

HASTANELERDE UYGULANAN PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Erhan EKİNGEN¹

Ahmet YILDIZ²

Cahit KORKU³

Fuat KORKMAZER⁴

Öz

Tedavi edici, koruyucu ve rehabilite edici hizmetlerin sunulduğu hastanelerde kaynakların etkili ve verimli kullanılması ve kaliteli hizmet sunumunun yapılması için çalışanların motive edilmesi ve performanslarının artırılması önemli görülmektedir. Bu araştırma, hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış olup, anketler bir hastanede ek ödeme alan 392 sağlık çalışanına uygulanmıştır. Araştırmada performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışanların performansına kısmen olumlu katkı yaptığı belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca performansa dayalı ek ödeme yapılmaması durumunda katılımcıların yaklaşık yarısının motivasyonlarının olumsuz etkilenebileceği sonucu elde edilmiştir. Buna göre, performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışan performansı üzerindeki etkileri sınırlı olsa da sistemin iyileştirilerek uygulanmaya devam edilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans, Motivasyon, Ek Ödeme, Hastaneler.*

A RESARCH ON THE EFFECTS OF THE PERFORMANCE BASED ADDITIONAL PAYMENT SYSTEM ON MOTIVATION AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN HOSPITALS

Abstract

In hospitals where the rapeutic, preventive and rehabilitative services are provided, it is important to motivate employees and improve their performances in order to use resources effectively and efficiently and provide quality service. This research was conducted to investigate the effect of an additional payment system based on performance in hospitals on the motivation and performance of employees. As the data collection techniqu emethod was used questionnaires in the survey and the questionnaires were applied to 392 healthcare workers receiving additional payments at a hospital. It has been determined that performance-based supplementary payment contributes partly to the performance of employees. In addition it was foundthat in the event that there is no performance-based supplementary payment, the motivation of about half of the participants may be

¹Öğr. Gör., Batman Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, erhanekingeng@gmail.com.

² Dr. Arş. Gör., Dicle Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, ahmet.yildiz@dicle.edu.tr.

³ Uz. Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık Yönetimi Bölümü, cahitkorku@hacettepe.edu.tr.

⁴ Öğr. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, f.korkmazer@alparslan.edu.tr.

negatively affected. Accordingly, although the effects on the performance of the performance-based supplementary payment system are limited, it is suggested that the system be improved and continued to be implemented.

Keywords: *Performance, Motivation, Supplementary Payment, Hospitals.*

GİRİŞ

Sağlık işletmelerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan farklı sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, istediği zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunmaktır (Sağlık Bakanlığı, 2009:201). İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, çalışanların motivasyonunu artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması ve standartlara uyumunun karşılaştırılmasında performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik olarak görülmektedir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005:132).

Performans kelimesi, İngilizce “performance” kökünden gelmiş, Türkçeye “performans” olarak yerleşmiş durumdadır. Türk Dil Kurumu performansın karşılığı olarak “başarım” sözcüğünü vermektedir. Türkçe sözlüklerde; beceri, başarı, yetenek gibi anlamlara gelmektedir (Akal, 2000:3). Performans bir amacın gerçekleşme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da işletmenin o iş aracılığıyla, hedeflere göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Argon ve Eren, 2004:224). Bir başka tanıma göre performans, görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın tanımlanan özellik ve yeteneklere uygun olarak işi kabul edilebilir sınırlarda gerçekleştirmesidir. Performans amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Özer, 2011:198).

Modern yönetim anlayışı, çalışanların başarıları oranında ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu ödüllendirme yöntemlerinden en yaygın olanı başarının ücrete yansıtılması, diğer adıyla performansa dayalı ücret sistemidir. Bir diğer deyişle, performansa dayalı ücret sistemleri, bir kuruluşun amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi oranında çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan araçlardır (Akdağ, 2006:7). Bir başka ifadeyle çalışanlara, işin değeri yerine, çalışanların yarattığı değerlere (performans düzeylerine) göre ücret ödemeye dayanan performansa dayalı ücret, çalışanlara ödenen ücretler ile çalışanların performansları arasında ilişki kurma yöntemidir. Ulaşılması

gereken başarının belirlenmesi, başarının değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmenin ışığında ücrete karar verilmesi gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2009:336).

