

“PERFORMANSA DAYALI ÜCRET” UYGULAMASININ DOKTOR MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Halil ZAIM*

ÖZET

Performansa dayalı ücret sistemleri, genelde, ücretle performans arasında ilişki kurarak çalışanların performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu ilişki, vasıfsız, mavi yakalı işçiler açısından nispeten kolay biçimde kurulmaktadır. Ancak, yüksek nitelikli, beyaz yakalı işçiler açısından söz konusu ilişkinin kurulması diğeri kadar kolay olmamaktadır. Buna rağmen son yıllarda, genellikle beyaz yakalı işçilerin istihdam edildiği hizmet sektöründe de performansa dayalı ücret sistemlerinin daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye’deki kamu hastanelerinde performansa dayalı ücret uygulamasının sonuçları incelenmiş ve uygulamanın, özellikle doktorların memnuniyetini ne ölçüde etkilediği araştırılmıştır.

ABSTRACT

In general, performance based wage systems aim to link wage and performance so as to increase employees' performance. For the unskilled, blue-collared workers comparatively it is easier to maintain such a link between performance and wages. Hence, it is not that easy to accomplish the same result for the highly skilled, white-collared workers. However, in the recent years, performance-based wage systems are getting a wide range of application area even in the services sector, where the majority of the workers are white-collared. In this study, the results of performance-based system applied in public hospitals in Turkey have been analyzed particularly from the doctors' point of view.

1. Giriş

Genelde ücret sistemlerinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar: İstenilen nitelikteki işgörenleri şirkete çekebilmek, maliyetleri kontrol edebilmek ve bununla birlikte çalışanları daha iyi performans sergilemeleri konusunda motive etmektir (Hızar, 2005, 123). Çalışanların şirkete daha fazla değer katması için ücret politikasının organizasyonun stratejik hedefleriyle de uyumlu olması gerekmektedir (Dessler, 2006, 224). Ayrıca adil ve etkili bir ücret politikasının çalışma barışı ve organizasyonun iç huzurunun sağlanması bakımından da son derece önemli olduğu unutulmamalıdır (DeCenzo-Robbins, 1999, 325).

Ücret politikaları, öteden beri, çalışanları, istenilen davranışları sergilemeleri yönünde teşvik eden ve onları daha iyi ve verimli çalışmaya sevk eden bir araç olarak kullanılmaktadır (Zaim, 1997, 262-263). Bu yönüyle, ücretin çalışma performansı veya işgücü verimliliği ile ilişkilendirilmesi yeni bir kavram olmamakla birlikte artan küresel rekabet ve değişen piyasa şartları karşısında, işgörenlerin ücret gelirini ve ücret tatminini doğrudan etkileyen, onların motivasyonu, verimliliği ve performansı üzerinde olumlu etkiler yapması beklenen “özendirici ücret sistemleri” (Kaynak-Adal, vd., 1998, 315) veya başka bir ifade ile “performansa dayalı ücret sistemleri” adeta yeniden keşfedilmiş ve son yıllarda özellikle “performans-odaklı” şirketler açısından rekabet stratejisinin önemli bir unsuru haline gelmiştir (Stiffler, 2006, 25).

Hiç şüphesiz performans değerlendirme sistemlerinin gelişmesi, çalışma biçimleri ve organizasyon yapılarındaki değişime paralel yeni performans kriterlerinin oluşturulması ve özellikle “İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri” sahasında yeni teknolojilerin devreye girmesi, performansa dayalı ücret sistemlerinin daha yaygın ve etkili biçimde uygulanmasına zemin hazırlamıştır.

Başlangıçta özel sektör tarafından uygulanan performansa dayalı ücret sistemleri zamanla kamu sektöründe de rağbet görmeye başlamıştır. Bu çalışmanın temel amacı Türkiye’deki kamu hastanelerinde, performansa dayalı ücret uygulamasının, doktor memnuniyeti üzerindeki etkilerini ölçmektir. Bu amaca yönelik olarak öncelikle, performansa dayalı ücret sistemleriyle ilgili bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra çeşitli kamu hastanelerinden toplanan

* Yrd. Doç. Dr., Fatih Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.

veriler analiz edilerek sağlık sektöründe performans dayalı ücret uygulaması değerlendirilmiştir.

