



## Sağlık Çalışanlarına Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri

Altuğ Çağatay<sup>1</sup> 

Selman Kızılkaya<sup>2</sup> 

<b>Sağlık Çalışanlarına Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri</b>	<b>The Effects of the Performance Evaluation System Applied to Healthcare Professionals on Employee Motivation</b>
<b>Öz</b> Bu çalışma, Covid-19 döneminde sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler, kolayda örneklem yöntemi ile toplam 954 sağlık çalışanına uygulanmıştır. Çalışmada, performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerine etkisini ortaya koyan tarama modeli tercih edilmiştir. Ölçme aracının güvenilirliği; Performans Değerleme 0,95; İş Motivasyonu ise 0,90'dır. Çalışmada, performans değerlemesi ile içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlemesinin genel motivasyon düzeyini pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Covid-19 pandemi sürecinde, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin motivasyonu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.	<b>Abstract</b> This study aims to reveal the effect of the performance appraisal system applied to healthcare professionals on motivation. Questionnaire method, one of the data collection techniques, was used in the study. Questionnaires were applied to a total of 954 health employees with convenience sampling method. In the study, the screening model, which reveals the effect of the performance appraisal system on motivation, was preferred. The reliability of the measurement tool; Performance Evaluation is 0.95 and Job Motivation is 0.90. In the study, it was determined that there is a positive and significant relationship between performance appraisal and intrinsic and extrinsic motivation. It has been determined that performance appraisal has a positive and significant effect on the general motivation level. It has been concluded that the performance evaluation system applied to health workers during the Covid-19 pandemic process has a positive effect on motivation.
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Motivasyon, Performans, Sağlık Çalışanı	<b>Keywords:</b> Motivation, Performance, Healthcare Professional
<b>JEL Kodları:</b> I12, M12, H11	<b>JEL Codes:</b> I12, M12, H11

<b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı</b>	Bu çalışma, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu 10.12.2020 tarih ve 19 sayılı 19.10 Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.
<b>Yazarların Makaleye Olan Katkıları</b>	Çalışmanın tamamı iki yazar arasında paylaştırılarak eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.
<b>Çıkar Beyanı</b>	Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Almus Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Sekreterlik, altugcagatay@gop.edu.tr

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, selman.kizilkaya@dicle.edu.tr

## 1. Giriş

Yönetimler çalışan performansını iyileştirme arzusu içerisindedirler. Organizasyonlarda istenen performansın elde edilmesinde, insan kaynağı önemli bir bileşendir. İnsan kaynağı, organizasyon performansını iyileştirmek için motive edilmesi gereken önemli bir varlıktır (Dahlan ve Riyanto, 2021: 2187). Motivasyon, insanların optimal sonuçlara ulaşması için hevesli oldukları davranışları destekleyen bir unsurdur (Hasibuan, 2008). Motivasyon, insan hayatında çok önemlidir, çünkü motivasyon ile insanlar zihinlerinin sınırlarını zorlayabilir, ihtiyaç duyduklarına ve istediklerine ulaşabilirler. Bu bağlamda, motivasyonun, çalışanın performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Motivasyon ve çalışma ortamı ne kadar iyi olursa, çalışanların performansı da o kadar artacaktır (Nugroho vd., 2020: 447). Yapılacak araştırmalar açısından bu iki değişkeni bir arada ele almak daha doğru bir yöntem olacaktır. Cumming ve Worley'in (1997) ortaya koyduğu performans yönetimi modeline göre, motivasyon ve performans değerlendirme uygulamada birbiri ile yakinen ilişkili olup bunları birbirinden ayırmak oldukça güçtür (Helvacı, 2002: 157).

Sağlık sektöründe hizmet veren çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanların motivasyonlarına etki ettiği gözlemlenmiş olup verimlilik için uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinin elzem olduğu ortaya çıkmıştır (Ferit vd., 2021: 16). Performans değerlendirme sistemi motivasyon için önemli bir etken iken, Covid-19 döneminde daha da önem kazanmıştır (Izzah vd., 2020: 320).

Alabri ve bte Siron'un (2020: 1037) yaptıkları araştırmaya göre, salgın döneminde motivasyon unsurlarının nedensel boyutlarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Enfekte olmayı önleyici tedbirlerin artması ve çalışanların hayati tehlikeyle daha fazla karşı karşıya kalması motivasyon ve performanslarına etki ettiği ortaya çıkmıştır. Çalışmada, Covid-19 döneminde, sağlık çalışanlarını hayati tehlikeden uzaklaştıracak önlemlerin alınmasının çalışanlarda önemli bir motivasyon kaynağı olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yoğun iş durumları karşısında vardiyalarındaki ara zamanların varlığı da performans açısından önemli bir girdi olarak değerlendirilmiştir. Hiç kuşkusuz hijyen faktörleri de bu sürecin başlıca motivasyon kaynakları arasında gösterilebilir.

Covid-19 pandemisinin getirdiği yeni normaller, sağlık çalışanlarının yürütmeye çalıştıkları sağlık hizmetlerinin yapısının bir karmaşa içerisinde devamını sağlamaya gayret gösterme mecburiyeti doğmuştur. Kural koyucuların ortaya koydukları performans yöntemlerinin çalışanların motivasyonları üzerinde nasıl bir değişime sebep olduğu ise merak konusudur. Özellikle bu personellerin ölüm ile burun buruna geldikleri düşünüldüğünde, işlerine tutunmalarını sağlayacak motivasyon kaynağına şüphesiz ki ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın karşılanması, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin adil bir şekilde uygulanması ile mümkündür.

Sağlık çalışanları pandemi dönemi yaşadıkları süreç nedeniyle işlerini bırakma durumuna gelmiştir. Türkiye'de Covid-19 pandemisinin ilk başlarında kamuda çalışan sağlık personellerinin belirli bir zaman diliminde işlerinden istifa etmeleri bakanlıkça yasaklanmış ve verilmesi gereken sağlık hizmetinin devamının sağlanması planlanmıştır. Fakat sağlık çalışanlarının bu duruma nasıl bir reaksiyon gösterecekleri, motivasyon ve performans düzeylerinin ne durumda olacağı ise bir soru işareti olarak kalmıştır. İlgili alanyazın çalışmalara bakıldığında, Covid-19 dönemi açısından değerlendirme yapma ihtiyacı gözlemlenmiştir. Türkiye'nin mevcut durumu merak edilmiş ve Covid-19 döneminde sağlık çalışanlarının yaşadıkları bu zorlu süreç içerisinde

motivasyonları ve performans durumlarına etkileri ile nasıl reaksiyon gösterdiği araştırılmaya değer görülerek irdelenmiştir.

Bu çalışma giriş bölümü ile beraber 7 bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde performans yönetimi süreci, üçüncü bölümde motivasyon ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın hangi usul ve esaslara göre yapıldığı belirlenip ortaya konulmuştur. Beşinci bölümde araştırmaya ait analiz sonuçları açıklanmıştır. Altıncı bölümde, anket uygulaması sonucu elde edilenlerin literatürdeki yer alan diğer çalışmalarla ne derece örtüştüğü/zıtlık gösterdiği tartışılmıştır. Son olarak yedinci bölümde ise sonuç ve öneriler geliştirilmiştir.

