



İşletme Araştırmaları Dergisi
Journal of Business Research-Turk
10/4 (2018) 600-624

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Araştırma Makalesi

**Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine
Yönelik Bir Yol Analizi**

A Path Analysis for Evaluation of Employee Performance in Health Sector

Halime GÖKTAŞ KULUALP

Karabük Üniversitesi
Safranbolu Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
Karabük, Türkiye
orcid.org/0000-0002-1485-3026
halimegoktas@karabuk.edu.tr

Özet

Örgütler hayatta kalabilmek için çok hızlı bir şekilde değişim gösteren piyasa ortamında rekabet etmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin performanslarını artırmaları çok önemlidir. Etkili rekabet etmek ve performansını artırmak isteyen örgütlerin çalışanlarına verdikleri değeri de artırmaları gerekmektedir. Motivasyon ve ödüllendirmenin örgütün çalışanına verdiği değer olarak kabul edildiği bu çalışmada çalışan performansının motivasyon ve ödüllendirmeden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Bu amaçla, Giresun da bir kamu hastanesinde çalışan 268 sağlık çalışanından anket yöntemi aracılığıyla veriler toplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla analizler yapılmıştır. Yol analizi sonuçlarına göre, ödüllendirmenin işgören motivasyonu üzerinde ($H_1: \beta = 0,392, p=0,001$) ve işgören motivasyonunun çalışan performansı üzerinde ($H_2: \beta = 0,378, p=0,001$) olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, alt boyutlar bazında yapılan yol analizi bulgularına göre, içsel ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde ($H_{1b}: \beta = 0,212, p < 0,01$), dışsal ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerinde ($H_{1c}: \beta = 0,212, p < 0,01$), dışsal ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde ($H_{1d}: \beta = 0,333, p = 0,001$), içsel motivasyonun iş performansı üzerinde ($H_{2a}: \beta = 0,299, p = 0,001$) ve içsel motivasyonun bağlamsal performans üzerinde ($H_{2b}: \beta = 0,480, p = 0,001$) pozitif yönlü bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak, içsel ödüllendirmenin içsel motivasyon ($H_{1a}: \beta = -0,092, p > 0,01$), dışsal motivasyonun iş performansı ($H_{2c}: \beta = 0,014, p > 0,01$) ve bağlamsal performans üzerinde ($H_{2d}: \beta = 0,052, p > 0,01$) anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Motivasyon, Ödüllendirme, İşletme

Gönderme Tarihi 9 Eylül 2018; **Revizyon Tarihi** 2 Aralık 2018; **Kabul Tarihi** 5 Aralık 2018

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Göktaş Kulualp, H. (2018). Sağlık Sektöründe Çalışan Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yol Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 600-624

Abstract

In order to survive, organizations compete in a rapidly changing market environment. In such an environment, it is very important for organizations to increase their performance. Organizations that want to compete effectively and improve their performance should increase the value they give to their employees. In this study, where motivation and reward is accepted as the value given to the employee of the organization, it is examined how the employee performance is affected by motivation and reward. For this purpose, data were collected from 268 health care workers working in a public hospital in Giresun and analysis were made by means of structural equation modeling. According to the results of path analysis, it was seen that rewarding had a positive effect on employee motivation (H1: $\beta=0,392$, $p=0,001$) and employee motivation had a positive effect on employee performance (H2: $\beta=0,378$, $p=0,001$). In addition, according to the findings of the path analysis on the basis of sub-dimensions, the presence of a directional effect was determined on the extrinsic motivation of internal reward (H1b: $\beta=0,212$, $p < 0.01$), on the intrinsic motivation of external reward (H1c: $\beta=0,212$, $p < 0.01$), external on the extrinsic motivation of rewarding (H1d: $\beta=0,333$, $p=0,001$), on the work performance of intrinsic motivation (H2a: $\beta=0,299$, $p=0,001$) and on the internal performance of internal motivation (H2b: $\beta=0,480$, $p=0,001$). However, the intrinsic motivation of internal rewarding (H1a: $\beta=-0,092$, $p > 0,01$), the work performance of extrinsic motivation (H2c: $\beta=0,014$, $p > 0,01$) and on contextual performance (H2d: $\beta=0,052$, $p > 0,01$) was found to have no significant effect.