Sağlıkta Dönüşüm Programı ile kamu sağlık hizmetlerinde verimlilik sağlamak amacıyla oluşturulan performans dayalı ücret uygulaması, Sağlık Bakanlığı tarafından 2003 yılında pilot uygulama olarak başlamış ve 2004 yılı başından itibaren Sağlık Bakanlığı'na bağlı tüm sağlık kurumlarında uygulamaya konulmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2009:14). Performans dayalı ek ödeme, çalışanların almış oldukları sabit ücrete ek olarak çalışanların kadro ve unvanları, kurumun amaç ve hedeflerine uygun gerçekleşen kurumsal performans ve bireysel performanslar esas alınarak yapılan hesaplamalarla çalışanlara aylık ödenen ek ödemedir. Bu sistemlerin temel hareket noktası, ücretlerin bir kısmının veya sabit ücretle birlikte verilen ek ödemenin çalışanın performansına göre belirlenmesidir. Buna karşı olan görüşlerin de varlığına rağmen, performansın ücretlere yansıtılması çalışanların motivasyonunda büyük rol oynamaktadır (Akdağ, 2006:7).

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir (Terzi ve diğ., 2012:52). Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımın yapılmasına neden olmuştur. Motivasyon; "Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları", "Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci" ve "Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki" şeklinde tanımlanmıştır (Kantar, 2010:124-125).

Performans ve motivasyon, çalışma hayatında önemli yeri olan ve birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. Motivasyon, performansı yönlendiren ve devam ettiren bir süreçtir. Motivasyonun en temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü ise, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. İşletmelerin en büyük rekabet gücü, sahip olduğu personelidir, zira yöneticilerin başarıları, çalışanların başarısına bağlıdır. İhtiyaçları karşılanmayan bireyin performansı düşük olur, performansı düşük olan çalışanlardan oluşan kurumun da başarısız olması beklenir. Bu yüzden çalışanların motivasyonunun artırılması ve performans düzeyleri birbirinden farklı olan çalışanların başarısızlık nedenlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Mercanlıoğlu, 2012:42-51).

Hizmet sunum işletmelerinden olan hastanelerin etkin olabilmesi için sunulan hizmetin kolay kullanılabilirlik, kalite, süreklilik ve verimlilik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Hastanelerde sunulan sağlık hizmetlerinin bu özelliklere sahip olması için ise çalışan motivasyonunun sağlanması ve çalışanların performansının yükseltilmesi önemli görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışan motivasyonuna ve performansına etkisini incelemektir. Bu kapsamda performansa dayalı ek ödemenin çalışanların mesai saatlerine uyma, iş arkadaşlarıyla ilişki, hastalara karşı tutum, idareye karşı tutum, kuruma bağlılık, işi sahiplenme, işi sevme, kullanılan aletleri koruma, disiplin kurallarına uyma, görev yetkisini kullanma, sorumluluk alma, kurum yararını gözetme, hasta haklarına saygı, çalışanlar arası güven, takım çalışması, kendini gerçekleştirme, genel çalışma uyumu, çalışanlar arası rekabet, kurum misyonuna uygun hareket etme ve kurum hedeflerine katkı sağlamaya etkisi değerlendirilmiştir.

1. YÖNTEM

1.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye’de Batman ili merkezinde bulunan bir kamu hastanesinde çalışan ve ek ödeme uygulamasından faydalanan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte bu kapsama giren 760 çalışan bulunmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş olup çalışanların tümüne ulaşılmak hedeflenmiştir. Ancak 392 kişi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir ve evrenin %51,57’sine ulaşılabilmektedir. Anketler uygulanmadan önce araştırmanın yapıldığı hastaneden gerekli izin alınmıştır.