2. Performansa Dayalı Ücret Kavramı

Performansa dayalı ücret kavramı ücretin, çalışanın performansı ile irtibatlandırılmasını ifade etmektedir. Başlangıçta “parça başı ücret” veya “saat başı ücret” gibi basit uygulamaları görülen performans dayalı ücret anlayışı, zaman içerisinde ve değişen şartlara uygun olarak gelişmiştir. Mesela mavi yakalı fabrika işçileri ile beyaz yakalı bilgi işçilerinde performans dayalı ücret uygulaması önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Mavi yakalı işçilerde, çalışma süresi ve üretim miktarı gibi somut ve niceliğe dayalı kriterler ön plana çıkarken, bilgi işçileri için kalite, fikri katma değer ve yenilik gibi daha soyut ve niteliğe ağırlık veren kriterler ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan, performans dayalı ücret kavramının daha ziyade beyaz yakalı çalışanlar açısından ve konuyla ilgili çağdaş yaklaşımlar ışığında ele alınmasında fayda görülmüştür.

2.1. Tanımı

Bir çok değişik uygulama alanı ve uygulandığı alana bağlı olarak farklı biçimleri ve tanımları bulunan performans dayalı ücret sistemi, genel olarak “çalışanların ücret prim ve ikramiyelerinin önceden koydukları veya kendilerine verilen hedeflere ne derece yaklaştıkları ya da söz konusu hedeflere ulaşım ulaşamadıklarına göre belirlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Yalım, 2005, 138).

Performansa dayalı ücret sistemleri genellikle bireyi hedef alır ve bireyin rekabet ve başarı güdülerini harekete geçirmeyi amaçlar. Bu noktadan hareketle bazı uzmanlar performans dayalı ücret sistemlerini, bireysel farklılıkların ücrete yansımaları şeklinde ele almıştır. Buna göre başarı, verimlilik, üretkenlik ve performans gibi unsurların, olabildiğince somut kriterlerle ölçüldüğü ve bu kriterlerin bireylerin ücret gelirlerine doğrudan katkı yaptığı ücret sistemlerinin tümü, performans dayalı ücret sistemleri olarak ifade edilmiştir (Kaynak-Adal, 1998, 315-316).

2.2. Uygulama Biçimleri

Daha önce de belirtildiği gibi performans dayalı ücret sistemlerinin farklı iş kollarına ve çalışma türlerine göre birbirinden farklı biçimlerde uygulandığı görülmektedir. Söz konusu çeşitliliğin temel sebebi ise performans dayalı ücret uygulamalarının, performansın ölçümünde esas alınan organizasyon birimine, performans ölçümünde kullanılan yöntem ve ödülün niteliğine göre değişmesidir (Ersen, 1997, 116-117).

Performansa dayalı ücret sistemlerini özetle dört ana başlıkta toplamak mümkündür: Bireysel performans dayalı ücret uygulamaları, ekip/takım performansına dayalı ücret uygulamaları, organizasyonun genel performansına dayalı ücret uygulamaları ve üst yöneticilerin performansına göre ücret uygulamalarıdır (Dessler, 2005, 442-460).

“Parça başı ücret”, “primli ücret”, “komisyon” gibi uygulamalar bireysel performans dayalı ücret sistemlerine örnek olarak verilebilir. Performansa dayalı ücret uygulamalarında bazen firmalar bireysel performans yerine takım veya proje grubu performansını esas alabilmektedir. Ayrıca hisse senedi verme veya kâra ortak yapma gibi uygulamalarda organizasyon performansı da göz önüne alınabilir. Son olarak üst düzey yöneticilerin performansı genellikle diğer çalışanlardan farklı olarak değerlendirilmekte ve onlara yönelik ücret politikaları da tabiatıyla diğerlerinden farklı olmaktadır.

2.3. Olumlu Yönleri

Performansa dayalı ücret uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri son yıllarda üzerinde çokça tartışılan konular arasında yer almaktadır (Safavi, 2006, 9). Genel olarak, verimliliğin artması, çalışanların performanslarının ve ücret gelirlerinin yükselmesi, müşteri memnuniyetinin artması, çalışan davranışlarının organizasyonun hedeflerine uygun olarak geliştirilmesi gibi hususlar performans dayalı ücret sisteminden beklenen en önemli faydalar arasında gösterilmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların ücret gelirlerini olumlu yönde etkilediğini gösteren bir çok çalışma bulunmaktadır (Dorantes-Mach, 2003, 672-698). Ayrıca çeşitli ülkelerde yapılan saha

çalışmalarında performansa dayalı ücret uygulamalarının çalışanların verimliliği, memnuniyeti ve performansı ile organizasyonun karlılığı ve rekabet gücü üzerinde de olumlu etkiler yaptığını dair sonuçlara rastlanmaktadır (Piekkola, 2005, 619-635).

