

Article Arrival Date

29.01.2021

Article Type

Research Article

Article Published Date

20.03.2021

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.38063/ejons.377>

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME, ÖDÜLLENDİRME VE TAKDİR ETME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ *

THE REVIEW OF THE METHODS OF PAYMENT, REWARDING AND APPRECIATION AT THE HEALTH ORGANIZATIONS

Aşkın KARADUMAN

Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara/Türkiye,

askin.karaduman@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7535-4597

ÖZET

Sağlık, her birey için sadece bedenen değil, ruhen ve sosyal ilişkiler anlamında da kişiyi etkileyen önemli bir kavramdır. Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin olumlu etkileri neticesinde insanlar daha uzun ve sağlıklı yaşamaya daha fazla önem vermektedir. Bu durum da birçok hastalığın teşhis ve tedavi süreçlerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Bu süreçlerin düzgün işlenmesi de sunulan hizmetlerin ve hizmet sunucularının kalitesi ile doğru orantılıdır. Sağlık hizmetlerinin niteliği diğer işletmelerle kıyaslandığında kapsadığı alan sebebiyle daha büyük bir önem taşımaktadır. Sağlık işletmelerinin hizmetlerini sunarken, çalışanlarının motivasyonlarını arttırmaları ve performanslarını daha iyi düzeyde tutmalarına yardımcı olmaları bu işletmelerin etkili bir hizmet vermesi açısından oldukça önemlidir. Sağlık işletmelerinde çalışan bireylerin yüksek performans göstermeleri için ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme gibi güdülenme araçlarının olması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, ülkemizde sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarını genel hatları ile incelemek ve bu kavramların çalışanın performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonuç kısmında ise sağlık işletmelerinde uygulanan bu kavramlarla ilgili ileriye dönük alternatif çalışmalar konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, Sağlık İşletmesi, Ücretlendirme, Ödüllendirme, Takdir Etme.

ABSTRACT

Health is an important concept for each individual that affects the person not only physically, but also spiritually and in terms of social relationships. As a result of the positive effects of technological and scientific developments, people pay more attention to living longer and healthier. This, in turn, requires more effective execution of the diagnostic and treatment processes of many diseases. The proper functioning of these processes is also directly proportional to the quality of the services and service servers offered. The nature of health services is of greater importance because of the area it covers compared to other businesses. In providing health care services, it is very important for these businesses to provide an effective service to increase the motivation of their employees and help them maintain their performance at a better level. Individuals working in health care businesses need to have motivating tools such as payment, rewarding and appreciation for their high performance. The aim of this study is to examine the concepts of remuneration, reward and appreciation applied in the

* Bu çalışma 20-21 Aralık 2020 tarihleri arasında 1.Uluslararası Fen Bilimleri ve İnovasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

enterprises operating in the health sector in our country with their general lines and to reveal the effects of these concepts on the performance of the employee. In the conclusion part of the study, suggestions were made on alternative future studies related to these concepts applied in health enterprises.

Keywords: Health, Health Enterprises, Payment, Rewarding, Appreciation.

1. GİRİŞ

Sağlık, her birey için hem kendi iç dünyasında dengeli bir hayat sürdürmek hem de dış dünyayla olan ilişkilerinde başarılı olmak açısından üzerinde durulması gereken sadece bedenen değil, ruhsal, bilişsel ve sosyal ilişkiler anlamında da kişiyi etkileyen önemli bir kavramdır. Sağlıklı olmak bir anlamda herhangi bir hastalığa sahip olmamak şeklinde de düşünülebilir. Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik ve bilimsel alandaki gelişmelerin insan sağlığına olan olumlu etkileri neticesinde insanlar daha uzun ve sağlıklı yaşamaya giderek daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu durum da birçok hastalığın teşhis ve tedavi gibi süreçlerinin daha etkili şekilde yürütülmesini gerektirmektedir. Şüphesiz bu süreçlerin işleyişinin düzgün olması büyük ölçüde sunulan hizmetlerin kalitesi ve hizmetleri sunmakta olan işletmelerin kalitesi ile büyük ölçüde doğru orantılıdır. Sağlık işletmelerinin sunduğu hizmet niteliği diğer işletmelerle kıyaslandığında hizmetlerinin insan odaklı olması sebebiyle daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda sağlık işletmelerinin sunduğu olanaklar, hizmet verimliliği, çalışanlarının niteliği ve teknolojik gelişmelere ne kadar ayak uydurduğu gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

İşverenlerin işyerinde yüksek performans gösterilmesi için çalışanlarını neyin motive ettiğini anlaması gerekmektedir ve çalışanın yaşı, yaptığı iş, geliri ya da statüsüne bakılmaksızın motivasyon için iyi bir ücret ya da ödeme etkili bir unsurdur (Edlund ve Nilsson,2007:8). Bir işletmenin ilerlemesinde çalışanların memnuniyetini verilen eğitimlerle, ödeme ve ödüllendirme sistemleriyle ve oluşturulan sosyal olanak ve iş ortamlarıyla öncelikli hale getirmek o işletme için ilk amaç olmalıdır (Güvel,2004:5).

Söz konusu sağlık hizmetlerinin sunulması olduğunda ilk düşünülen kurumlardan olan hastaneler sağlık sisteminde dikkate değer bir yere sahiptir. Hastaneler yalnızca hastalıkların teşhisi ve tedavi süreçlerinin gerçekleştirildiği kurumlar değil eğitim, araştırma, rehabilite etme, koruyucu sağlık hizmetleri ve otelcilik hizmetleri gibi farklı hizmetleri de sunan işletmelerdir (Aydın,2017:1). Sağlık alanında sunulan hizmetlerin en fonksiyonel şekilde verildiği ve sağlığın geliştirilmesi adına en elverişli kuruluşlar olarak hastaneler kabul edilmektedir (Göktürk, 2012:8).

En yaygın sağlık kuruluşlarından biri sayılabilecek hastanelerin tercih edilme kriterleri arasında en büyük kısmı çalışanların hastaya olan yaklaşımı ve sunulan hizmet kalitesi oluşturmaktadır. Bu noktada bir hastanede çalışanlar ne kadar motivasyonu yüksek ve alanında uzman kişilerse sunulan hizmet ve kalite de o ölçüde yüksek olacak ve hasta memnuniyeti de o oranda artacaktır. Her kuruluştaki olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da çalışanların etkililiğini ve motivasyonunu arttıran unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar çalışma ortamı, sunulan olanaklar, ücretlendirme sistemi, çalışanların ödüllendirilmesi ve başarılarının belli aralıklarla takdir edilmesi gibi kavramlardan oluşur.