1.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik ve mesleki özellikleri içeren 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki sorular ise, performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışan motivasyonu ve performansına etkisini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 21 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları, Naldöken (2008) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorulara verilen yanıtlar “1=Olumsuz, 2=Etkilemiyor, 3=Olumlu şeklinde puanlandırılmıştır.

1.3. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, Statistical Package for Social Science (SPSS20.0) paket programına aktarılmış ve veriler aynı program kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların

mesleki ve demografik özellikleri ile sorulara verdikleri yanıtlar betimleyici istatistiklerle (frekans ve yüzde dağılımı)incelenmiştir.

2. BULGULAR

Tablo 1. Katılımcıların Mesleki ve Demografik Özellikleri (N=392)

		n	Yüzde
Yaş (Yıl)	≤ 29	126	32,1
	30 - 39	169	43,1
	40-49	60	15,3
	≥50	37	9,4
Cinsiyet	Kadın	166	42,3
	Erkek	226	57,7
Eğitim	Ortaokul	14	3,6
	Lise	57	14,5
	Önlisans	130	33,2
	Lisans	135	34,4
	Yüksek Lisans	3	0,8
	Doktora-Uzmanlık	53	13,5
İş Yerindeki Göreviniz	Hekim	59	15,1
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	255	65,1
	İdari Personel	78	19,9
Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	≤ 3	199	50,8
	4-6	47	12,0
	7-9	32	8,2
	10-12	11	2,8
	13-15	16	4,1
	≥16	87	22,2

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki ve demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%75,2) 40 yaş altındadır. 30 yaş altında olanların oranı ise % 32,1’dir. Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında erkeklerin (%57,7) ağırlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ön lisans ve üstü bir eğitime

sahip olanların (%79,9) lise ve ortaokul mezunlarından (%18,1) fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı (%65,1) hekim dışı sağlık personelinde oluşmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise yaklaşık yarısının (%50,8) 3 yıl ve altında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Kendi Performanslarına Etkisi Üzerine Değerlendirmeleri

	Olumsuz Sayı(%)	Etkilemiyor Sayı(%)	Olumlu Sayı(%)
İşinizi sevmenize etkisi	74 (18,9)	148 (37,8)	170 (43,3)
Mesai saatlerine uymanızdaki motivasyonunuza etkisi	110 (28,0)	148 (37,8)	134 (34,2)
Kurumun genel çalışma uyumuna etkisi	110 (28,0)	149 (38,0)	133 (34,0)
İşinizi sahiplenmenize etkisi	88 (22,5)	176 (44,9)	128 (32,6)
Sorumluluk alma isteğinizdeki etkisi	101 (25,8)	163 (41,6)	128 (32,6)
Kendini geliştirme isteğinize etkisi	81 (20,7)	184 (46,9)	127 (32,4)
Hastalara karşı tutumunuza etkisi	80 (20,4)	197 (50,3)	115 (29,3)
Kurum yararını gözetmenizdeki hassasiyetinize etkisi	92 (23,5)	187 (47,7)	113 (28,8)
Çalıştığınız kuruma bağlılığınız üzerindeki etkisi	138 (35,2)	146 (37,2)	108 (27,6)
Çalıştığınız kurumun hedeflerini gerçekleştirme katkılarınıza olan etkisi	88 (22,7)	203 (51,8)	100 (25,5)
Çalışanları takım çalışmasına teşviki konusundaki etkisi	148 (37,8)	151 (38,5)	93 (23,7)

Tablo 2 (Devamı). Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Kendi Performanslarına Etkisi Üzerine Değerlendirmeleri

