedir (Uzoğlu, 2011).

1.3.5.2. Dış Faktörler

Yasalar: Ülkemizde kamu personel yönetiminde performans değerlemesi faaliyetleri, yasalar ve yönetmeliklere göre yapılmaktadır (Uzoğlu, 2011). Asgari ücretin saptanması, yıllık ücret artışlarının enflasyona göre belirlenmesi, toplu

sözleşmeler gibi hususlar performans değerlendirmeyi etkilemektedir.

Çevresel Faktörler: Örgütlerin dinamik bir çevrede faaliyet göstermeleri, sistem yaklaşımının bir gereği olarak yakın ve uzak çevreleri ile sürekli bir ilişki içerisinde olmalarını gerektirir. Örgütler dışarıdan girdi alırken ve dışarıya çıktı verirken çevreyle etkileşim halindedirler. Örgütlerde kullanılan teknoloji, insana verilen önem, yerine getirilmesi gereken görevler, nüfusun ve işgücü piyasasının yapısı, dış çevrenin ekonomik, siyasi, psikolojik ve sosyo-kültürel yapısı, örgütün tüm faaliyetlerini, buna bağlı olarak da performans değerlemesini etkilemektedir (Uzoğlu, 2011).

1.3.6. Performans Değerlendirme Süreci

Yönetimin kontrol fonksiyonu gereği yerine getirilen performans değerlendirme, çok yönlü, dinamik ve objektif kriterlere dayanması gereken bir süreçtir. Çok yönlülük, değerlendirme sürecine işgörenlerin katılmalarını, ortaya çıkan sonuçların çalışan, örgüt ve yönetim geliştirme amacıyla kullanılmasını öngörmektedir. Sistemin objektif olması, çalışanın kişiliğinin değerlendirilmesinden ziyade, işteki başarısının değerlendirilmesini ifade etmektedir. Sistemin dinamik olması ise, değerlendirme sisteminin amaç ve yöntem açısından kendini yenilemesi ve sürekli gelişmesidir (Uzoğlu, 2011: 36).

Performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki işlerin yapılması gereklidir (Önemli, 2010: 25):

- Dönem başında yönetim kademesi ve işgören arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmesinde kişisel performansın planlanması,
- Bireysel performansın değerlendirilebilmesi için kriterlerin saptanması,
- Belirlenen yöntemlere uygun olarak performansın gözden geçirilmesi,
- Değerlendirilen kişiye performans ile ilgili geri bildirim sağlanması,
- Kişinin performansını aldığı geri bildirim doğrultusunda geliştirebilmesi için motive edilmesi ve yönlendirilmesi,
- Performans değerlendirme sonuçlarının kişiyle ilgili karar alırken temel oluşturması.

Sağlıklı bir performans yönetim sistemi için ön koşullar, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenlerle paylaşılması, gelişim olanaklarının

belirlenmesi ve bu yönde planlamaların yapılmasıdır. Sistemin başarılı olması için değerlendirme sonuçlarının, astlara bildirilmesi ve işgörenlerle tartışılması gereklidir. Görüşme, gizli bir ortamda zamanı işgörene önceden bildirilerek yapılmalıdır. Yönetici, personelin çekinmeden kendisini ifade etmesine imkân sağlamalıdır (mevzuatdergisi.com, 2010).

1.3.6.1. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerlendirmesi yapılırken bir standart oluşturmak gereklidir. Oluşturulacak standartların gerçekçi, ayırt edici, değerlendirici ve değerlendirilen tarafından kabul edilir olması gerekir. Başarıyı belirlemek için öncelikle ölçülecek olan şeyin ne olduğu belirlenmelidir (Demir, 2009: 19).

Performans standartları yöneticiler ve çalışanlar için iki tür bilgiyi içermelidir. İlk olarak nelerin yapılması gerektiği, ikinci olarak ise bunların nasıl yapılması gerektiğidir. Performans standartları nicel ve nitel olmak üzere iki boyutludur. Nicel standartlar, bir işin yapılması için gereken zamanı, yapılan hata sayısını vb. göstermekte iken; nitel standartlar işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusundaki ölçütlerdir. Değerlendirme standartları bilgi verici ve geliştirici oldukları ölçüde örgüt yöneticilerinin kararlarını etkilemektedir (Paksoy, 2006: 20, 21).

1.3.6.2. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

İşgörenlerin performanslarının nasıl ölçüleceği, bu ölçümde hangi kriterlerin kullanılacağı, performans değerlendirme sisteminin en önemli konuları arasındadır. Bu değerlemede kullanılacak olan kriter ile performans değerlendirme başarı arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme kriterleri rasyonel bir şekilde belirlenmelidir. Bu kriterler, bir işin etkili olarak yapılabilmesi için gerekli olan koşulların belirlenmesidir (Uzoğlu, 2011).

Performans değerlendirme sisteminin başarısı, iş ve görev analizinin yapılmış olmasına ve iş ve görevlerin tamamlanmış olmasına bağlıdır (Demir, 2009: 17). Performans değerlendirme kriterleri seçilirken kullanılacak olan kriterlerin işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmasına, sadece iş veriminin değil çalışanın davranışlarının da göz önünde bulundurulmasına, kriterlerin açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir (Paksoy, 2006: 20). Ayrıca değerlendirmede kullanılacak

kriter sayısı 10'u geçmemelidir (Ferecov, 2011: 91).

Sağlık kurumlarında bireysel performans göstergeleri, Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen, uygulayıcıların geri beslemeleri ile sürekli geliştirilen ve öncelikle sağlık hizmetlerinde takım liderliği görevi yapan hekimlerin doğrudan emeğine bağlı hizmetlerin ölçülmesine dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, hastane klinik içi eğitim, bilimsel çalışmalar, ve enfeksiyon kontrolü de performans göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Sağlık evlerinde performans uygulamasında bazı koruyucu sağlık ölçütlerine ağırlık verilmektedir. Bu ölçütler; gebe ve bebek izlem sayısı, aşılama oranı gibi sayısal veriler ile yeni doğanların tarama testleri ve modern aile planlaması gibi uygulamalardır (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Ölçülebilir bireysel performanslar, kurumları hedefine yaklaştırdığı için önem taşımaktadır. Sağlık kurumları için geliştirilen performans değerlendirme sisteminde kantitatif olarak ölçülen kişisel performans değerleri, kurumların kendi aralarında derecelendirilmesinde, işgörenlere ücret olarak yansıtılmasında kullanılmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumunun hizmetlerinin kayıt altına alınarak belgelenmesi, ödül kaynaklarının saptanması, satın almada ve sarf malzemeleri kullanımında verimlilik ve tasarrufu dikkate alması, yani rasyonel bir biçimde yönetilmesi gerekir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

1.3.6.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra en uygun performans değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Seçilen yöntem, sistemin amacına ulaşmasını sağlayacak bir yöntem olmalıdır. Örgüt, ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için bazen farklı yöntemleri birlikte kullanmalıdır (Kaplan, 2007: 72).

1.3.6.4. Değerlendirmecilerin Saptanması

Performans değerlendirmesinin kimin tarafından yapılacağı önemlidir. Değerlendirmecinin, değerlendireceği çalışanların işleri hakkında bilgi sahibi olması, örgütü tanınması, duygusal ve önyargılı olmaması, tarafsız olması, sistematik değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Değerlendirmeyi yapacak kişiler, örgütün yönetim ve personel politikaları doğrultusunda belirlenirler (Akçakanat, 2009: 18; Demir, 2009: 24).

Değerlendirmeciler, çalışanları yeterli bir süre gözlemlemeli ve performanslarına ilişkin gerekli verileri elde etmelidirler (Demir, 2009: 24).

Performans değerlemesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı ile ilgili olarak literatürde beş farklı yöntemden bahsedilmektedir. Bu yöntemler şunlardır (Uzoğlu, 2011: 56);

- Çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilmesi,
- Çalışanların iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi,
- Çalışanların öz-değerleme yapması (kendi kendisini değerlendirme),
- Çalışanların yöneticileri değerlendirilmesi,
- Dışarıdan değerlemeci tarafından değerlendirme.

1.3.6.5. Değerlendirme Zamanının Tespiti

Performans değerlendirmenin uygulamaya konulması aşamasında değerlendirmenin hangi sıklıkla yapılacağı belirlenmelidir (Demir, 2009: 21). Performans değerlemesinin ne zaman yapılacağı konusunda genel bir uygulama olmamakla birlikte geleneksel olarak, değerlendirmenin yılda en az bir kez yapılması gerektiği görüşü hâkimdir (Uzoğlu, 2011).

Çalışanın değerlendirilmesi çoğu kez zaman alır ve zordur. Oysaki yöneticilerin zamanı sınırlıdır. Bu nedende performans değerlemesini çok sık yapmak verimli değildir. Çok sık yapılan değerlendirmeler hem zaman alıcıdır, hem de kısa dönemde yapılan değerlendirmelerde önemli farklılıklar saptanamaz. Ayrıca değerlemenin sık yapılması işgörenler üzerinde baskı oluşturur. En ideal zaman, değerlendirmenin altı ayda ya da yılda bir kez yapılmasıdır (Paksoy, 2006: 21). Bununla birlikte değerlemenin zamanı ve hangi aralıklarla yapılması gerektiği ile ilgili uygulamalar, örgütlerin performans değerlemesine yönelik bakış açılarına bağlıdır. Performans değerlemesini bir zorunluluk olarak gören örgütler, değerlemeyi sadece kurumsal uygulamaların öngördüğü sıklıkta yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlemeyi zorunluluktan çok bir ihtiyaç olarak değerlendiren örgütler daha rasyonel bir sürede değerlendirme yapmaktadırlar (Uzoğlu, 2011).

Ülkemiz sağlık kurumlarında performans değerlendirme, öncelikle ilgili sağlık tesisinin kalite ve verimlilik birimi tarafından takip edilmekte, ayrıca tüm sağlık tesislerinin performans durumları o ildeki sağlık tesislerinin bağlı olduğu

Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliğinin kalite ve verimlilik birimi tarafından izlenmektedir. Ayrıca Sağlık Bakanlığı temsilcileri, yılda bir kez olmak üzere o ilin Sağlık tesislerini denetleyerek performans puanı vermektedir.

Hastanelerde performans değerlendirmeye göre ek ödemelerin belirlenmesi için ayda bir kez Baştabip başkanlığında toplanan Döner Sermaye Komisyonu kurulmaktadır.

1.3.6.6. Yöneticilere ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmede başarılı olabilmek için alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında güçlü bir iletişim olmalıdır. Bu amaçla yapılacak olan toplantılarda hedefler belirlenmelidir (Demir, 2009: 23). Ayrıca bu toplantılarda yapılan işler, bu işlerin gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler paylaşılmalıdır (Paksoy, 2006: 21).

1.3.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşgören performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi, üstlerin gözlemi, inisiyatif ve ön yargıları gibi sübjektif yöntemlerle değil bilimsel kriterler kullanılarak yapılmalıdır. İşgörenlerin iş başarımlarını belirlemek amacıyla pek çok performans değerlendirme yönetimi geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları geleneksel yöntemlerdir. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tamamlamaya çalışan modern yöntemlerdir (Öztürk, 2008: 12).

Örgütler farklı özelliklere sahip olduğu için her örgüt kendine özel bir performans değerlendirme yöntemi uygulamalıdır. Değerlendirmede bilimsel ölçütler dikkate alınmalı ve bu alandaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Kullanılan yöntemin örgütsel yapıya uygun olmaması işgörenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve örgütsel performansın düşmesine neden olmaktadır. Böyle bir durum, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılmasına engel olur(Tunçer, 2013: 97).

1.3.7.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntemde değerlendirme, bir çalışanın performansının bir ya da daha fazla çalışanla karşılaştırılması ile yapılır (Helvacı, 2002: 162; Akbal, 2010: 29). Karşılaştırma yöntemleri, alternatif sıralama, adam adama kıyaslama, zorunlu

dağılım gibi çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı yöntemlerden oluşmaktadır.

1.3.7.1.1. Alternatif Sıralama Yöntemi

Çalışanın genel durumu, örgüt için önemi veya örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak (Öztürk, 2008: 13) yapılan karşılaştırmalı bir yöntemdir. İşgörenlerin isimleri rasgele olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. İşgörenin yöneticisi, en fazla ve en düşük değerlendirdiği işgörenlerin isimlerini kâğıdın sağ tarafına, en alta yazar. Değerlendirici ise, diğer isimleri tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece ir değerlendirme sırası elde edilir (Helvacı, 2002: 162).

1.3.7.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde kullanılan (Demir, 2009: 58) ikili karşılaştırma yoluyla değerlendirmenin yapıldığı yöntemdir (Paksoy, 2006: 24).

Belirli bir grup ya da bölümde çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama yapılır. Çalışanlar yukarıdan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna yerleştirilir. Her işgören diğer çalışanlarla kıyaslanır, diğer çalışana göre başarılı olana “+” işareti verilir. Kıyaslama sonucunda “+” sayısı en çoktan en aza doğru sıralanır ve bir form oluşturulur (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

1.3.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde, işgörenler performans durumları dikkate alınarak belirli kümeler içine yerleştirilir. Örneğin, örgütte en yüksek performansa sahip ilk %10'luk grup ile en kötü performansı gösteren ilk %10'luk grup bu yöntemle belirlenebilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 119).

Örgütlerde, bireylerin kişisel özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinin de normal dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle değerlendirme amiri işgörenleri yönteme uygun olarak bir skalaya yerleştirir. Bu yöntem, birden fazla değerlendirmecinin bulunduğu ve değerlendirilen işgören sayısının fazla olduğu durumlarda doğru sonuçlara ulaşmayı sağlar (Öztürk, 2008: 19).

1.3.7.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda, her işgörenin performansı diğer iş görenlerden bağımsız olarak kendi iş tanımını kapsamında değerlendirilir (Helvacı, 2002: 163).

1.3.7.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

Çalışanların bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek için kullanılan basit bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Yöntem, bir işin başarılı bir şekilde yürütülmesi için önemli olan niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru sıralanması temeline dayanır (Bingöl, 2006: 338).

Böylece işgörenler performans değerlendirme listesinde alt alta yazılır. Karşı satırda yer alan “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi” gibi beş ölçekli değerlendirme sonuçları işaretlenir. Böylece kişilerin performansları tek bir tabloda görülür ve karşılaştırma kolay bir şekilde yapılır (Öztürk, 2008: 13).

1.3.7.2.2. Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

Yöntem ilk kez II. Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri’nde çalışan askerlerin izlenmesi amacıyla uygulanmış, sonraları ise iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Demir, 2009: 63). Bu yöntemde değerlendirici, değerlendirme sürecinde kendisine bağlı olan çalışan işgöreni çalışırken aşırı bulduğu olumlu veya olumsuz davranışlarını kaydederek değerlendirmektedir (Paksoy, 2006: 29). Bu yöntemde, değerlendirilecek olan astın başarısı ya da başarısızlığını gösteren sıra dışı olaylar, değerlendirme dönemi içerisinde bir forma kaydedilmektedir (Tunçer, 2013: 98).

Gözlemler sonucunda gözlenen olumsuz davranışlar işgörene bildirilmekte böylece işgörenin olumlu gelişmesine ve eğitimine katkıda bulunmaktadır. Bu yöntemde kişinin gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir (Öztürk, 2008: 16).

1.3.7.2.3. Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin gelişmiş şekli olan yöntemde öncelikle değerlendirme listesi oluşturulur. Değerlendirici bu listede bulunan çok sayıda hazır cümleden kişiye en uygun olanları işaretler. İşaretlenen bu olumlu ya da olumsuz yargılar sonrasında uzmanlar tarafından değerlendirilir (Akçakanat, 2009: 31).

1.3.7.2.4. Zorunlu Tercih Yöntemi

Bu yöntemde temel amaç, tarafsızlığı azaltmak ve bireyler arası kıyaslamalara temel oluşturacak standartlar belirlemektir (Altan, 2005: 39). Değerlendirici, gruplanmış kriterler arasından her gruptan bir tanesini seçer. Bu yöntemde değerlendirme yapan kişi, işgöreni değerlendirirken bir formda bulunan ve hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmediği bir dizi ifadeden birisini seçer (Budak, 2008: 430).

1.3.7.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

BARS, son zamanlarda özellikle ABD’de kullanılan bir yöntemdir (Öztürk, 2008: 22). Zorunlu seçme yöntemi ile derecelendirme yönteminin birlikte kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Değerlendirici, davranışsal değerlendirme formu üzerinde işgörenin durumunu belirten tek bir seçenek işaretler. Değerlendirme formunun hazırlanması sürecinde işgören katılımına izin verilir (Eraslan ve Algün, 2005: 97).

1.3.7.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntem, işgörenlerin amaçları doğrultusunda ortaya koydukları sonuç ve çıktıların belirlenen kişisel standartlara göre değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde işgörenler, ilgi alanlarına, özelliklerine ve içinde buldukları çalışma şartlarına uygun olarak belirlenmiş kişisel standartlar çerçevesinde değerlendirilir (Aytekin, 2005: 19).

1.3.7.3.1. Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeci değerlendirdiği işgörenin vasıfları, becerileri, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bir ya da birkaç paragraflık bir kompozisyon hazırlar (Altan, 2005: 38; Akçakanat, 2009: 36). Böylece işgöreni yakından tanıyan kişilerden sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamak mümkündür.