Diğer yandan performansa dayalı ücret sisteminin doğru uygulandığı zaman, geleneksel ücret sistemlerine oranla daha adil, objektif ve teşvik edici bir ücret sistemi olduğu konusunda uzmanlar ve yöneticiler arasında büyük ölçüde fikir birliği bulunmaktadır (Pappas-Flahert, 2006, 19-35). Benzer şekilde ücretle ilişkili olarak yapılan teşviklerin çalışanların bireysel performansı kadar organizasyonun performansına da olumlu katkılar yaptığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar perofrmansa dayalı ücret sistemini başarılı biçimde uygulayan kurumlarda kalite standartlarının yükseldiğini ve kaynak israfının azaldığını ortaya koymaktadır. (Gilette, 2005, 26).

2.4. Tartışılan Yönleri

Performansa dayalı ücret sisteminin pek çok olumlu yönü bulunmakla birlikte, uygulamada zaman zaman çeşitli aksaklıklara da rastlandığı görülmektedir. Bu aksaklıkların büyük bölümü sistemin doğru biçimde uygulanmamasından kaynaklanırken, bir bölümü de iletişim eksikliği, beklentilerin farklı olması veya kişilerin sisteme uyum sağlayamamasından kaynaklanmaktadır.

Karşılaşılan aksaklıkların en önemlilerinden biri sistemin adil işlediğine duyulan güvendir (Steiger, 2005). Performansa dayalı ücret sisteminde, sistemin tabiatı gereği ücret farklılıkları oluşmaktadır. Burada performans kriterleri doğru biçimde oluşturulamaz veya bu kriterler etkili biçimde ölçülemezse, söz konusu ücret farklılıklarının adil olduğuna yönelik şüpheler artmaktadır. Buna, bir de çalışanların sistemin işleyişi hakkında yeterince bilgilendirilememesi eklendiğinde performansa dayalı ücret uygulaması, iç çekişmeleri ve çekememezlikleri beraberinde getirmekte, ekip ruhunu ve çalışma ahengini ciddi biçimde zedelemektedir.

Performansa dayalı ücret uygulamalarında sıkça karşılaşılan bir diğer sorun da performans ölçmede kullanılan kriterlerin nitelik ve nicelik bakımından gerçek performansı ölçmede yetersiz kalmasıdır. Bu

durum genellikle çalışanların iş saati veya üretim/hizmet birimi gibi nicelik kriterleri açısından performansını arttırırken nitelik ve kalite bakımından düşüslere sebep olmaktadır. Ayrıca performans ile ücret arasındaki ilişki açık ve anlaşılır olmadığında çalışanların sisteme olan itimadı sarsılmakta ve uygulamanın teşvik edici etkisi azalmaktadır (Frick-Prinz-Winkelmann, 2003, 472-488).

Uygulamada karşılaşılan bir başka önemli sıkıntı da iletişim eksikliğidir. Çalışanlar performansa dayalı ücret sisteminin ne olduğu, nasıl uygulandığı ve bundan ne gibi sonuçlar beklendiği konusunda yeterince bilgilendirilmez ise hem sürece aktif katılımlarını sağlamak güçleşmekte hem de sürecin sağlıklı işlemesi mümkün olmamaktadır. Ayrıca iletişim eksikliği çalışanların kendilerinden beklenen davranış değişikliklerini tam olarak algılamalarına engel teşkil etmekte, bu durum da sistemin başarısını zorlaştırmaktadır. Bir de, bu ücret sisteminin özellikle hizmet sektöründe ve beyaz yakalı personele uygulanmasının yeni olması, değişime kapalı olan bazı çalışanların uygulamaya reaksiyon göstermesine sebep olmaktadır (Stiffler, 2006, 27-28).

2.5. Başarılı Sonuçlar Vermesi İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performansa dayalı ücret uygulamasından istenilen sonuçları elde etmek için öncelikle sistemin adil biçimde tasarlanması gerekmektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar arasındaki muhtemel ücret farklarının gerçekten performans farklılıklarından kaynaklandığı bilinmelidir. Bu bakımdan performans ile ücret arasındaki ilişki açık ve net olmalı (Kessler-Heron-Gagnon, 2006, 6-28), hangi davranışların teşvik edildiği ve hangilerinden sakınılması gerektiği sarıh biçimde ortaya konulmalıdır (Stiffler, 2006, 28).