Bu çalışmanın amacı, ülkemizde sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarını genel hatları ile incelemek ve bu kavramların çalışanın performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Konunun daha net anlaşılabilmesi amacıyla öncelikle; sağlık, sağlık hizmetleri, sağlık sistemleri, işletme ve sağlık işletmeleri gibi kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Ardından sağlık işletmelerinde ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarının önem dereceleri teorik bir çerçevede detaylı bir şekilde incelenerek, sonuç ve öneriler kısmıyla tamamlanmıştır.

2. SAĞLIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Sağlık; bir toplumu oluşturan her birey için önem arz eden, daha iyi hale gelmesi için sunulan hizmet niteliğinin oldukça yüksek olmasını gerektiren ve bireyin hem bedensel hem de ruhsal açıdan iyi olma hali olarak ifade edilen bir kavramdır.

Sağlığın en fazla kabul gören tanımı Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre sağlık; “sadece sakatlık ve hastalığın yokluğu değil sosyal, zihinsel ve fiziksel yönden tam bir iyilik durumu” dur (WHO, 2014: 1). Başka bir tanımda ise sağlık, fiziksel ve sosyal çevreyle bağlantılı olarak beden ve zihnin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışıp işlevlerini yapabilesidir (Orhaner, 2018:16).

Sağlık, literatürde bireylerin bedensel ya da ruhsal anlamda kendini iyi hissetmesinin yanı sıra bireyin hayatını mutlu bir şekilde devam ettirmesi ve genel olarak kalitesi yüksek bir hayat sürdürmesi olarak daha kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır (Jakab,2011:6). Sağlık, bireylerin hem kendi hayatlarını nitelikli bir şekilde sürdürmeleri hem de buldukları topluma faydalı olmaları açısından üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Sağlıklı bir birey iş hayatında aktif olarak rol alabilmekte ve bu sayede toplumunun ekonomik anlamda kalkınmasına yardımcı olabilmektedir. Bireylerin sağlıklı olmasının sağlık konusunda yapılan masrafların azalmasına da büyük ölçüde etkisi olmaktadır.

3. SAĞLIK HİZMETLERİ VE SAĞLIK SİSTEMLERİ

Sağlık ve sağlık hizmetleri kavramları birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. Bir toplumda sağlık hizmetlerinin kalitesi ne kadar yüksek olursa o toplumu oluşturan bireyler de sağlık anlamında o derece kendilerini güvende hissetmektedir.

Bireylerin ya da toplumun fiziksel, ruhsal ve sosyal açılardan bütünüyle tam bir iyilik halinin ortaya çıkması amacıyla sunulan her çeşit hizmet olarak tanımlanan sağlık hizmetleri (Çoban,2009:11), hastalıkların teşhisini ve iyileştirilme sürecini veya sağlığın geliştirilmesini, sağlıklı olma halinin devam ettirilmesini ve daha iyi hale gelmesini kapsayan tüm hizmetleri içermektedir (Yıldırım,2016:7).

İnsanların yaşamlarını devam ettirmesi, hayat kalitesinin artması ve korunması amacıyla sunulan ve hem birey hem de toplum sağlığı için örgütlenmiş kalıcı hizmetler olan sağlık hizmetleri (Ekingen,2013:3), bireylerin yaşam süresine, kuvvet ve dayanıklılıklarına, enerji ve canlılıklarına etki eden tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Orhaner,2018:24).

Sağlık hizmetleri; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici sağlık hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri şeklinde sınıflandırılmaktadır:

3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Bireylerin öncelikle hasta olmalarını önlemek veya olabilecek en erken zamanda hastalıklarını teşhis etmek amacıyla sunulan koruyucu sağlık hizmetleri, bireyin ve toplumun sağlığının korunması ve daha iyi hale getirilmesi için bireye ve çevreye yönelik alınacak önlemlerin tümünü kapsamaktadır (Günaydın,2007:7). Koruyucu sağlık hizmetleri; ana çocuk sağlığı merkezleri, halk sağlığı laboratuvarları, sağlık ocağı, gezici sağlık ekipleri ve çevre sağlığı birimleri gibi kurumlarda vatandaşlara sunulmaktadır.

3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Bireyin hasta olması sonucu tetkik, muayene ve tedavi olma süreçlerini içeren hizmetlerin tümü olarak adlandırılan tedavi edici sağlık hizmetleri (Ertürk Atabey, 2020: 23), koruyucu sağlık hizmetlerinin bir sonraki aşamasını oluşturmaktadır. Tedavi edici sağlık hizmetleri; hastalık ve bireylerin mevcut durumu hakkında daha çabuk ve kolay şekilde gerçekçi sonuçlara varılmasını

sağlamak amacıyla (Çağatay,2019:66); birinci, ikinci ve üçüncü basamak tedavi hizmetleri olarak üç gruba ayrılmaktadır:

Birinci basamak sağlık hizmetleri; bir sağlık sistemindeki bireylerin, hastalık, şikâyet veya bilgi alma gibi farklı türdeki nedenlerle müracaat ettiği ilk sağlık birimi tarafından sunulan hizmeti kapsayan tedavi hizmetleridir (Derindağ,2020:70). Ülkemizde birinci basamak sağlık hizmetleri veren bazı kuruluşlar sağlık ocakları, muayenehaneler, poliklinikler, verem savaş dispanserleri, ana-çocuk sağlığı merkezleridir.

İkinci basamak sağlık hizmetleri; hastalıkların teşhis edilmesini, hastaların yatarak tedavi görmesini ya da birinci basamak tedavi hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumlarda hastaların hastanelerde tedavi görmesini sağlayan sağlık hizmetleridir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı il ve ilçe devlet hastaneleri, özel hastaneler ve yataklı sağlık merkezleri ikinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşların ülkemizdeki bazı örneklerini oluşturmaktadır.