	Olumsuz Sayı(%)	Etkilemiyor Sayı(%)	Olumlu Sayı(%)
Çalışanlar arasındaki rekabet etme isteğine etkisi	149 (38,0)	152 (38,8)	91 (23,2)
Disiplin kurallarına uymada gösterdiğiniz özene etkisi	81 (20,6)	223 (56,9)	88 (22,5)
Çalıştığınız kurumun misyonuna uygun hareket etmenize etkisi	98 (25,0)	209 (53,3)	85 (21,7)
Çalışılan alet vs. korumakta gösterdiğiniz özene etkisi	62 (15,8)	246 (62,8)	84 (21,4)
İdareye karşı tutumunuza etkisi	153 (39,0)	157(40,1)	82 (20,9)
Hasta haklarına gösterdiğiniz saygıya etkisi	87 (22,2)	224 (57,1)	81 (20,7)
Görevinizin gerektirdiği yetkileri kullanmanızdaki etkisi	86 (21,9)	231 (58,9)	75 (19,2)
Çalışanlar arasındaki güven duygusuna etkisi	168 (42,9)	150 (38,2)	74 (18,9)
İş arkadaşlarınızla ilişkilerinize etkisi	160 (40,8)	161 (41,1)	71 (18,1)

Katılımcıların performansa dayalı ek ödeme yapılmasına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2’de yer alan ifadeler katılımcıların olumlu cevaplama yüzdelerine göre büyükten küçüğe sıralanmıştır. Buna göre Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların performansa dayalı ek ödeme yapılmasına ilişkin ifadelerden olumlu cevaplama yüzdesi en fazla olan üç ifadenin sırasıyla “işinizi sevmenize etkisi” (%43,4), “mesai saatlerine uymanızdaki motivasyonunuza etkisi” (%34,2) ve “kurumun genel çalışma uyumuna etkisi” (%34) olduğu

görülmektedir. Performansa dayalı ek ödeme yapılmasına ilişkin ifadelerden olumlu cevaplama yüzdesi en düşük olan üç ifadenin ise sırasıyla “iş arkadaşlarınızla ilişkilerinize etkisi” (%18,1), “çalışanlar arasındaki güven duygusuna etkisi” (%18,9) ve “görevinizin gerektirdiği yetkileri kullanmanızdaki etkisi” (%19,1) olduğu görülmektedir. Tablo 2’de yer alan ifadelerin olumlu cevaplama yüzdeleri %23,7 ile %43,4 arasında değişmekte iken olumsuz cevaplama yüzdelerinin %18,9 ile %37,8 arasında değiştiği görülmektedir. Olumlu cevaplama yüzdeleri, olumsuz cevaplama yüzdelerinden biraz fazla olsa da olumlu ve olumsuz cevaplama yüzdelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Performansa dayalı ek ödeme yapılmasına ilişkin olarak katılımcılara sorulan sorulara katılımcıların “olumsuz” ve “etkilemiyor” cevapları birlikte ele alındığında “olumsuz” ve “etkilemiyor” yanıtlarının tüm ifadeler için “olumlu” cevaplama yüzdelerinden yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların performansa dayalı ek ödeme yapılmasının performanslarına kısmen olumlu yansıdığı söylenebilir.

Tablo 3. Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmamasının Kendi Motivasyonlarına Etkisi Üzerine Değerlendirmeleri

	Olumsuz	Etkilemiyor	Olumlu
	Sayı(%)	Sayı(%)	Sayı(%)
Performansa dayalı ek ödemenin kaldırılmasının motivasyonunuza etkisi	200 (51,0)	110 (28,1)	82 (20,9)

Performansa dayalı ek ödeme yapılmaması durumunda katılımcıların motivasyonlarına etkisine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3’de gösterilmektedir. Performansa dayalı ek ödeme yapılmaması durumunda katılımcıların yaklaşık yarısı (%51) motivasyonlarının olumsuz etkileneceğini belirtmişlerdir. Tablo 2 ve Tablo 3 birlikte ele alındığında katılımcıların performansa dayalı ek ödeme yapılmasının performanslarına ilişkin olumlu yansımalarının düşük olmasına karşın performansa dayalı ödeme yapılmaması durumunda motivasyonlarının olumsuz etkileneceğini düşündükleri söylenebilir.