Performansa dayalı ücret uygulamalarında önemli bir husus da performans kriterlerinin belirlenmesidir. Bu noktada performans kriterleri somut, anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Bununla birlikte söz konusu kriterler niceliğin yanısıra nitelik ölçme hususunda da doğruya en yakın sonuçları verecek biçimde oluşturulmalıdır (Gilette, 2005, 30).

Bir başka önemli nokta, performansa ilişkin verilerin sağlıklı biçimde toplanmasına da büyük özen gösterilmelidir. Söz konusu veriler bir çok kanaldan birden titizlikle toplanmalı ve aralarında çapraz kontroller yapılarak muhtemel hatalar en aza indirilmelidir.

Son olarak sisteme çalışanların aktif katılımı sağlanmalı ve onlarla etkili bir iletişim kurulmalıdır (Misky, 2005, 16). Çalışanlarla kurulacak güçlü iletişim onların sistemi daha iyi anlayıp uygulamasını ve sisteme olan güvenlerinin artmasını sağlar. Bu bakımdan eğitim faaliyetleri üzerinde önemli durulmalı ve çalışanların sistemin işleyişi hakkında doğrudan ve güvenilir biçimde bilgi edinmesi sağlanmalıdır. Ayrıca uygulamanın sonuçları hakkında da çalışanlara geribildirim yapılması onların sisteme sadakatlarını arttırıcı bir etki yapmaktadır. Hiç şüphesiz verilecek performans primlerinin oranının da motive edici bir düzeyde olması çalışanların sistemi benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Piekkola, 2005, 619).

2.6. Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücret Uygulaması

Performansa dayalı ücret sistemleri önceleri sanayi şirketlerinde kullanılırken geçen zaman içerisinde hizmet sektöründe de yoğun bir ilgi görmeye başlamıştır (Foot-Hook, 2005, 321). Sağlık sektörüne gelince, sağlık hizmetlerinin daha profesyonel bir yönetim anlayışıyla ve piyasa şartlarına uygun olarak verilmeye başlamasıyla bu sahada da yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle kalite çalışmalarının sağlık sektöründe yaygınlık kazanması performansa dayalı ücret sisteminin bu sektörde uygulama alanını genişletmiştir.

Hasta ve sağlık personelinin memnuniyetini yükseltmek, hizmet kalitesini geliştirmek ve maliyetleri kontrol altına almak, sağlık sektöründe performansa dayalı ücret sistemine geçişin temel sebepleri arasında gösterilmektedir (Peters, 2006, 32).

Sağlık sektöründe performansa dayalı ücret sistemi uygulamalarından oldukça başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmalar performansa dayalı ücret uygulamasının sağlık personelinin motivasyonunu arttırdığını, hastaların memnuniyetini

yükselttiğini ve hastanelerin genel olarak performansı üzerinde olumlu etkiler yaptığını ortaya koymaktadır (Hagland, 2006, 2-4).

3. Türkiye'deki Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Çalışmanın uygulama kısmında Türkiye'deki kamu hastanelerinde performansa dayalı ücret uygulaması ele alınmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, kamu sektöründe kalite çalışmalarının hız kazanmasıyla birlikte performansa dayalı ücret uygulaması da daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bu kapsamda kamu hastanelerinde doktora performans kriterleri konulmuş ve buna paralel olarak döner sermayeden aldıkları paylar söz konusu kriterlerle ilişkilendirilmiştir. Bu uygulama, özellikle kamu kuruluşlarında performansa dayalı ücretlendirme açısından oldukça yeni ve dikkat çekicidir. Bu bakımdan söz konusu uygulamanın sonuçlarının değerlendirilmesi, günümüzde performansa dayalı ücret sistemlerinin daha iyi anlaşılması bakımından son derece önemli görülmüştür.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı Türkiye'deki kamu hastanelerinde uygulanmaya başlayan performansa dayalı ücret sisteminin doktor memnuniyeti üzerindeki etkilerini ölçmektir. Araştırmanın temel varsayımı performansa dayalı ücret uygulamasının sağlık personelinin memnuniyetini arttıracıdır. Bilindiği gibi bu konuda geniş bir literatür bulunmakta ve teoride söz konusu ilişki uzmanlar tarafından ittifakla kabul edilmektedir. Ancak özellikle Türkiye'deki kamu hastanelerinde yeni uygulamaya konulan performansa dayalı ücret sisteminin sonuçları hakkında yeterince ampirik veri bulunmamaktadır.

Bu noktadan hareketle araştırmada, kamu hastanelerinde uygulanmakta olan bu yeni ücret politikası incelenerek, söz konusu politikaya doktorların tepkisinin ne olduğu ölçülmek istenmektedir. Böylelikle araştırmanın, son yıllarda özellikle sağlık sektöründe çokça konuşulan performansa dayalı ücret sisteminin Türkiye'de nasıl uygulandığı hakkında bilgi vermesi beklenmektedir.