Üçüncü basamak sağlık hizmetleri; ikinci basamak tedavi hizmetlerinin yeterli olmadığı durumlarda kullanılan, özel tedaviye ihtiyaç duyulan hastalıklar için sunulan ve ileri teknolojik imkanların kullanımını gerektiren sağlık hizmetleridir. Üçüncü basamak tedavi hizmetleri; üniversite hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri ve özel dal hastanelerinde sunulmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu basamakların kapsamı ve maliyetleri birbirinden farklıdır. Birinci basamak sağlık hizmetlerinin kapsamı oldukça dar olmakla beraber maliyet açısından en düşük hizmetleri sunmaktadır. Üçüncü basamak sağlık hizmetleri ise diğer basamaklara göre hem maliyet açısından en yüksek hem de kapsam bakımından en geniş hizmetleri sunmaktadır. Çetiner ve Özen'e (2019:238) göre hastaların sunulan sağlık hizmetlerinden etkili bir şekilde faydalanması ve amacına uygun şekilde sağlık hizmetlerini kullanabilmesi için basamaklar arası sevk zincirinin dikkate alınması gerekmektedir.

3.3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri

Bireylerin hastalık ya da yaralanma sonucunda kaybettiği fiziksel ve zihinsel becerilerinin yeniden kendilerine kazandırılması için yapılan tıbbi ve sosyal hizmetlerdir (Sarp,2017:33). Ülkemizde rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri; rehabilitasyon merkezleri, rehabilitasyon klinikleri, özel muayenehaneler, hemşirelik bakım merkezleri gibi ortamlarda ya da evde bakım şeklinde verilmektedir.

3.4. Sağlık Geliştirilmesi Hizmetleri

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri; bireylerin fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olması için onları güdüleyen ve onların sağlıklı yaşamaları konusunda bilinç seviyesini arttıran hizmetlerdir (Karaca ve Yüzüncü,2020:11). Sağlık eğitim merkezleri, fitness salonları ve spor tesisleri ülkemizde sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinin verildiği bazı ortamlara örnek gösterilebilir.

Bireylerin yaşam hakkının güvence altına alınıp, üretkenliklerinin sürekliliğini sağlamayı amaçlayan sağlık hizmetleri (Özkara, 2006:5), aynı zamanda bireylerin ve toplumun hastalıklardan korunmasını, hastalıklarının teşhis ve tedavi edilmesini, rehabilitasyonunun sağlanmasını, sağlığın geliştirilmesini de amaçlamaktadır (Tıraş,2013:128).

Sağlık hizmetleri ülkemizde Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler, Belediyeler, Milli Savunma Bakanlığı ve diğer devlet kurumlarına bağlı kamu işletmeleri ile özel sağlık işletmeleri tarafından sunulmakta olup kamu ve özel sağlık işletmelerinin sağlık hizmetleri sunumunda ise planlama ve denetleme konularında üst kurum olarak Sağlık Bakanlığı görev almaktadır (Karakaya,2019:28-29).

Sağlık hizmetlerinin etkili ve yeterli seviyede verilebilmesinin temel etkenleri arasında bulunan sağlık sistemleri (Çelebi ve Cura,2013:48), hastalıkların tedavi edilmesi, engellenmesi ve sağlığın iyileştirilmesi yoluyla sağlık risklerini ve finansal riskleri azaltmakta, sosyo-ekonomik anlamda kalkınmaya büyük bir katkı yapmakta dolayısıyla hayati bir sosyal güvenlik işlevi yerine getirmektedir (Yıldırım,2016:3).

Sağlık sistemleri, bir yandan bireylerin sağlığını daha iyi hale getirmekten sorumluyken diğer yandan onları hastalığın finansal risklerine karşı korumaktan ve saygınlıkla tedavi etmekten de sorumludur. Sağlık sistemleri bu sorumluluklar dahilinde üç önemli amaca sahip olacaklardır. Bu amaçlar; hizmet sunulan nüfusun sağlığını geliştirmek, insanların beklentilerini karşılamak ve hastalık ya da sağlığın maliyetlerine karşı finansal koruma sağlamaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005:7).

4. İŞLETME KAVRAMI

İşletme kavramı; imalat unsurlarını belli bir plan ve sistem dahilinde bir araya getirerek ürün ya da hizmet üretmeyi hedefleyen üretim birimidir (Yüksekbilgili,2016:10). Turhan'a (2015:3-4) göre işletmeler, bir toplum içerisinde ait oldukları toplumun gereksinimlerine cevap vermek amacıyla maddi ürün ve hizmetler ortaya çıkarmaktadır.

Bir işletme için çalışanlarının kalitesi ve sayısı kadar çalışanlar tarafından kendilerine verilmiş görevlerin gerçekleştirilme oranının tespit edilmesi ve idare edilmesi de önemlidir (Kolaylı ve Lorcu,2017:341). İşletmeler, istedikleri başarıya maddi sermayeleri ve çalışanlarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek ulaşabilir (Altındağ ve Akgün,2015:282). Başarıya ulaşmada belirleyici olan bir diğer etken de çalışanların işletme tarafından motive edilmesine önem verilmesidir.

İşletmeler içinde önemli bir yere sahip olan sağlık işletmelerinde artan rekabet ortamı da göz önünde bulundurulduğunda sunulan sağlık hizmetlerinin etkililiğini hem işletmenin sunduğu teknolojik imkanlar hem de çalışan personelin gösterdiği performansın verimliliği belirlemektedir. Sağlık işletmelerinde çalışanların performansı ne kadar yüksek olursa işletmenin sunduğu hizmet kalitesi de o derece yüksek olacağından personelin motivasyonunu artırıcı çalışmalara önem vermek gerekmektedir.

5. SAĞLIK İŞLETMELERİ

Sağlık işletmeleri, hastaların ve herhangi bir hastalık şüphesine kapılarak sağlık durumları konusunda kontrol yapılmasını isteyenlerin, ayakta ya da yatarak izleme, muayene, teşhis, tedavi, rehabilite edilebildikleri ve destekleyici tedavi alabildikleri kurumlardır (Karaca ve Yüzüncüyıl,2020:4). Başka bir tanıma göre ise sağlık işletmesi; bireyde fizyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan sağlık sorunlarının uygun şekilde çözüme kavuşturularak bireyin bedensel, ruhsal, sosyal ve çevresel açıdan bütün olarak uyumlu şekilde hayatını devam ettirmesini sağlayan ekonomik hizmet veya malzeme üreten sosyo-ekonomik birimdir (Yeğinboy,1992:2-3). Özetle insan odaklı hizmetler sunan sağlık işletmeleri hastalıkları önlemek amacıyla, hastalara uygun teşhis, tedavi ve bakım hizmetleri veren sağlık personelinin bir arada çalıştığı kurumlardır.