Keywords: Performance, Motivation, Rewarding, Business

Received 9 September 2018; Received in revised from 2 December 2018; Accepted 5 December 2018

Giriş

Çalışma ortamı, işin doğası ve kapsamı açısından geçmiş yıllarda önemli değişiklikler geçirmiştir. Çalışma ortamının değişen doğası, farklı yönetim yaklaşımlarını beraberinde getirmiştir. Şirketlerin ve kuruluşların ayakta kalmak için çalışanlarına olan ihtiyacı “insanları daha etkin yönetme” nin yollarının aranmasına neden olmuştur. Bu durum, çalışma ortamında insanı ilgilendiren her konuya daha fazla özen gösterilmesini sağlamıştır. Çünkü, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi öncelikle örgüt için çalışan personelin bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yöneticiler, çalışan performansını artırdığı sürece örgütsel amaçlara ulaşmak daha da kolaylaşacaktır. Bu nedenle, yazında örgüt ve çalışan performansını inceleyen pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda, performansı etkileyen faktörler, performansın öncül ya da sonuçları incelenmiştir. Performansın motivasyonla ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma (Ertan, 2008; William, 2010; Aduo-Adjei, Emmanuel, Forster, 2016; Eshun, 2011; Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014; Dobre, 2013) olduğu gibi performansın ödüllendirme ile ilişkisini araştıran (James vd., 2015; Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014; Salah, 2016; Gohari vd., 2013) çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak, performansı etkileyen unsurlar olarak motivasyon ve ödüllendirme ile performans ilişkisini bir model içerisinde inceleyen sınırlı sayıda çalışma (Altındağ ve Akgün, 2015) olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, literatüre katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada da üç değişkenin (performans, motivasyon ve ödüllendirme) etkileşimi tek bir model içerisinde incelenmiştir.

Hizmet sektöründe hizmet üretiminin büyük çoğunluğu insan faktörüne bağlı olarak gelişmektedir. İş gören olarak nitelenen ve hizmet üreten bu kişiler, işletmenin lokomotif ve işletmeler açısından başarı ve başarısızlığın en önemli temel taşıdır. 21. yüzyılda iş görene yatırım yapan, iş gücüne önem veren ve eğiten işletmeler rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamakta (Yumuşak, 2008, s. 242), kendi buldukları sektörde daha başarılı olmaktadır. Hizmet sektörü bağlamında sağlık sektöründe de hizmet üretiminin büyük çoğunluğu insan faktörüne bağlıdır. Hizmeti üretenler doktorlar, hemşireler, sağlık memurları gibi isimler altında yer alan sağlık çalışanlarıdır.

İş görenden en etkili verimi sağlamak ise çalışanın motivasyonuna bağlıdır. Tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de işgören motivasyonunun işletmelerin başarısı üzerinde büyük bir etkisi vardır (Ölçer, 2005, s. 2). Çünkü, motive olan çalışanlar işinde daha istekli ve verimli şekilde çalışacak ve bu durum işletme performansına olumlu şekilde yansıtacaktır. Örneğin, turizm işletmelerinde çalışanların müşteri ile birebir temas halinde olmalarından dolayı istekli bir şekilde çalışmaları hem yöneticileri hem de müşteriler tarafından gözlemlenebilmektedir (Güzel, 2010, s. 3415), bu durum sağlık sektörü açısından da ele alındığında aynı durum söz konusu olmaktadır. Müşteri kavramı sağlık sektöründe hasta olarak nitelendirilebilir. Hizmetten memnun kalan müşteri hem kurumu takdir edecek hem de hizmetin tekrarını talep edecektir.

Motivasyon araçlarından biri de ödüllendirme ve işletmeler tarafından da çokça tercih edilmektedir. Ödüllendirme de amaç iş görenlerin yaptıkları görevlerde daha istekli olmasını sağlamak ve performanslarını arttırmaktır.

Emek yoğun ağırlıklı bir sektör olmasından dolayı hastanelerin başarılı veya başarısız olması insan gücüne bağlıdır. Çalışanın başarısı veya başarısızlığına paralel olarak hastanenin başarısı ya da başarısızlığı değerlendirilebilir. Bu nedenle, hastanenin başarısından dolayı doğan ek kazanç başarılı çalışana da geri dönecektir. Başarıya teşvik etmek içinse çalışan motive edilmelidir. Motive olmuş çalışan performansını yüksek tutup, gösterdiği yüksek performans sayesinde ek gelir elde ederek çalışma motivasyonunu da yüksek düzeyde tutacaktır (Özer ve Bakır, 2003, ss. 117-118).