## 2. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını belirleme, ölçme, geliştirme ve organizasyonun stratejik hedefleriyle sürekli uyumlu hale getirme sürecidir (Aguinis, 2019: 1). Sürecin etkinliği hem finansal hem de finansal olmayan hedeflere ulaşılması, beceri ve yeterliliklerin geliştirilmesi ve müşteri hizmetlerinin ve süreç kalitesinin iyileştirilmesi ile sağlanır (Waal vd., 2011: 779). Ayrıca, insan kaynakları içinde yaygın olarak kullanılan bir terim olup bireylerin performansının gözden geçirilmesi ve yönetilmesiyle ilgili özel bir anlama sahiptir (Bourne vd., 2003: 15). Kuruluşların performans konusuna bakış açıları gelişen ve değişen bir ilerleyiş kaydetmiştir. Bu süreçler arasında önemini kaybeden, yeni ortaya çıkan veya daha çok önem kazanan performans yönetimi kavramları ortaya çıkmıştır (Özer, 2009: 3). Performans yönetimini geliştirirken, ilgili herkes tarafından plan dahilinde bir süreç olarak kabul edilmesini sağlamak gereklidir (Armstrong, 2006: 15).

Kuruluşların, stratejik hedeflerine ulaşmalarını değerlendirmede kuruluşlara yardımcı olan, finansal olmayan çeşitli performans ölçümlerini bir araya getirdiğine dair önemli kanıtlar vardır (Baird, 2016: 3). Performans ölçüm sistemleri tarihsel olarak, bir organizasyonun genel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yol açan stratejiler izlemesini sağlama süreci olan organizasyonel kontrolün izlenmesi ve sürdürülmesi için bir araç olarak geliştirilmiştir (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217). Bu süreç, bir organizasyonun planlanmış ve hedeflere doğru ne kadar iyi ilerlediğini değerlendirmek için bir temel sağlar, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yardımcı olur (Yasin ve Gomes, 2010: 214). Noe ve arkadaşlarına (2006) göre, performans yönetimi değerlendirme faaliyetleri üç kategoriden oluşur (Hewko ve Cummings, 2016:53);

- Performansın tanımlanması,
- Performansın ölçülmesi,
- Performans hakkında resmi ya da gayri resmi, nesnel ya da öznel geri bildirim sağlanmasıdır.

Sağlık hizmetleri kuruluşları, hastalar, çalışanlar, akreditasyon ve devlet kurumları gibi çeşitli paydaşlara karşı sorumlu olan kuruluşlardır (Persaud, 2014:184). Murray ve Frenk'e (2000: 717) göre benzer gelir ve eğitim düzeylerine sahip ülkeler için sağlık sonuçlarında büyük farklılıklar bulunmakta, bu farklılıkların bir kısmı, sağlık sistemi performansındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bazı hastalar kendilerine yardımcı olacak bakımı alamamakta, bazı hastalar ise kendilerine fayda sağlamayan bakımı almaktadır (Kerr ve Hayward, 2013: 137). Bu yüzden sağlık hizmetleri hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmak ve sağlık hizmetlerinin verimliliğini ve kalitesini artırmak için motive edilmiş ve nitelikli bir iş gücü çok önemlidir (Dieleman vd., 2006: 2).

Sağlık hizmetlerinde performans değerlendirmesi, performans hakkında geribildirimde bulunmak, devam eden ilerlemeleri göstermek ve gelişimsel ihtiyaçları belirlemek için olumlu bir süreçtir. Bu süreç, gelişimsel ve eğitimsel planlama ihtiyacı göz önüne alındığında bilimsel bir döngü olarak ifade edilebilir (Kalyani, 2019: 5). Hem sağlık sektöründe hem de endüstride kapsamlı literatür, bu tür bir değerlendirmenin belirli uyarılarla birlikte pratik, geçerli ve güvenilir olabileceğini göstermektedir (Wood vd., 2006: 185).

Sağlık sisteminin içinde bulunduğu durumu ortaya koymaya yönelik geliştirilen performans yönetim sisteminde yer alan göstergeler ile özellikle hastanelerde stratejik kararların alınmasına rehberlik edecek farkı perspektifler ortaya konulabilmektedir (Rahimi vd., 2017: 18). Kalite sürecinde geribildirim ve öğrenmenin önemini vurgulayan yöntemlerden biri olan performans karnesi yöntemi sürekli kalite zorunluluğuna yanıt vermekte olup Berwick'in dediği gibi bu zorunluluk, sağlık hizmeti sunumunun bir ideali olarak anlaşılmalıdır (Al-Hanawi, 2018: 61). Bununla birlikte performans karnesinin zorluklarından biri, operasyonel süreçler ve temel performans göstergeleri ile ölçülen sonuçlar arasındaki ilişkiyi ve ayrıca yasal gerekliliklerin getirdiği kısıtlamaları anlamaktır (Kuziemyky vd., 2010: 222).

### 3. Motivasyon

Motivasyon kavramına farklı açılardan bakıldığında çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Latince hareket etme anlamına gelen 'movere' sözcüğünden türetilen motivasyon kavramı, 'güdüleme' kavramıyla aynı anlamdadır (Önen ve Kanayran, 2015). Motivasyon, en basit tanımıyla "insanları herhangi bir amaç için harekete geçirici güç" olarak ifade edilebilir. İnsanların kesintisiz bir biçimde harekete geçirmek için gösterilen gayretlerin bütünüdür (Aşan, 2001: 225). Motivasyon bir işi yapma isteğidir ve işi yaparken kişilerin olumlu duygular geliştirmesini sağlar (Eyitmiş ve Kaplan, 2021: 77).

Motivasyon belli bir amacı yerine getirmek için kişileri ve grupları harekete geçirmekle kalmaz, aynı zamanda sonuçların devamlılığının sağlanmasına da etki eder (Eren, 2001: 490-491). Kişinin içsel olarak belirlenen amaca yönelmesini sağlayarak yalnızca fiziksel açıdan değil ruhsal açıdan da teşvik edilmesi kişinin işine daha bağlı hale gelmesini sağlar. İşine bağlı çalışanlar işletmeyi amaçlarına ulaştıracak en önemli güçtür. İşletmenin devamlılığı çalışanın moral ve motivasyonunun yüksek olmasıyla yakından ilişkilidir.

Motivasyon içsel ve dışsal dürtüler yoluyla tetikleme, yönlendirme ve sürdürme eylemlerini gerçekleştirerek (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2), kişinin davranışlarında fark edilebilir ve kalıcı değişiklikler meydana getirir. Böylelikle davranışın sürekliliği sağlanmış olur.

Motivasyonun davranışlar üzerindeki etkisi incelendiğinde bazı kilit noktaların olduğu ortaya konmuştur. Bunlar:

- Motivasyonla birlikte kişinin davranışı sergilemesi,
- Davranışın ne niyetle sergilendiği,
- Davranışın sürekliliği.

Motivasyon davranışı açığa çıkaran, davranışları yönetebilen, içsel ve dışsal açıdan kişileri etkileyerek coşku ve kararlılıkla davranışın sürekliliğini sağlayan bir süreçtir (Barutçugil, 2004: 372).

Motivasyon tanımlarındaki ortak özellik kişinin düşünce yapısını etkilemesi ve belirlediği hedeflere doğru yönlendirici etkisidir. Yapılan tanımlarda kişiyi harekete geçirici bir içsel güç olarak yer almaktadır. Motivasyonun güdüleyici olma, istenen davranışın sürdürülmesini sağlama ve istenen davranışa pozitif etki etmesi olmak üzere üç ana özelliği vardır (Süzen, 2020: 45).