Sağlık işletmelerinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, sağlık hizmetlerinden toplumda bulunan tüm bireylerin faydalanmasını sağlamaktır. İkinci amacı; bireylerin tedavi hizmetlerine yaşadıkları yere en yakın konumdaki bir işletmeden ulaşabilmesinin sağlanmasıdır. Üçüncü amacı ise; sağlık hizmetlerinin en kaliteli şekilde bireylere ulaştırılmasına özen göstermektir (Karademir ve Can,2019:126-127). Ekingen'e (2013:4) göre ise sağlık işletmelerinde temel amaç; toplumun ihtiyaç duyduğu farklı türdeki sağlık hizmetlerini hastaların beklediği nitelikte, zamanda ve maliyeti en düşük olacak şekilde sunmaktır.

Sağlık işletmeciliğinin doğru konumlandırılması; sağlık işletmelerine personel alınıp geliştirme, teknolojiden faydalanma, sunulan hizmetleri çeşitlendirme, uygulanan indirimler ile finansal kaynakların ödeme ve harcaması ile doğru kararlar alınmasını sağlamaktadır (Karaca ve Yüzüncüyıl,2020:5). Sağlık işletmeleri girdi olarak insan kaynakları, ilaç, tıbbi malzeme, cihaz, arsa, bina vb. unsurları sağlayarak bunları üretim sürecindeki ameliyathaneler, poliklinikler,

laboratuvarlar vb. yerlerde kullanmaktadır. Sağlık işletmelerinin çıktıkları ise muayene edilen ve taburcu edilen hasta sayısı ile tetkik ve ameliyat sayısı gibi öğelerdir (Çetiner ve Özen,2019:236).

5.1. Türkiye’de Birinci, İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık İşletmeleri

Ülkemizde özel ya da kamuya bağlı kuruluşlar tarafından hastalara birinci, ikinci ve üçüncü basamak olarak sınıflandırılan sağlık işletmeleri aracılığıyla sağlık hizmetleri sunulmaktadır (Karakaya,2019:30):

5.1.1. Birinci Basamak Sağlık İşletmeleri: Hastalara, ayakta teşhis ve tedavi yapılan sağlık hizmetlerinin sunulduğu işletmelerdir. Ülkemizde birinci basamak sağlık işletmelerinden bazıları; Sağlık Bakanlığına bağlı birinci basamak sağlık kuruluşları, kamu idareleri bünyesindeki kurum hekimlikleri, belediyelere ait poliklinikler, 112 acil sağlık hizmet birimi, üniversitelerin medikososyal birimleri, Türk Silahlı Kuvvetlerinin birinci basamak sağlık üniteleri, ağız ve diş sağlığı hizmeti veren özel sağlık kuruluşları ve özel polikliniklerdir.

5.1.2. İkinci Basamak Sağlık İşletmeleri: Hastalara tanı ve tedavi hizmetlerinin sunulduğu hizmetlerdir. Ülkemizde ikinci basamak sağlık işletmelerinden bazıları; Eğitim ve araştırma hastanesi olmayan devlet hastaneleri ve dal hastaneleri ile bu hastanelere bağlı semt poliklinikleri, entegre ilçe devlet hastaneleri, Sağlık Bakanlığına bağlı ağız ve diş sağlığı merkezleri, belediyelere ait hastaneler, kamu kurumlarına ait tıp merkezleri ve dal merkezleri, özel hastaneler ile özel tıp merkezleri ve dal merkezleridir.

5.1.3. Üçüncü Basamak Sağlık İşletmeleri: İkinci basamak sağlık işletmelerinde hastalara verilen tedavi hizmetlerinin yetersiz kaldığı durumlarda hastalıkların tedavi edildiği ve ileri teknolojiye sahip sağlık işletmeleridir. Ülkemizde üçüncü basamak sağlık işletmelerinin bir kısmını; Sağlık Bakanlığına bağlı eğitim ve araştırma hastaneleri ve özel dal eğitim ve araştırma hastaneleri ile bu hastanelere bağlı semt poliklinikleri, üniversite hastaneleri ile bu hastanelere bağlı sağlık uygulama ve araştırma merkezleri, enstitüler, üniversitelerin diş hekimliği fakülteleri oluşturmaktadır.

Sağlık işletmeleri içinde hastane işletmeleri en önemli yere sahip olmaktadır (Göktürk, 2012:8). Hastanelerde başlıca sağlık hizmetleri doktorlar, hemşireler ve sağlık teknisyenleri tarafından sunulmaktadır. Hastaların bakım ve tedavisinde doktorlar en önemli role sahiptir. Özellikle hasta bakım hizmetlerinin vazgeçilmez çalışanları olan hemşireler de hemşirelik görevlerini yerine getirmektedir. Sağlık teknisyenleri ise başta radyoloji, laboratuvar ve anestezi olmak üzere destek hizmetleri sunmaktadır (Ekin ve Gülhan,2020:174). Hastalar sağlık işletmelerinden nitelikli hizmetler beklemektedir. Hastaların ihtiyaçları doğrultusunda hastane sayısı, çalışan sağlık personeli, kullanılan malzeme ve teknolojilerin yeterli olma derecesi önem arz etmektedir (Çizmeçi,2020:147).

Hastaneler, yapı gereği çalışan sağlık personeli ile hastaların sürekli irtibat halinde olduğu bir sağlık birimidir (Aslan ve Erdem,2017:8). Hastaların hizmet almak amacıyla başvuracakları sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık personelinin hastaya olan yaklaşımı, alan bilgisi ve tecrübesi hastanın tercihinde önemli bir rol oynamaktadır. Her birey yaşadığı sağlık sorununun en hızlı ve en etkili şekilde çözülmesini beklemektedir. Çözümüne ulaşma aşamasında ise uygun sağlık kuruluşunu belirlemek kadar çalışma motivasyonu ve performansı yüksek sağlık personelinden destek almak da önemlidir. Bu bağlamda çalışanın yaptığı iş konusundaki istekliliği ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa sunduğu hizmet ve gösterdiği performans da o ölçüde verimli olacaktır.