Bu çalışmada ödüllendirme ve motivasyonun performans üzerindeki etkisi sağlık kurumlarında görev alan iş görenler üzerinden belirlenmeye çalışılmaktadır. Makaleye kavramsal çerçeve kısmıyla başlanmış ve değişkenler hakkında bilgi verilmiştir. Kavramsal çerçeveden sonra değişkenler arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Performans Kavramı

Bir grup veya örgütün belirlenen hedefe ulaşabilmesi için gösterdiği çabaya “performans” denilmektedir. Verilen görevin grup, birey veya örgüt tarafından ulaşılmak istenen hedef doğrultusunda uygun şekilde gerçekleştirilme derecesi olarak da tanımlanabilir (Altındağ ve Akgün, 2015, s. 285; Armstrong, 2009, s. 13).

Örgütlerdeki çalışma koşulları, fiziki koşullar, örgütsel amaç ve hedefler ile bu belirtilenlere bağlı ortaya çıkan ya da çıkabilecek bütün sorunlar örgütsel performans için belirleyici kriterlerdir (Çalışkan, Akkoç ve Turunç, 2011, s. 364-365). Ödüller ve cezalar, işe duyulan ilgi ve ulaşılmak istenen hedefler gibi durumlar, işletmede görev alan çalışanların performansına etki eden bazı unsurlardır. Çalışanın ücretinden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ile performans etki eden diğer unsurlardan rahatsızlık duyması sonucu çalışanın ve dolayısı ile de işletmenin

performansı düşecektir (Kolaylı ve Lorcu, 2017, s. 341). Çalışanın performansı hizmeti alan müşterilerde memnuniyet yaratma konusunda da büyük önem teşkil etmektedir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014, s. 47). Bu nedenden dolayı performansın yüksek olması müşteri memnuniyetinde de gözle görülür bir artış beraberinde getirecektir.

Performansın değerlendirilmesinde, performansı yüksek olan birey diğer taraftan performansı düşük bireyler ile değerlendirilir ve yüksek performansa sahip çalışan işletmeden bir karşılık göremez ise hayal kırıklığı yaşar ve performansında düşüş meydana gelir, bu durumda da verimlilik sağlanamaz. Performansın değerlendirilmesi konusunda hakkaniyetli ve adil olunmalıdır (Tunçer, 2013, ss. 88-89; Ergül, 2005, s. 71).

Ödüllendirme Kavramı

Ödül, iş görenin aynı örgütte çalışan ve benzer işi yapan diğer kişilere nazaran belirgin bir fark yaratması ile örgüt tarafından aldığı maddi ve manevi karşılıktır. Bu nedenden dolayı diğerlerinden farklı katkısı olan çalışanlar, ortaya çıkan farklı katkılarından dolayı bir ödül beklerler (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017, s. 17).

Örgüt içerisinde çalışanların performansını üst düzeye çıkarmak ve istenilen verimi almak için ödüllendirme sistemine verilen önem artmaktadır. Maddi olmayan ödüllendirme türlerinden biri olan tanınma, kişinin kendini özel hissetmesi için önemli bir duygudur ve bu özel duygu kişinin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Choo vd., 2006). Ödül ve ceza sistemi çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmekte, sağlıklı uygulandığında büyük bir fayda sağlanmaktadır. Örgüt, bireyin arzu ve isteklerini tatmin etmeye yönelik bireydeki ihtiyaçları belirleyip onun iş görme isteğini arttırır. Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda bireyleri yönlendirmesi konusunda bir araçtır (Altındağ ve Akgün, 2015, s. 282-283).