Motivasyon kişilerin potansiyelinin ortaya çıkmasında ve değer kazanmasında önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin çalışma yaşamında ve sosyal yaşamda var olmak, istediği vasıfları kazanmak, değer gördüğünü hissetmek vb. sonuçlara ulaşmasında motivasyonun önemi büyüktür (Baykal, 1978: 8).

Çalışanların motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına göre; işletme amaçlarına ulaşmak için etkili iletişim becerileri geliştirilmiş ve gerekli motivasyonun sağlanmış olduğu işletmelerde çalışanların verimliliğinde ve geliştirdikleri aidiyet duygusunda pozitif yönde bir artış olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun tam aksine düşük motivasyonlu işletmelerde çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin önemi olmaksızın performans ve verimliliğin düşük olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmesinin performansını ve verimliliğini artırmak isteyen yöneticilerin yeterli ve gerekli motivasyon kaynaklarına yönelmesi gerektiği söylenebilir (Süzen, 2020: 46).

Motivasyon, çalışanlarla işletmelerin amaç ve hedeflerinin uyum içinde sürdürülmesini sağlayan birtakım yöntemleri kapsar. Diğer taraftan iş yaşam kalitesinin, işletme performansının ve verimliliğinin artmasını sağlayarak gerek yöneticilerde gerekse çalışanlarda iş doyumunu sağlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Süzen, 2020: 45):

Motivasyon ve performans arasındaki yakın ilişki işletmenin üretimini ve karlılığını ciddi anlamda etkilemektedir. Yöneticiler çalışanların amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlu bir hale getirebildiklerinde, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden üst düzeyde yararlanılabilir. İşletme misyonuna ulaşabilmek için motivasyon güçlü bir araçtır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 5). Bu bağlamda, araştırmada Covid-19 pandemi sürecinde, performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerine olan etkisi sağlık çalışanları özelinde ele alınmakta ve aşağıdaki araştırma hipotezleri test edilmektedir:

H1: Performans değerlendirme sistemi ve alt boyutlarının genel motivasyon üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2: Performans değerlendirme sistemi ve alt boyutlarının içsel motivasyon üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Performans değerlendirme sistemi ve alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

#### **4. Yöntem**

Araştırmanın bu kısmında yöneme dair model, veri toplama araçları, analizde kullanılan istatistiki yöntemler, araştırma için muhtemel sınırlılıklar ve araştırmanın yürütüldüğü evren – örneklem yapısının nasıl planlandığına dair açıklamalar ele alınacaktır.

##### **4.1. Araştırmanın Modeli**

Anket çalışması ile sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin motivasyon düzeyi üzerine olan etkisini belirlemeye çalışıldığı araştırma, ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. İlişkisel tarama modeli, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönünü ortaya koyan araştırmalardır (Karasar, 1995: 165).

#### 4.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın amacına uygun olacak anket formunun hazırlanması sürecinde, performans değerlendirme sistemi ve motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla daha önce geliştirilmiş olan çeşitli ölçekler incelenmiştir. Performans Değerleme Ölçeği için Çağan (2012) ve Ergin (2012) tarafından yüksek lisans tezlerinde kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır. İş motivasyonu ölçümünde ise Mottaz'ın (1985) geliştirdiği iş motivasyonu ölçeğinin Ersarı ve Naktiyok (2012) tarafından yapılan Türkçe çevirisi kullanılmıştır. Çalışmada, Performans Değerleme Ölçeği, değerlendirme standartları ve hedefleri, değerlendirme sistemi, değerlendirme sonrası geribildirim, değerlemeye bağlı ücret ve ödül ve iş dizaynı alanlarından; İş Motivasyonu Ölçeği ise içsel ve dışsal motivasyon alanlarından oluşmaktadır.

Performans Değerleme ve İş Motivasyonu Ölçeği içerisinde yer alan maddeler 1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum arasında olacak şekilde 5'li likert değerlendirmesi kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Performans Değerleme Ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,95; İş Motivasyonu Ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,90 olarak tespit edilmiştir.

#### 4.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Çalışmada yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS 26 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde kullanılan yöntemler ve bu yöntemlerin kullanım amacı aşağıdaki gibidir:

Cronbach's Alpha: Anket formunda yer alan ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin ortaya konması amacıyla başvurulmuştur.

Frekans Dağılımları: Anket uygulamasına katılan sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin ortaya konması amacıyla başvurulmuştur.

Tanımlayıcı İstatistikler: Anket formunda yer alan ölçekler ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerlerinin ortaya konması amacıyla başvurulmuştur.

Normallik Testi: Çalışmada anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının tespiti noktasında Skewnes ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Elde edilen değerlerin -2 ila +2 aralığında olmasından ötürü verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010: 10). Bu nedenle, araştırmada parametrik test yöntemleri kullanılmıştır.

Korelasyon Analizi: Anket formunda yer alan ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla başvurulmuştur.

Basit Regresyon Analizi: Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortaya konması amacıyla başvurulmuştur. Diğer bir ifadeyle, performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerine etkisinin tespitinde regresyon analizine yer verilmiştir.

Çoklu Regresyon Analizi: Performans değerlendirme alt boyutlarının genel motivasyon ile içsel ve dışsal motivasyon üzerine olan etkisinin tespiti noktasında çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Bu kısımda, VIF değerinin 10'un altında, tolerans değerinin ise 0,2'nin üstünde olduğu durumda mükemmel doğrusal ilişki olmadığı kabul edilmiştir. Son olarak, çalışmada elde edilen verilerde otokorelasyon sorunu olup olmadığının tespitinde Durbin Watson sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kısımda, elde edilen değerim  $0 \leq DW \leq 4$  aralığında olması durumunda otokorelasyon problemi olmadığı kabul edilmiştir.

#### 4.4. Varsayım ve Sınırlılıklar

Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Performans Değerleme ve Motivasyon Ölçeklerinin uygun ölçme araçları olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının kendilerine yöneltilen sorulara içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmaya katılan örneklemin evreni temsil yeterliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Bu araştırma değerlendirme yöntemi olarak kullanılan anket soruları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

#### 4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki toplam 722 bin 273 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örnekleme ise sağlık çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilenler oluşturmaktadır. Araştırmada, kolayda örnekleme yönteminin tercih edilme nedeni, ana kütlede örneklem seçim sürecinin araştırmacının yargılarınca belirlenebilmesidir. Bu yöntemde, verilerin ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanması esastır (Malhotra, 2004: 321). Sekeran (1992: 253), ana kütlede 100.000 ve üzeri olduğu araştırmalarda örneklem hacminin minimum 384 olması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışma ise 954 kişi üzerinde yapılmıştır.

#### 5. Araştırmanın Bulguları

Bu kısımda araştırmaya dair analiz bulguları yorumlanarak araştırma hipotezleri ekseninde açıklamada bulunulacaktır. Araştırmada ilk olarak, sağlık çalışanlarının tanımlayıcı nitelikteki bulgularına yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %11,7'sinin 25 yaş ve altında, %33,5'inin 26-35 yaşında, %39,2'sinin 36-45 yaşında, %12,6'sının 46-55 yaşında ve son olarak %2,9'unun 56-65 yaşında olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, sağlık çalışanlarının %58,1'inin kadın, %41,9'unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, sağlık çalışanlarının %32,9'unun bekar, %67,1'inin evli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarına ait tanımlayıcı bulguların yorumlanmasında aşağıdaki sınıflama baz alınmıştır (Gönen, 2013: 97):

1,00-1,80 çok düşük;

1-81-2,60 düşük;

2,61-3,40 orta;

3,41-4,20 yüksek ve son olarak 4,21-5,00 çok yüksek.

Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Tanımsal İstatistikler

	Ort.	SS
Performans Değerleme	2,95	0,841
Değerleme Standartları ve Hedefleri	3,32	0,993
Değerleme Sistemi	2,79	0,925
Değerleme Sonrası Geribildirim	2,96	1,077
Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	2,10	1,036
İş Dizaynı	3,58	1,053
Motivasyon	3,41	0,665
İçsel Motivasyon	4,06	0,753
Dışsal Motivasyon	3,03	0,739

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, sağlık çalışanlarının performans değerlemesine ilişkin görüşlerinin 2,95'lik düzeyde olduğu görülmektedir. Bu değer, çalışanların orta düzeyde

performans değerlemesine sahip olduğunu göstermektedir. Bu kısımda, en yüksek düzeyli ortalamanın iş dizaynı, en düşük düzeyli ortalamanın ise değerlemeye bağlı ücret ve ödüllere ait olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerine ait ortalama değerlerinin 3,41 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanında çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin 4,06 yani yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının dışsal motivasyonlarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### 5.1. Araştırma Kapsamındaki Hipotezlerin Sınanması

Çalışmada, performans değerlendirme sistemi ile motivasyon arasındaki ilişkinin sonuçları aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Performans Değerleme Sistemi ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

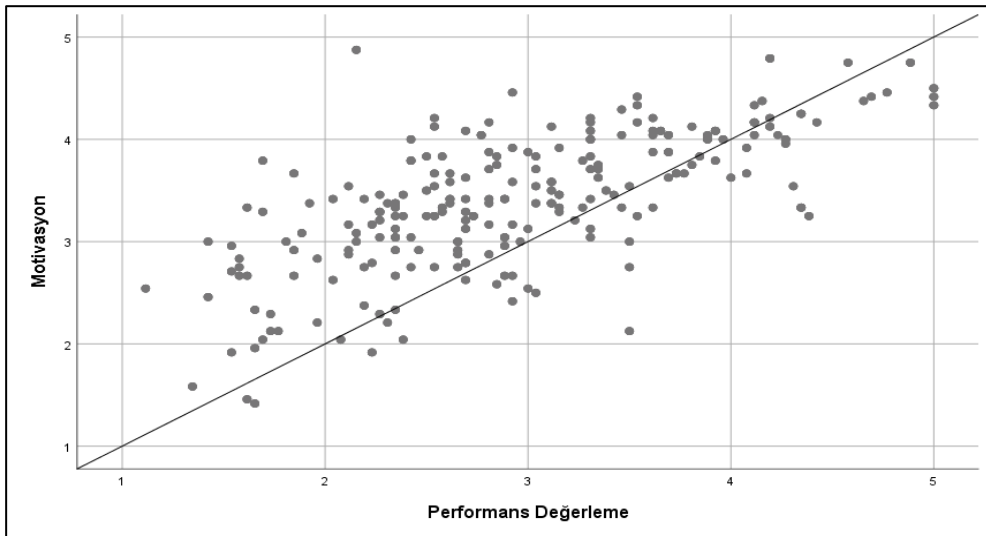
	Performans Değerleme (Genel)	Değerleme Standartları ve Hedefleri	Değerleme Sistemi	Değerleme Sonrası Geribildirim	Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	İş Dizaynı
Motivasyon	,698**	,644**	,577**	,672**	,462**	,354**
İçsel Motivasyon	,457**	,427**	,375**	,450**	,256**	,254**
Dışsal Motivasyon	,626**	,666**	,601**	,692**	,509**	,354**

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda, performans değerlendirme sistemleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, performans değerlemesi ile motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=,698$ ,  $p<0,01$ ). Söz konusu ilişkiye ait saçılım grafiği aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2’de ayrıca, performans değerlemesi ile içsel motivasyon ( $r=,457$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,626$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 1. Performans Değerlemesi İle Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Saçılım





Performans standartları ve hedefleri ile genel motivasyon düzeyi ( $r=,644$ ,  $p<0,01$ ), içsel ( $r=,427$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,666$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değerleme sistemi ile genel motivasyon düzeyi ( $r=,577$ ,  $p<0,01$ ), içsel ( $r=,375$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,601$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değerleme sonrası geribildirim ile genel motivasyon düzeyi ( $r=,672$ ,  $p<0,01$ ), içsel ( $r=,450$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,692$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değerlemeye bağlı ücret ve ödül ile genel motivasyon düzeyi ( $r=,462$ ,  $p<0,01$ ), içsel ( $r=,256$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,509$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş dizaynı ile genel motivasyon düzeyi ( $r=,354$ ,  $p<0,01$ ), içsel ( $r=,254$ ,  $p<0,01$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=,354$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirme alt boyutlarının genel motivasyon üzerine olan etkisinin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Performans Değerleme Alt Boyutlarının Motivasyon Üzerine Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p	Tolerans	VIF	DW	r	r <sup>2</sup>	F	p
Model 1	Değerleme Sonrası Geribildirim	,414	,015	,672	27,970	,00	1,00	1,00		,672	,451	782,327	,00
Model 2	Değerleme Sonrası Geribildirim	,266	,022	,432	12,362	,00	0,44	2,30		,704	,496	467,048	,00
	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,214	,023	,319	9,152	,00	0,44	2,30					
Model 3	Değerleme Sonrası Geribildirim	,236	,022	,383	10,969	,00	0,42	2,40		,720	,518	340,689	,00
	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,213	,023	,318	9,329	,00	0,44	2,30					
	İş Dizaynı	,100	,015	,159	6,699	,00	0,90	1,11					
Model 4	Değerleme Sonrası Geribildirim	,206	,024	,334	8,720	,00	0,34	2,93	0,65	,723	,523	259,864	,00
	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,210	,023	,314	9,231	,00	0,43	2,30					
	İş Dizaynı	,102	,015	,161	6,829	,00	0,90	1,11					
	Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	,054	,018	,084	2,983	,00	0,63	1,58					

Yukarıdaki tabloda performans değerlendirme alt boyutlarının sağlık çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, söz konusu etkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 4 aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Modelde genel olarak, DW değerinin 0,650 olduğu görülmektedir. Bu değer, modelde ele alınan değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