Bu amaçla Sağlık Bakanlığı'na bağlı altı kamu hastanesinden toplam 267 hekimle görüşülmüştür. Hastanelerin seçimi konusunda Türkiye'deki kamu hastanelerinin genelini temsil ettiği düşünülen, ulaşılması kolay olan ve araştırma açısından gerekli izinleri verebilen hastaneler seçilmiştir. Söz konusu altı hastanenin üçü İstanbul'da diğer üçü ise Tekirdağ, Sakarya ve Bursa'dadır.

Araştırma kapsamına dahil edilen hastaneler sırasıyla İstinye Devlet Hastanesi, Paşabahçe Devlet Hastanesi, Taksim İlk Yardım Hastanesi, Tekirdağ Çerkezköy Devlet Hastanesi, Sakarya Devlet Hastanesi ve Bursa Devlet Hastanesidir. Araştırmada toplanan veriler 2006 yılının Nisan ve Haziran ayları arasında toplanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı Türkiye'deki kamu hastanelerinde uygulanan performans dayalı ücret sisteminin sonuçlarını doktorlar açısından incelemektir. Araştırmada kullanılan veriler söz konusu altı kamu hastanesinde görev yapmakta olan doktorlardan elde edilmiştir. Araştırmada toplam 267 doktorun görüşü alınırken bunların büyük çoğunluğu ile yüz yüze görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde kullanılan anket 19 sorudan meydana gelmektedir. Anket soruları yazar tarafından geniş bir literatür taraması sonucunda ve özellikle "Servqual" yönteminde kullanılan sorulardan uyarlanarak hazırlanmış, daha sonra da konunun uzmanları tarafından incelenerek son şeklini kazanmıştır.

Cevap seçenekleri ilk iki soruda "evet" veya "hayır" şeklinde olup, üçüncü ve dördüncü sorularda ise aralık verilmiştir. Beşinci sorudan itibaren beş şıklı Liekert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, cevapların 1 = kesinlikle evet, 5 = kesinlikle hayır aralığında verilmesi istenilmiştir. Görüşü alınacak hekimlerin seçimi tesadüfi (random) olarak yapılmış ve vakti müsait olup, görüşmeyi kabul eden doktorlarla görüşülmüştür.

Çalışmanın en önemli kısıtı seçilen hastanelerin tamamının Marmara Bölgesinde olmasıdır. Türkiye'de görev yapan doktorların çalışma şartları bölgesel farklılıklar gösterebilir. Bu sebeple doktorların performans dayalı ücret sistemine yaklaşımı da değişebilir. Bu bakımdan çalışmanın Türkiye'nin nüfus yoğunluğu en fazla olan

bölgesinde gerçekleştiği unutulmamalıdır. Araştırmada kamu hastaneleri arasındaki bölgesel farklılıklar dikkate alınmamıştır.

3.3. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Analizi

Ankete katılan doktorlara ilk olarak çalıştıkları hastanede performans dayalı ücret sisteminin uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Doğal olarak tüm doktorlar bu soruya "evet" cevabını vermiştir. İkinci soruda ise ankete katılanlardan performans dayalı ücret farklarından yararlanıp yararlanmadıkları sorulmuş ve bu soruya da görüşü alınan tüm doktorlar "evet" cevabını vermiştir. Bu durum performans dayalı ücret uygulamasının kapsamı açısından her hangi bir sıkıntı olmadığını ortaya koymaktadır. Zira tüm doktorlar sistemden yararlanabilmektedir.

Üçüncü soruda doktorlara temel maaşlarının ne kadar olduğu sorulmuştur. Ankete katılan doktorların yaklaşık yarısı (%50,2) temel maaşının 1000-1500 YTL arasında olduğunu ifade ederken, %28,9'u 1500 YTL ile 2000 YTL arasında bir maaş aldığını ifade etmiştir. Ankete katılan doktorlardan temel maaşı 2000 YTL'nin üzerinde olanların oranı %7,5 iken 1000 YTL'den az maaş alanların oranı da %13,5'tir.