Hedef belirleme teorisine göre, eğer insanlar bir ödülün peşinden koşarsa, o zaman motive olurlar. Hedefler, belirli ve ölçülebilir, zorlayıcı, ancak ulaşılabilir, organizasyonla ilgili olmalı ve belirli bir süre içinde gerçekleştirilmelidir. Genellikle ödüller güçlü bir motivasyon aracı olarak kabul edilir (Islam ve İsmail, 2008, s. 346). Ödüller, kültürler arasında hareket ederken, iş özelliği tercihleri açısından daha da ilginç hale gelebilir. Çalışanların tercihleri uluslar ve kültürler arasında farklılık gösterebilmektedir. Eğer yurt dışından gelen yöneticiler, kendi ülkelerindeki çalışanların ödül tercihleri ile ilgili konuları ithal ederse, ev sahibi ülkedeki kimi farklılıkları gözden kaçırabilirler (Fisher ve Yuan, 1998, s. 517). Ödül uygulamaları belirli koşullar altında çalışan kişilerin ihtiyaçlarına göre tasarlanmalıdır (Kovach, 1995, s. 102). Her ödül ya da cezanın tüm bireylere göre değişebilen ihtiyaç veya istek şiddeti vardır (Eren, 2017, s. 534). Kimileri ödülü maddi unsurlar, kimileri de maddi olmayan unsurlar olarak değerlendirebilir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s. 73; Uluköy, vd, 2014, s. 196). Maddi (parasal) ödüller ek ödeme, maaş artışı, kısa ya da uzun vadeli teşvikler gibi nakit tazminatlar, ödenekler gibi somut getirilerdir (Schuler ve Jackson, 2002). Parasal olmayan ödüller ise; maddi olmayan geri dönüşler, tanınma, statü, istihdam, övgü gibi rasyonel getiriler olarak adlandırılır. Örneğin, yöneticinizden övgüler almanız ve size teşekkür etmesi gibi...(James vd., 2015).

Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi Latince “movere” kelimesinden gelmekte olup, “hareketlendirme, hareket etme” anlamını taşımaktadır. Motivasyon psikolojik bir olgu olmasına rağmen çok farklı açılardan ele alınması sonucunda birçok tanımı ortaya

çıkıştır. Bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi istekleri ve arzuları ile davranmalarına motivasyon denir (Genç, 2004, s. 234). Motivasyon, işgörenlerin örgütsel amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere kendi istekleriyle çalışması ve verimliliğinin sağlanması için gereken unsurların belirlenmesi ile oluşturulması şeklinde de tanımlanabilir (Karakaya ve Ay, 2007, s. 56). Motivasyon, çalışma ortamında incelendiğinde örgüt ve iş görenin başarı sağlamasında etkisi olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca motivasyon, çalışanların istekli ve verimli çalışmasının sağlanması ile işinde başarılı olma istek ve arzusunun oluşmasına da hizmet etmektedir (Gök, 2009, s. 591; Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 285-286).

İnsanların karşılanması gereken ihtiyaçları vardır; bu noktada motivasyonun temelini de insanların ihtiyaç ve istekleri oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçlar doğrultusunda motivasyon unsurlarını tespit etmek ve uygulayabilmek hem çalışanların hem de işletmelerin yararına olacaktır (Batmaz, 2002, s. 46). Çünkü, bir kişiyi motive eden bir unsurun başka bir kişiyi motive etmeyebileceği unutulmamalıdır (Eshun, 2011). Motivasyon süreci doyurulmamış bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan bir durumdur. Bu ihtiyaç belli bir zamanda ortaya çıkan ve bireyin hissettiği eksikliklerdir. Eksiklik ihtiyacı yeme içme, uyuma gibi fizyolojik olabileceği gibi saygı duyulma, takdir edilme gibi sosyolojik olabilir. Çalışanın bu ihtiyaçları ortaya çıktığı zaman yöneticinin bu gereksinimi farkederek motive çabasında bulunması, çalışanın da yöneticisine ve işine karşı daha duyarlı olmasını sağlayacaktır (Mercanlıoğlu, 2012, s. 48). İnsanları motive eden unsurlar arasında para ve korkuda yer almaktadır. Korku insanları motive etmekte fakat bu motivasyon kısa süreli olmaktadır. Korkunun uzun sürmesi halinde çalışanlarda motivasyon ters etki yaratmakta ve kendilerine yeni iş bakmaya başlamaktadırlar. Ayrıca paranın da motivasyona etkisi vardır. Fakat temel ihtiyaçlarını karşılayacak kadar para kazanan birisini motive edecek farklı etmenlerin olması gerekmektedir (Türk, 2008, s. 44).