Motivasyon çalışanlar açısından oldukça önemli bir faktördür (Öztürk vd., 2019:24). Sağlık sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme çalışan performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin çalışanlarının gösterdiği performansın daha iyi düzeyde olması ve motivasyonunun artması amacıyla çalışanlarına ücretlendirme, ödüllendirme ya da takdir etme gibi yöntemlerle destek olması hem sunulan hizmetin kalitesini hem de hasta memnuniyetini büyük ölçüde arttırmaktadır.

6. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÜCRETLENDİRME

Çalışma ekonomisi ve işletmecilik açısından ücret; çalışana bedensel ya da düşünsel anlamda işine sağladığı katkıya yönelik ödenen miktar, bedel şeklinde tanımlanabilir (Öztürk, 2019:144). İşletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç olduğu gibi çalışana işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracı da olan ücretin (Ergül,2006:94), üretim faktörlerinden emeğinin karşılığı maddi olarak ödendiği, çalışana ne kadar ödeneceği önceden belirlendiği için işletmenin kârı ve zararı ile ilişkilendirilmeyeceği hem çalışana hem de çalışanın bakmakla yükümlü olduğu bireyleri de etkilediği için insani bir yönünün de olduğu belirtilebilir (Çakır ve Tang,2015:86).

Ücretlendirme; bireylerin hem fizyolojik hem biyolojik ihtiyaçlarına yanıt verirken aynı zamanda onların ruhsal anlamdaki taleplerini de karşılayacak şekilde düzenlenmesi gereken (Çelik,2019:29) ve gösterilen iş gücü karşılığında işveren tarafından belirli metotlar kapsamında sunulan, çalışanların performans ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyen bir sistemdir.

Ücretlendirme; çalışanların iş yerindeki performansını istekli bir şekilde ortaya çıkarmasını, donanımlı çalışanların işletmede devamlılığını sağlamayı ve iş görenlerin motivasyonunu arttırmayı amaçlamaktadır (Demirtaş,2020:97). Ücretlendirmenin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemesi için çalışanlara yapılan ödemelerin adaletli ve dengeli bir şekilde olması büyük önem taşımaktadır.

İş görenin gösterdiği performans karşılığında ödenmesi gereken ücretin niceliğini ve bu ücretin ödenmesi için göz önünde bulundurulacak kriterleri belirleyen tüm kuralları kapsamakta olan ücret sistemleri (Şahin, 2010:145), uygulanma şekillerine göre; doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemleri, performans dayalı ücret sistemleri ve bireye dayalı ücret sistemleri olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir.

Doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri; birçok işletme için kolay ve cazip görülen, objektif ve arz talep dengesini sağlayabileceği düşünülen, işlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi sistemleridir (Uzuner,2014:36). Performansa dayalı ücret sistemleri; iş görenlere, gösterdikleri performans baz alınarak ücret ödemeye dayanan ve çalışanların aldığı ücretlerle gösterdikleri performanslar arasında bağlantı oluşturma yöntemi de denilen bir sistemdir (Ekingen,2013:34). İşe dayalı ücret sistemleri; çalışanın işte geçirdiği süre, yaptığı işin niceliği ve o işteki performansı esas alınarak hesaplama yapılan sistemdir (Uzuner,2014:37). Bireye dayalı ücret sistemleri; işe dayalı ücret sistemlerinin bir alternatifi olarak görülebilen, daha çok bireyin bilgi birikimini, yeteneğini ve yeterliliğini ön planda tutan ücret sistemleridir (Çelik,2019:50).

Sağlık işletmelerinde hizmet veren iş görenlere uygulanan ödeme sistemleri, buldukları statü dikkate alınarak birbirinden farklı metotların uygulanmasıyla yapılmaktadır. Ergin'e (2009:72-73) göre sağlık işletmelerinde kullanılan başlıca ödeme yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- **Hizmet Başına Ödeme:** Her bir hizmet için ayrı bir ödeme yapılır.
- **Kişi Başına Ödeme:** Hekime bir yıl içinde listesinde yer alan hasta sayılarına göre sabit bir ödeme yapılması esasına dayanır. Ödemeler hastalık kategorisine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, sabit ödeme 75 yaşın üzerindeki hastalar için diğer hastalarından daha fazla olabilir.
- **Maaş:** Çoğunlukla aylık olarak ödenen ve sunulan hizmetin maliyeti ve iş yüküne bakılmayan ödeme yöntemidir.
- **Vaka Başına Ödeme:** Ödeme hizmet paketine ya da bakımın önem derecesine göre yapılmaktadır.
- **Günlük Ödeme:** Hastaya verilen hizmetlerin günü başına sabit bir miktar üzerinden ödeme yapılır.
- **Prim Sistemi:** Sağlık alanında belirli hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan çalışmaların ücretlendirilmesidir.

Türkiye’de kamuya bağlı sağlık işletmelerinde çalışanlara maaş ve döner sermaye ek ödemelerinden meydana gelen karma ücretlendirme sistemi uygulanmakta iken, özel sağlık sektöründe çalışan kesim ise 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında bulunmakta olup çalıştıkları kurumla çalışanın aralarında yaptıkları iş sözleşmesinde belirtildiği şekilde ücret ödemesine tabi olmaktadır (Ergin,2009: 115).

Motivasyon ve çalışanı işyerine bağlama kavramları sadece nakit ile olmamaktadır. Çalışanların ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak yapılan motivasyon çalışmaları daha etkili olabilmektedir (Glen, 2006: 38). Ücretlendirme, çalışanları ağırlıklı olarak maddi anlamda motive eden ve iş konusundaki verimliliklerini arttırmaya yardımcı olan sistemlerden oluşurken bir diğer performansı arttırmaya yardımcı uygulama yöntemi de ödüllendirme sistemleridir.

7. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ÖDÜLENDİRME

Ödül; bireye bir konuda ya da işte gösterdiği başarı sonucu verilen, bireyin motivasyonu üzerinde olumlu etki bırakarak gösterdiği performansın yükselmesini sağlayan her türlü kazanım olarak tanımlanabilir. Anku ve arkadaşları (2018: 622) ödülü; genel olarak çalışana işte verilen işçilik veya hizmet karşılığında sağlanan finansal ve finansal olmayan ürün olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise ödül; çalışanların belirlenmiş hedeflere ulaşması için kullanılan uyarıcılardır (Nas,2006: 55).

Çalışanlara gösterdikleri performans ya da verdikleri hizmet sonucunda başarılı olmaları sebebiyle verilen ödüllerin tümü ödüllendirme olarak adlandırılmaktadır. Güvel (2004:7) ise ödüllendirmeyi bireyin kendisine verilen işi başarılı bir şekilde tamamlaması neticesinde takdir görmesi ya da başarısına finansal bir karşılık verilmesi olarak tanımlamıştır.

Ödüllendirme iş yerlerinde motivasyonu arttırmak, çalışanlar arası rekabeti olumlu şekilde sürdürmek ve çalışanların iş potansiyelini ortaya çıkarma konusunda daha istekli davranmalarını sağlamak gibi çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Altındağ ve Akgün’ e (2015:282) göre ise ödüllendirmenin amacı, çalışmanın etkililiğini bireysel veya grupsal anlamda çoğaltarak kuruluştaki bulunan diğer çalışanların da bu durumdan etkilenmesi sonucunda işteki performansın artmasını sağlamaktır.

Ödüller çalışanlar üzerindeki motive edici etkisine göre İçsel Ödüller ve Dışsal Ödüller şeklinde iki grup halinde sınıflandırılmaktadır. İçsel Ödüller; bireylerde başarıya duyusunun meydana gelmesi veya kişisel misyonun gerçekleşmesi durumlarını ifade eden (Tuna ve Türk,2006:620), takdir edilme, övgü alma ve iş ortamında tanınma gibi ödüllerdir (Yıldırım,2008:666). Dışsal Ödüller ise genellikle yöneticiler tarafından çalışanların memnun olması esasına dayanılarak verilen (Tuna ve Türk,2006:620); prim, maaş zammı, hediye ve terfi gibi somut ödüllerden oluşmaktadır (Mesepey, 2016: 290).

Ödüller türlerine bakılmaksızın her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de dikkate değer bir etkiye sahip olmaktadır. Özellikle sağlık sektöründe görev yapan bireylerin yaptıkları işin merkezinde insan hayatına ait amaçlar olduğu düşünülünce, sağlık işletmelerindeki çalışanların motive edilmesi açısından ödüllerin oldukça önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Danish ve Usman’a (2010:160) göre ödüller, meslekte dikkat çeken performansların belirlenmesinde hayati bir rol oynar ve motivasyon süreciyle olumlu bir şekilde bağlantılıdır. Bu bağlamda sağlık sektöründe çalışan bir bireyin hastalara olan yaklaşımı ve sunacağı hizmetlerin kalitesi ve etkililiği de önemli ölçüde ne kadar istekli ve motive olmuş şekilde çalıştığıyla ilgili olmaktadır.

Sağlık işletmelerinde çalışanların, yapması için verilen ve sorumlu olduğu görevlere yönlendirilmesi, yaptığı işe olan motivasyonunu ve çalıştığı işletmeye uyumunun sağlanması konularında, işletmede bulunan sağlık hizmeti yöneticilerine normalde olduğundan daha fazla sorumluluk düşmektedir (Soykenar,2008:54). Ödüllendirme aşamasında sağlık hizmeti yöneticilerinin uygun gördüğü ödüllerin türü, ödül verilirken hangi kriterlerin göz önünde

bulundurulacağı ve ödülün verileceği en uygun zamanın belirlenmesi gibi konularda özenli davranması gerekmektedir. Ödüllendirme yapılırken çalışanların gösterdiği performans kadar verilmesi düşünülen ödülün çalışanın kişisel özellikleri ve ihtiyaçlarına olan uyumu da göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdendir. Mesepý'ye (2016:290) göre işletmelerdeki ödüllendirmenin temel amacı, çalışanlarını motive etmek ve böylece görevlerinde sürekli olarak daha iyi performans göstermelerini sağlamaktır.

Sağlık işletmelerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde çalışıyor olması sağlık çalışanlarının ödülü alma konusunda gösterecekleri performansı etkileyen önemli bir unsurdur. Dolayısıyla çalışanlara verilecek ödülün etkisinin ya da değerinin çalışanların gösterdikleri performansla uyumlu olması gerekmektedir. Ödüllerin sürekli kendini tekrar etmemesi zaman zaman çalışanların ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda yenilenip çeşitlendirilmesi de ödüllendirme sisteminin etkili olması açısından önem arz etmektedir.

8. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE TAKDİR ETME

Türk Dil Kurumu (sozluk.gov.tr,2020), tarafından belirtilen tanıma göre takdir; beğenip belirtme, değer verme anlamlarında kullanılmaktadır. Başka bir tanıma göre ise takdir; bir başkasının olumlu özelliklerinin veya katkılarının tanınmasıdır (Morris,2020:202). Takdir edilme ise bireye yaptığı iyi bir iş ya da gösterdiği performans neticesinde duyulan memnuniyeti sözel ya da davranışsal olarak belli etme eylemidir.

İşletmelerde takdir etme kavramı çalışanların motivasyonunun ve işe yönelik algısının olumlu yönde etkilenmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. İşveren tarafından yaptığı işin sonuçlarının fark edilmesi ve bir karşılık bulması çalışanın gösterdiği performansın daha etkili hale gelmesini ve dolaylı olarak işletmenin de bu durumdan avantaj elde etmesini sağlamaktadır.

Takdir edilme her işletmede olduğu gibi sağlık işletmelerinde de çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyen ve bu sayede çalışanların yüksek performans gösterme konusunda daha istekli olmalarını sağlayan bir güdülenme aracıdır. Şengül'e (2014: 71) göre, yapılan işin sonucunda çalışanların o an takdir görmesi onları memnun eder ve bu sayede çalışan yaptığı işe değer verildiğinin farkına varıp mutlu olur.