1.3.7.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde performans standartları, ya üst yönetim tarafından ya da yönetici ile işgöreninin tartışarak uzlaşması ile belirlenmektedir. Performans standartları işin gerektirdiği sonuca göre objektif kriterlere

dayanmaktadır. İşgörenlerin işe devamlılığı ya da işten ayrılma oranları üst yönetim için değerlendirme kriteri oluşturmakta, çalışanlar kalite ve miktar standartları dikkate alınarak değerlendirilmektedirler. Kalite standartları olarak hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetleri sayısı; miktar standartlarında ise çıktı oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterleri olarak kullanılmaktadır (Helvacı, 2002: 167; Akbal, 2010: 36). Bu kriterlere göre performans seviyeleri puanlarla belirlenmiştir. Sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verir (Akbal, 2010: 36).

1.3.7.3.3. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, üst ve astların amaçları birlikte belirlemesine, sorumluluk alanlarının ve hedeflenen sonuçların birlikte kararlaştırılmasına, bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirli dönemlerde yine birlikte incelenmesine dayanır (Çimen, 2009: 25). Amaçların belirlenmesinden önce örgütün zayıf ve güçlü yönleri belirlenir. Böylece güçlü yönlerden nasıl faydalanılacağı ve zayıf yönlerin nasıl geliştirileceği dikkate alınarak amaçlar belirlenir. Amaçların belirlenmesinden sonra örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağı belirlenmesi için faaliyet planlaması yapılır. Yöntemin üçüncü aşaması kendi kendini kontrol safhasıdır. Bu aşamada planlama kısmında öngörülen ve uygulamada ortaya çıkabileceği düşünülen problemler için işgörenler tarafından önleyici tedbirler alınır. Ayrıca işgörenlerin kendi beceri ve yeteneklerini tanımaları ve geliştirmeleri imkânı sağlanır ve bireysel amaçlar örgütsel amaçlarla birleştirilir. Son aşamada ise amaçlara ne kadar ulaşıldığını belirlemek için periyodik değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmeler, dönem başında belirlenen amaçlar ile dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar kıyaslanarak yapılmaktadır (Paksoy, 2006: 36).

1.3.7.3.4. Çalışma Standartları Yöntemi

Yöntem, genellikle üretim süreçlerinde çalışanlara uygulanır. Standardın oluşturulması veya tahmini bir üretim düzeyinin belirlenmesi ve işgörenlerin performansının bu standartla karşılaştırılması esasına dayanır. Çalışma standartları, ortalama bir işgörenin normal üretim standardıdır (Akçakanat, 2009: 39).

1.3.7.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıdaki belirtilen yöntemler dışında, son yıllarda geliştirilen veya uzun süredir kullanılmasına karşın önemini yitirmiş farklı yöntemler de kullanılmaktadır (Akçakanat, 2009: 40).

1.3.7.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Değerlendirmeyi yapan yöneticinin subjektif olabileceği düşünülerek bu yöntemde performans değerlendirmesi, yöneticiler, işgörenler, iç ve dış müşteriler tarafından yapılmaktadır. Değerleme için bir form kullanılmaktadır. İşgörenin davranışları ve çıktıları değerlendirme formu üzerinde puanlanarak değerlendirilir. Verilen puanların ortalaması alınır ve sonuçlar değerlendirilerek değerlendirme sonucu işgörene bildirilir. 360 derece değerlendirme yönteminde temel düşünce; iletişim, liderlik, değişimlere ayak uydurma, insan ilişkileri, görevin yönetilmesi, üretim ve iş sonuçları, diğer işgörenlerin yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesi gibi konularda çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir (Öztürk, 2008: 21). Çalışana performansı ile ilgili olarak geri bildirim sağlanması çok önemlidir.

1.3.7.4.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Değerlendirme merkezi, birden fazla değerlendiricinin bulunduğu ve işle ilgili simülasyonlar, rol oyunları, görüşmeler ve envanter uygulamaları gibi farklı değerlendirme yöntemlerinin birlikte kullanıldığı yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemidir. Çalışanlar, iş oyunları, belge sepeti, lidersiz grup tartışmaları, on dakikalık tartışma gibi birtakım yöntemlerle değerlendirilir (Demir, 2009: 65).

1.3.7.4.3. Kendini Geliştirme Düzeyi

Örgütler sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden varlıklarını sürdürebilmeleri için gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Benzer şekilde işgörenler de daha başarılı olabilmek için kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bir işgörenin kendini geliştirmek için çaba harcaması, işgörenin performansını artırma isteğinin ve başarı güdüsünün önemli bir göstergesidir. İşgörenlerin kendilerini geliştirme çabaları, performans değerlendirmesi için kullanılabilir (Akçakanat, 2009: 45).

1.3.7.4.4. Öz değerlendirme Yöntemi

Kişinin kendi kendini değerlendirmesidir. Yöneticinin verdiği bir formu kullanarak ast kendisini değerlendirir. Böylece işgörenin kendi performansı hakkındaki düşüncesi ve kendisini teşvik eden faktörlerin neler olduğu belirlenir (Paksoy, 2006: 23).

1.3.7.4.5. Alan Araştırması Yöntemi

Bu yöntemde gözetim birimlerinin her birinden bir üye seçilerek küçük bir değerlendirme grubu oluşturulur. İnsan kaynakları ya da merkezi yönetim biriminden bir üye bu grup ile işbirliği yapar. Bu süreçte, değerlendirilen işgören için düzenlenen değerlendirme formları tekrar gözden geçirilir. Böylece, varsa değerlendirme yapanlar arasındaki ihtilaflar ortadan kalkar, grup bir uzlaşmaya varır, standart olarak kullanılan ölçütlerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı ortaya çıkar ve değerlendirme yapanlara gerekli uyarılarda bulunulur (Akçakanat, 2009: 46).

1.3.7.4.6. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Yöntem, insan kaynakları temsilcisinin, işgörenler hakkında bilgi edinmek için değerlendirilecek olan çalışanın amiri ile çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı görüşmesi esasına dayanır. Sonrasında değerlendirme raporu hazırlanır ve bu rapor çalışanın amiri tarafından onaylanır (Akçakanat, 2009: 46).

1.3.7.4.7. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel yönetim anlayışında bireysel performans önemli iken; modern yönetim anlayışında ekip başarısı önemlidir (Demir, 2009: 66). Bu yöntemde hem kişilerin ayrı ayrı performansları hem de ekibin performansı dikkate alınmaktadır. Bu çerçevede ekip içinde iletişim, işbirliği, sahiplenme gibi konular incelenmektedir (Ferecov, 2011: 115).

1.4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Modern yönetim anlayışına göre, işgörenler başarıları oranında ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme yöntemlerinden en çok kullanılanı başarının ücrete yansıtılması, bir başka ifade ile performansa dayalı ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret sistemi, bir örgütün hedeflerinin ya da örgüt çalışanlarının

kişisel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi oranında çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Bolat, 2012: 40).

Performansa dayalı ücret, normal çalışma performansının üzerindeki iş başarısını maddi olarak ödüllendiren bir sistemdir (Aytekin, 2005: 44). Performansa dayalı ücret, ücretin bireysel, grup veya örgütsel seviyede herhangi bir performans ölçüsüyle ilişkilendirilmesidir (Demir, 2007: 45). Sistemin temel hareket noktası, ücretin belirli bir kısmının ya da sabit ücretle birlikte yapılan ek ödemenin işgörenin performansına göre belirlenmesidir (Sağlık Bakanlığı, 2007: 7). Ücret ve ödenecek ikramiyeler, işgörenin performansına göre belirlenir (Kestane, 2003: 132).

1.4.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Amaç ve Önemi

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanların kişisel performanslarının artmasıyla kurum performansının da artacağı varsayımına dayanır. Örgütlerde yüksek verimliliğe ulaşabilmek için insan faktöründen mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanmak gerekir. İnsan faktöründen etkin olarak yararlanabilmenin yolu işgören performansının değerlendirilmesidir (Bolat, 2012: 40). Performansa dayalı ücretlendirme, yüksek verimlilik ve yüksek kalite sağlayabilmek için işgören motivasyonunun artırılması fikrinden doğmuştur (Bolat, 2012: 41).

Performansa göre ücretlendirme sisteminin kullanılması iki temel amaca dayanmaktadır. Sistem, geleneksel olarak merkezde toplanan gücün daha alt yönetsel birimlere aktarılmasını sağlar. Böylece yöneticiler kendi işgörenlerinin ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiye sahip olurlar. Performansa göre ücret, yüksek performansın ve başarılı personelin güdülenmesinin bir aracıdır. Böylece yönetim, işgörenler ile daha iyi iletişim kurarak örgütsel amaçları daha açık ve net olarak ortaya koyabilir (Paksoy, 2006: 60). Bu sistem ile işgörenler daha verimli çalışarak elde edilen ürün/hizmet, üretim ve verimlilik artışlarından hakkaniyetli bir pay alabilirler (Bolat, 2012:41). Diğer işgörenlerden daha çok çalıştığına inanan işgörenlerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi işgörenin motivasyonunu artıracaktır (Paksoy, 2006: 65; Bolat, 2012: 44). Başarılı bir işgörenin, bütün emeğini ortaya koyarak çalışması ancak kendisinden daha az çalışan personel ile aynı ücreti alması işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Paksoy, 2006: 61).

Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların elde ettikleri gelir düzeyini artırırken bir taraftan da örgütlere pek çok yarar sağlamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi uygulayan örgütlerde örgütsel performans, hız ve verimlilik artar. Performansa dayalı ücret sistemi örgütlerde kaliteyi ve verimliliği artırarak örgütün başarısında büyük rol oynamaktadır. İşgörenlerin ve ekibin performansını arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar, performansa dayalı ücretlendirmenin uygulandığı örgütlerde uygulanmayanlara göre performansın yaklaşık %30 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Paksoy, 2006: 65).

Performansa dayalı ücret sistemi yetenekli çalışanların örgütten ayrılmasını engellemekte; yetenekli çalışanların ise örgüte çekilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt, performansa dayalı ücret sistemi ile başarılı çalışanlarını belirleyebilmektedir. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmaktadır. Performans analizleri sayesinde performansı yetersiz olan işgörenler belirlenebilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, düşük performansın artırılması için teşvik edicidir. Yönetimin, performans kriterleri oluşturması, işgörenlerin daha yüksek ücret alabilmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışmalarına neden olmaktadır. Böylece alınacak olan ödül ekibin performansına göre hesaplandığından ekibin etkinliği artmaktadır (Paksoy, 2006: 65).

1.4.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları

Performansa dayalı ücret sisteminde teşvik araçları olarak maddi olmayan araçlar, dolaylı maddi araçlar ve doğrudan maddi araçlar kullanılmaktadır. Maddi olmayan araçlar kişinin yaptığı işidir. İşgörenin işinden memnun olması, yaptığı işle gurur duyması, başarı güdüsü işgöreni teşvik eden araçlardır. Dolaylı maddi araçlar; işgörene doğrudan para olarak ödenmeyen ancak çalışanın çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan hastalık, kaza ya da hayat sigortaları, öğrenim bursları, lojman gibi sosyal yararlarıdır. Maddi araçlar ise; prim, ikramiye, komisyon, kardan pay verilmesi, hisse sahipliği gibi araçlardır (Bolat, 2012: 42-43).

1.4.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret çoğu zaman işgörenin çıktısıyla yani işgörenin ya da grubun gerçekleştirdiği satışlarla, üretilen ürün miktarıyla, örgütün karlılığıyla ilgilidir. Diğer yandan liyakata dayalı ücret uygulamasında olduğu gibi girdilerle de

ilişkili olabilir (Demir, 2007: 45). Ücretin performansla ilişkilendirilmesinde dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Paksoy, 2006: 61; Kestane, 2003: 132,133):

- Prim,
- Maaşta artış,
- Maaşın sınıflandırılması,
- Maaşın daha hızlı (zamansal) artmasıdır.

Performansa dayalı ücret sistemi uygulanırken aşağıdaki kriterler dikkate alınmalıdır;

- Performans kriterleri objektif ve ölçülebilir olmalıdır,
- İşgören performansını doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi uygulanmalıdır,
- Değerlendirme sonuçları yalnızca yönetimle değil, işgörelere geri besleme sağlamak amacıyla çalışanlarla da paylaşılmalıdır,
- Performans değerlendirme sistemi kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Değerlendirme, çalışanların kontrol edilebileceği olaylar ile ilgili olmalı, çalışanların denetiminde olmayan durumlar dikkate alınmamalıdır.

1.4.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücret sistemlerinin en belirgin özelliği ücretin kişisel performansla ilişkili olmasıdır. Bu sistem dolaylı olarak güdülenme kuramlarından etkilenmektedir. İşgörelere ortaya koydukları çabalarla aldıkları ödüller arasında doğru orantılı bir ilişki olduğuna inanırlarsa daha çok güdülenirler. Ancak bu görüş, işgörelere davranışını açıklamada yetersiz kalmaktadır. Güdülenme işyerindeki mevcut ekonomik yapıdan, sosyal ortamdan ve fiziksel koşullardan etkilenmekte, bu durum ise performansa dayalı ücret uygulamasını zorlaştırmaktadır (Demir, 2007: 51).

1.4.3.2. Ekip (Takım) Performansına Dayalı Ücret

Günümüz yönetim anlayışında ekip çalışması önem kazanmıştır. Çünkü bir arada çalışan ekip, sorun çıktığında bu sorunlar birlikte çözülmekte, hatalar birlikte düzeltmektedirler. Grubun ödüllendirilmesinde, grupta yer alan kişilerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, tüm grubun ödüllendirilmesi gereklidir. Bu çeşit bir

değerlendirme, işgörenleri doğrudan denetlemenin yapılamadığı, ekip çalışması ve işbirliğinin başarı, performans ve güdüleme açısından önemli olduğu durumlarda uygulanabilmektedir (Paksoy, 2006: 61-62). Tüm grup üyelerine ücretin eşit ya da puanlama esasına göre dağıtılması, hem bireysel rekabetin yol açabileceği olası ekip içi çatışmaları önlemekte, hem de takım ruhu ön plana çıkmaktadır (Tozlu, 2014: 31).

Bu sistemde grup üyeleri arasındaki iş dağılımı adil olmalı, ekip performansı ölçülebilir olmalı ve ekibe geri bildirim sağlanmalıdır (Bolat, 2012: 34).

1.4.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret

Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri, işgörenlerin örgüt ile özdeşleşmelerini sağlayan ve işgörenleri işbirliğine yönelten bir sistemdir. Böylece, çalışanlar ortak bir amaçta, örgütün rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedirler. Doğrudan performansa dayalı işgören ve takım çalışması performans değerlemelerine göre daha dolaylı bir ücret sistemidir. Örgütlerde iki çeşit örgüt performansına dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır. Bunlar kazanç ve kar paylaşımıdır (Paksoy, 2006: 62).

1.4.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Çeşitleri

1.4.4.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri

Liyakata dayalı ücret sisteminde işgörenin performansa katkıda bulunduğu inanılan tutum ve davranışları ödüllendirilmektedir (Demir, 2007: 45).

1.4.4.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Bu sistemde performans ile ücret arasındaki ilişki, standartlara ya da satış hacmi, hata oranı gibi bazı doğrudan göstergelere göre belirlenir. Özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret sabit ücrete dâhil değildir (Aytekin, 2005: 59). Alınacak olan prim işgören tarafından önceden bilinir. Alınacak olan ücret, işgörenin performansındaki değişikliklere göre dönemsel olarak dalgalanmalar gösterebilir. Satış hacmindeki değişiklik çalışanın performansına göre değil, daha çok ürünün kalitesine, markasına ve ürünün fiyatına göre farklılık göstermektedir (Paksoy, 2006: 64).

1.4.4.3.Kar Paylaşımı

Kar paylaşım, çalışanların önceden belirlenmiş bir orana göre örgütün karından ücretlerine ek olarak pay alma imkânı sunan bir sistemdir. Kardan elde edilen pay, işgörene prim şeklinde nakit olarak ödenebilir ya da bu pay sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenebilir. Bu sistemde alınacak olan ücret, işgörenin bireysel performansı dikkate alınmadan, örgütün karlarına bağlı olarak değişmektedir (Paksoy, 2006: 64).

1.4.4.4. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri

Bu ücret sistemleri, genellikle yönetim kadrosuna örgütün performansını artırmaları veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir (Paksoy, 2006: 64).

1.4.4.5. Performans Primi

Bireysel performansı ya da grup performansını dikkate alınan primdir. Bireysel ücret artışı performans ölçütlerine dayanmaktadır. 1980'li yıllardan beri, ABD'de toplu sözleşmeler ile belirlenen maaş artışı yerine performans primleri (Paksoy, 2006: 64) ücret sistemi kullanılmaktadır.

Performansa bağlı olarak ödenen ücretler, değişken olup genellikle işgörenlerin performanslarındaki artışın bir sonucudur. Bu ücret, işgörenin belirli bir zaman diliminde ulaştığı performansa bağlıdır ve belirlenmiş zaman diliminde örgütün genel performansına, çalıştığı departmanın performansına, işgörenin kişisel performansına ya da bunların tümüne bağlı olarak değişir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Sağlık kurumlarında performans değerlendirme ve çalışanın ödüllendirilmesi, muayene/tedavi edilen hasta sayısına göre değil, zamanın, mekânın, kaynakların verimli kullanılmasına ve sunulan hizmetlerin kayıt altına alınmasına göre yapılmaktadır. Yani işgörenin çalışması ve gayreti yanı sıra çalıştığı bölüm ve kurum bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Hekimlerin çalıştıkları kurumlara sahip çıkmaları ve kurum başarısına odaklanmaları için hastanelerde tam zamanlı olarak çalışan hekimlere daha fazla teşvik ücreti ödenmektedir. Performans değerlemesi ve performansa göre döner sermaye katkı payı ödenmesi, işgörenlerin adeta ortağı gibi olduğu sağlık kurumlarının idari ve mali özerk kurumlar olarak yarına hazırlanması

açısından önem taşımaktadır. Zira bu sistemde amaç, kurum hedefleri ile işgörenlerin kişisel hedeflerini bütünleştirerek kişilerin oluşturdukları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

1.4.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Karşılaşılan Zorluklar

Performansa dayalı ücret sisteminde karşılaşılan zorluklar sistemin kendisinden ziyade, uygulamadaki hatalardan kaynaklanmaktadır. Sistemin başarısı için uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi gereklidir. Değerlendiricilerin yaptıkları değerlendirme hataları ve kullanılan yöntemlerin yetersiz olması performans ölçümünü zorlaştırmaktadır (Paksoy, 2006: 65-66).