TARTIŞMA

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisini değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada çalışanların mesai saatlerine uyma, iş arkadaşlarıyla ilişki, hastalara karşı tutum, idareye karşı tutum, kuruma bağlılık, işi sahiplenme, işi sevme, kullanılan aletleri koruma, disiplin kurallarına uyma, görev yetkisini kullanma, sorumluluk alma, kurum yararını gözetme, hasta haklarına saygı, çalışanlar arası güven, takım çalışması, kendini gerçekleştirme, genel çalışma uyumu, çalışanlar arası rekabet, kurum misyonuna uygun hareket etme ve kurum hedeflerine katkı sağlama açısından performansa dayalı ek ödeme yapılmasının etkisi değerlendirilmiştir.

Araştırmada performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışanlara en fazla olumlu katkı yaptığı hususlar: yapılan işi sevme, mesai saatlerine uyma ve kurumun genel çalışma düzenine uyum şeklinde belirlenmiştir. Performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışanlara en az olumlu katkı yaptığı hususlar ise: iş arkadaşları ile ilişkiler, iş arkadaşlarına duyulan güven ve yetki kullanma olarak belirlenmiştir. Küçük ve diğerleri (2012) tarafından performansa dayalı ödemenin etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla 102 çalışan (anestezi uzmanı, n=24; tıpta uzmanlık öğrencisi, n=48 ve anestezi teknisyeni, n=30) üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada “Performansa dayalı ek ücret ödeme sistemi çalışanlar arasında haksızlığa ve çatışmaya yol açmaktadır” önermesine uzmanların, asistanların ve teknisyenlerin çoğunluğu “katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre çalışanların performansa dayalı ek ödeme sisteminin iş arkadaşları ile olan ilişkilere yönelik olarak olumlu etkilerinin az olmasının nedeni olarak; ek ödeme sisteminin çalışanlar arasında haksızlığa ve çatışmaya yol açması gösterilebilir. Çakır ve Sakaloğlu (2014) tarafından 165 sağlık çalışanı üzerinde yapılmış olan çalışmada da performansa dayalı ödemenin çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda performansa dayalı ödemenin adil bir şekilde uygulanmadığı bu nedenle performansa dayalı ek ödeme sisteminin değiştirilmesi gerektiğini ancak bu değişikliğin sistemin bütünüyle kaldırılması yönünde olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Bu da çalışanların performansa dayalı ek ödemedен yana olduklarını göstermektedir. Günümüzde nitelikli sağlık hizmeti sunabilmenin temel koşullarından biri, alanında uzmanlaşmış sağlık profesyonellerinin varlığı, bir diğeri ise bu profesyonellerin birbirleri ile yakın işbirliği ve iletişim içinde, ekip anlayışı doğrultusunda çalışmasıdır (Ulusoy ve Tokgöz, 2009:55). Bu yüzden performansa dayalı ek ödeme

sisteminin çalışanlar arasında ilişkileri olumsuz etkilemesi muhtemel özelliklerinin iyileştirilmesine çalışılmalıdır.

Araştırmada katılımcılara performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansların nasıl etkilediğine ilişkin olarak sorulan sorulara katılımcıların olumlu cevaplama yüzdelerinin olumsuz cevaplama yüzdelerinden fazla olmakla birlikte bu farkın çok fazla olmadığı görülmüştür. Buna göre performansa dayalı ek ödeme yapılmasının performanslarına kısmen olumlu yansıdığı söylenebilir. Küçük ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada “Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışanları motive etmektedir” önermesine uzmanların ve asistanların çoğunluğu “katılıyorum” şeklinde yanıt verirken, teknisyenlerin yaklaşık yarısı “katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Seth ve diğerleri (2007) tarafından yapılan bir çalışmada akut MI geçirmiş hastaların kayıtları incelenmiş performansa dayalı ödemenin yapıldığı ve performansa dayalı ödemenin yapılmadığı hastaneler karşılaştırılmıştır. Araştırmada performansa dayalı ödemenin hizmet kalitesine etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır. Emmert ve diğerlerinin (2012) 2010 yılında yapmış olduğu sistematik analizde performansa dayalı ödemenin hizmet kalitesini artırma potansiyeli olduğu sonucuna varmıştır. Korku (2010) 212 sağlık personeli üzerinde performansa dayalı ek ödeme sisteminin hastane hizmet kalitesine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda performansa dayalı ödemenin hizmet kalitesine hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre performansa dayalı ek ödemenin kalite ve performans üzerindeki etkilerine yönelik olarak farklı sonuçların elde edildiği söylenebilir.