Çalışanlar için takdir edilme öncelikli olarak üstlerinden bekledikleri olumlu bir dönüt olsa da zaman zaman iş arkadaşlarının da çalışanların yaptıkları iş konusunda beğenilerini ifade etmesi çalışanları memnun etmektedir. Sağlık işletmelerinde çalışan personel ise üstlerinden takdir görmenin yanı sıra hizmet verdikleri hasta ve hasta yakınlarından da takdir görmeyi ve yaptıkları işin olumlu yönlerinin fark edilmesini beklemektedir.

Hastaların istedikleri sağlık hizmetine ulaşmasında ve bu sayede sağlık sorunlarına çözüm bulmasında idari personelden, teknik ve yardımcı personele yardımcı sağlık çalışanından hekimlere kadar tüm sağlık personeli hayati bir rol oynamaktadır. Söz konusu takdir edilme olduğunda ise her personel aynı oranda takdir görme imkânı bulamayabilir. Lüleci ve arkadaşlarının (2019) yaptığı çalışmada, çalışanlardan yöneticileri tarafından her zaman takdir edilenlerin oranı yaptıkları mesleğe göre sıraya konulduğunda en yüksek oranın doktorlarda en düşük oranın da idari personelde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Sağlık işletmelerinde çalışanların takdir edilmesi çalışan tarafından gösterilen performansın kalitesine olumlu yönde katkı sağlamakta ve bu durum işletmede gösterilen hizmet kalitesini etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti ne kadar arttırılırsa sağlık işletmesindeki iş verimi de o derece artacağı için çalışanların yaptıkları olumlu işlerin vakit kaybetmeksizin takdir görmesi işletmedeki verimli çalışma ortamının oluşması açısından da avantajlı bir durum meydana getirmektedir.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ülkemizdeki sağlık işletmelerinde uygulanan ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarını ayrıntılarıyla teorik bir çerçevede incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Günümüz dünyasında gelişen teknolojik imkanlar ve insanların daha sağlıklı ve uzun süre yaşama isteği sonucu temel bir hak olan sağlık kavramının da önemi artmıştır. Bireyler daha kaliteli bir yaşam sürdürmek amacıyla sağlıklarına yönelik daha tedbirli ve daha dikkatli bir hayat tarzı belirlemektedir. Dolayısıyla sağlık konusunda yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluğa karşı bireylerin hangi tür hizmeti ne şekilde alacağı konusu gündeme gelmekte ve en kaliteli ve en hızlı tedavi olanaklarını sunan sağlık işletmeleri önem kazanmaktadır.

Bir sağlık işletmesinin başarıya ulaşmasındaki etkenlerin başında hastalara sunduğu olanaklar ve sahip olduğu hizmet kalitesi gelmektedir. Hasta ve hasta yakınları ihtiyaç duydukları sağlık hizmetlerine istedikleri nitelikte ulaşacakları sağlık işletmelerinin yanı sıra bu hizmetleri sunan sağlık çalışanlarının da yaklaşımını dikkate almaktadır. Bu bağlamda, sağlık işletmelerinin çalışanlarının motivasyonunu artırıcı unsurları dikkate alması, bu sayede çalışanın gösterdiği performans kalitesinin artması ve sağlık işletmesinden faydalanan bireylerin memnuniyetinin de bu işletmenin tercih edilme sıklığını artırması kaçınılmaz olacaktır.

Sağlık işletmelerinin çalışanlarına uygun iş ortamları oluşturması, ödeme yöntemlerinde adaletli bir dağılımdan faydalanması, çalışanlarına gösterdikleri performanslara bağlı olarak uygun şekilde ödül vermesi, çalışanların yaptıkları işlerin özellikle üstleri tarafından takdir edilmesi gibi unsurlar performansı artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Bu etkenlerden en verimli şekilde faydalanmak için her bir uygulamanın belirli kriterlerin dikkate alınarak yapılması gerekmektedir. Sağlık işletmeleri yöneticilerinin çalışanlarını yakından tanınması, ihtiyaçlarının farkında olması ve yaptıkları işlerin takibini yapması uygun güdüleme yöntemini seçmesinde büyük oranda etkili olmaktadır.

Bir işletmede yapılan her işin zorluk ve önem derecesi birbirinden farklı olduğu gibi o işi yapan çalışanların da işletmeye sağladığı fayda da farklı olacaktır. Sağlık işletmelerinde ücretlendirme yöntemlerinde çalışanlara yönelik en uygun yöntemin seçilmesi ve o yöntemin uygulamasında da yapılan işin niteliği ve önemi belirleyici bir rol oynamaktadır.

Ödüllerin çalışanlar üzerindeki etkisi ödüllendirmeyi yapan kurum ve kuruluşlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Sağlık işletmelerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen çalışma saatlerinin fazlalığı, sorumlu oldukları hasta sayısının çok olması gibi durumlardan çalışanların olumsuz şekilde etkilenmesinin önüne geçilmesi açısından ödüllendirme oldukça etkili bir yöntem olabilmektedir.

Sağlık işletmelerinde motivasyonu ücretlendirme ve ödüllendirme gibi olumlu anlamda etkileyen bir başka performans artırıcı etken olan takdir etme ise her çalışanın yaptığı iş neticesinde görmek istediği bir motivasyon aracıdır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi takdir etmede de sağlık işletmeleri yöneticilerinin adil bir yaklaşım içerisinde olmaları gerekmektedir.