Dördüncü soruda doktorların, performans karşılıklı aldıkları ortalama ek gelirin ne kadar olduğu sorulmuştur. Görüşü alınan doktorların %65'i aylık ortalama 1000-2000 YTL arasında performans primi aldıklarını ifade etmişlerdir. Performansa karşılıklı aldıkları ortalama primleri 3000 YTL'yi aşanların oranı %2,2, 2500-3000 YTL arasında prim alanların oranı da %20,2 dir. Görüşü alınanların yalnızca %12,4'ü aylık 1000 YTL'den az performans ilavesi aldığını ifade etmiştir. Bu rakamlar doktorların döner semayeden performans primi olarak aldıkları ilave gelirlerin, maaşlarına kıyasla hiç de küçümsenmeyecek oranlarda olduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi doktorların büyük bölümü temel maaşlarına yakın bir oranda, hatta bazıları ondan da fazla bir performans primi almaktadır.

Beşinci soruda doktorlara performans dayalı ücret uygulamasından memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Ankete katılan doktorların %65,5'i bu ücret sisteminden memnun olduklarını ifade ederken %10,9'u çekimser görüş bildirmiştir. Diğer yandan %6,4'ü

performansa dayalı ücret uygulamasından memnun olmadıklarını ifade ederken, %17,2’si ise bu uygulamadan kesinlikle memnun olmadığını belirtmiştir.

Performans primlerinin neredeyse temel maaş kadar bir ilave gelir farkı getirmesine rağmen doktorların yaklaşık dörtte birinin uygulamadan memnun olmaması gerçekten şaşırtıcı bir sonuç olarak görülmüştür. Bunun üzerine yapılan derinlemesine mülakatlarla bu memnuniyetsizliğin sebebi araştırılmıştır. Bu görüşmelerde doktorların şikayetlerinin başında sisteminin suistimale açık olduğu ve bu durumun kendilerini rahatsız ettiği belirtilmiştir. Ayrıca uygulamanın nitelikten ziyade niceliğe prim verdiğini ifade eden doktorlar, hastaya verilen değerden çok bakılan hasta sayısının ön planda tutulmasının yanlışlığını vurgulamıştır. Nihayet, mukayeseli olarak alınan primlerin farklılığı da şikayetlere konu olabilmektedir.

Nitekim sistemin adaletine duyulan güven sorulduğunda doktorların önemli bir oranının performansa dayalı ücret uygulamasının adil olmadığını düşündüğü ortaya çıkmaktadır. Bu durum literatürde de performansa dayalı ücret uygulamalarının en önemli engellerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada görüşüne başvuru doktorların %38,6’sı uygulamanın adil olduğunu ifade ederken, %14,6’sı çekimser kalmış, %46,8’i de uygulamanın adil olmadığını yönünde görüş bildirmiştir.

Yedinci soruda, doktorlara performansa dayalı ücret sisteminin ferdi performanslarına olumlu katkı yapıp yapmadığı sorulmuştur. Alınan cevaplar incelendiğinde performansa dayalı ücret uygulamasının genel olarak doktorların performansına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Nitekim ankete katılanların %64,8’i uygulanan sistemin performanslarına olumlu katkı yaptığını düşünürken, %13,9’u çekimser kalmıştır. Araştırma sonuçlarına göre doktorların %21,4’ü ise uygulamanın ferdi performanslarına olumlu bir katkı yaptığını inanmamaktadır.

Sekizinci soruda, performansa dayalı ücret uygulamasının doktorların gelirlerine olumlu katkı yapıp yapmadığı sorulmuştur. Ankete katılan doktorların %75,7’si bu soruya “evet” veya “kesinlikle evet” cevabını verirken, %15,4’ü çekimser kalmayı tercih etmiş, %9’u da “hayır” veya “kesinlikle hayır” cevabını vermiştir.

Bir diğer soruda performansa dayalı ücret uygulamasının doktorların iş yüküne olan etkisi sorulmuştur. Ankete katılanların yarıdan fazlası (%56,2’si) uygulamanın iş yükünü arttırdığını ifade ederken, %21’i bu konuda çekimser kalmış, %22,8’i ise uygulamanın iş yüküne her hangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir.