Çalışan Performansı ile Ödüllendirme ve İşgören Motivasyonu Arasındaki İlişkiler

İşletmeler eğer insan kaynaklarıyla parasal kaynaklarını uyumlu olacak şekilde bir araya getirebilirse başarı sağlarlar. Verimlilik ve performansın artırılması için çalışan motivasyonunun artırılması şarttır. Çünkü, motive olmamış kişiler bilgi üretiminde bulunamaz, yeteneklerini tam olarak ortaya koyamaz, işinde inisiyatif alamaz. Kişinin temel yeteneklerini keşfedebilmesi ve ortaya çıkarabilmesi için içgüdülerinin harekete geçirilmesi gerekir. Bunu örgütler ancak ödüllendirmeye sağlayabilir. Ödüllendirme hem kişiyi hem de ekip olarak tüm bir çalışma takımını verimlilik ve başarı yönünde güdüleyen ve performanslarını artıran bir olgudur (Altındağ ve Akgün, 2015, s. 282). Motivasyon süreci yönetim ve çalışanlar arasında bir ortaklık tutumdur. Ancak yöneticiler, çalışanlarının işinde motivasyonlarını sürdürebilmelerine yardımcı olmak için motivasyon, performans ve ödüller arasındaki bağlantıların derinlemesine anlaşılmasını sağlayarak önemli bir rol oynayabilir (Eshun, 2011).

Ölçer (2005), departmanlı mağazalarda motivasyonu etkileyen unsurları incelemiş ve performansa dayalı ücretin hizmet sektörü çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Motivasyonu etkileyen unsurlar arasında performansa dayalı ücret ilk sıralarda yer bulmuştur. Örucü ve Kanbur (2008), yönetsel ve örgütsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisinin olduğu fakat performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Leshabari (2008), Tanzanya’da bir hastanede yaptığı araştırma sonuçlarına göre; çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşük olduğunu ve bu durumun düşük maaş seviyeleri, uygun hasta bakımını sağlamak için gerekli ekipman ve sarf malzemelerin sık sık bulunmaması, performans değerlendirme ve geri bildiriminin yetersiz olması, farklı organizasyon birimlerindeki çalışanlar ile yönetim arasında zayıf iletişim kanalları ve karar alma süreçlerine katılım eksikliği, hastane yönetimi tarafından işçilerin refahı için genel bir endişe eksikliği bunların içinde yer almıştır.

Al-Ahmadi (2009), Riyad’da hemşirelerin iş performansının örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kişisel ve mesleki değişkenler ile pozitif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığın, hemşirelerin performansının güçlü bir yönlendiricisi olduğu gerçeği saptanmıştır. Argon (2010), motivasyon, performans değerlendirme ve örgütsel adalet konusunu incelemek amacıyla akademisyenlerde performans değerlendirme ile motivasyonun birbiri ile ilişkili süreçler olduğunu tespit etmiştir. Katılımcıların bir kısmı değerlendirme sürecinde çalışanlara verilen çeşitli uyarıcıların (terfi, para, teşekkür, vb.) yetersiz olması durumunda motivasyonun olumsuz etkilendiğini belirtmektedir.

Zaim (2011), performansa dayalı ücret uygulamasının doktorların performansında olumlu etki yarattığını ortaya koymuştur. Akpınar ve Taş (2013), doktorlarda performansa dayalı ek ödeme sisteminin mesleki etik üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu, kurumsal performans üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkisinin olmadığını, bireysel performansı geliştirmede ve özel muayenehane açma eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. James ve diğerleri (2015), işyerinde ödüllendirme, moral ve performans ilişkisini incelemiştir. Çalışmada, işyeri performansının artırılmasında çalışanların morallerinin yüksek olmasının önemine değinilmiştir. Çünkü, morali yüksek motive olmuş bireylerin daha etkin ve verimli çalışabileceği vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin çalışanlarının moralini adil uygulanan bir ödül sistemi ile güçlendirmesi gerektiği savunulmuştur.

Seitovirta ve diğerleri (2015), hemşirelerin hastanedeki ödüllendirme sistemi hakkındaki görüşlerini alarak, bu tarz ödüllendirmelerin çalışanların motivasyonunu arttırdığı ve işlerinde daha fazla doyuma ulaştıkları belirlenmiştir. Uzunbacak (2016), polis memurlarını en çok motive eden ödüllendirme seçeneğinin ekonomik ödüller olduğunu saptamıştır. Ekonomik ödüller sırasıyla sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel ödüller takip etmiştir.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın Amacı