Sistemin zorluklarından birisi de birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlık çıkması olasılığıdır. Bu durum, işgörenler arasındaki uyumu, hızı ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir. İşgöreni ön plana çıkaran bireysel performansa dayalı ücret sistemi, ekip çalışmasını engellemekte ve ekip çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır. Ayrıca uygulanan bu sistemler örgütün maliyetlerini de yükseltebilmektedir (Kestane, 2003: 136).

1.4.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yöneltilen Eleştiriler

Performansa dayalı ücret sistemine yöneltilen en önemli eleştiri, iyi bir performans değerlendirme sistemi hazırlanmamış ise performans-ücret ilişkisinin gerçekçi olmayacağıdır. Diğer bir eleştiri ise, performans değerlendirmenin ücret ile ilişkilendirilmesi, değerlendirilen işgörenlerin dikkatinin ücret üzerinde yoğunlaşması, performans değerlendirme sonucunda geribildirimden elde edilecek diğer sonuçlara ilgi gösterilmemesidir. Bu durum, çalışanın eksik yönlerinin geliştirilememesi, eğitim ihtiyacının karşılanamaması gibi sonuçları daha olumsuz olabilecek hususların dikkate alınmaması anlamına gelmektedir (Aytekin, 2005: 49).

İletişim eksikliği sisteme yöneltilen diğer bir eleştiridir. İşgörenlerin performansa dayalı ücret sisteminin ne olduğu, nasıl uygulandığı ve bundan ne gibi sonuçlar beklendiği konusunda yeterince bilgilendirilmemeleri hem sürece aktif olarak katılmalarını zorlaştırmakta hem de sürecin sağlıklı işlemesini engellemektedir (Zaim, 2011: 364).

1.4.7. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği

Kamu hizmetlerinde bir taraftan artan yasal düzenlemeler, tüketici

beklentileri, mali sorumluluklar önem kazanmakta, diğer yandan vatandaşlara daha etkin bir hizmet sunulması ön plana çıkmaktadır. Kamu işletmelerinde iyi yönetim, doğru insanları işe almak ve işte alıkoyabilmek giderek daha çok önem kazanmaktadır (Kestane, 2003: 138).

Ücretin kamu sektöründe hem verimliliği artırma hem de kamu sektöründe üretilen hizmetlerin kalitesini iyileştirme aracı olarak görülmesi, kamu hizmetlerinde hız, kalite ve verimliliğin artırılması için ücretten etkin biçimde yararlanılmasını gündeme getirmiştir. Böylece kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemi önem kazanmıştır (Paksoy, 2006: 67).

Kamu kurumlarında yapılan işe göre belirlenen sabit bir ücret uygulaması olduğundan performansa dayalı bir ücret ödeme sistemi etkin biçimde kullanılamamaktadır. Kamu kurumlarının yapısı gereği kurumlar arasında rekabetin olmaması, kamu yönetiminin daha iyi çalışma yöntemleri arama konusunda yeterli çaba göstermemesine neden olmaktadır.

Kamu kurumlarında performansa dayalı ücret uygulaması zor olmakla birlikte bazı kamu kurumlarında bu sistem başarı ile uygulanabilmektedir. 2003 yılında yapılan bir yasal değişiklikle sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret uygulamasına geçilmiştir. Bu uygulamanın amacı sağlık çalışanlarının verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunmasını sağlamak ve hizmet veren işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bu amaçla hizmetin verimli ve kaliteli olarak sunulabilmesi için işgörenleri teşvik edecek ve başarılı olmaları yönünde isteklendirecek bir ödeme ve ücretlendirme sistemine yani performansa göre katkı payı ödemesi uygulamasına geçilmiştir.

Performansa dayalı ücret sisteminde kamu yönetimi, aynı görevi yapan çalışanın farklı olarak ücretlendirilmesinde objektif kriterler belirleyebildiği ve kullanabildiği ölçüde başarılı olabilir. Performans değerlendirmesinin objektif kriterlere dayalı olmadan yapılması yönetim ve personel arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olur.

1.4.7.1. Sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret sistemi

Bir hizmet sektörü olan sağlık kurumlarında, son yıllarda özellikle performans ve kalite konularının önem kazanması ile birlikte, performansa dayalı

ücret sistemi uygulama alanı bulmuştur (Akçakanat ve Çarıkçı, 2016). Sağlık kurumlarında performansa dayalı ücret sistemi, sağlık hizmet sunucularının ve hastaların tatminlerini artırmak, hizmet kalitesini yükseltmek ve maliyetleri kontrol altında tutmak gibi stratejik amaçlarla kullanılmaktadır (Peters, 2006.32).

Türkiye’de kamu hizmeti veren sağlık kurumlarında çalışanlara, maaş ile performansları göz önünde bulundurularak döner sermaye gelirlerinden alınan ek ödemelerden oluşan karma bir ücret sistemi uygulanmaktadır. Kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin maaşları istihdam durumlarına, kıdemlerine vb. özelliklere göre hükümet tarafından belirlenmektedir. Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde ve üniversite hastanelerinde çalışanlara ilgili mevzuat gereği, döner sermaye gelirlerinden performansları nispetinde ek ödeme yapılmaktadır (Akçakanat ve Çarıkçı, 2016). Sağlık Bakanlığı bağlı hastanelerin ve iş görenlerin performansını değerlendirmek amacıyla Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi (PDEÖS) başlatmıştır. Sağlık Bakanlığı, tüm basamaklardaki sağlık kurumlarında çalışan hekim ve sağlık personeline döner sermaye gelirlerinden performansa dayalı olarak ek ödeme yapmaktadır.

Ülkemizde sağlık hizmetleri çalışanlarına performansa göre ücretlendirme sistemi uygulamasından önce, sağlık personeli 14.07.1965 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 657 devlet memuru kanunu kapsamında maaş esasına göre ücret almaktaydı. Sonraki yıllarda yalnızca hastanede çalışan hekimler ve idareciler için ‘döner sermaye’ sistemi geliştirilmiş ve 1. basamak sağlık hizmetlerinden 2. basamağa, 3. basamağa ve üniversite hastaneleri dâhil tüm sağlık kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. Bu yıllarda döner sermaye gelirleri sağlık çalışanlarına eşit biçimde dağıtılmıştır. Bu dönemde kamu personelinin maaşı dışındaki bazı harcamaları ve ödenek tahsisi Sağlık Bakanlığı tarafından yapılmıştır. Zaman içinde hastane gelirlerinin bir kısmı hem hekimlere, hem de diğer sağlık çalışanlarına dağıtılmaya başlanmıştır. Ancak, döner sermayenin tüm sağlık personeli arasında bölüştürülmesi hekimlere düşen payın azalmasına ve hekimlerin alınan döner sermaye payını yetersiz bulmalarına neden olmuştur (Kaptanoğlu, 2011).

Sağlık Bakanlığı tarafından 2004 yılından bu yana uygulanan “performansa göre döner sermaye katkı payı ödemesi” sağlık çalışanlarının verimli ve kaliteli hizmet sunmalarını özendirecek bir ödeme ve ücretlendirme sistemi olarak

tasarlanmıştır (Ceylan, 2009). Sistemin yasal dayanağını oluşturan 209 sayılı “Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun” un 5’inci maddesi, personele yapılacak ödemeleri düzenlenmektedir. Bu maddeye göre, personelin katkısıyla elde edilen döner sermaye gelirleri, kapsamda yer alan personele, personelin unvanı, görevi, çalışma şartları ve süresi, hizmete katkısı, performansı, serbest çalışıp çalışmaması ile muayene, ameliyat, anestezi, girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli bölümlerde çalışma gibi hususlar esas alınarak ek ödeme olarak dağıtılabilmektedir (Erkan, 2011).

Sistemin esasları “Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile düzenlenmiştir. Ek ödeme yapılacak personel, Sağlık Bakanlığı'na bağlı döner sermayeli sağlık kurum ve kuruluşlarında görevli olan memurlar ile bu kurum ve kuruluşlarda 4924 sayılı Kanun ve 181 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca sözleşmeli olarak istihdam edilen sağlık personeli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 38. maddesine göre Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık kurum ve kuruluşlarında görevlendirilen personel olarak belirlenmiştir (Erkan, 2011: 424-425).

Bakanlık ayrıca 2006 yılından itibaren finansal ve yönetsel göstergeleri de ekleyerek PDEÖS’ni daha kapsamlı hale getirmiştir. Bu sistemde sağlık çalışanı, hastalarıyla ilgili her türlü teşhis ve tedavilerdeki aylık performanslarına göre değişen bir ek ödeme almaktadır (Akpınar ve Taş, 2012). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi aşağıdaki sağlık kurumlarında uygulanmaktadır;

- Birinci basamak sağlık kuruluşları
- Devlet hastaneleri ile eğitim ve araştırma hastaneleri

Uygulanmakta olan performans yönetimi sistemi, sağlık personeline görevine ve mesleğine göre sabit maaş ve döner sermayeden ödenen sabit ücret dışında SGK'nın SUT (Sağlık Uygulama Tebliği) paketleri aracılığı ile gelen ve hastalık başı ödenen ücretlerinin % 50'sinin belli parametrelere göre dağıtılmasından oluşmaktadır (Demireli ve diğerleri, 2013). Sağlık personeline dağıtılacak %50'lik döner sermaye miktarı, hastanenin kalite katsayısı ile çarpılarak bu çarpım sonucu

azalan döner sermaye miktarı personele dağıtılmaktadır. Döner sermayeden performans ek ödemesi yapılırken, o hastanede çalışan tüm hekimlerin ortalama puanı (Kaptanoğlu, 2011) hesaplanmaktadır.

Bununla birlikte performansta puanlama yapılırken sağlık personelinin yaptığı işlemler için harcanan ortalama zaman, işlem ile ilgili riskler ve kalite göstergeleri de dikkate alınarak daha riskli ve yoğun çalışan bölümlerde çalışanların performans ödemeleri farklı hesaplanmaktadır. Bu personele ödenen ek ödenmeler daha yüksektir. Örneğin, acil servis, yoğun bakım veya ameliyathane gibi yerlerde çalışan doktor ve yardımcı sağlık personelinin performans ek ödeme katsayıları daha yüksektir.

Sistemde sağlık kurumlarında yapılan 5120 tıbbi işlem bağlı değerler belirlenerek puanlanmaktadır. Hekimler tarafından birebir yapılan ve sonuçlandırılan işlemler puanlanmaktadır. Hekim kontrolünde olsa dahi tıbbi cihazlar ve yardımcı sağlık personeli tarafından yapılan işlemler için puanlama yapılmamaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2007:61).

Örnek İşlemler:

Koroner arter By-Pass - 2500 puan

Anestezi A1 grubu - 1200 puan

Sezeryan - 143 puan

Doğum - 143 puan

Ebe tarafından yaptırılan doğum - 36 puan

Psikiyatrik muayene - 30 puan

Servislerde yapılan hasta başı vizite - 21 puan

Muayene - 21 puan

MR (Beyin) - 20 puan

Sevk edilen muayene - 5 puan

Akciğer grafisi - 4 puan

Enjeksiyon - 0 puan

Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin düzenli olarak kayıt edilmesi ve kurumlara gönderilen faturaların hatasız düzenlenmesi amacıyla, yapılan tüm işlemlerin nitelik ve nicelik yönünden değerlendirilmesi ve denetlenmesi için inceleme heyetleri oluşturulmuş, böylece her kurumda otokontrol sistemi devreye girmiştir. Performans ölçümü sırasında belirlenen olumsuz davranışlar cezalandırılabilir (Sağlık Bakanlığı, 2007:89).

Ödemeler aylık olarak yapılmaktadır. Dağıtılan toplam ek ödeme miktarı, döner sermaye komisyonu tarafından mutabakata varılan tutar üzerinden ilgili Yönetmelik hükümlerine göre yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen tutardır. Döner sermaye komisyonlarının en önemli işlevi, kurumun gelir-gider dengesi ile borç, alacak, nakit durumu ve ihtiyaçlarını gözetenek, çalışanlara dağıtılacak ek ödeme miktarını belirlemektir (Erkan, 2011).

Sağlık Bakanlığı, Performansa Dayalı Döner Sermaye Prim Ödeme Uygulamasında hizmet verilen hastanenin kalite süreçlerinin ve yapılan işlemlerin puanlanmasını istemektedir. Performans puanlamasında girişimsel işlemlere daha çok puan verildiği görülmektedir. Cerrahi branşların özellikle akut risk taşımayan ve daha sık/kısa sürede yapılabilen işlemler öne çıkmaktadır. Kronik ve uzun süre tedavi gerektiren dâhili hastalıklara, getirisi az olduğu için, daha az puan verilmektedir. Akut ve risk taşımayan ve sık yapılan cerrahi işlemlere daha çok prim verilmesi, hekimlerin hasta seçmesine ve takip gerektiren hastaları eğitim araştırma hastanelerine göndermelerine yol açmakta ve böylece eğitim ve araştırma hastaneleri ile tıp fakülteleri tedavisi zor hastalarla uğraşmakta, performansları düşmektedir. Kronik hastalıkların, prematüre bebeklerin tedavisi hastaneler tarafından kabul edilmek istenmemektedir (Kaptanoğlu, 2011).

Sağlık Bakanlığı'nın Performansa Dayalı Döner Sermaye Prim Ödeme Uygulaması çalışanın performansını etkilemektedir. Nitekim Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı araştırmada döner sermayeden elde edilen gelirin çalışanın performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kennedy (2005), performansa dayalı ödeme sistemlerinin özellikle hekimlerin iş motivasyonuna olumlu katkıda bulunduğunu ve sunulan sağlık hizmetlerine verdikleri önemin de arttığını ifade etmektedir. Bununla birlikte Akçakanat ve

Çarıkçı (2016) tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi ile Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde görev yapan öğretim üyelerinin performansa dayalı ek ücret sistemine yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla 361 kişi üzerinde yapılan araştırmada; öğretim üyelerinin performansa dayalı ek ücret sisteminden memnuniyetsiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara ulaşan Timur (2007) devlet hastanelerinde hekim ve hastalar üzerinde yaptığı çalışmada hekimlerin %54'ünün PDEÖ uygulamasından memnuniyetsiz oldukları bulgusuna ulaşmıştır.

Fettah ve Şahin'in (2009) Ankara'da faaliyet gösteren sağlık ocakları üzerinde yaptıkları bir araştırmada çalışanların performansa dayalı döner sermaye ek ücret ödeme uygulamasını, hekimlere maddi açıdan yarar ve ek gelir sağlaması nedeniyle olumlu buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışanlar, doktorlarla diğer sağlık personelinin aldığı ek ücret arasındaki büyük farklılıklar nedeniyle yardımcı sağlık personelinin motivasyonunun azalacağına inanmaktadırlar. Benzer bulgulara ulaşan Sağlam (2006) birinci basamak sağlık kuruluşlarında yaptığı araştırmada PDEÖS'ni işgörenlerin maddi tatminini olumlu etkilediğini belirtmekte bununla birlikte çalışanların %50'sinin, hekimlerin bu uygulamadan daha fazla faydalandığına inandıklarını ortaya koymaktadır. Gazi (2006) de çalışmasında PDEÖS ile ilgili olarak yardımcı sağlık personeline haksızlık yapıldığı sonucuna ulaşmış, Timur (2007) ise, yaptığı araştırmada sistemin adil bir biçimde uygulanmadığını belirlemiştir. Bütün bu olumsuzluklar çalışanın motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

2.1.1. Motivasyon Tanımı

Bireyin davranışlarıyla alakalı bir kavram olan motivasyon, etimolojik olarak Latince ‘movere’ yani hareket ettirme sözcüğünden gelmektedir (Yıldırım, 2007). Motivasyon, genel anlamıyla bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istekleri ile davranışlarıdır (Koçel, 2001: 154). Motivasyon, insanı harekete geçiren ve bu hareketlerin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkulardır (Tunçer, 2013: 91). Esasen motivasyon, bireylerin belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile çaba harcamalarıdır. İşgörenin örgütsel amaçlara ulaşmak için tüm enerjisini, beceri ve bilgisini kendi arzusuyla harcaması durumunda örgüt motivasyonundan söz edilebilir (Uygur ve Göral, 2005: 121). Çalışanın motivasyonunun sürekli hale gelebilmesi için performansının çok iyi değerlendirilmiş olması ve bu performansın örgütsel amaçlarla kullanılması gerekmektedir. Tüm becerisini, bilgisini ve enerjisini örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanan işgören bu çabasının olumlu sonuçlarını görmek ister (Tunçer, 2013: 91).

Örgütlerin amaçları olduğu gibi işgörenlerin de amaçları bulunmaktadır. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin de amaçlarını dikkate almak zorundadırlar. Zira insanlar kendilerini amaçlarına ulaştıracak davranışları gösterme eğilimindedirler. İnsanların amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlarından doğar. Bu ihtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Bireyler, bir ihtiyacı uyarıldığında onu karşılamak için belli davranışlara yönelirler. Bu davranışın sonucunda ihtiyaç tatmin ediliyorsa, o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış olur. Bu nedenle örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için, öncelikle işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda işgörenleri güdülemek zorundadır (Aşan, 2001: 225).