Araştırmada ele alınan bir diğer konu, hizmet kalitesidir. Ankete katılanlara performansa dayalı ücret uygulamasının hizmet kalitesini artırıp arttırmadığı sorulduğunda doktorların yarıdan daha azı (%41,6’sı) bu konuda olumlu cevap vermiştir. Diğer taraftan %37 gibi küçümsenmeyecek bir oranda doktor ise bu ücret uygulamasının hizmet kalitesini olumlu etkilemediğini ifade etmiştir. Nihayet %21,3’ü ise çekimser görüş bildirmiştir. Araştırmanın hizmet kalitesine ilişkin ortaya koyduğu sonuçlar da dikkat çekici mahiyettedir. Zira normal şartlarda performansa dayalı ücret uygulamasının hizmet kalitesini yükseltmesi beklenir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi performans ölçmede esas alınan ölçütler niteliği ölçmeden ziyade niceliği (bakılan hasta sayısı gibi) ölçmeye odaklandığında bu gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ele alınan konulardan bir diğeridir. Bu konuyla ilgili yöneltilen soruya verilen cevaplar, sistemin başarılı çalışanları ödüllendirmesi noktasında bir takım sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Zira ankete katılan doktorların yalnızca %39,7’si uygulamanın başarılı çalışanları ödüllendirdiğini ifade etmiştir. Doktorların %29,2’si bu konuda çekimser kalırken, %31,1’i de sistemin başarılı çalışanları ödüllendirdiğine inanmadıklarını belirtmiştir.

Performansa dayalı ücret uygulamasının iş stresini ile olan ilişkisi, araştırmada ele alınan bir diğer husustur. Araştırmaya katılan doktorların önemli bir bölümü (%59,6) performansa dayalı ücret uygulamasının iş stresini arttırdığını düşünmektedir. %16,1’i bu konuda çekimser görüş bildirirken, uygulamanın iş stresini arttırmadığını düşünenlerin oranı yalnızca %24,4’tür.

Araştırmanın dikkat çekici bir başka sonucu da performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmasıdır. Nitekim araştırmaya katılan doktorların %70,4’ü uygulamanın çalışanlar arasında huzursuzluklara sebep olduğu

yönünde görüş bildirmiştir. Uygulamanın iç huzursuzluklara sebep olmadığını düşünenlerin oranı ise yalnızca %8,2'dir. Diğer yandan doktorların %21,3'ü bu konuda çekimser kalmıştır. Bu durum sistemin yeterince iyi anlatılmamasından, yeterince şeffaf olmamasından veya performans kriterlerinin sağlıklı belirlenmemesinden kaynaklanabilir.

Performansa dayalı ücret uygulamasının hastanelerin hizmet kalitesi açısından durumu sorulduğunda, genel olarak olumlu bir sonuç ortaya çıkmıştır. Nitekim araştırmaya katılanların yarıya yakını (%48,3), hastanelerin hizmet kalitesi açısından uygulamanın olumlu sonuçlar verdiğini ifade ederken, %20,6'sı bu konuda çekimser kalmış, %31,1'i de olumsuz görüş bildirmiştir.

Araştırmanın en çarpıcı sonuçlarından biri doktorların büyük bir bölümünün performansa dayalı ücret sisteminde suistimalin olduğunu düşünmesidir. Anket sonuçlarına göre doktorların %74,5'i sistemde suistimal olduğunu düşünürken, %12,7'si bu konuda görüş bildirmemiş, %12,7'si de suistimal olduğuna inanmadıklarını ifade etmiştir. Bu rakamlar gerçekten de sistemin suistimale açık olduğu yönünde şüpheler uyandırmaktadır.

Performansa dayalı ücret uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yapacağına dair genel kanaat bu çalışmada da doğrulanmıştır. Ankete katılanların yarıdan fazlası uygulamanın motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ankete katılanların %19,5'i çekimser kalmış, %29,6'sı da uygulamanın motivasyonlarını olumlu yönde etkilemediğini belirtmiştir.

Söz konusu ücret sisteminin fiili çalışma saatleri üzerindeki etkisi sorulduğunda ankete katılanların tamamı kamu görevlisi olmasına rağmen, doktorların %41,9'u uygulamanın fiili çalışma saatlerini arttırdığını ileri sürmüştür. Görüşü alınanların %24'ü bu konuda yorum yapmazken, %34,1'i ise uygulamanın fiili çalışma saatlerine herhangi bir etkisinin olmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

Diğer yandan çalışanların %43,1'i söz konusu ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerini artırma yönünden olumlu etkiler yaptığını belirtmiştir. Ankete katılan doktorların %23,6'sı bu konuda çekimser kalırken, %34,4'ü uygulamanın mesleki bilgi ve becerilerine olumlu yönde etkiler yapmadığını ileri sürmüştür.

Son olarak doktorlara sistemin kalıcı olacağına inanıp inanmadıkları sorulmuştur. Şaşırtıcı biçimde ankete katılan doktorların yarıya yakınının (%40,5) sistemin kalıcı olduğuna inanmadığı ortaya çıkmıştır. Doktorların %24,3'ü bu konuda görüş bildirmezken sistemin kalıcı olduğuna inananların oranı yalnızca %35,2'dir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Performansa dayalı ücret sistemlerine özel sektörün ve kamu kesiminin yaklaşımı yakın zamana kadar farklı olmuştur. Özel sektör uzun bir süreden beri performansa dayalı ücret sistemini az veya çok uygulamakla birlikte kamu kesiminde söz konusu ücret sisteminin uygulanması oldukça yenidir.