Modelin birinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim genel motivasyon üzerindeki saf etkisi yer almaktadır. Bu etkinin pozitif yönde olduğu ve değerlendirme sonrası geribildirim motivasyonu açıklama varyansının %45 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin birinci aşamasında tolerans değerinin 1,00; VIF değerinin 1,00 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, birinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin ikinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim ile birlikte değerlendirme standartları ve hedeflerinin genel motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerlendirme sonrası geribildirim ve değerlendirme standartları ve hedeflerinin birlikte olacak şekilde genel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %50 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin ikinci aşamasında tolerans değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 0,44; VIF değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 2,30 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ikinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin üçüncü aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ile birlikte iş dizaynının motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ve iş dizaynının genel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %52 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin üçüncü aşamasında tolerans değerinin birinci bağımsız değişken için 0,42, ikinci bağımsız değişken için 0,44, üçüncü bağımsız değişken için ise 0,90 olduğu görülmektedir. Burada VIF değerinin ise birinci bağımsız değişken için 2,40, ikinci bağımsız değişken için 2,30 ve üçüncü bağımsız değişken için 1,11 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, üçüncü modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin dördüncü aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödülün birlikte olacak şekilde genel motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Buna göre söz konusu alt boyutların genel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %52 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin dördüncü aşamasında tolerans değerinin birinci bağımsız değişken için 0,34, ikinci bağımsız değişken için 0,43, üçüncü bağımsız değişken için 0,90, dördüncü bağımsız değişken için 0,63 olduğu görülmektedir. Burada VIF değerinin ise birinci bağımsız değişken için 2,93, ikinci bağımsız değişken için 2,30, üçüncü bağımsız değişken için 1,11 ve dördüncü bağımsız değişken için 1,58 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, dördüncü modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Performans değerlendirme alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerine olan etkisinin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Performans Değerleme Alt Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerine Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF	DW	r	r <sup>2</sup>	F	p
Model 1	Değerleme Sonrası Geribildirim	,475	,016	,692	29,569	,00	1,00	1,00		,692	,479	874,305	,00
	Değerleme Sonrası Geribildirim	,302	,023	,440	13,027	,00	0,44	2,30		,726	,528	531,126	,00
Model 2	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,249	,025	,335	9,922	,00	0,44	2,30					
	Değerleme Sonrası Geribildirim	,270	,023	,393	11,644	,00	0,42	2,40		,741	,548	384,581	,00
Model 3	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,249	,025	,334	10,112	,00	0,44	2,30					
	İş Dizaynı	,106	,016	,152	6,614	,00	0,90	1,11					
Model 4	Değerleme Sonrası Geribildirim	,215	,025	,314	8,534	,00	0,34	2,93	0,645	,749	,560	302,522	,00
	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,243	,024	,327	10,015	,00	0,43	2,30					
	İş Dizaynı	,109	,016	,156	6,879	,00	0,90	1,11					
	Değerlemeye Bağlı Ücret ve Ödül	,098	,019	,138	5,098	,00	0,63	1,58					

Yukarıdaki tabloda performans değerlendirme alt boyutlarının sağlık çalışanlarının dışsal motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, söz konusu etkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 4 aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Modelde genel olarak, DW değerinin 0,645 olduğu görülmektedir. Bu değer, modelde ele alınan değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

Modelin birinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim dışsal motivasyon üzerindeki saf etkisi yer almaktadır. Bu etkinin pozitif yönde olduğu ve tek başına motivasyonu açıklama varyansının %48'lik düzeyde olduğu kaydedilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin birinci aşamasında tolerans değerinin 1,00; VIF değerinin 1,00 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, birinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin ikinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim ile birlikte değerlendirme standartları ve hedeflerinin dışsal motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerleme sonrası geribildirim ve değerlendirme standartları ve hedeflerinin dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %52,8'lik düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin ikinci aşamasında tolerans değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 0,44; VIF değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 2,30 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ikinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin üçüncü aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ile birlikte iş dizaynının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ve iş dizaynının dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %54,8'lik düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin üçüncü aşamasında tolerans değerinin birinci bağımsız değişken için 0,42, ikinci bağımsız değişken için 0,44, üçüncü bağımsız değişken için ise 0,90 olduğu görülmektedir. Burada VIF değerinin birinci bağımsız değişken için 2,40, ikinci bağımsız değişken için 2,30 ve üçüncü bağımsız değişken için 1,11 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, üçüncü modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin dördüncü aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödülün dışsal motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödülün dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %56'lık düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin dördüncü aşamasında tolerans değerinin birinci bağımsız değişken için 0,34, ikinci bağımsız değişken için 0,43, üçüncü bağımsız değişken için 0,90, dördüncü bağımsız değişken için 0,63 olduğu görülmektedir. Burada VIF değerinin ise birinci bağımsız değişken için 2,93, ikinci bağımsız değişken için 2,30, üçüncü bağımsız değişken için 1,11 ve dördüncü bağımsız değişken için 1,58 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, dördüncü modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Performans değerlendirme alt boyutlarının içsel motivasyon üzerine olan etkisinin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Performans Değerleme Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerine Etkisinin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF	DW	r	r <sup>2</sup>	F	p
Model 1	Değerleme Sonrası Geribildirim	,314	,020	,450	15,547	,00	1,00	1,00		,450	,202	241,709	,00
	Değerleme Sonrası Geribildirim	,207	,030	,297	6,835	,00	0,44	2,30		,470	,221	134,611	,00
Model 2	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,155	,033	,204	4,706	,00	0,44	2,30					
	Değerleme Sonrası Geribildirim	,180	,031	,258	5,865	,00	0,42	2,40	0,653	,485	,235	97,216	,00
Model 3	Değerleme Standartları ve Hedefleri	,154	,033	,203	4,727	,00	0,44	2,30					
	İş Dizaynı	,090	,021	,126	4,207	,00	0,90	1,11					
	Değerleme Sonrası Geribildirim												

Yukarıdaki tabloda performans değerlendirme alt boyutlarının sağlık çalışanlarının içsel motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Söz konusu etkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda 3 aşamalı bir model ortaya çıkmıştır. Modelde genel olarak, DW değerinin 0,653 olduğu görülmektedir. Bu değer, modelde ele alınan değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

Modelin birinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim içsel motivasyon üzerindeki saf etkisi yer almaktadır. Bu etkinin pozitif yönde olduğu ve tek başına içsel motivasyonu açıklama varyansının %20,2'lik düzeyde olduğu kaydedilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin birinci aşamasında tolerans değerinin 1,00; VIF değerinin 1,00 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, birinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin ikinci aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim ile birlikte değerlendirme standartları ve hedeflerinin içsel motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerleme sonrası geribildirim ve değerlendirme standartları ve hedeflerinin içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %22,1'lik düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin ikinci aşamasında tolerans değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 0,44; VIF değerinin birinci ve ikinci değişkenler için 2,30 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ikinci modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Modelin üçüncü aşamasında değerlendirme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ile birlikte iş dizaynının içsel motivasyon üzerindeki etkisi yer almaktadır. Değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ve iş dizaynının içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın %23,5'lik düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Bunun yanında, modelin üçüncü aşamasında tolerans değerinin birinci bağımsız değişken için 0,42, ikinci bağımsız değişken için 0,44 ve üçüncü bağımsız değişken için 0,90 olduğu görülmektedir. Burada VIF değerinin birinci bağımsız değişken için 2,40, ikinci bağımsız değişken için 2,30 ve üçüncü bağımsız değişken için 1,11 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, üçüncü modelde değişkenler arasında, mükemmel doğrusal ilişki olmadığını göstermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin genel motivasyon ile içsel ve dışsal motivasyon üzerine olan etkisinin regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo 6: Performans Değerlemesinin Motivasyon Üzerine Olan Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p	r	r <sup>2</sup>	F	p
Motivasyon	,552	018	,698	30.116	,00	,698	,488	906,981	,00
İçsel Motivasyon	,409	,026	,457	15,845	,00	,457	,209	251,050	,00
Dışsal Motivasyon	,638	,020	,726	32,611	,00	,726	,528	1063,505	,00

Yukarıdaki tabloda, performans değerlemesinin motivasyon ve alt boyutları üzerine olan etkisinin basit regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, performans değerlemesinin genel motivasyonu pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın yaklaşık %49 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Performans değerlemesinin içsel motivasyonu pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın yaklaşık %21'lik düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Performans değerlemesinin dışsal motivasyonu ise benzer şekilde pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği ve bu etkide açıklanan varyansın yaklaşık %53 olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ).