Motivasyon kavramının temelinde üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Obuz, 2011: 10);

- Bireyde gizli olarak bulunan ve kişinin çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler bulunmaktadır. Bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler davranışı tetiklemektedir,
- Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranış değerlendirilmektedir,
- Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda bu davranış sürdürülmektedir.

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri sahip oldukları insan kaynağına bağlıdır. Bu bağlamda işgörenler, sahip oldukları potansiyeli örgütsel amaçları gerçekleştirme yönünde kullanmaları için maddî ve manevî birtakım güdüleme araçları ile motive edilmelidir. Yönetimin başarısı, büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Motivasyonun amacı; işgörenlerin performanslarını yükselterek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Motivasyonu düşük olan işgörenler bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili ve verimli bir şekilde performanslarına yansıtmamaktadırlar. Bu nedenle performans değerlendirme, bir taraftan etkili ve verimli çalışanları ödüllendirerek motive etmek ve iş başarımlarını arttırmak diğer yandan da düşük performanslı çalışanların belirlenmesi ve çeşitli yöntemlerle iş performanslarının artırılması için önem taşımaktadır.

Modern yönetim anlayışı, işgörenlerin başarıları oranında ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu ödüllendirme, işgörenin başarısı ücretine yansıtılarak yani performansa dayalı ücret sistemi kullanılarak yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, performansa dayalı ücret sistemleri, bir örgütün amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi oranında işgörenlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi amacıyla kullanılan araçlardır. Bu sistemlerin ana hareket noktası, ücretin bir kısmının ya da sabit ücretle birlikte verilen ek ödemenin işgörenin performansına göre belirlenmesidir. Bu konudaki karşıt görüşlere rağmen, performansın ücretlere yansıtılması günümüzde işgörenlerin motivasyonunda ve örgütlerin başarısında büyük rol oynamakta ve yönetim bilimciler tarafından yaygın olarak kabul görmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

2.1.2. Motivasyon (Güdüleme) Süreci

Bir ihtiyacın ortaya çıkması ile bu ihtiyacın karşılanması arasında geçen süreçte ortaya çıkan gerilime motive edilme ya da güdüleme denir (Tunçer, 2014: 103). Bireyin davranışları genellikle bir nedene dayanmaktadır. Bu nedenler ise, genellikle ihtiyaçlar, bireyin istekleri, korkuları ve inançlarından kaynaklanmaktadır. Bireylerdeki temel güdüler, davranış potansiyelini belirlemekte ve ancak uyarıldıklarında harekete geçmektedir. Bu güdülerin uyarılıp uyarılmaması kişinin algısına bağlıdır (Yıldırım: 2007: 5).

Yönetimin en önemli görevi etkin bir örgüt sistemi kurmaktır. Etkili bir örgüt sistemi iyi derecede güdülenmiş çalışanlarla sağlanmaktadır. İşleri etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmek için işgörenlerin güdülenmesi gerekmektedir. Güdüleme süreci karşılanamamış ihtiyaçların ortaya çıkması ile başlar. Kişi bu ihtiyaçları karşılanana kadar motive olamaz. Bir ihtiyaç uyarıldığında kişi, bu ihtiyacı karşılamak için belirli bir davranışa yönelir. Eğer işgören performans değerlendirme sonuçlarının ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde etkili olacağını biliyorsa performansını arttırmak için güdülenir. Güdülenme sürecini bu tatmini sağlayacak biçimde düzenlemeye çalışır (Tunçer, 2013:103).

İş görenlerin motive olması uzun bir süreci kapsamaktadır. Tunçer'e (2013) göre bu süreç altı aşamadan oluşur. Bunlar;

İhtiyaç Duyma: Bu süreçte kişinin biyolojik dengesini ya da çevreyle uyumunu sağlayan etmenlerden biri ortadan kalkmakta, kişi eski dengesine ulaşmak için çaba harcamaktadır. Bu çaba kişide gerilime neden olur. İhtiyaç duyulan psikolojik, biyolojik ve toplumsal unsur sağlanmadıkça birey eski dengesine kavuşamaz. Bu nedenle kişi kendisini dengeye ulaştıracak etmenleri elde etmek için çaba gösterir.

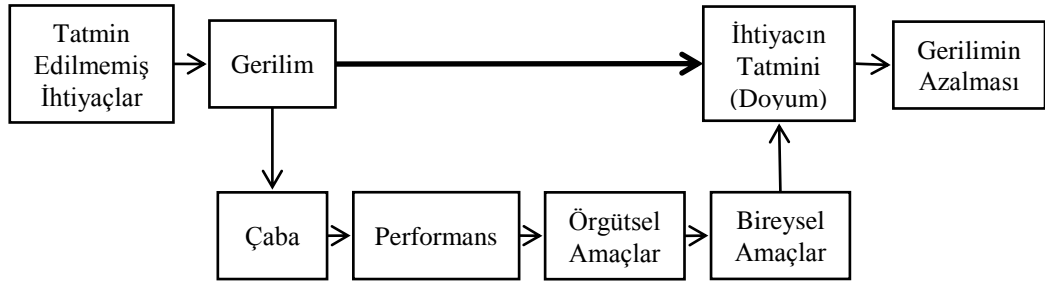
Ortam Arama: Kişilerin bir takım ihtiyaçları yaşadığı toplumun ya da örgütün değerlerine uygun olmayabilir. Doymulmayan bu ihtiyaçlar, kişide gerilime neden olur. Bu ihtiyaçlar, birey tarafından bastırılarak, bu ihtiyaçların yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışılır. Bu ihtiyaçların ne zaman, nerede ve nasıl doyumlanacağını kestirilmesi zordur.

İstek: İhtiyaç uygun bir ortam oluştuğunda isteğe dönüşür. İşgörenin karşılanmasını istediği ihtiyacı örgütün istekleriyle uyumlu hale getirilmelidir. İstekler bilinçli ihtiyaçlardır. İsteklerin önemi arttıkça işgörende yarattığı gerilim de o oranda artar.

Seçenek Arama: Kişi isteklerini karşılamak için tatmin edici alternatifler arar. Örgütsel ortam, bu isteklerin karşılanmasına elverişli ise, alternatiflerin bulunması da kolay olur.

Sınama: Bu aşamada kişi isteklerini karşılamak için seçtiği hareket tarzını sınar. Kişinin seçtiği hareket tarzı ne kadar isabetli veya geçerli ise, ihtiyacın karşılanması da o kadar başarılı olur. Başka bir anlatımla bireyin tatmin düzeyi, ne kadar isabetli seçim yaptığına bağlıdır.

Tatmin: Güdülenmenin son aşaması tatmin ile sonuçlanır. Kişi bu aşamada yeteri kadar tatmin olmuşsa gerilimden kurtulur halinden kurtulur ve ihtiyaç ortadan kalkar. Eğer birey tatmin olmamışsa ya da yeterince tatmin olmamış ise birey, doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığı yaşar. Bu durumda kişi, ya tekrar motive edilerek aynı aşamaları tekrar yaşar ya da isteklerinden vazgeçmek zorunda kalır ve tatminsizliği artar. Örgütlerdeki motivasyon süreci Şekil 2’de verilmektedir.



Şekil 2. Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri

Kaynak: DeCenzo, D.A.Robins, S. 2001, s.305.

2.1.3. Motivasyonun Önemi

Örgütlerde motivasyonun insan faktörü açısından iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan işgörenler, ikincisi ise çalışanları bu amaçları gerçekleştirmeye yönelten ve onların çabalarını birleştirerek örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışan yöneticilerdir. Yöneticiler ve çalışanlar için

motivasyon son derece önemlidir (Ferecov, 2011: 47). Motivasyon, çalışanın yapacağı işte başarılı olmasını sağlayan ve işgörenlerin performansını doğrudan etkileyen bir güçtür. Motivasyonun amacı, işgörenlerin daha istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Yönetimin başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Üstlerin işgörenleri motive etmeleri, işgörenlerde tatmin yaratacak bir iş ortamının yaratılmasına bağlıdır. Böylece hem bireysel tatmin sağlanacak hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunulacaktır (Özdemir ve Muradova, 2008: 147).

Çalışanların farklı davranışlarda bulunmaya iten pek çok faktör bulunmaktadır. Çalışanlar arzuları, ihtiyaçları, beklentileri çerçevesinde bir taraftan işletme amaçlarına ulaşmaya çalışırken bir yandan da kendi gereksinimlerini gidermeye çalışırlar. Motivasyon bireyin gereksinimlerini karşılaması ve amaçlarına ulaşması için davranışını yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanları motive etmede temel amaç, onlarda daha çok çalışma isteği yaratacak faktörleri bulmak, ihtiyaçlarını karşılamak ve işe istekle gelmelerini sağlamaktır. Böylece verimlilik istenen düzeye ulaşır (Ferecov, 2011: 47).

ABD’de yapılan bir araştırmada, işgörenlerin %97’si motivasyonun verimliliklerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. İşgörenlerin %92’si ise motivasyonun örgütsel bağlılığı artıran anahtar bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, daha yüksek müşteri memnuniyeti (%38), daha yüksek verimlilik (%22) ve daha yüksek kâr (%27) elde edilmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 150-151).

Verimlilik artışının, çalışanları iki şekilde etkilediği söylenebilir. Bunlardan ilki verimlilik artışı sonucu çalışanların ilave ücret almaları; ikincisi ise, verimliliğin artması sonucu çalışanların yaptıkları işten zevk almaları ve motivasyonun artmasıdır. Motive olamayan çalışanın, iyi bir performans sergilemesi ve verimli çalışması mümkün değildir. ABD’de yapılan bir araştırmada, çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerini önemli ölçüde etkilediğini; %92’si ise motivasyonun örgüte bağlılığı arttıran bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenin iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, müşteri memnuniyeti (%38), verimlilik (%22) ve kâr

(%27) artmaktadır (Özdemir ve Muradova, 2008: 150-151).

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanın sosyal bir varlık olması sebebiyle araştırmacıların üzerinde durduğu en önemli konulardan birisi işgörenlerin ne zaman, nerede, nasıl bir davranış göstereceği ve çalışanın ihtiyaç ve beklentileridir. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli motivasyon teorileri geliştirilmiştir (Koçel, 2001: 510; Örucü ve Kanbur, 2008: 86). Bu teoriler iki ana grupta toplanabilir. İlk grup içsel faktörleri dikkate alan “Kapsam Teorileri”, ikinci grup ise, üst yönetimin istediği davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen davranışların nasıl düzeltileceğine odaklanan ve dışsal faktörlere önem veren “Süreç Teorileridir (Küçük, 2007: 77).

2.2.1. Kapsam Teorileri

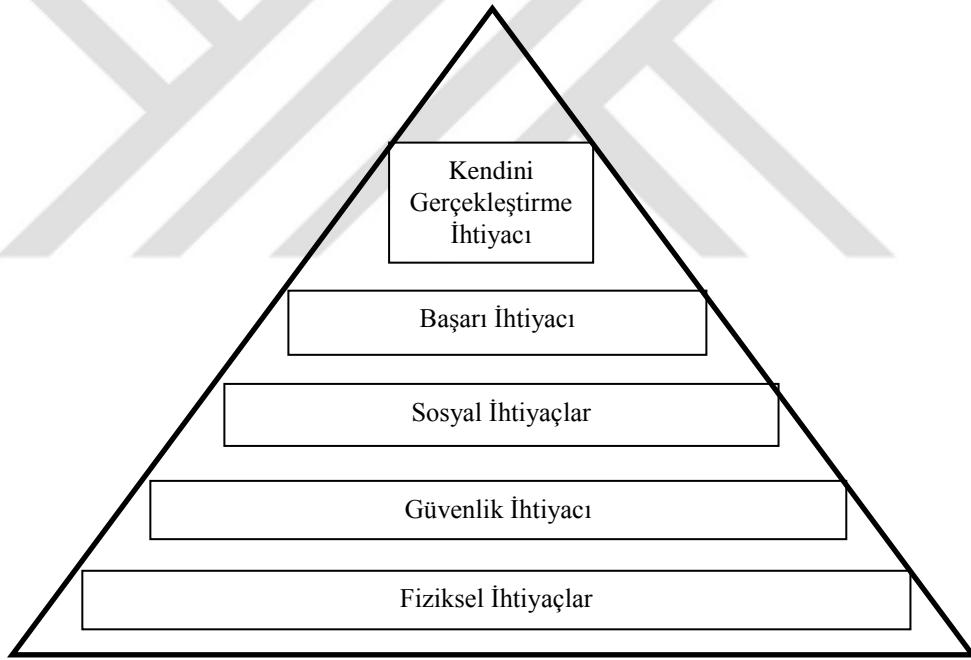
Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi belli bir davranışa yönelten faktörleri anlamaya çalışan teorilerdir (Örucü ve Kanbur, 2008: 86). Bu teoriler; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer’in V.I.G. Kuramı, Herzberg’in Çift Etmen Teorisi ve McClelland’ın Başarı Gereksinimi Teorisi’dir.

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında geliştirilen kuram, motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teoridir. Kuram iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki insan davranışının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların insan davranışını belirleyen önemli bir etken olduğudur. İkincisi ise alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan üst kademelerdeki ihtiyaçların bireyi davranışa yöneltmediği; tatmin edilmiş olan bir ihtiyacın güdüleyici olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş olan daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığıdır (Erdem, 1997: 71).

Maslow’a göre tüm insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş kademeli bir hiyerarşi oluşturmaktadır (Bkz. Şekil 3). Bu kademenin ilk basamağını fiziksel ihtiyaçlar oluşturmakta olup bu ihtiyaçlar yemek yeme, içme, hava, barınma, hayatı devam ettirme, gibi ihtiyaçlardır (Obuz, 2001: 17). İş yaşamı ile ilgili olarak ise fiziksel ihtiyaçlar çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çekici ücret ve yan ödemeleri gibi ihtiyaçlardır. İkinci sırada can ve iş yeri güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi durumlarda geleceği garanti altına almayı içeren güvenlik ihtiyaçları bulunmakta

olup iş yaşamında ise bu ihtiyaçlar sağlık sigortası, çekici emeklilik koşulları, güvenli iş ortamı gibi ihtiyaçlardır. Üçüncü grupta bir gruba ait olma, kabul görme, dostluk, kimlik duygusu kazanma gibi sosyal ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar örgütte çalışan işgörenler için de geçerlidir. Dördüncü grup ihtiyaçlar; prestij, başarı, saygı görme, gibi değerleri içeren saygınlık ihtiyacıdır. Örgütlerde ise performans değerlendirmelerinin yapılması, prestij kazandıran unvanlar, sorumluluk alma, iş arkadaşları ve amirler tarafından kabul görme gibi faktörler çalışanları motive eden unsurlardır. Fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan birey en son olarak ideallerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar ve ideallerini gerçekleştirme yönünde çaba harcar (Kaplan, 2007: 38). Bu kapsamda örgütlerde inisiyatif kullanabilme, karar verebilme, işletmede yaratıcılığın desteklenmesi gibi hususlar çalışan motivasyonunu etkilemektedir.



Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Can, H.1992, s.169.

2.2.1.2.Alderfer'in V.I.G. Teorisi

Clayton Alderfer'in Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirdiği bir kuramdır (Çiçek, 2005: 19). Bu kuramda ihtiyaçların sıralaması daha basit olmakla birlikte Maslow'un sınıflandırma yaptığı gibi bir

ihtiyaç sıralaması esastır. Öncelikle alt düzeydeki, sonrasında ise üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Akbal, 2010: 67).

Kuram; varlık, ilişki ve gelişme olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Obuz, 2011: 25). Varlık ihtiyacı; açlık susuzluk, barınma vb. fizyolojik gereksinimlerdir. Sosyal ilişki ihtiyacı; bireyin kendisi için değerli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma isteğidir. Gelişme ihtiyacı ise bireyin kendisi veya çevresindekiler üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yaratma, yeteneklerini kullanma ve yeni beceriler geliştirme istekleridir (Erdem, 1997: 72). Başarı elde etme, tanınma, kabul edilme vs. bu tür ihtiyaçlardır.

Alderfer'e göre birinci basamaktaki varlık ihtiyacı karşılandıktan sonra kişi ikinci aşama, daha sonra da üçüncü aşama ihtiyaçları karşılamaya çalışır (Kaplan, 2007: 40).

2.2.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır (Erdem, 1997: 73). Herzberg, Mausner ve Snyerman'ın 1959 yılında yayınladığı "The Motivation to Work" adlı kitap, 1865 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına yer vermiştir. Araştırmacılar, motivasyonu etkileyen faktörleri iki başlık altında toplamışlardır. Bu faktörler; motive edici faktörler ve hijyen faktörleridir (Çiçek, 2005: 16).

Motive edici faktörler; yapılan iş, ilerleme imkânları, sorumluluk, statü, başarı ve tanınma gibi hususlardan oluşmaktadır. Bu faktörler, işgörene kişisel başarı hissi verdiği için güdüleyicidir. Hijyen yani sağlık faktörleri ise; işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, çalışanlarla üstler arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır (Küçük, 2007: 77). Bu faktörler bireyi güdülemez ancak bunların var olması da bireyin güdülenebileceği asgari koşulları sağlar (Erdem, 1997: 73).

2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi

McClelland'ın geliştirdiği bu teoriye göre birey davranışta bulunurken üç grup ihtiyacın etkisi altındadır (Çiçek, 2005: 19). Bunlardan ilki başarıma ihtiyacıdır. Üstün olma dürtüsü, başarmak ve başarmak için çabalamaktır (Erdem, 1997: 74).