Araştırmada performansa dayalı ek ödemenin kaldırılması durumunda katılımcıların motivasyonlarının nasıl etkileneceği ile ilgili soruya katılımcıların yaklaşık yarısı olumsuz etkilenir cevabı vermiştir. Buna göre performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanların performansına olan olumlu etkileri sınırlı olsa da çalışanların performansa dayalı ek ödeme sisteminin kaldırılmasını istemedikleri ve kaldırılması durumunda motivasyonlarının düşeceği söylenebilir. Performansa göre ödeme çalışanlar için ücret artışı, çalışanlar için de çalışanları daha iyi çalıştırabilmek için etkili bir araç olarak algılanmaktadır (Coşkun ve Dulkadiroğlu; 2007:93). Dünyanın her yerinde ücret tartışmalı bir konudur. Hiçbir ülkede memnunluk verici bir çözüm yolu bulunamamıştır. İyi bir ücret sistemi, çalışanları aldıkları ücret yönünden tatmin ederken, çalışma sonucu ortaya çıkan verimin de tatminkar olmasını sağlamaya yönelik olmalıdır. Ücret çalışanların beceri ve sorumluluk düzeylerini, kişi ve kurumların performanslarını etkileyen önemli unsurdur (Gültekin ve Terzioğlu, 2008:972).Bu

yüzden performansa dayalı ek ödemenin kaldırılması yerine, adil, nesnel ölçütlere dayanan, çalışanları motive edecek bir ek ödeme sistemi geliştirilmesinin yararlı olabileceği söylenebilir.

Araştırma bulguları sadece araştırmanın yapıldığı hastanenin durumunu yansıtmaktadır. Ayrıca, araştırma katılımcıların öznel yargılarına dayandığından çalışma sonuçları hedef gurubun değerlendirmeleriyle sınırlıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada sistemin çalışanların performansı üzerindeki olumlu etkilerinin sınırlı olmasına karşın ek ödeme sisteminin kaldırılması durumunda motivasyonlarının olumsuz etkileneceği sonucu elde edilmiştir. Bu nedenle performansa dayalı ek ödeme sisteminin yararlı olmakla birlikte iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmada performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışanlara en fazla olumlu katkı yaptığı hususun “yapılan işi sevme” olduğu belirlenmiştir. Yapılan işi sevmenin o işte başarı göstermenin ilk ve en önemli koşullardan biri olduğu söylenebilir. Bu yüzden performansa dayalı ek ödeme sisteminin uygulanmaya devam edilmesi önerilmektedir. Diğer yandan performansa dayalı ek ödeme yapılmasının çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bu durum yapılan ödemelerin miktarının çalışanların statüsü ve performanslarına göre farklılık göstermesinden kaynaklanabilir. Bu yüzden yapılan ödemelerin çalışanlar arasındaki adalet duygusunu zedelemeyecek şekilde düzenlenmesi, bunun için de tüm çalışanların katılımının sağlanarak bir konsensüs oluşturulması yararlı olabilir. Ayrıca performansa dayalı ek ödeme yapılmasının olumsuz etkileri ve çözüm önerileri üzerine daha derinlemesine çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Hastaneler tedavi hizmetlerin en yoğun sunulduğu işletmelerdir. Burada sunulan hizmetlerin kalitesi bireylerin ve toplumun sağlığını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca sağlık hizmetlerinde kullanılan kaynakların etkin ve verimli kullanılması işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından önemlidir. Bu kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve kaliteli hizmet sunumu için ise çalışanların performansını yüksek tutmak ve onları motive etmek gerekmektedir. Bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. İşini severek, isteyerek ve yüksek performans göstererek icra eden bir çalışan kendisine göre