Özellikle kamu kesiminde kalite çalışmalarının hız kazanmasıyla kamudan hizmet alan vatandaşların birer müşteri olarak kabul edilmesi anlayışı gelişmiş ve kamu kuruluşlarında hem müşterilerin hem de çalışanların memnuniyetini arttırmaya yönelik girişimler başlatılmıştır.

Bu çerçevede, sağlık sektöründe, kamu hastanelerinde çalışan personel için performansa dayalı ücret uygulaması başlatılmıştır. Bu çalışmada, söz konusu uygulamanın doktor memnuniyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analizler neticesinde, uygulamanın doktor memnuniyetini kayda değer biçimde arttırdığı rahatlıkla söylenebilir. Zira uygulama doktorların gelirlerinde, mesleki tatminlerinde ve performanslarında ciddi bir artışa sebep olmuştur. Tabiiyle bu durum doktor memnuniyetini de yükseltmiştir.

Diğer yandan, bahsedilen tüm olumlu sonuçlarına rağmen performans dayalı ücret uygulamasında hiçbir sorun olmadığını iddia etmek de mümkün değildir. Özellikle sistemin adil işlemesi konusundaki endişelerin ön plana çıktığı ve bir takım suistimallerin uygulamanın olumlu sonuçlarına gölge düşürdüğü dikkat çekmektedir. Bu sebeple, doğru performans kriterleri tespit edilemez ve sistemin işleyişi güzel denetlenemezse söz konusu sıkıntıların, uygulamanın geleceği açısından ciddi bir tehdit haline gelmesi muhtemel görülmektedir.

KAYNAKLAR

- DeCenzo, David; Stephen Robbins, Human Resource Management, 6th edition, John Wiley & Sons, USA : 1999
- Dessler, Gary, A Framework for Human Resource Management, 4th edition, Prentice Hall, Ney Jersey : 2006
- Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, USA : 2005
- Dorantes, Catalina Amuedo; Traci Mach, "Performance Pay and Fringe Benefits, Work Incentives or Compensating Wage Differentials", International Journal of Manpower, 24/6, 2003
- Ersen, Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. baskı, İstanbul : 1997
- Foot, Margaret; Caroline Hook, Introducing Human Resource Management, 4th edition, Madrid : 2005
- Frick, Bernd; Joachim Prinz; Karina Winkelmann, "Pay Inequalities and Team Performance", International Journal of Manpower, 24/4, 2003
- Gillette, Bill, "Pay for Performance Measurement Helps Set the Bar for Quality, Efficient Care", Managed Heathcare Executive, December, 2005
- Hagland, Mark, "Pay for Performance Show Results, Spur Development", Health Care Strategic Management, 24/2, 2006
- Hızar, Hakan, "Değişken Ücret Yaklaşımları", İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, ed. Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul : 2005
- Kaynak, Tuğral; Zeki Adal, vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul : 1998
- Kessler, Ian; Paul Heron; Suzanne Gagnon, "The Fragmentation of Pay Determination in the British Civil Service", Personnel Review, 35/1, 2006
- Mirsky, Robert, "Physician Buy-in Essential for Pay for Performance", Physician Executive, 31/6, 2005
- Pappas, James M.; Karen E. Flahert, "The Moderating Role of Individual Difference Variables in Compensation Research", Journal of Managerial Psychology, 21/1, 2006
- Peters, Jeffrey, "Attracting and Retaining Physicians in Academic Medical Groups Requires New Sources of Revenue", Physician Executive, 32/1, 2006
- Piekkola, Hannu, "Performance Related Pay and Firm Performance in Finland", International Journal of Manpower, 26/7-8, 2005
- Safavi, Kaveh, "Pay for Performance : Finding Common Ground", Journal of Healthcare Management, 51/1, 2006

- Steiger, Bill, "Poll Finds Physicians Very Wary of Pay for Performance Programs", Physician Executive, 31/6, 2005
- Stiffler, Mark, "Incentive Compensation Management : Making Pay-for-Performance a Reality", Performance Improvement, 45/1, 2006
- Yalım, Deniz, ed., İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul : 2005
- Zaim, Sabahattin, Çalışma Ekonomisi, 10. baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul : 1997