İkincisi, güç ihtiyacıdır ki bu da insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bununla birlikte üstün olmak ve başkalarını kontrol etmek amacıyla gösterilen tüm bu çabalar bireyler arasında çatışmalara neden olabilir (Yıldırım, 2007: 10). Üçüncü ihtiyaç ilişki ihtiyacı olup insanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaçlardır. McClelland bunların her birinin farklı tatmin duygusu yaratacağını belirtmektedir (Erdem, 1997: 75). Gerçekten de insan doğası gereği sosyal ilişki (sevgi, arkadaşlık, dostluk vs.) ihtiyacı hisseder. İnsan ayrıca güçlü olmak ve daha fazla güç elde etmek ister. Bu parasal bir güç olabileceği gibi, otorite, makam, mevki şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca başarmak isteyen ve bu başarıdan haz duyan bir varlıktır (Kaplan, 2007: 40).

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç teorileri, belirli bir davranışı gösteren bir bireyin, aynı davranışı tekrar etmesi (ya da etmemesi) nasıl sağlanabilir sorusunun cevabını aramaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi belirli bir davranışa yönelten faktörlerden sadece birisidir (Kaplan, 2007). Süreç teorileri, kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak kişinin davranışını önemli ölçüde etkileyen çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Bu teoriler, bireylerin kişisel davranışlarını etkileyen ve genel olarak bölgelere ve ülkelere göre değişen, kültürel ve öznel faktörler üzerinde odaklanmaktadır (Çiçek, 2005: 20).

2.2.2.1. Davranış (Sonuçsal) Şartlandırması Teorisi

Bu kuramın temeli; davranışların, karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Skinner tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrar edip etmeyecekleri konusunu açıklığa kavuşturur. Teori, kişilerin kendilerini bireysel olarak en fazla ödüllendiren davranışa yöneldikleri varsayımına dayanır. Kişilerin davranışlarına, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla yön verilebilmektedir.

Özetle, bireyler ödüllendirilen davranışları tekrar etmekte, cezalandırılan davranışları ise tekrarlamamaktadırlar (Yıldırım, 2007: 12). Örneğin; işine geç gelen bir çalışanın (davranış: geç gelme), davranışı tekrar edip etmemesi, büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (üstünün ikaz etmesi, cezalandırması ya da hiçbir şey

söylememesi, hoş görülmesi) ile ilgilidir. Eğer kişinin davranışlarının; "haz verici, memnun edici" sonuçları varsa, kişinin aynı davranışı tekrar gösterme olasılığı artar. Eğer birey, "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" sonuçlar ile karşılaşır aynı davranışı tekrar etmeme olasılığı yüksektir (Kaplan, 2007: 43).

2.2.2.2. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışanları motive etmede kullanılacak temel etken ödüllendirme (Yıldırım, 2007: 16). Birey göstereceği davranışın sonucunda takdir edilme ve ödüllendirilme beklentisi içindedir.

1964 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda bir model ortaya koyan Vroom'a göre bir bireyin belli bir görev için çaba harcaması, valens ve beklenti olmak üzere iki faktöre bağlıdır. Motivasyon, Valens ile Beklentinin çarpımına eşittir.

Vroom, teorisini üç temel faktör üzerinden incelemektedir. Bunlardan ilki Valens (valence) dir. Valens bir bireyin belirli bir çaba sonucunda elde edeceği ödülü isteme derecesini ifade etmektedir. Ödüller farklı bireyler tarafından farklı şiddette arzulanmaktadır. Bazı kişiler böyle bir ödülü çok isterlerken, bazı bireyler bu ödüle hiç değer vermeyebilir. Bireylerin ödüle verdikleri değer, ödülün bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla çaba harcamasına neden olur.

Modelde ikinci temel kavram beklentidir. Beklenti kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği ile ilgilidir. Eğer kişi gösterdiği çaba sonucu belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla çaba harcayacaktır. Eğer birey belirli bir davranış ile ödül arasında bir ilişki kuramazsa, beklentisi olmayacaktır. Bir bireyin hem valensi hem de beklentisi yüksek ise o birey motive olur. Yani tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi isteğiyle kullanır.

Modelin üçüncü kavramı olan araçsallık (instrumentality); davranıştan elde edilen birinci derece sonuçların aslında ikinci kademe sonuçları elde etmek için gösterildiğini yani birinci kademe sonuçların araçsal olduğunu ifade eder. Birey belirli bir çaba göstererek belirli bir düzeyde performans gösterebilmektedir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe

sonuçtur. Örneğin; birinci kademe sonuç kişinin maaş artışı olabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Gösterilen bir davranıştan birinci kademede daha iyi bir maaş elde eden bir işgörenin esas amacı daha iyi bir statü elde etmek, tanınmak, ailesini daha iyi geçindirebilmek olduğu için birincil sonuçlar birer araçtan ibarettir. Yüksek maaş almanın tek başına bir anlamı yoktur. Böylece araçsallık, elde edilen birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiyi, beklenti ise gösterilen çaba ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Kaplan, 2007: 44-45).

2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

V. Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir (Obuz, 2011: 31). Teoriye göre bireyin bir işi başarma ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve/veya eşitsizlikle yakından ilgilidir (Kaplan, 2007: 48). İşgörenlerin ücret, iş güvencesi, terfi etme şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoş vakit geçirmeleri gibi konularda eşitlik olması işgören motivasyonunu etkilemektedir (Çiçek, 2005: 23). Adams'a göre, işgören harcadığı çaba karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş yerinde aynı işi yapan bir başka işgörenin gösterdiği gayret ve bu gayret sonucunda elde ettiği ödül ile kıyaslar. Kişi bu karşılaştırma sonucu eşitsiz bir durum algırsa, kişi bu eşitsizliği giderici davranışta bulunur (Kaplan, 2007: 49).

Eşitlik teorisi ağırlıklı olarak laboratuvar ortamında test edilmiştir. Sonraları yapılan alan araştırmalarında, teorinin yetersiz ödeme ve ödüllendirme konularında geçerli olduğu ancak fazla ödeme konusunda farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür (Pekel, 2001: 15).

2.2.2.4. Amaç Teorisi

Amaç, ister bireysel ister örgütsel olsun ulaşılmak istenen durumdur. İster parasal olsun ister parasal olmayan sosyal ve psikolojik nitelikteki sonuçlar olsun önemli olan husus amaçların bireysel veya örgütsel davranışları yönlendirmesidir (Yıldırım, 2007: 21).

Teori, 1968 yılında Edwin A. Locke ve Garry P. Latham tarafından geliştirilmiştir (Obuz, 2011: 27). Teoriye göre; bireyin belirlediği amaçlar, bireyin motivasyon derecesini de belirler. Ulaşılması zor yüksek hedefler belirleyen bir işgören, ulaşılması kolay amaçlar belirleyen bir çalışana göre daha yüksek performans gösterir ve daha çok motive olur (Yıldırım, 2007: 21).

Çeşitli yönetsel uygulamalar, özellikle de Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirlemenin önemini vurgulamakta ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı önerilerde bulunmaktadır. Yönetim açısından önemli olan, örgütün amaçları ile bireyin belirlediği amaçlar arasındaki uyumdur (Kaplan, 2007: 49).

2.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgütlerde motivasyon çalışmalarının esas amacı, işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hale getirilmesi ve böylece işgörenlerin örgütsel amaçları başarmak için faaliyet gösterirken hem örgüt hem de kendileri için fayda sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde kişileri işe sevk etmek için çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Kişilerin psikolojik yapılarındaki farklılıklar nedeniyle insanları motive eden etkenler de farklıdır. Tüm örgütlerde her zaman her işgören üzerinde aynı etkiyi yaratan etkili bir motivasyon aracı yoktur. Bir işgöreni özendiren bir araç diğer işgörende aynı etkiyi yaratmayabilir. Motivasyon araçları kullanılırken kişisel farklılıkların dikkate alınması gerekir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86; Özdemir ve Muradova, 2008: 148).

İşgöreni örgüte ve yaptığı işe bağlayan yalnızca ekonomik amaçlar değildir. İşgörenin motive eden psikolojik, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Bu araçlar; eğitim ve terfi olanakları, kararlara katılabilme, iş geliştirme, iletişim vb. gibi araçlardır. Çalışanların motive edilmesinde bu araçların etkin ve sistematik bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Çiçek, 2005: 30).

2.3.1. Ekonomik Faktörler

F. W. Taylor'un işbölümü çalışmalarından bu yana ekonomik gelir ya da ödül sistemi işgörenlerin çalışma isteklerini arttırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ekonomik getiriler insanı motive etmektedir. Çünkü insanların büyük bir kısmı gelir elde etmek için çalışırlar (Tunçer, 2013: 100). İşgörenleri motive eden ekonomik

faktörler; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller ve istihdam güvencesi gibi birtakım araçlardır (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

2.3.1.1. Ücret Artışı

İnsanları çalışmaya iten en önemli sebep, hem kendi yaşantısını hem de ailesinin yaşantısını idame ettirebileceği yeterli bir maddi gelir elde etmektir (Barutçu ve Seçkin, 2012: 91). Taylor, yüksek ücretin işgörenleri daha çok çalışmaya sevk eden en önemli faktör olduğunu belirtmektedir. Görüşün temel dayanağı, etkin bir güdüleme aracı olarak paranın ihtiyaç duyulan her türlü mal ve hizmeti satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir çeşit göstergesi olduğu inancıdır (Pekel, 2001: 27).

Alınan ücret ne kadar yüksek ise geleceğin de o oranda güvence altına alındığı düşünülür. Bu da işgören için önemli bir motivasyon aracıdır (Bolat, 2012: 84). Sağlık kurumlarında uygulanan performans dayalı ücret sistemi, çalışanın gelirlerini arttırdığından işgöreni çalışmaya sevk eden, statüsünü arttıran ve bireysel başarısını gösteren önemli bir özendirme aracıdır. Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı araştırmada yüksek maaşın sağlık çalışanları için önemli bir motivasyon aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.1.2. Primli Ücret

İşgörenin asgari performansının üzerindeki bir başarıyı değerlendirmek için örgütlerde işgörenleri özendirici farklı ücret sistemleri uygulanmaktadır (Yıldırım, 2007: 23). Çalışanların aldıkları sabit ücrete ek olarak onları daha çok ve verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrete “prim” denir (Obuz, 2011: 39). Primli ücret, işgöreni aldığı sabit ücrete ek olarak, daha fazla gelir elde etmesi yönünde teşvik eden bir uygulamadır. İşgören ürettiği her ilave birim çıktı için, prim alır. Böylece gelirini arttırmak isteyen çalışan daha çok üretim yapması için motive edilmiş olur (Tunçer, 2013:100).

Primli ücret uygulamasını gerçekleştirmek, özellikle yapılan işin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda zordur. Ayrıca primli ücret sistemi çalışanları motive ederken, yapılan işin niteliğinin azalmasına, iş kazalarının artmasına ve işgörenlerin daha fazla yıpranmasına neden olur. Primli ücret sisteminin bu olumsuz yönleri giderilmediği sürece beklenen özendirici etki yaratılamaz (Obuz, 2011: 40).

2.3.1.3. Kâra Katılma

Kâr paylaşımı, işgören ve yöneticilerin performanslarındaki gelişmeler ve artan verimlilikleri nedeniyle işletmenin karına katılmalarını ifade eder. Bu sistemde örgütün her bir dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümü çalışanlara dağıtılmaktadır (Yıldırım, 2007: 24). Böylece kurumsal kârın artması ile işgörenin payına düşen miktar da arttığından, işgören daha çok üretmek ve kârı arttırmak ister (Tunçer, 2013).

Kara katılan işgören kar oranının artırılmasını amaçlar. Çalışanlar karın artırılması için çaba harcarken üretimde ve verimlilikte de artış görülür. Birlik sağlanır, işgörenin işe olan ilgisi ve başarısı artar. Ancak dönem sonunda elde edilen karın tüm çalışanlar arasında dağıtılması halinde çalışkan işgören ile birlikte verimsiz ve tembel işgörenin de ödüllendirilecek olması, dönem sonunda dağıtılacak bir kar yoksa bu duruma alışan personelin kar dağılımı olmadığı için tepki göstermesi, bu motivasyon aracının olumsuz yönlerindedir (Çiçek, 2005: 37).

2.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha sadık hale getirmek amacıyla başarılı işgörelere ekonomik ödüller verilmektedir. Örneğin; bulunduğu birime önemli bir yenilik veya bir icat getiren çalışanlara maddi ödüller verilebilir (Bolat, 2012: 87). Ancak motivasyonun sağlanması için ödülün çalışana hemen verilmesi ve elde edilen başarı ile ödül arasında doğru orantı bulunması gerekir (Obuz, 2011: 43). Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada çalışanların elde ettiği maddi ödüllerin motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Özgür'ün (2006) Kocaeli'nde 300 işgören üzerinde yaptığı araştırmada da ödüllendirmenin en önemli motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir.

2.3.1.5. İstihdam Güvencesi

Teknolojinin hızlı gelişmesi ile birlikte birçok örgüt otomasyona geçmiş ve tüm dünyada önemli bir işsizlik sorunu ortaya çıkmıştır. Yüksek kalite ve düşük maliyetli ürün ya da hizmet üretme çabaları, bazen ülke ekonomilerini çıkmazlara sokmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde hızlı nüfus artışı işsizliği arttırmaktadır. Bu artış dikkate alındığında istihdam güvencesinin işgörenler

açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.

İşgörenlere iş güvencesi sağlamak için öncelikle işe alma faaliyetlerinde titiz davranmak gerekir. Bunun yanı sıra iş güvencesi, işgörenlerin işe katılımını arttırmaktadır, Zira işgörenler kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının işlerinin tehlikede olmadığına emin olduklarında iş süreçlerine katılmaya istekli olurlar. Sağlık kurumları çalışanlarının önemli bir kısmı çalıştıkları kurumlar devlet kurumları olduğu için iş güvencesine sahiptirler, işgörenlerin işten çıkarılma riski oldukça düşüktür. Bu durum çalışana motive eden bir faktör olabileceği gibi durumun yarattığı olumsuz sonuçlar da olabilir. Devlet kurumlarındaki iş güvencesi uygulamaları resmi daire zihniyetine sahip işgörenin performansını olumsuz yönde etkileyebilmekte, işgören tüm emek ve yeteneğini kullanarak çalışmamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin birbirleriyle karşılaştırılmaları ve yüksek performansın ödüllendirilmesi halinde iş güvencesinin motivasyon üzerindeki etkisi pozitif olacaktır (Altok, 2009: 92-93).

2.3.2. Psikolojik Faktörler

Sosyal bir varlık olan insanı yönlendiren faktörlerin çoğu psikolojiktir. Fizyolojik ve psikolojik bir varlık olarak insan hem maddi hem de manevi araçlarla tatmin olmaktadır. Ekonomik araçlar kişiye maddi tatmin sağlarken; psiko-sosyal araçlar ise manevi tatmin sağlamaktadır. (Tunçer, 2013: 101). Çalışanların motivasyonunu etkileyen psikolojik faktörler; değer ve statü sahibi olma, sosyal katılma, gelişme ve başarı, çevre ile uyum sağlama, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal etkinliklerdir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

2.3.2.1. Sosyal Katılma

İşgören örgütte pek çok çalışan ile sosyal bir ortam oluşturmakta ve örgütte çalışan diğer işgörenlerle iletişim içinde bulunmaktadır. Araştırmalar, bir gruba katılan ve gruba ilişkilerinden memnun olan işgörenlerin iş verimliliğinin arttığını göstermektedir (Obuz, 2011: 47).

2.3.2.2. Değer ve Statü

İnsanların karşılanması gereken temel gereksinimlerinden birisi de saygınlıktır. Her çalışan, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilmek ve

beğenilmek ister. Çoğu kişi, örgüt içinde güçlü olmak, saygınlık kazanmak, daha önde yer almak için çalışır ve çaba harcar. Çünkü bir kişiye örgütteki iş arkadaşlarının, astlarının ve üstlerinin gösterdiği saygı, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır. Benzer biçimde statü insanlara iş yaptırmak için kullanılan bir araçtır. Burada önemli olan hiyerarşik bir konumdan ziyade fonksiyonel bir statüdür. İnsanın yaptığı işin örgüt için ne kadar önemli olduğunu bilmesi gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 26). Bununla birlikte iş görenin kendisini örgüt için önemsiz ve değersiz hissetmesi, işe karşı ilgisinin azalmasına ve performansının düşmesine neden olur. İşgörenleri örgütün önemli birer kaynağı olarak görmek ve onlara değer vermek işgörenleri motive eder.

2.3.2.3. Başarı ve Gelişimin Takdir Edilmesi

İşgörene yeteneklerini geliştirme, görevinde yükselme ve başarılı olma imkânları sağlandıkça, işgören örgüte daha fazla bağlanır. Ayrıca işgörenin kendine olan özgüveni de arttığından iş başarısı da artar (Obuz, 2011: 45). Çalışanın yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi işgörenin motivasyonu önemli ölçüde artırmaktadır (Obuz, 2011: 51). Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada çalışanın işi ile ilgili olarak aldığı övgülerin motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde Karakaya ve Ay'ın (2007) Sivas'taki iki sağlık kurumunda yaptıkları araştırmada yapılan işin takdir edilmesinin çalışan motivasyonu üzerinde ileri düzeyde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.2.4.Çevreye Uyum

İşgörenler çalıştığı ortamın fiziksel koşullarının yanı sıra sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamalıdır. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine kısa zamanda alışmalıdır (Obuz, 2011: 48). İşgören etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmek için mesai arkadaşlarıyla uyum içinde olmalıdır. Bu amaçla örgütler işe yeni başlayan işgörenler için uyum programı uygulamalıdır. İşgörenin yeni çevresine alışmaması, bazı grupların yeni işe başlayanları yabancı olarak görüp dışlamaları ve baskı uygulamaları, işgörenin işe ve iş çevresine yabancılaşmasına ve işe uyum sorunlarına hatta işten ayrılmasına neden olur. Çalışma ortamındaki kişilerle iyi ilişkiler ve sağlıklı iletişim kuran işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları ve

motivasyonları artar (Tunçer, 2013).