aynı çabayı göstermeyen bir çalışanla aynı ücreti aldığıında hevesi kırılabilmekte ve performansı düşebilmektedir. Bu yüzden performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanla çalışmayanı ayırt edip performansı yüksek olanın ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Bu sayede hem çalışanların motivasyon ve performansı artırılabilir hem de işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlanabilir. Bu yüzden performans değerlendirme ve buna göre çalışanlara ek ödeme yapma uygulamasının devam ettirilmesi ve yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bununla birlikte uygulamanın çalışanlar arasındaki ilişkileri bozma gibi olumsuz etkileri göz önünde bulundurulmalı ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozmayacak şekilde yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Akal, Zühal(2000) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları.

Akdağ, Recep (2006) *T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Dönüşüm Serisi – 2, Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Ankara: Onur Matbaacılık.

Argon, T. ve Eren, A. (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınları.

Coşkun, Selim ve Dulkadiroğlu, Hakan (2009) Ücret, Performansa Göre Ücret Ve Çalışanların Algısı: ABD’de Federal Düzey Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3): 73-95.

Çakır Özlem, Sakaloğlu H. Hakan (2014) Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *Çalışma İlişkileri Dergisi*,5(1): 1-21.

Çukurçayır M. Akif, Eroğlu H.Tuğba, (2005) *Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Emmert, M.,Eijkenaar, F., Kemter, H., Esslinger, A. S., Schöffski, O. (2012). Economic Evaluation of Pay-for-performance in Healthcare: a Systematic Review. *The European Journal of Health Economics*, 13(6), 755-767.

Gültekin, N.,& Terzioğlu, A. (2008) Kamu Kesimi Ücret Politikası, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 969-982.

Kantar, Hüseyin (2010) *İşletmede Motivasyon*, İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Korku, Cahit (2010) *Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Hastane Hizmet Kalitesine Etkisi: Hastane Yöneticileri Ve Sağlık Personelinin Değerlendirmeleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi.

Küçük, A., Gökçınar, D., Aksoy, E., Albayrak, D., Erdem, D., Akan, B., & Göğüş, N. (2012) “Performansa Göre Ek Ücret Ödenmesinin Anestezi Uygulamalarına Etkileri”, *Journal of the Turkish Anaesthesiology&Intensive Care Society-JTAICS/Türk Anestezi ve Reanimasyon Dergisi*, 40(5): 262-268.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012) “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 41-52.

Naldöken, Ümit (2008) *Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sivas Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sağlık Bakanlığı (2009) *Sağlıkta Kurumsal Performans ve Kalite Uygulamaları Kitabı*, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.

Glickman, S. W., Ou, F. S., De Long, E. R., Roe, M. T., Lytle, B. L., Mulgund, J., ... & Peterson, E. D. (2007). Pay For Performance, Quality of Care, and Outcomes in Acute Myocardial Infarction. *Jama*, 297(21): 2373-2380.

Özer, Mehmet Akif (2011) *Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayınları.

Tengilimoğlu, D., Akbolat M. ve Işık, O. (2009) *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Terzi, M., Ünal, M. ve Gürbüz, M. Ç. (2012) “İlköğretim Matematik Öğretmen Adaylarının Matematiğe Yönelik Akademik Güdülenme Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(1): 51-60.

Ulusoy, Hatice ve Tokgöz, D. Moroğlu (2009) “Hekim ve Hemşirelerin Ekip Çalışmasına İlişkin Görüşleri”, *Pamukkale Tıp Dergisi*, 2(2): 55-61.