Ülkemizde sağlık işletmelerindeki personelin çalışma koşulları iyileştirildikçe, sağlık işletmeleri yöneticileri çalışanlarının performansını fark ettikleri anda uygun dönütler verdikçe, çalışanların ihtiyaç ve istekleri yöneticileri tarafından fark edilip takibi yapıldıkça; sağlık işletmelerinin daha kaliteli hizmetler vereceği ve bu durumun ülkemizin sosyal ve ekonomik anlamda gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, ülkemizdeki sağlık işletmelerinde uygulanan ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarının teorik bir çerçevede detaylı bir şekilde incelenmesi ile sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede ülkemiz dışında başka bir ülkenin sağlık işletmelerinde ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarının uygulanma şekillerine yönelik ya da ülkemiz ile farklı bir ülkenin bu kavramları uygulama şekillerini karşılaştıran bir çalışma yapılması önerilmektedir. Ayrıca ülkemizde bulunan kamuya bağlı sağlık işletmeleri ile özel sağlık işletmelerinin personeline uyguladıkları

ücretlendirme, ödüllendirme ve takdir etme kavramlarını karşılaştıran nitel ya da nicel alternatif çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Altındağ, E. & Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Anku, J. S., Amewugah, B.K. & Glover, M. K. (2018). Concept of Reward Management, Reward System and Corporate Efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6 (2), 621-637.
- Aslan, S. & Erdem, R. (2017). Hastanelerin Tarihsel Gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:27,7-21.
- Aydın, E. (2017). *Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi (Bursa Devlet Hastanesi ve Ali Osman Sönmez Onkoloji Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çağatay, A. (2019). Sağlık Kurumlarında Yönetim, Temel Kavram ve Yaklaşımlar, (Ed. Z. Öztürk), *Sağlık Kurumlarında Yönetim*, (1. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çakır, Ö. & Tang, Y. (2015). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Meta Analiz Çalışması ile Değerlendirilmesi. *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, Sayı: 2, 83-101.
- Çelebi, A.K. & Cura, S. (2013). Etkinlik Göstergeleri Açısından Sağlık Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Maliye Dergisi*, Sayı:164.
- Çelik, S. (2019). *Ücret Sistemleri ve Performansa Dayalı Ücret*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetiner, E. M. & Özen, E. (2019). Sağlık Kuruluşlarının Karşılaştığı Finansal Sorunların Tespiti ve Sorunlara Çözüm Önerileri. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3),235-259.
- Çizmeçi, B. (2020). Sağlık İşletmelerinde Pazarlama, (Ed. M. Karaca), *Sağlık İşletmeciliği I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Çoban, H. (2009). *Sağlık Ekonomisi ve Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Danish, R.Q. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 159-167.
- Demirtaş, Ö. (2020). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. M. Karaca), *Sağlık İşletmeciliği I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Derindağ, Ö., F. (2020). Sağlık Hizmetleri, Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması ve Geliştirilmesi, (Ed. M. Karaca), *Sağlık İşletmeciliği I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Edlund, M. & Nilsson, H. (2007). *Employee Motivation In Medium-sized Manufacturing Enterprises: Two case studies from northern Sweden*. Master’s Thesis, Lulea University of Technology.
- Ekingen, E. (2013). *Sağlık İşletmelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Batman Bölge Devlet Hastanesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Ekin, A. & Gülhan, Y.B. (2020). Sağlık Çalışanlarının Otonomi Kişilik Özelliği, Sanal Kaytarma ve İş Performansının Tanımlayıcı Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2),174-198.

- Ergin, G. (2009). *Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergül, H.F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18),92-105.
- Ertürk Atabey, S. (2020). *Sağlık Sistemleri ve Sağlık Politikası*, (4.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Glen, C. (2006). Key Skills Retention and Motivation: The War for Talent Still Rages and Retention Is the High Ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1),37-45.
- Göktürk, İ. E. (2012). *Sağlık İşletmelerinde Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Uygulanabilirliği: Konya Bölge Hastaneleri Uygulaması*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Günaydın, A. (2007). *Aile Hekimlerinin 5510 Sayılı Genel Sağlık Sigortası Kanununu Değerlendirmeleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güvel, M. (2004). *İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İnternet: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi:28.11.2020).
- Jakab, Z. (2011). *Designing the road to better health and well-being in Europe*. https://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0003/152184/RD_Dastein_speech_wellbeing_07Oct.pdf (Erişim Tarihi; 20.11.2020).
- Karaca, M. (Ed.) & Yüzüncüyıl, K. S. (2020). Sağlık İşletmeciliği ve Temel Kavramları, *Sağlık İşletmeciliği I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Karademir, R. & Can, G. (2019). Sağlık İşletmelerinde Maliyetler ve Maliyet Hesapları. *ABMYO Dergisi*, Sayı:54,125-144.
- Karakaya, İ. (2019). *Kamu Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansın İncelenmesi: Hatay İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kolaylı, G. & Lorcu, F. (2017). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Hekimlerin Motivasyon Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 340- 353.
- Lüleci, M., İkizler, C. & Aytakin, G.K. (2019). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Personel Performansını Etkileyen Faktörler: Bir Vakıf Üniversite Hastanesi Örneği, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,8(16),13-41.
- Mesepy, S. S. (2016). The Impact of Reward and Recognition on Employee Engagement at Pt. Bank Sulutgo, Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*,16(1),289-301.
- Morris, J. (2020). Book Review: The 5 Languages of Appreciation in the Workplace. *Journal of Youth Development*,15(4), 202-205.
- Nas, T. (2006). *Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Orhaner, E. (2018). *Türkiye 'de Sağlık Sigortası*, (2.Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Özkara, Y. (2006). *Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Hasta Memnuniyetinin Sağlık Ekonomisindeki Yeri ve Önemi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztürk, Z. (Ed.) (2019). *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi. Sağlık Kurumlarında Yönetim*, (1.Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, Z., Yılmaz, Ö. & Erdem, Ö. (2019). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 21-50.
- Sarp, N. (2017). *Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Hizmet Kuruluşları*, (Ed. M. Şeker & Y. Bulduklu), *Sağlık Kurumları Yönetimi-I*, (1.Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 11(2), 129-164.
- Şengül, F. (2014). *Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tıraş, H. H. (2013). Sağlık Ekonomisi: Teorik Bir İnceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 125-152.
- Tuna, M. & Türk, M.S. (2006). Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:16, 619-632.
- Turhan, A. (2015). *Sağlık İşletmeciliğinde 2002 Öncesi ve Sonrası Yapılanmaların Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2005). Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(1), 3-29.
- Uzuner, M. T. (2014). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Bilecik İli Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- World Health Organization (2014). *Basic Documents, Forty-eighth Edition*. Geneva: World Health Organization Press, <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-en.pdf> (Erişim Tarihi; 20.11.2020).
- Yeğinboy, E.Y. (1992). *Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansın Değerlendirilmesi ve Hastane İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, H. H. (Ed.) (2016). *Sosyal Güvenlik ve Sağlık Sistemi. Sağlık Sigortacılığı*, (4.Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yıldırım, M.C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(4), 663-690.
- Yüksekbilgili, Ö. (2016). *Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.