2.3.2.5. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, örgütte demokratik bir yönetim olduğunun en belirgin göstergesidir. Çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkça söyleyebiliyorsa ve bu düşünceler dikkate alınarak yararlı görülenler uygulanıyorsa bu, o işletmede çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iyi iletişimin bir göstergesidir. Bu durum bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği artırır (Bolat, 2012: 89). Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili önerilerinin dikkate alınması ve yararlı olanlarının uygulanması, kişileri motive eder (Tunçer, 2013: 101). Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada hastanelerde öneri sistemi bulunmasının sağlık çalışanları için önemli bir motivasyon aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2.3.2.6. Psikolojik Güvence

Çalışma ortamı ve örgüt iklimiyle ilgili olan psikolojik güvence, motivasyonunun artırılabilmesi için, işyeri ortamını olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılmasını ifade eder. Bunun yanı sıra, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamalar da kullanılmalıdır (Tunçer, 2013:101).

2.3.2.7. Sosyal Etkinlikler

İnsan yaşamında çalışma arkadaşlarının önemi büyüktür. Çalışanın bağlılık ihtiyacını, ailesinde, akrabalarında, üyesi olduğu gruplarda olduğu kadar iş ortamında da tatmin etmesi gerekir (Bolat, 2012: 90).

İşyerinde gerçekleştirilecek olan sosyal etkinlikler çalışanın iş ortamındaki stresten uzaklaşmasını, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmesini ve yenilenmesini sağlar. Bu nedenle çalışanın motivasyonunu ve örgütsel performansını artırmak için sosyal faaliyetlerden yararlanılmalıdır (Sökmen, 2010: 190). Böylece işyeri içinde veya dışında yapılacak bazı etkinliklerle (gezi, eğlence, yemek organizasyonları vb.) iş bir eğlenceye dönüştürülebilir ve işgörenin stresli ortamdan uzaklaşması sağlanabilir. Bu tür sosyal etkinlikler, çalışanlar arasındaki dayanışma ruhunu arttırmakta ve kaynaşma sağlanabilmektedir (Pekel, 2001: 37). İyi performans

gösteren işgörenler sosyal araçlarla ödüllendirilebilir. Bu tür ödüllendirmeler bireysel motivasyonu olumlu etkiler(Tunçer, 2013:102). Bununla birlikte Karakaya ve Ay'ın (2007) Sivas'ta sağlık kurumlarında yaptıkları araştırmada sosyal imkânların yeterli olmasının çalışan motivasyonu üzerinde önemsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Uygun biçimde ve uygun yerde kullanıldığında çalışanın motivasyonunu arttıran faktörlerdir (Ferecov, 2011: 51).

2.3.3.1. Amaç Birliğı

Örgütsel amaçlar ve işgörenlerin hedefleri birbiriyle örtüştüğü oranda işgören motivasyonu artmaktadır. Bu amaçla örgütlerde kullanılan amaçlara göre yönetim felsefesi amaç birliğı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Böylece işgörenler örgütün temel amaçlarını yöneticilerle birlikte belirlemekte, sorumluluk alanlarının neler olduğunu, işle ilgili amaçları bilmekte böylece bu amaçlar örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde bir rehber ve işgörenlerin değerlendirilmesinde de bir araç olarak kullanılmaktadır.

2.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki ve sorumluluk, örgütlerde çalışanın işine odaklanmasında ağırlıklı olarak kullanılan psikolojik motivasyon aracıdır. Yetki, verilen görevlerin yerine getirilmesinde çalışana karar verme olanağı sağlayan yasal bir haklır. Bu iki husus birbirinden ayrı olarak düşünülemez ve birinin yokluğunda diğeri de düşünülemez. Sorumluluk yetkiden kaynaklanır. Çünkü sorumluluklarını yerine getiren, yani ellerindeki yetkiyi kullanan çalışan veya çalışanların üstlerine hesap vermeleri gerekmektedir (Çiçek, 2005: 39). Bununla birlikte işgörelere sorumluluk verilip yetki verilmemesi çalışanın motivasyonunu olumsuz biçimde etkiler.

2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Çalışanların eksik olduğu konuların örgüt tarafından eğitim ile tamamlanması ve işgörenlerin yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan motivasyon araçlarından biridir. Kurum içerisinde düzenlenen kurslar, seminerler ve yetiştirme programları ile çalışanların çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen fuar, konferans, seminer, sempozyum gibi faaliyetlere katılmaları, çalışanlar üzerinde olumlu etki

yapmaktadır (Pekel, 2001: 47). Diğer yandan işgörenlerin mevcut yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi verimlilik artışına da neden olmaktadır. Kendisini yenilemek ve geliştirmek isteyen bireyin motivasyonu eğitim ve gelişme fırsatları yaratarak artırılabilir (Tunçer, 2013:101).

İşgörenler işlerinde tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetki almaya yani daha yüksek mevkilere gelmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar ulaşabilmesi, terfi edebilmesi işgören motivasyonunu artırır. Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada sağlık çalışanları için terfinin önemli bir motivasyon aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Terfi bazı işgörenler için aldığı ücretin artması, bazıları için toplum içerisinde daha saygın bir konuma gelmek, bazıları için ise psikolojik gelişme anlamını taşır. Bu nedenle yükselme her çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyini farklı biçimde etkilemektedir (Pekel, 2001: 45).

2.3.3.4. İş görenlerin Kararlara Katılması

Çalışanların yönetsel karar alma sürecine katılmaları önemli bir motive edici faktördür. Kararlara katılma, işgörenlerin önerilerinin dikkate alındığının bir göstergesidir. Herhangi bir karara varılmadan önce karar alınacak olan konunun ilgili işgörenlerle görüşülmesi ve önerilerinin dinlenmesi, işgörenleri daha çok isteklendirir. Böylece çalışanlar örgütü kendi işletmeleri gibi görerek daha fazla çalışma isteği duyarlar. Alınan kararlara katılan işgörenler, bu kararlarda kendilerinin de katkısı olduğu için önemser ve bu işte başarılı olmak için tüm bilgi ve birikimlerini kullanırlar (Tunçer, 2013:101). Ancak bu karara katılma sahte demokrasi biçiminde olmamalı, çalışanın fikri sorulup sonrasında fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir (Kaplan, 207: 54). Karakaya ve Ay'ın (2007) Sivas'ta sağlık kurumlarında yaptıkları araştırmada kararlara katılmanın çalışan motivasyonu üzerinde önemsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3.5. Etkin Bir İletişim Sistemi

İşgörenlerin işyerlerinde birbirleri ile ve yöneticilerle kurdukları etkin iletişim, işgörenlerin motivasyonunu artırır. İletişim, işgörenlerde kendisinin önemli olduğu inancını artırır ve iş görenlerin özgüvenlerinin ve kendisine olan saygılarının

artmasına neden olur. Böylece yönetici iyi bir iletişimle çalışanların görevlerini daha iyi düzenleyecek ve denetleyecektir (Bolat, 2012: 93).

2.3.3.6. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İş yerindeki çalışma koşulları, işgörenin çalıştığı fiziksel alan ile temas ettiği tüm çalışanları ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, iş ortamının fiziksel özelliklerinin, çalışan motivasyonu ve verimliliğini etkilediğini göstermektedir. İyi bir çalışma ortamı yaratmada sağlık ve temizlik koşulları, rahatlık ve estetik ile renk, ışık, ses, nem ve sıcaklık gibi fiziksel özellikler önem taşımaktadır. Bu ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaparak moral ve motivasyonunu etkilemektedir (Bolat, 2012: 93). Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada sağlık çalışanları için fiziksel koşulların önemli bir motivasyon aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütler, çalışanlarına iyi çevresel koşullar sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte Karakaya ve Ay'ın (2007) Sivas'ta sağlık kurumlarında yaptıkları araştırmada fiziki çalışma ortamının uygun olmasının çalışan motivasyonu üzerinde önemsiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3.7. Rekabet

Motivasyon araçlarından bir diğeri olan rekabet, çalışanları işlerinde daha çok etkin olmaya daha çok üretmeye ve daha çok yenilik yapmaya sevk etmektedir. İşlerin daha nitelikli ve etkin biçimde yerine getirilmesi için çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşturmak gereklidir. Bu rekabet ortamında çalışanlar yaptıkları işin yoğunluğunun ve sıradanlığının farkında bile olmayarak daha dinamik ve istekli çalışacaklar ve böylece verimlilik artacaktır (Yıldırım, 2007: 32).

Çalışanların rekabete açık olmalarının nedeni statünün yükselmesi, iş yerinde daha çok tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Özdemir ve Muradova, 2008: 151). Yönetici rekabeti bir motivasyon aracı olarak kullanırken dikkatli olmalıdır. Çünkü rekabet işgören motivasyonunu olumlu etkilediği kadar olumsuz da etkileyebilmektedir. Rekabetin sonucundan olumlu etkilenenler ihtiyaç duydukları gereksinimlerin karşılandığını hissederken olumsuz etkilenenler ihtiyaçlarını karşılayamamış hissedeceklerdir. Ayrıca rekabet “işbirliği” ilkesine de zarar verebilir. Ancak iyi bir yönetici rekabeti olumlu bir motivasyon aracına dönüştürebilir (Çiçek, 2005:42).

2.3.3.8. Liderlik

Yöneticilerin davranışları ve liderlik vasıfları, sağlık işletmeleri çalışanlarının motivasyonunu ve performansını etkileyen temel faktörlerden birisidir. Sağlık kurumlarında yaşanan sorunların çözülmesi, sağlık kurumlarının sürekli gelişmesi, daha nitelikli hizmet sunmaları, hasta (müşteri) memnuniyeti sağlamaları için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderler gereklidir. Koçak ve Özüdoğru'nun (2012) Ankara'da faaliyet gösteren 11 hastanede, hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada; liderliğin çalışan motivasyonunu etkilediği, yöneticinin liderlik özellikleri arttıkça işgören motivasyonunun da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yine aynı araştırmada motivasyon ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ve motivasyon artışının performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

2.4. SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON-PERFORMANS İLİŞKİSİ

Sağlık kurumları sürekli olarak hasta ve sıkıntılı insanların hizmet aldığı işletmeler olduğundan bu durum, sağlık çalışanlarının iş doyumlarını, motivasyonlarını ve performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu olumsuz koşullara yoğun iş temposu ve her gün tedavi edilmesi gereken çok sayıda hasta da eklenince çalışanın nitelikli bir sağlık hizmeti sunması zor olmaktadır.

Sağlık kurumlarının niteliği, sunduğu hizmetin kalitesi ve kurumun başarısı ve verimliliği önemli ölçüde çalışan personele bağlıdır. Dolayısıyla sağlık personeline verilen önem ölçüsünde iyi bir sağlık hizmeti sunulur. Sağlık kurumlarının belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmeleri ve kaliteli sağlık hizmetlerinin sunulması, kurumun iyi işleyen bir motivasyon sistemi uygulamasına bağlıdır. Yönetimin asıl görevi işgörenlerin kabiliyetini ve potansiyelini örgüt yararına kullanılmasını sağlamaktır. Yönetimin bunun için en güçlü aracı motivasyondur (Gülen, 2011).

Bireysel ve örgütsel performans ile motivasyon arasındaki doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Motivasyonu düşük çalışanın verimli olması ve yüksek performans göstermesi zordur (Gülen, 2011). Yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve

ilerleme imkânları, iyi belirlenmiş hedefler, kişinin faaliyetleri ile ilgili olarak aldığı geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, iş için gereken kaynaklara ulaşabilme yetkisi çalışanların performansını etkileyen hususlardır (Baştürk, 2003). Örgüt yönetiminin işgöreni çalışmaya özendirici araçlar kullanması çalışanların iş başarımlarını arttırmaktadır. Çalışanın motivasyonu, örgütün sağladığı maddi ve manevi edinimlerin, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır (Özgür, 2006).

Performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri bildirim ilişkisi mevcuttur. Motivasyon yükseldikçe performans da artar, performans arttıkça motivasyon da artar (Özgür, 2006). Nitekim Özgür (2006) Kocaeli'nde yaptığı araştırmada performans ve motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuca göre performans yükseldikçe motivasyon artmakta, motivasyon yükseldikçe performans daha da artmaktadır. Altındağ ve Akgün (2015) İstanbul'da yapmış oldukları çalışmada önemli motivasyon araçlarından olan ödüllendirme ve ücretin çalışan performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Korkmaz'ın (2008) Mersin'de faaliyet gösteren hastanelerde yaptığı bir araştırmada gelir düzeyinin performansı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, maddi ve manevi ödül, kara katılma, takdir edilme, statü sahibi olma, yetki sahibi olma, iş güvencesinin olması, yükselme olanakları, bağımsız çalışma, öneri sistemi, fiziksel koşullar, ekip çalışması gibi motivasyon araçlarının da performansı etkilediği görülmektedir. Aynı araştırma, fiziksel çalışma ortamının motivasyon üzerindeki etkisini de ortaya koymuş ve muayene ortamının, kullanılan mesleki malzemelerin yeterliliğinin, bireysel ofisin bulunmasının, ofisin donanımlı olmasının, teknolojik araç gereçlerin varlığının, hastanedeki ısıtma, havalandırma, aydınlatma sistemlerinin yeterliliğinin, can güvenliği bulunmasının, ortamın hijyenik olmasının, bilimsel çalışma imkânları, kütüphane, laboratuvar ve sosyal tesislerin varlığının motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Performans yönetiminin işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olması için sürecin etkin yürütülmesi gerekmektedir. Etkin yürütülmeyen bir performans değerlendirme sürecinin motivasyon üzerindeki etkileri olumsuz olabilir. Böylece çalışan kendisinden beklenen performansı gösteremez.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacı, önemi ve araştırmanın kısıtları incelenmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son zamanlarda büyük önem kazanan işgören motivasyonu, nitelikli hizmet, toplam kalite yönetimi, müşteri ve işgören memnuniyeti gibi kavramlar kamu sektöründe de kendini göstermiş, kamu sektörü değişen iş koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermeye başlamışlardır. İşgören motivasyonunun artırılması amacıyla performansın değerlendirilmesi ve performansın ücrete yansıtılması son zamanların güncel insan kaynakları uygulamaları arasındadır. İşgörenin performansı ölçüsünde ücret alarak ödüllendirilmesi daha iyi gelir elde etmek için tüm gücünü ortaya koyan çalışanın motivasyonunu arttırmaktadır. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde başarılı bir işgörenin kendisinden daha az performans gösteren çalışan ile aynı ücreti alması, performansı yüksek çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, işgörenin performansı ölçüsünde ücret almasını sağlayarak iş başarımı yüksek ve iş başarımı düşük çalışan arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmaktadır.

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde sağlık kurumlarında görev yapan doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açılarını inceleyen çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada aşağıdaki soruya cevap bulunmaya çalışılmıştır;

Sağlık kurumlarında çalışan doktorlar Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ile motive olmakta mıdır?

Günde çok sayıda hastaya teşhis ve tedavi hizmeti veren sağlık sektörü çalışanlarının iş yükü oldukça fazladır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarının bu fazla iş yükünün çeşitli ödüllerle desteklenmesi gerekir. Bu nedenle

Sağlık Bakanlığı tarafından 2004 yılında uygulamaya konulan performansa dayalı ücret sistemi hem fazla iş yükü ile çalışan sağlık çalışanlarının performanslarını ödüllendirmek hem de iş başarımları düşük çalışanları motive ederek performanslarını artırmak amacını taşımaktadır. PDEÖS ile Sağlık Bakanlığı'na bağlı çalışan doktorlar branş ve ünvanlarına göre maaşlarına ek olarak belirli bir sabit döner sermaye ek ödemesine hak kazanmakta olup, elde ettikleri performans oranında ek ödeme almaktadırlar.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimsel araştırma sürecinde, araştırma problemi ve araştırmanın amacını belirlendikten sonra uygun yöntemin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede tezin bu bölümünde, araştırma modeline, araştırma hipotezlerine, evren ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanmasına ve analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada betimleyici araştırma çeşidi kapsamında birincil ve ikincil veriler toplanmıştır. Betimleyici araştırmalar, bir durumu saptamaya yönelik olup, bir konudaki hâlihazırdaki durumun araştırıldığı araştırmalardır (İftar, 1999: 7). Başka bir deyişle betimleyici araştırmalar, “nedir?” ve “ne oluyor?” sorularına cevap bulmaya çalışan, durumu ortaya koymaya çalışan çalışmalardır (Ural ve Kılıç, 2006: 18).

3.2.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmalar belli bir problemi çözmeye yönelik bir faaliyettir. Araştırmanın yürütülmesi ise probleme en uygun araştırma evreninin seçilmesiyle mümkündür (Suğur, 2009: 8). Bu çerçevede araştırmanın evrenini, araştırma bulgularının genelleneceği bireylerin tümü biçiminde ifade etmek mümkündür (İftar, 1999: 7). Bilimsel araştırmalarda evreni doğru tanımlamak, araştırmanın amacına uygun olarak ölçütler geliştirmek açısından büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede araştırmanın evrenini, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 135 doktor oluşturmaktadır.

Araştırmada, zaman ve maliyet unsurları göz alınarak örnekleme başvurulmuştur. Örneklem, kendileriyle anket uygulamasının yapıldığı kişi, aile,

kurum vb. araştırma amaç veya amaçlarına uygun olarak hazırlanan sorulara cevap verebilecek birimlerin, çerçevesi belirlenmiş bir evrenden seçilmesi işlemidir (Nakip, 2013: 263). Araştırmanın evrenini oluşturan Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma hastanesindeki doktorların özelliklerini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesinde, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında ise Krejcie ve Morgan (1970)'in önerdikleri tablodan yararlanılmıştır. Yazarlar, 0,05 anlamlılık düzeyi ve $\pm 0,05$ hata oranında, evren hacminin 130 kişi olması durumunda, örneklem büyüklüğünün 97 kişi olması gerektiğini belirtmiş olup araştırma kapsamına 120 doktor dâhil edilmiştir.