## 6. Tartışma

Rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen işletmeler, en önemli girdi olarak insan kaynağını verimli şekilde kullanmalıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde nasıl kullanılacağını açıklamak, performans değerlendirme sistemleri ve performansı etkileyen motivasyon işletmeler için kritik öneme sahiptir (Öztürk ve Doğuç, 2020: 520). Günümüzde birçok işletme, faaliyette bulunduğu sektörde lider konuma gelmelerinde istihdam gücü ve bilgi düzeyine bağlı olduğunun bilincindedir. Bilginin doğru ve etkili şekilde kullanımını ifade eden performans değerlemesi, çalışanın işteki başarısını ortaya koymaya yönelik kendisinden istenenleri ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirlemeye dönük faaliyetlerdir (Barutçugil, 2004: 18; Öztürk ve Doğuç, 2020: 521).

Bu araştırma, Covid-19 pandemi sürecinde, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerine herhangi bir etkisinin olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç, alanyazında yer alan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Öztürk ve Doğuç (2020)'un yaptıkları çalışmada, motivasyon boyutları ile performans değerlendirme boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Çalışmada ayrıca, değerlendirme süreci, değerlendirme standartları ve hedefleri, değerlemeye bağlı ücret ve ödül, değerlemeye bağlı geribildirim ve iş dizaynı ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özgür'ün (2006) performans yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, performans yönetim sisteminin yer aldığı işletmelerde motivasyonun oldukça yüksek olduğu kaydedilmiştir. Çalışmada, performans yönetim sisteminin eğitim kariyer planlanmasından müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasına kadar birçok alanda fayda sağladığı, özellikle de işletmelerin başarısında kritik değer taşıyan motivasyonun arttırılmasında önemli rol oynadığı ifade edilmiştir. Ergin'in (2012) performans değerlemesi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada, söz konusu değişkenler arasında %87,3'lük düzeyde bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Elde edilen sonuçlar bağlamında, bu araştırmadan elde edilen bulguların alanyazında yer alan diğer araştırmalarda elde edilenlerle uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamayı hedefleyen hastanelerin emek-yoğun teknoloji odaklı organizasyon olduğu ifade edilse de hastanelerin başarı veya başarısızlığında insan faktörünün oldukça önemli olduğu kaydedilmiştir (Özer ve Bakır, 2003: 118). Organizasyonlarda çalışanların gerekli performansı göstermesi, onların motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışan motivasyonu, çalışanın olduğu kadar iş hayatını da derinden etkilediğinden ötürü çalışma hayatının önemli konuları arasında yerini almıştır. Motivasyonu düşük çalışanların olumlu performans sergileyemeyeceği, motivasyonu yüksek çalışanların ise organizasyonun hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynadığı bilinmektedir (Ağırbaş vd., 2005: 328). Esasında, motive edici bir süreç olarak performans değerlendirme, çalışanın sergilediği performansına dönük olarak kişisel algısını ortaya koymaktadır. Bu algı ile orantılı olarak geribildirim beklentisi ve bilgilendirme ile elde edilen sonuçların birbiriyle uyum içerisinde olması gerekmektedir (Argon ve Eren, 2004: 241). Araştırmada, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel motivasyon, içsel ve dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çağan'ın (2012) hemşireler üzerinde performans ve motivasyon ilişkisini ele aldığı çalışmada, performansın genel motivasyonu ve içsel motivasyonu anlamlı düzeyde, pozitif yönde ve orta kuvvette etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Başar'ın (2014) Sağlık



Bakanlığı Kamu Hastaneleri'nde çeşitli kademelerde çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, performansa dayalı ek ödeme sisteminin sağlık çalışanlarının kuruma olan aidiyetlerini arttırdığı ve ek ödeme sisteminin çalışanların ekonomik bir motivasyon aracı olduğu dile getirilmiştir. Berdud ve arkadaşları (2016: 412), çalışan ve örgütün performansını etkilediğinden ötürü motivasyonun çalışma hayatında önemli olduğunu ifade etmiş, bu bağlamda performansın motivasyon üzerinde olumlu etkisi olduğundan söz etmiştir. Performans değerlemesi her ne kadar çalışanları motive edici bir süreç olsa da bu değerlemenin adil ve etkin bir şekilde yapılmasıyla sağlık kuruluşlarında devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunları ortadan kaldıracığı beklenmektedir (Karahan ve Özgür, 2011: 98).

Personel değerlendirmesi, çalışanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performansını artırıcı ve organizasyonel çıktılara ulaşmada gerekli kontrolü sağlamak için önemli bir personel işleve sahiptir (Orpen, 1995: 3-6). Bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişim karşısında, personel yönetimine olan ilginin artmasına bağlı olarak motivasyonla ilgili kuramlar da gittikçe önem kazanmıştır. Bu durumun temel nedeni, motivasyonun insan davranış ve performansını etkileyen önemli faktör olmasıdır (Özer ve Bakır, 2003: 117). Motivasyon, eylemi harekete geçiren unsurlar ile söz konusu hareketliliği tetikleyen unsurların toplamıdır. Çalışanı neyin motive ettiğinin bilen organizasyonlar, çalışanların daha iyi bir performans göstermelerini sağlamak için oldukça iyi bir konumdadır (Wiley, 1997). Araştırmada, "değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül" alt boyutlarının genel motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada, performans değerlendirme içerisinde yer alan alt boyutların içsel motivasyon üzerine olan etkisine yönelik analiz sonucunda ise "değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ile birlikte iş dizaynı" alt boyutlarının içsel motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Eisenberger ve Shanock'un (2003) yaptıkları çalışmada, performans değerlendirme sistemi içerisinde yer alan ödülün içsel motivasyonu arttırdığı kaydedilmiştir.

Araştırmada, performans değerlendirme içerisinde yer alan alt boyutların dışsal motivasyon üzerine olan etkisine yönelik analiz sonucunda, "değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül" alt boyutlarının dışsal motivasyonu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, Aslan ve Doğan'ın (2020) yaptıkları çalışmada elde edilenlerle benzerlik göstermektedir. Çalışmada, sağlık çalışanlarının aldıkları ücretin artırılması ve çalışanlara ekstra imkanların tanınmasının dışsal motivasyonu etkilediği kaydedilmiştir.

## 7. Sonuç ve Öneri

Covid-19 pandemi sürecinde, sağlık çalışanlarının iş yükünün artması, performanslarının arzu edilen düzeye çıkamamasına neden olmaktadır. Pandeminin doğurduğu belirsizlik, sağlık çalışanlarının ailesiyle olan ilişkilerinde kopukluk yaşanması ve hastalığa yakalanma kaygısı gibi durumlardan dolayı performansın düştüğü bunun da motivasyonu azalttığı bilinmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak bu çalışmada, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin motivasyon üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı ele alınmıştır. Çalışmada, sağlık çalışanlarına uygulanan anket sonucunda performans değerlendirme sistemi ile genel motivasyon ve içsel ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, başta devlet olmak üzere, hastanelerde yöneticilerin çevresel koşulları göz önüne alarak çalışanları motive edici araçlara başvurması önerilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların ücretlerinde artışa giderek motive olmaları sağlanabilir. Bunun yanında, sağlık çalışanlarının

çalışma saatlerinin daha düzenli hale getirilmesi ve çalışanların sosyal bir varlık olduğu düşüncesinden yola çıkarak ailesi, yakın çevresi ve arkadaşlarıyla vakit geçirmesi sağlanmalıdır.