3.2.3. Veri Toplam Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, katılımcılardan bilgi toplamak için, biçimlendirilmiş veri formlarını ifade eder (Nakip, 2013: 173). Bu kapsamda araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, branş, unvan, aylık gelir, toplam hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi) 9 soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ile ilgili 26 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek literatürde benzer araştırmalarda (Bolat, 2012) kullanılan anket sorularından yararlanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin ifadeler 5'li Likert ölçeğinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Uygulanan anket formu EK 1'de sunulmuştur.

Anket Formları Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin tüm birimlerinde çalışan doktorlara poliklinikleri ziyaret etmek suretiyle dağıtılmıştır. Anket formları ile ilgili kısa bir bilgilendirme yapılarak formlar doktorlara bırakılmış ve anket formları daha sonra toplanmıştır.

Anketler cevaplandırıldıktan sonra ankette yer alan ölçeğe ilişkin ifadelerin güvenilirliği "Cronbach Alpha" yöntemi ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha; ölçekte kullanılan ifadelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini belirleyen bir değer olup (Kalaycı, 2010: 405) analiz sonucunda güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,835$ olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı

$\alpha=0,70$ 'in üzerinde olduğundan (Kayış, 2009)'a göre bu ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

3.2.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 20 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede birinci aşamada, katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ölçeklere ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü aşamasında verilerin normal dağılımına (Kolmogorov-Smirnov Test) ilişkin uygun testler yapılmıştır. Sonuçlar, p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla parametrik test koşulları sağlanmadığı için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Bu çerçevede araştırma amacına ulaşmak için bağımsız iki grubun karşılaştırılması için Mann-Whitney U Testi ve birbirinden bağımsız ikiden fazla grubun karşılaştırılması için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, maliyet ve zaman kısıtlı nedeniyle örneklem grubu olarak sadece bir hastanenin çalışanları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırma anketinde bulunan ifadeler ile sınırlıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özellikleri, araştırma ölçeğine ilişkin ifadelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ve ölçeğe ilişkin ifadelerin, doktorların kişisel bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

3.3.1. Tanımlayıcı Bilgilere Yönelik Bulgular

Tablo 2'de araştırma kapsamına giren doktorların tanımlayıcı bilgilerine ilişkin bulguların dağılımı verilmiştir.

Tablo 2.Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgileri

Cinsiyet	f	%	Yaş	f	%
Kadın	44	36,7	25-35 Yaş	32	26,7
Erkek	76	63,3	36-45 Yaş	75	62,5
Medeni Durum	f	%	46 Yaş ve Üstü	13	10,8
Evli	98	81,7	Branş	f	%
Bekâr	22	18,3	Temel Tıp Bilimleri	35	29,2
Çocuk Sayısı	f	%	Dâhili Tıp Bilimleri	33	27,5
Çocuk Yok	29	24,2	Cerrahi Tıp Bilimleri	52	43,3
1 Çocuk	39	32,5	Unvan	f	%
2 Çocuk	37	30,8	Profesör	6	5,0
3 ve Üstü Çocuk	15	12,5	Doçent	2	1,7
Aylık Gelir	f	%	Yardımcı Doçent	22	18,3
4000-6000 TL	53	44,2	Uzman	68	56,7
6001-9000 TL	56	46,7	Pratisyen	22	18,3
9001 TL ve Üstü	11	9,2	Toplam Hizmet Yılı	f	%
Hastanedeki Hizmet Yılı	f	%	1-3 Yıl	8	6,7
1 Yıldan Az	6	5,0	4-6 Yıl	14	11,7
1-2 Yıl	59	49,2	7-9 Yıl	27	22,5
3-4 Yıl	29	24,2	10-12 Yıl	31	25,8
5-6 Yıl	13	10,8	13 Yıl ve Üstü	40	33,3
7 Yıl ve Üstü	13	10,8	Genel Toplam	120	100

Tablo 2'ye göre; araştırmaya katılan doktorların, 44'ü kadın, 76'sı erkektir. Doktorlardan 32'si 25-35 yaş arası, 75'i 36-45 yaş arası ve 13'ü 45 yaşın üzerindedir. Doktorlardan evli olanların sayısı 98'ken, bekâr olanların sayısının 22 olduğu görülmektedir. Doktorlardan 29'unun çocuğu yoktur. Bununla birlikte 39'u 1 çocuk, 37'si 2 çocuk, 15'i de 3 ve üstü çocuğu olduğunu ifade etmiştir. Branşla ilgili olarak doktorların 35'i Temel Tıp, 33'ü Dâhili Tıp ve 52'si Cerrahi Tıp bilimlerini işaretledikleri tespit edilmiştir. Doktorlardan 6'sı profesör, 2'si doçent, 22'si yardımcı doçent, 68'i uzman ve 22'si pratisyendir. Aylık gelir konusunda, 4000-6000 TL kazanan 53 kişi, 6001-9000 TL kazanan 56 kişi ve 9001 ve üstü TL kazanan ise 11 kişidir. Doktorların 8'i 1-3 yıl, 14'ü 4-6 yıl, 27'si 7-9 yıl, 31'i 10-12 yıl ve 40'ı da 12 yılın üzerinde doktorluk hizmetini yerine getirdiğini belirtmiştir. Doktorların 6'sı 1 yıldan az, 59'u 1-2 yıl, 29'u 3-4 yıl, 13'ü 5-6 yıl ve 13'ü de 7 ve üzeri yıldır Karabük Üniversitesi Araştırma ve Geliştirme hastanesinde çalıştığını ifade etmiştir.

3.3.2. Fonksiyonel Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Yönelik Bulgular

İFADELER	\bar{x}	s.s
1. Performansa dayalı ek ödeme sistemi konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir.	1,916	0,983
2. Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük performansın artırılmasını teşvik etmektedir.	1,850	1,058
3. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini artırmaktadır.	1,816	1,099
4. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini artırmaktadır.	3,791	1,099
5. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmektedir.	1,700	0,884
6. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.	1,708	0,947
7. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmektedir.	1,458	0,818
8. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1,441	0,797
9. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1,441	0,753
10. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini artırmaktadır.	1,516	0,859
11. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde personelin performansı adaletli bir şekilde değerlendirilmektedir.	1,475	0,709
12. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini artırmıştır.	1,966	1,114
13. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde alınan ücret, daha önce alınan döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir.	1,966	1,052
14. Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır.	1,983	1,236
15. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti artırmaktadır.	3,283	1,329
16. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir.	1,600	0,929
17. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonrasında hastane gelirlerinde bir artış olmuştur.	2,066	1,082
18. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	1,850	0,805

Tablo 3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Yönelik Bulgular (Devamı)

İFADELER	\bar{x}	s.s		
19. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile sağlık hizmetinden faydalanan hasta sayısı artmıştır.	2,275	1,084		
20. Performansa dayalı ek ödeme sistemi hastaneye yapılan yatırımları artırmaktadır.	2,075	1,022		
21. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür.	4,166	1,140		
22. Personelin çalıştığı kurumda, ek ödeme hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır.	1,491	0,799		
23. Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini artırmaktadır.	3,850	1,319		
24. Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suiistimal etmemektedir.	1,766	0,914		
25. Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş barışını bozmaktadır.	3,766	1,418		
26. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	1,433	0,774		
1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3'e göre, ($\bar{x}=1,916$) ortalama değerle performansa dayalı ek ödeme sistemi konusunda personelin kurum tarafından bilgilendirilmediği ve ($\bar{x}=1,850$) ortalama değerle performansa dayalı ek ödeme sisteminin düşük performansın artırılmasını teşvik etmediği görülmektedir. Doktorlar, performansa dayalı ek ödeme sisteminin personelin çalışma isteğini artırmadığını ($\bar{x}=1,816$), personelin iş stresini artırdığını ($\bar{x}=3,791$) düşünmektedirler. Doktoralar, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin gösterdiği çabanın takdir edilmediğine ($\bar{x}=1,700$), personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemediğine ($\bar{x}=1,708$) ve personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmediğine ($\bar{x}=1,458$) inanmaktadırlar.

Tablo 3'te görüldüğü üzere; performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını ($\bar{x}=1,441$) ve sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamadığı ($\bar{x}=1,441$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar, performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini artırmadığını ($\bar{x}=1,516$) ve performansa dayalı ek ödeme sisteminde personelin performansının adaletli bir şekilde değerlendirilmediğini ($\bar{x}=1,475$) göstermektedir. Bu bulgular, Akçakanat ve Çarıkçı (2016) ile Timur'un (2007) sağlık çalışanlarının performansa dayalı ek ücret sisteminden memnun olmadıkları bulguları ile

örtüşmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular Gazi'nin (2006) PDEÖS ile ilgili olarak yardımcı sağlık personeline haksızlık yapıldığı ve Timur'un (2007) sistemin adil bir biçimde uygulanmadığı sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma, doktorların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin personelin gelirini artırmadığına ($\bar{x}=1,966$) ve alınan ücretin, daha önce alınan döner sermaye ek ödemesi payından daha iyi olmadığına ($\bar{x}=1,966$) inandıklarını göstermektedir.

Tablo 3'e göre, ($\bar{x}=1,983$) ortalama değerle paranın her ortamda güçlü bir motivasyon aracı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu Korkmaz'ın (2008) gelir düzeyinin performansı önemli ölçüde etkilediği bulgusu ile çelişmektedir. Bu çalışmada ayrıca ($\bar{x}=3,283$) ortalama değerle performansa dayalı ek ödeme sisteminin personel arasında rekabeti artırma konusunda bir kararsızlık olduğu görülmektedir. Doktorlar, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmediğini ($\bar{x}=1,600$), performansa dayalı ek ödeme sistemi sonrasında hastane gelirlerinde bir artış olmadığını ($\bar{x}=2,066$) düşünmektedirler. Ayrıca doktorların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmadığına ($\bar{x}=1,850$) ve söz konusu uygulama ile sağlık hizmetinden faydalanan hasta sayısında artış olmadığını ($\bar{x}=2,275$) inandıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 3'te görüldüğü üzere; performansa dayalı ek ödeme sisteminin hastaneye yapılan yatırımları artırmadığı ($\bar{x}=2,075$), uygulama sonrası personelin yıllık izin kullanım oranının düştüğü ($\bar{x}=4,166$) tespit edilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar, personelin çalıştığı kurumda, ek ödemenin hakkaniyetli bir biçimde dağıtılmadığını ($\bar{x}=1,491$), performansa dayalı ek ödeme sisteminin iş kazası riskini artırdığı ($\bar{x}=3,850$) ve performansa dayalı ek ödeme sistemini personelin suistimal ettiğini ($\bar{x}=1,766$) göstermektedir. Ayrıca doktorların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin iş barışını bozmadığına ($\bar{x}=1,766$) ve sistemin personel için adil olarak uygulanmadığına ($\bar{x}=1,433$) inandıkları söylenebilir.

3.3.3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncenin Doktorların Tanımlayıcı Bilgilerine Göre Karşılaştırması

Araştırmanın bu kısmında performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik düşüncenin, doktorların tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek için yapılan “Mann-Whitney U” ve “Kruskal-Wallis H” testleri sonuçları incelenmiştir.

Tablo 4’te doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin, cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4. Doktorların Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Değişkenler	N	Sıralama Değeri Ortalaması	Sıralama Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	p	
Cinsiyet	Kadın	44	56,20	2473,00	1483,000	0,303
	Erkek	76	62,99	4787,00		
Medeni Durum	Evli	98	63,34	6207,00	800,000	0,059
	Bekâr	22	47,86	1053,00		

**p<0,05*

Tablo 4’te görüldüğü üzere, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncenin, doktorların cinsiyetlerine (U=1483,0; p>0,05) ve medeni durumlarına (U=800,0; p>0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla doktorların hem cinsiyet hem de medeni durum değişkenlerinde, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 5’de doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin yaş, çocuk sayısı ve aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5. Doktorların Yaş, Çocuk Sayısı ve Aylık Gelirlerine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması

	Değişkenler	N	M.R.	Chi-Square	P
Yaş	25-35 Yaş	32	65,09	0,859	0,651
	36-45 Yaş	75	58,35		
	46 Yaş ve Üstü	13	61,58		
Çocuk Sayısı	Çocuk Yok	29	54,43	1,427	0,669
	1 Çocuk	39	62,82		
	2 Çocuk	37	60,61		
	3 ve Üstü Çocuk	15	65,93		
Aylık Gelir	4000-6000 TL	53	56,86	1,838	0,399
	6001-9000 TL	56	61,71		
	9001 TL ve Üstü	11	71,91		

**p<0,05*

Tablo 5’de, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncenin, doktorların yaşlarına ($X^2=859,0$; $p>0,05$), çocuk sayısına ($X^2=1,427$; $p>0,05$) ve aylık gelir durumlarına ($X^2=1,838$; $p>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Bu kapsamda doktorların yaş, çocuk sayısı ve aylık gelir bazında performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin aynı seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 6’da doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin branş ve unvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 6. Doktorların Branş ve Unvanlarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması

	Değişkenler	N	M.R.	Chi-Square	P
Branş	Temel Tıp	35	61,44	0,050	0,957
	Dâhili Tıp	33	59,56		
	Cerrahi Tıp	52	60,46		
Unvan	Profesör	6	51,33	20,393	0,000*
	Doçent	2	112,25		
	Yardımcı Doçent	22	85,34		
	Uzman	68	55,99		
	Pratisyen	22	47,41		

**p<0,05*

Tablo 6’da, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşünce, doktorların branşlarına ($X^2=0,050$; $p>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermezken, doktorların unvanlarına ($X^2=1,838$; $p<0,05$) göre anlamlı bir farklılık gösterdiği

görülmektedir. Bu kapsamda doçent unvanına sahip olan doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin diğer gruptakilere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 7’de doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin, toplam hizmet ve mevcut hastanedeki hizmet yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 7. Doktorların Toplam Hizmet ve Mevcut Hastanedeki Hizmet Yıllarına Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Düşüncelerinin Karşılaştırılması

	Değişkenler	N	M.R.	Chi-Square	P
Toplam Hizmet Yılı	1-3 Yıl	8	55,50	2,784	0,595
	4-6 Yıl	14	60,96		
	7-9 Yıl	27	52,28		
	10-12 Yıl	31	61,37		
	13 Yıl ve Üstü	40	66,21		
Mevcut Hastanedeki Hizmet Yılı	1 Yıldan Az	6	91,17	5,738	0,220
	1-2 Yıl	59	60,26		
	3-4 Yıl	29	54,60		
	5-6 Yıl	13	63,73		
	7 Yıl ve Üstü	13	57,35		

**p<0,05*

Tablo 7’de performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncenin, doktorların toplam hizmet süreleri ($X^2=2,784$; $p>0,05$) ve mevcut hastanedeki hizmet süresine ($X^2=5,738$; $p>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla doktorların, toplam hizmet yılı ve mevcut hastanedeki hizmet yılı bazında, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin aynı seviyede olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Devletin vatandaşlarına sağladığı önemli kamusal hizmetlerden biri olan sağlık hizmetlerinde yaşanan verimlilik ve nitelik sorunlarına çözüm olarak Sağlık Bakanlığı, sağlık kurumlarında görev yapan doktorların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla 2004 yılında “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi” uygulamaya başlamıştır. Bu araştırmanın temel amacı, “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi” uygulamasının Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapan hekimlerin motivasyonuna etkisini belirlemektir. Bu amaçla 120 hekime yapısal bir anket formu uygulanmış ve veriler sosyal bilimler için uygun olan istatistikî yöntemlerle analiz edilmiştir. Ampirik çalışmadan elde edilen sonuçlar PDEÖS’nin hekimlerin motivasyonunu ve verimliliğini arttırmadığına inandıklarını bilakis hekimler arası rekabeti ve iş stresini arttırdığını düşündükleri görülmektedir. Hekimlere göre PDEÖS performansın mesleki becerileri ve bilgilerin artırılmasında teşvik edici bir uygulama değildir. Ayrıca hekimler performansa dayalı ek ödeme sistemine göre alınan ücretin, daha önce uygulanan döner sermaye ek ödemesi payından daha iyi olmadığına inanmaktadırlar. Bu durumda PDEÖS hekimlerin gelirlerinde teşvik edici bir artışa yol açmamaktadır. Keza hekimler paranın her ortamda güçlü bir motivasyon aracı olmadığına inanmaktadırlar. Ayrıca hekimler sistemin adil bir biçimde uygulanmadığına dolayısıyla da ödemelerin adil olarak dağıtılmadığına inanmaktadırlar. Böylece sistem iş barışını bozarak hekimlerin huzursuz olmasına neden olmaktadır. Bu huzursuz ve stresli ortamın insan sağlığı ile ilgili çok önemli görevleri yerine getiren hekimlerin tedavilerini olumsuz etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Nitekim hekimler sistemin iş kazası riskini arttırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca sistem hekimlerin yıllık izin kullarımlarını azaltmaktadır. Hekimlere göre PDEÖS uygulaması ile sağlık hizmetinden faydalanan hasta sayısında artış meydana gelmemiştir.

Araştırmada hekimlerin performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik algılarının, doktorların tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “Mann-Whitney U” ve “Kruskal-Wallis H” testleri kullanılmıştır. Bu çerçevede, performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin algıların, doktorların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, sahip oldukları çocuk

sayısına, aylık gelir düzeyine, branşlarına, toplam hizmet süreleri ve mevcut hastanedeki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet, medeni durum, sahip oldukları çocuk sayısı, aylık gelir, branş, toplam hizmet süresi ve mevcut hastanedeki hizmet süresi gibi faktörlere göre hekimlerin performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Bununla birlikte doktorların ünvanlarına göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine yönelik algıları arasından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Doçent unvanına sahip olan doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin algılarının diğer gruptakilere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde hekimlerin Performansa Dayalı Ücret Sistemine yönelik algılarının olumsuz olduğu, sistemin işleyişinden memnun olmadıkları ve sistemin motive edici bir uygulama olmadığı görülmektedir. Hekimlerin PDEÖS'den memnun olmama nedenleri ve hekimlerin motivasyonlarının artırılabilmesi için yapılması gereken değişiklik ve iyileştirmeler şunlardır;

Hekimler daha az performans puanı elde edebilecekleri uygulama ve tedavilerden kaçınmaktadırlar. Örneğin; acil serviste birden fazla hekimin çalıştığı durumlarda bazı hekimlerin Ambulans ile hasta alımına gitmekten kaçındıkları görülmektedir; çünkü hekimin birkaç saatlik uzaklıktaki bir hastayı almaya gittiğinde elde edeceği performans puanı, acil serviste kısa sürede muayene veya müdahale edeceği birkaç hasta ile alabileceği puandan düşüktür. Bu sorunun ortadan kaldırılması için Ambulans görevinin performans katsayısının yükseltilmesi ve bu görevin hekimler tarafından sıra yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

Bir diğer sorun ise; Dâhili Tıp Bilimleri Bölümündeki bir doktor ile Cerrahi Tıp Bilimleri Bölümündeki bir doktorun polikliniklerinde muayene ettikleri her bir hasta için aynı puanı almalarıdır. Oysaki hekimlerin muayene süreleri veya hastaya ayırdıkları zaman aynı değildir. Örneğin bir dâhiliye hekiminin bir hastaya ayırdığı zaman ile bir Kardiyoloji hekimi ya da Ortopedi hekiminin hastaya ayırdığı zaman farklıdır. Dolayısı ile hastaya daha uzun zaman ayırması gereken bölümlere hasta muayenesi için verilen performans katsayısının daha yüksek olması gerekir. Buna paralel olarak riskli bölümlerde görev yapan hekimlere uygulanan ek ödeme

katsayıları nispeten daha risksiz birimlerden farklı olmalıdır. Örneğin Kalp Damar Cerrahisi ile Cildiye Hekiminin muayene katsayıları eşit olmamalı, katsayılar yeniden düzenlenmelidir.

Hekimlerin Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemini olumsuz değerlendirmelerinin en önemli nedenlerinden biri de aynı bölümde çalışan doktorlar arasında rekabet olması ve iş barışının bozulmasıdır. Çünkü bazı hekimler daha riskli ve uzun ameliyatlara yaparken ya da bir hastanın tedavisine daha uzun zaman ayırırken diğer bir hekim poliklinikte sürekli olarak hasta muayene etmeyi tercih etmektedir. Bu sorunun çözümü için 'Bölüm Performans Havuzu' oluşturulmalıdır. Böylece havuzda toplanan performans puanları o bölümdeki hekimlerin performansına göre dağıtılabilir. Örneğin; Genel Cerrahi Bölümünde tüm hekimlerin yaptıkları işlerden gelen performans puanlarının bir havuzda toplanması, herkesin sırayla poliklinik yapması ve herkesin daha başarılı olduğu alandaki ameliyatlara girmesi hatta bazen bir başka doktorla birlikte ameliyata girerek beraber çalışması, ameliyatlara girmek istemeyen doktorların sürekli poliklinik yapması fakat havuzdaki puandan daha düşük faydalanması gibi bir uygulama ile havuzda toplanan performans puanlarının bu şekilde dağıtımını önerilebilir. Böylece aynı bölümde görev yapan doktorlar arasında rekabet azalmış, iş barışı sağlanmış ve aynı işleri daha iyi organize edilmiş bir sistem içinde yaparak herkesin daha yüksek ek ödeme alabilmesi sağlanacaktır.

Sonuç olarak Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi uygulamasından vazgeçilmemeli, sistem içinde sorun yaratan hususlar için çözüm yolları aranmalıdır. Böylece işgören motivasyonun yükseltilmesine katkı sağlanacaktır.

KAYNAKLAR

- Ada, B. (2008) Türk Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akal, Z. (1998) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları, No: 473.
- Akbal, B. (2010) Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akçakanat, T. (2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akçakanat, T. ve Çarıkçı, İ. H. (2016) "Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ödeme Sistemi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyeleri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (3), 865-892.
- Akçakaya, M. (2012) "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.
- Akdemir, A. (2009) *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Akpınar, A.T. ve Taş, Y. (2012). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Etkileri Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma, *Yönetim Kongresi, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/atakpınar/bildiri/atakpınar12.06.2012_14.27.55bildiri.pdf
- Akyay, U. ve Göral, R. (2005) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Alpugan, O. (1991) Hastanelerde Verimlilik Sorunu, *1. Verimlilik Kongresi Bildiriler*, Ankara: MPM Yayınları, No: 454.
- Altan, Y. (2005) Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015) "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (309), 281-297.
- Altok, T. (2009) Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aslan Ş. ve Mete, M. (2007), "Performans Ölçümünde Veri Zarflama Analizi Yöntemi: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Doğum ve Çocuk Hastaneleri Örneği", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 36 (1), 44-63.
- Aşan, Ö. (2001) "Motivasyon", *Yönetim ve Organizasyon*, Ed.; S. Güney, Ankara: Nobel Yayınları, s.225-255.
- Ateş, H. ve Kırılmaz, H. (2015) "Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 48 (4), 97-128.
- Aytekin, E. (2005) Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye'de Uygulamaları, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçu S. ve S. Sezgin, (2012) "Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 89-97.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991) *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları, No: 435.

- Baştürk, C. (2003) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi*. 5 (28).
- Bilgin, K. U. (2004) *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Bilgin, K. U. (2004) *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bilgin, K. U. (2007) "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Bilgin, K. U. (2008) "Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması", *Amme İdare Dergisi*, 41 (2), 60-61.
- Bingöl, D. (2006) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, Ş. (1993) Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 516.
- Bolat, G. (2012) Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Budak, G. (2008) *Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Can, H. (1992) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Carter, C. C. (1994) *Human Resources Management and Total Quality Imperative*, USA: Amacom.
- Celep, H. (2010) Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, Ankara: Maliye Bakanlığı, Yayınlanmamış Mesleki Yeterlilik Tezi.
- Ceylan, Z. (2009) "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından bir Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 74-75, 45-72
- Çimen, F. (2009) Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2001) *Human Resource Management*, John Wiley&Sons.

- Demir, S. (2007) Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Demir, V. (2009) Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi.
- Demireli, E., Tükenmez, N. M., Yıldırım, K. ve Çelik, A. (2013) Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Hekim Performansı ve Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2), 177-190.
- Doğan, Ü. (1987) *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri*, İzmir: İzmir Ticaret Borsası Yayınları İstiklal Matbaası.
- Dursun, Çiçek, D. (2005) Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eraslan E. ve O. Algün, (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20 (1), 95-106.
- Erdem, A. R.(1997) “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3) 70-75.
- Erel, D. (1997)“Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52, 288-289.
- Erkan, A. (2011) “Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması”, *Maliye Dergisi*, (160), 423-438.
- Ferecov, R. (2011) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fettah, K. ve Şahin, B. (2009) "Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2), 177-201.

- Gazez, S. (2010) Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Denetimi, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.
- Gazi, A. (2006) Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Hastalar ve Sağlık Personeline Olan Etkisinin Analizi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Genç, N. (1994) *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gülen, H. (2011) Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonu Ve Performansa Etkisi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Helvacı, M. A. (2002) "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- <http://iky-fatihduman.tr.gg/Motivasyon-KavramMotivasyon-Teorileri-.htm>
- Işığışok, E. (2008) "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (7), 1-23.
- İzmen, K. (2009) KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi, Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kalaycı, Ş. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M. (2007) Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaptanoğlu, A. Y. (2011) "Birinci Basamak ve Yataklı Kamu Sağlık Kurumlarının Gelirlerinden Yapılan Ödemelerde Performans Yönetimi Kavramı", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1 (3), 142-151.

- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67
- Kayış, A. (2009) *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaynak, T. ve diğerleri (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Kennedy, L. (2005) "How Long Do We Want to Live and at What Cost?", *The British Journal of Cardiology*, 13 (3).
- Kestane, D. (2003) "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, (142), 126-144.
- Kılıç, T. (1998) "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 15 (3), 1-12.
- Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006) "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 195-216.
- Kırılmaz, H. (2013) Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 11-21.
- Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Koçel, T. (2001) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, *Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Korkmaz, S. (2008) Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kubalı, D. (1999) “Performans Denetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 32 (1), 31-62.
- Küçük, F. (2007) “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 75-94.
- Lawlor, A. (1985) *Productivity Improvement Manual*, Cambridge University Pres.
- Nakip, M. (2013) *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Obuz, Y. (2011) Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.
- Okur, Y. (2007) *Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ömürganülşen, U. (2003) “Achieving Three E’s in the Public Sector: Value for Money (VFM) Auditing, Prof. Dr. Yüksel Koç Yalkın’a Armağan, A.Ü. SBF-Türmob, Ankara: 313-353.
- Önemli, A. (2010), Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E. ve A. Kanbur, (2008) “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik

- Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008) "Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi", *Journal of QafqazUniversity*, (24), 146-153.
- Özer, M. A. (2013) "Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi", *Kamu-İş*, 13 (1), 37-57.
- Özer, M. A. (2009) Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özgür, E. (2006) Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, A. T. (2010) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-10.
- Öztürk, N. K. (2006) "Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar", *Amme İdaresi Dergisi*, 39 (1), 81-99.
- Öztürk, S. (2008) Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı, Ankara: Başkent Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Paksoy, A. (2006) Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Pekel, H. N. (2001) İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Peters, J. (2006) "Attracting and Retaining Physicians in Academic Medical Groups Requires New Sources of Revenue", *PhysicianExecutive*, 32 (1), 28-32.
- Prokopenko, J. (1992) *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Ankara: MPM Yayınları, No: 476.

- Sağlam, H. (2006) Performansa Dayalı Döner Sermaye Prim Sistemi ve Sağlık Ocaklarında Bir Araştırma, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlık Bakanlığı, (2007) *Sağlıkta Performans Yönetimi*, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi, Sağlıkta Dönüşüm Serisi 2, Ankara, Sağlık Bakanlığı Yayını.
- Sökmen, A. (2010) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Suğur, N. (2009) “Felsefe, Bilim ve Toplum,” Ed.: N. Suğur, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, 2-30, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Şahin, İ. (2009) “Sağlık Bakanlığına Devredilen SSK Hastanelerinin Teknik Etkinliği ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi”, *İktisat, İşletme ve Finans*, 24 (283), 9-40.
- Şeneldir, O. (2010) “Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. <http://www.mevzuatdergisi.com/2010/06a/04.htm> adresinden 12.06.2014’te alınmıştır.
- Temür, Y. (2010) “İllerin Gelişmişlik Görecelerine Göre Hastanelerin Etkinlik Analizi”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 1-22.
- Timur, A. (2007). Hastane İşletmelerinde Maliyetleme Yaklaşımları ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tozlu, A. (2014) Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi, Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi.
- Tunçer, P. (2013) “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108..
- Uludüz, B. (2008) Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzoğlu, C. (2011) *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi*, Ankara: Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Yıldırım, S. (2007) *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- Yıldız, S. (2010) “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 179-193.
- Yumuşak, S. (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.
- Yüreğir, O. H. ve G. Nakıboğlu, (2007) “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 545-562.
- Zaim, H. (2011) “Performansa Dayalı Ücret” Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,13(3), 360-374.

EKLER LİSTESİ

EK1: ANKET FORMU

ANKET FORMU					
Sayın Katılımcı, Bu anket, <i>Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisini</i> belirleyebilmek amacıyla geliştirilmiş olup, yüksek lisans tez çalışmasına bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.					
Doç. Dr. Nuray TÜRKER Mevlüt ELVERİR Tez Danışmanı Yüksek Lisans Öğrencisi Safranbolu Turizm Fakültesi Karabük Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Sosyal Bilimler Enstitüsü					
1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()					
2. Yaş: 25-35 () 36-45 () 46 Yaş ve Üstü ()					
3. Medeni Durum: Evli () Bekâr ()					
4. Çocuk Sayısı: Çocuk Yok () 1. Çocuk () 2. Çocuk () 3 ve Üstü Çocuk ()					
5. Branşınız: Temel Tıp Bilimleri () Dâhili Tıp Bilimleri () Cerrahi Tıp Bilimleri ()					
6. Unvanınız: Profesör () Doçent () Yardımcı Doçent () Uzman () Pratisyen ()					
7. Aylık Geliriniz: 4000-6000 TL () 6001-9000 TL () 9001 TL ve Üstü ()					
8. Toplam Hizmet Yılıınız: 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10-12 Yıl () 13 Yıl ve Üstü ()					
9. Hastanedeki Hizmet Yılıınız: 1 Yıldan Az () 1-2 Yıl () 3-4 Yıl () 5-6 Yıl () 7 Yıl ve Üstü ()					
PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı (X) işaretleyerek belirtiniz					
1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum	
1. Performansa dayalı ek ödeme sistemi konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
2. Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük performansın artırılmasını teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
3. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmemektedir.	1	2	3	4	5
6. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.	1	2	3	4	5
7. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
8. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
9. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
10. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde personelin performansı adaletli bir şekilde değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum	
12. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini artırmıştır.	1	2	3	4	5
13. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde alınan ücret, daha önce alınan döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir.	1	2	3	4	5
14. Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır.	1	2	3	4	5
15. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti artırmaktadır.	1	2	3	4	5
16. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir	1	2	3	4	5
17. Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonrasında hastane gelirlerinde bir artış olmuştur.	1	2	3	4	5
18. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile sağlık hizmetinden faydalanan hasta sayısı artmıştır.	1	2	3	4	5
20. Performansa dayalı ek ödeme sistemi hastaneye yapılan yatırımları artırmaktadır.	1	2	3	4	5
21. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür.	1	2	3	4	5
22. Personelin çalıştığı kurumda, ek ödeme hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
24. Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suiistimal etmemektedir.	1	2	3	4	5
25. Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş barışını bozmaktadır.	1	2	3	4	5
26. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, araştırmamızın sonuçlarını sizinle paylaşmamızı istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi(.....@.....) yazınız.

ÖZET

Performans değerlendirme kavramı hem yönetenler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Bu uygulama, işletmelere göre farklılık gösterse de amaç aynıdır. Performans değerlendirme kavramı ile birlikte performans yönetim sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği ve doğru değerlendirildiği zaman yüksek motivasyon sağlayan iş ortamını yaratmaktadır. Bu nedenle de performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşamasıdır.

Bu çerçevede Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan doktorlar üzerinde yapılan performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerindeki etkilerine yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Anket tekniği kullanılarak toplanan 120 doktor görüşünün analiz edildiği bu çalışmada, yüzde-frekans analizi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis H Testi kullanılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, anket uygulanan doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin düşüncelerinin genel olarak olumsuz düzeyde olduğu ve düşüncelerinin demografik özellikleri itibariyle anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

ARŞİV Kayıt Bilgileri:

- Tezin Adı** : Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi
- Tezin Yazarı** : Mevlüt ELVERİR
- Tezin Danışmanı** : Doç. Dr. Nuray TÜRKER
- Tezin Konumu** : Yüksek Lisans Tezi
- Tezin Tarihi** : 02.12.2016
- Tezin Alanı** : İşletme
- Tezin Yeri** : KBÜSBE – KARABÜK
- Anahtar Sözcükler** : Performans, Performans Değerlendirme, Sağlık Kurumları.

ABSTRACT

Performance appraisal is quite important both for managers and employees. The purpose of performance appraisal is similar even though differences among enterprises can be noticed. Performance management system may create a highly motivating work place when the performance in an organization is planned, managed and correctly evaluated. Therefore performance appraisal is a part of performance management system.

In this study, an empirical research is conducted to identify the effects of performance appraisal motivations of doctors who work at Karabuk University Training and Research Hospital. Applying a structured questionnaire a sample of 120 doctors included in this research. Data are analyzed using frequency and percentage analysis, the Mann-Whitney U Test and the Kruskal-Wallis H Test. According to the findings of there search, it is ascertained that the opinions of the doctors about the performance-based perquisite system are in general negative and their opinions do not substantially differ from the others' due to the demographic features.

ARCHIEVE Record Information:

Name of the Thesis : The Effect of the Performance-based Perquisite Scheme on the Motivation of Employees

Writer of the Thesis : Mevlüt ELVERİR

Advisor of the Thesis : Assoc. Prof. Nuray TÜRKER

Status of the Thesis : Master

Date of the Thesis : 02.12.2016

Field of the Thesis : Business

Place of the Thesis : Karabuk University Institute of Social Sciences

Key Words : Performance, Performance Evaluation, Health Institutions

ÖZGEÇMİŞ

Konya, 1976 doğumlu olan Mevlüt ELVERİR, ilköğrenimini Konya'da, orta öğrenimini ise Mersin iline bağlı Anamur ilçesinde tamamlamıştır. 1999 yılında Atatürk Üniversitesi İşletme Bölümü'nde lisansını tamamlamıştır. 2001-2011 yılları arasında Anamur Devlet Hastanesi'nde özel bir firmanın faturalandırma ve döner sermaye bölümünde görev almıştır. 2011 yılında Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı'na Bilgisayar İşletmeni olarak atanmıştır. 2012 yılı güz döneminde Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2015 yılından itibaren ise Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Aydın İli Genel Sekreterliği'nde uzman olarak görev yapmaktadır.