Çalışmada elde edilen sonuçta, sağlık çalışanlarına uygulanan performans değerlendirme sisteminin genel motivasyon ile içsel ve dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlarca adil ve düzenli bir şekilde işleyen performans sistemi ile çalışanların motivasyonlarının artacağı dolayısıyla çalışanlardan daha yüksek düzeyde verim alınacağı unutulmamalıdır. Diğer bir ifadeyle, adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanların motivasyonlarını düşürecek, bunun sonucunda çalışanlardan beklenen düzeyde verim alınamayacaktır. Bu nedenle, sağlık kuruluşlarında performans sisteminin düzgün çalışması önem teşkil etmektedir.

Her kuruluşta olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da performans değerlendirme sisteminin önceden belirli standartlara uygun bir şekilde sürdürülmesi, sistemle ilgili çalışanlara bilgilendirmelerin yapılması, sistemin adil olması çalışanları motive edici unsurlardandır. Çalışmada, “değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül” alt boyutlarının genel motivasyonu olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmada, performans değerlemesi içerisinde yer alan alt boyutların içsel motivasyon üzerine olan etkisine yönelik analiz sonucunda “değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri ile birlikte iş dizaynı” alt boyutlarının içsel motivasyonu olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının yaptıkları işe yönelik duyulan saygının artması, hastanede çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasının çalışanların içsel motivasyon düzeylerini arttıracığı beklenmektedir.

Araştırmada, performans değerlendirme içerisinde yer alan alt boyutların dışsal motivasyon üzerine olan etkisine yönelik analiz sonucunda ise, “değerleme sonrası geribildirim, değerlendirme standartları ve hedefleri, iş dizaynı ve değerlemeye bağlı ücret ve ödül” alt boyutlarının dışsal motivasyonu olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemi sadece sağlık çalışanlarını kapsamaktadır ve çalışmadan elde edilen veriler anket yöntemi ile sağlanmıştır. Bu kapsamda, gelecekte farklı örneklemler üzerinde yeni çalışmalar yapılması ve odak grup görüşmeleri ile ele alınan konunun derinlemesine incelenmesi sağlanabilir. Sağlık sektörü açısından değerlendirildiğinde, pandemi sürecinde hasta ile yoğun ilişki içerisinde kalan yoğun bakım çalışanlarında motivasyon ile performans ilişkisi ele alınabilir. Bunun yanında, motivasyon ve performans arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin nasıl bir role sahip olduğu ortaya konulabilir. Örneğin, motivasyon ve performans ilişkisinin pandemi döneminde artan iş yüküne göre nasıl şekillendiği ortaya konulabilir. Son olarak, sağlık sektörünün ani değişikliklere gebe olmasından ötürü performans değerlendirme ile motivasyon ilişkisinin ele alındığı çalışmalara yoğunlaşarak durum değerlendirmelerinin sürekli yapılması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- AlAbri, I., bte Siron, R. (2020). "Health Care Professional Attitude and Motivation During COVID-19: A Case of Health Sector of Oman". *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 1035-1040.
- Al-Hanawi, M. (2018). "Balanced Scorecard Method for Healthcare Quality Improvement: A Critical Analysis". *International Journal of Healthcare*, Vol. 4, No. 2, 58-63.
- Amaratunga, D., Baldry, D. (2002). "Moving from Performance Measurement to Performance" *Management Vol. 20 No. 5/6*, pp. Facilities, 217-223.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management "Key Strategies and Practical Guidelines"*. London: Kogan Page.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020). "Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301.
- Aşan, Ö. (2001). "Motivasyon. Yönetim ve Organizasyon" kitabı içinde. Editör Salih Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Temmuz 2001.
- Baird, K. (2016). "The Effectiveness of Strategic Performance Measurement Systems". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66, No. 1, 3-21.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Başar, E. (2014). Sağlık Bakanlığı Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sisteminin Sağlık Personelinin Motivasyon ve Hizmet Kalitesine Olan Etkisinin Bursa Örneğinde İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, B. (1978). "Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış". İstanbul: Divan Matbaacılık.
- Berdud, M., Cabaşes, J. M., Nieto, J. (2016). "Incentivos y motivación intrínseca en la sanidad". *Gaceta Sanitaria*, 30(6), 408-414.
- Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. (2003). "Corporate Performance Management". *Measuring Business Excellence Vol.7 No.3*, 15-21.
- Cummings, T.G., Worley, C.G (1997). "Organization Development and Change". United States of America. International Thompson Publishing.759
- Çağan, S. N. (2012). "Performans ve motivasyon arasındaki ilişki: GATA hemşirelik hizmetleri örneği" (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dahlan, F., Riyanto, S. (2021). "Particular Effect Of Leadership Style, Work Environment, And Motivation On Employee Performance Of During The Covid-19 Pandemic". *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(6), 2187-2197.
- Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H., Martineau, T. (2006). "The Match Between Motivation and Performance Management of Health Sector Workers in Mali". *Human Resources for Health Vol.4 No.2*, 1-7.
- Eisenberger, R., Shanock, L. (2003). "Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation". *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 121-130.

- Eren, E. (2001), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi". Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, G. (2012). "Performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama" (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012). "İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 81-101.
- Eyitmiş, A. M., Kaplan, S. (2021) "İş Güvenliği İle Motivasyon, İş Doyumu ve İşten Ayrılma İlişkilerinin Uluslararası Lojistik Firması Çalışanları Üzerine Etkisi". Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 12(1): 74-93.
- Ferit, İ., Othman, N. K., Ameen, S. S. H. (2021). "The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector". Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 6(2), 1-18.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gönen, B. (2013), Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüş, S., Sezgin, A.(2012). "Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi". İstanbul: Hiperlink Yayınevi, (Birinci baskı).
- Hasibuan, H., Malayu S.P. (2008). Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: PT Bumi Aksara. ISBN: 9795263536
- Helvacı, M. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt:35, sayı:1-2, 155-169.
- Hewko, S. J., Cummings, G. G. (2016). Performance management in healthcare: a critical analysis. Leadership in Health Services.
- Izzah, N., Samsudin, S., Supriyono, M. (2020). "The Role of Motivation and Leadership Style in Improving the Quality of Employee Performance in Covid-19 Pandemic Period: A Case study of Private Universities in Jakarta". Technium Soc. Sci. J., 13, 320.
- Kalyani, C. (2019). "The 360 Degree Appraisal: Quality Indicator For Health Care: A Systematic Review of Quantitative Studies". RFP Indian Journal of Hospital Administration, Vol.3, No.1, 5-8.
- Karahan A., Özgür E. (2011)." Hastanelerde performans yönetim sistemi ve veri zarflama analizi". (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Kerr, E., Hayward, R. (2013). "Patient-Centered Performance Management: Enhancing Value for Patients and Health Care Systems". Opinion Viewpoint, 137-138.
- Kuziemsky, C., Liu, X., Peyton, L. (2010). "Leveraging Goal Models and Performance Indicators to Assess Health Care Information Systems". Computer & Society, 222-227.
- Malhotra, N. K. (2004). Marketing Research an Applied Orientation, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Mottaz, J. C., (1985). "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction", the sociological quarterly, 26 (3).
- Murray, C., Frenk, J. (2000). "A Framework for Assessing the Performance of Health Systems". Bulletin of the World Health Organization, Vol.78, No.6, 717-731.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Steen, S. (2006), "Managing employees' performance", in Canadian (Ed.), *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill Ryerson, Toronto, ON, pp. 192-222.

Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., ... Xavir, Y. (2020). "Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment. *EduPsyCouns: Journal of Education*", *Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.

Orpen C. (1995). Employee Job Performance and Relations With Superior As Moderators of The Effect of Appraisal Goal Setting On Employee Work Attitudes. *The International Journal Of Career Management*, 7(2), 3-6.

Önen, S. M., Kanayran, H. G. (2015). "Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme". *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.

Özer, A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi". *Sayıştay Dergisi*, sayı:73, 3-29.

Özer, M., Bakır, B. (2003). Sağlık personelinin motivasyonla ilgili etmenlerinin belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 45(2), 117-122.

Özgür, E. (2006). Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Öztürk, Z., Doğuç, E. (2020). "Hastanelerde performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonuna etkileri hakkında çalışan görüşleri (Çankaya İlçesi örneği)". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 519-536.

Persaud, D. (2014). "Enhancing Learning, Innovation, Adaptation, and Sustainability in Health Care Organizations". *The Health Care Manager Vol.33, No.3*, 183-204.

Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., Kharazmi, E. (2017). "Key Performance Indicators in Hospital Based on Balanced Scorecard Model". *Journal of Health Management & Informatics*, Vol.4, No.1, 17-24.

Sekeran, U. (1992). "Research methods for business – a skill building approach". (2nd ed). united states of america: john wiley & sons, inc.

Süzen, E. (2020). "İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Waal, A., Goedegebuure, R., Geradts, P. (2011). "The Impact of Performance Management on the Results of a non-Profit Organization". *International Journal of Productivity and Performance Management Vol.60 No.8*, 778-796.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263 – 280

Wood, L., Hassell, A., Whitehouse, A., Bullock, A., Wall, D. (2006). "A literature Review of Multi-Source Feedback Systems within and without Health Services", *Leading to 10 Tips for Their Successful Design. Medical Teacher*, Vol.28, 185-191.

Yasin, M., Gomes, C. (2010). "Performance Management in Service Operational Settings: A Selective Literature Examination". *Benchmarking: An International Journal Vol.17 No.2*, 214-231.

### Extended Summary

#### The Effects of the Performance Evaluation System Applied to Healthcare Professionals on Employee Motivation

This research was carried out to determine whether the performance evaluation system applied to health care workers has any effect on motivation during the Covid-19 pandemic process. The universe of the research consists of all healthcare professionals in Turkey. The sample, on the other hand, consists of those selected by the convenience sampling method among the health workers.

In the study, it was seen that the performance appraisal system applied to health workers was related to the general motivation, intrinsic and extrinsic motivation levels. In the study conducted by Öztürk and Doğuç (2020), it was noted that there is a positive relationship between motivation dimensions and performance appraisal dimensions. In the study, it was also determined that there is a significant and positive relationship between the appraisal process, valuation standards and goals, valuation-related wages and rewards, valuation-related feedback, and job design and motivation sub-dimensions. It is expected that motivation will decrease as a result of the increase in the workload of healthcare professionals during the Covid-19 pandemic, the uncertainties experienced and the disconnection in relations with the family decreases the performance level (Aslan and Doğan, 2020). At this point, it is recommended that managers in hospitals, especially in the state, take into account the environmental conditions and apply to motivate the employees. In this context, employees can be motivated by increasing their wages. In addition, it should be ensured that health workers spend enough time with their families by making their working hours more regular.

In the study, it was concluded that the performance appraisal system applied to healthcare professionals significantly affects general motivation, intrinsic and extrinsic motivation in a positive way. Berdud et al. (2016: 412) stated that motivation is important in working life because it affects the performance of the employee and the organization, and in this context, they mentioned that performance has a positive effect on motivation. Although performance appraisal is a motivating process for employees, it is expected that this appraisal will eliminate problems such as absenteeism and workforce turnover in health institutions if it is done fairly and effectively (Karahan and Özgür, 2011: 98).

In the study, as a result of the analysis of the effect of the sub-dimensions included in the performance appraisal on motivation, it was found that the sub-dimensions of "post-appraisal feedback, valuation standards and goals, job design and valuation-related wage and reward" positively affect general motivation and the variance explained in this effect was 52% has been found to be. In the research, as a result of the analysis of the effect of the sub-dimensions included in the performance appraisal on intrinsic motivation, it was found that the sub-dimensions of "job design with post-evaluation feedback, appraisal standards and goals" positively affect intrinsic motivation and the variance explained in this effect was 23.5% level has been found. In the study of Eisenberger and Shanock (2003) it was noted that the reward included in the performance appraisal system increases intrinsic motivation.

Receiving the Covid-19 pandemic is failing to exceed the desires of performance, due to the health business. It is known that the performance decreases due to the uncertainty caused by the pandemic, the disconnection of healthcare professionals with their families, and the anxiety of catching the disease, which reduces motivation. Based on this explanation, in this study, it is discussed whether the performance appraisal system applied to health workers has any effect on motivation. In the study, as a result of the questionnaire applied to health workers, it was determined that there was a significant relationship between the performance appraisal system and general motivation and its sub-dimensions, intrinsic and extrinsic motivation. At this point, it is recommended that managers in hospitals, especially in the state, take into account the environmental conditions and apply to motivate the employees. In this context, employees can be motivated by increasing their wages. In addition, it should be ensured that health workers spend enough time with their families by making their working hours more regular.

As a result of the study, it was determined that the performance appraisal system applied to healthcare professionals positively affects general motivation and internal and external motivation. It should not be forgotten that with the performance system that works fairly and regularly with the employees, the motivation of the employees will increase and therefore a higher level of efficiency will be obtained from the employees. Otherwise, in the absence of a fair performance appraisal system, it is obvious that the motivation of the employees will decrease and this will result in the inability to obtain the expected efficiency from the employees. For this reason, it is important that the performance system works properly in health institutions.

In the study, it was determined that the sub-dimensions of "post-valuation feedback, valuation standards and goals, job design and valuation-related wage and reward" positively affect general motivation.

In the research, as a result of the analysis of the effect of the sub-dimensions included in the performance appraisal on intrinsic motivation, it was determined that the sub-dimensions of "job design with post-evaluation feedback, appraisal standards and goals" positively affect intrinsic motivation. It is expected that the increase in the respect for the work done by the healthcare professionals and the establishment of good relations among the employees in the hospital will increase the internal motivation levels of the employees.

In the study, as a result of the analysis of the effect of the sub-dimensions in performance appraisal on extrinsic motivation, it was determined that the sub-dimensions of "post-appraisal feedback, appraisal standards and goals, job design and valuation-related wages and rewards" positively affect extrinsic motivation.

In the future, new studies on different sample sizes and in-depth examination of the subject discussed through focus group interviews can be provided. When evaluated in terms of the health sector, the relationship between motivation and performance can be discussed in intensive care workers who are in intense contact with the patient during the pandemic process. In addition, the role of different variables in the relationship between motivation and performance can be revealed.