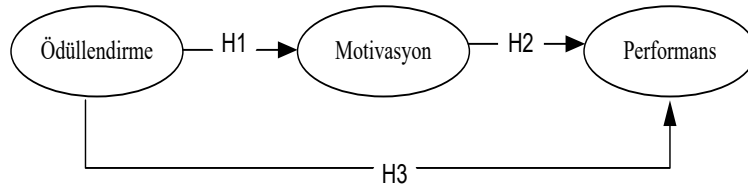
Vroom (1964)’un Beklenti Teorisi’ne göre; kişiler değişik davranış seçenekleri ya da tercih edilecek yollar arasından hangisini seçeceğine karar verirken bazı araçları kullanırlar. Beklenti Teorisi, bu araçları tanımlayan süreçtir. Herhangi bir davranış, görev ya da eylem için karar verirken motive edecek güçler üç algının bir bileşiminden oluşur. Bu algılar ise, beklenti, araçsallık ve çekiciliktir (Chiang ve Jang, 2008). Birey, hangi sonuçları tercih edeceğini belirler, ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunur (Can ve Aşan, 2006: 108). Böylece, birey, belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanırsa (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görürse (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derecede ödüllerini arzu ederse (çekicilik) motive olmuş demektir (Yüksel, 2000: 143).

Bu çalışma da Vroom’un Beklenti Teorisi’ne dayanarak, “örgütlerde ödüllendirme ve motivasyonun çalışan performansını nasıl etkilediği” araştırma

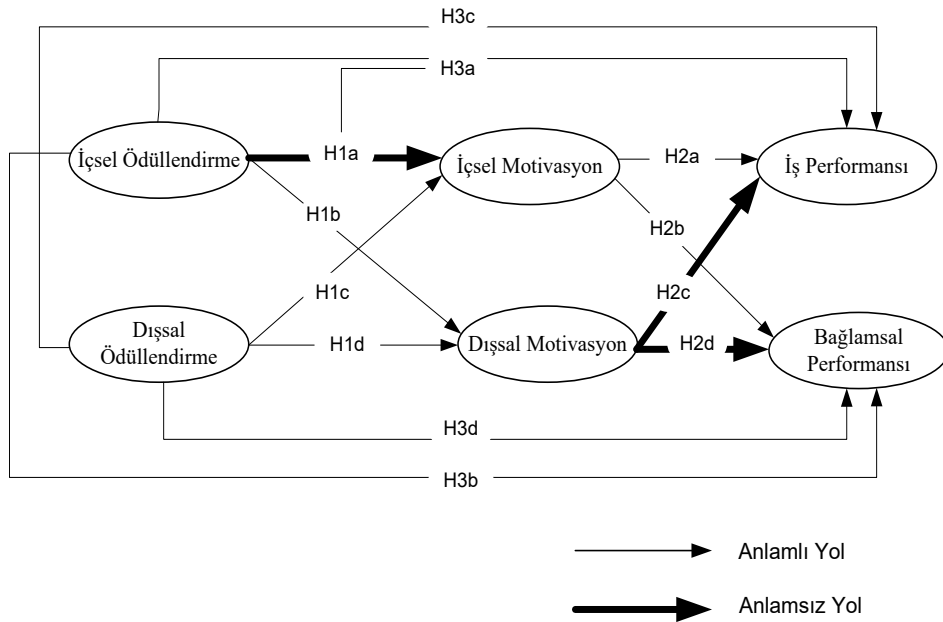
sorusuna yanıt aranmıştır. Başarılı olduğu takdirde ödül alacağına inanan (beklenti) bir çalışanın motivasyonu artmakta ve bu durum onun performansına olumlu (araçsallık) şekilde geri yansımaktadır. Bu durumda, çalışanın hem iş performansının artması hem de ödül isteği ise çekicilik unsurunu oluşturmaktadır. Çalışma, ödüllendirme, motivasyon ve performans kavramları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarında ödüllendirme ve motivasyonun çalışan performansını etkileme düzeyinin belirlenmesidir.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Motivasyon, ödüllendirme ve performansa ilişkin yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, çalışanlarda motive edici unsurları araştırmış ve maddi ödüllendirmelerin bu güdülerin başında geldiğini saptamıştır (Ölçer, 2005; Leshabari, 2008; Zaim, 2011; Örucü ve Kanbur, 2008). Motivasyonun çalışan performansını artırıcı bir unsur olduğu da (Al-Ahmadi, 2009; James vd., 2015; Argon, 2010) bulgular arasında yer almaktadır. Ayrıca, ödüllendirme de performansı artırmaktadır (Akpınar ve Taş, 2013; Seitovirta vd., 2015; Uzunbacak, 2016). Ancak ilgili literatürde, ödüllendirme, motivasyon ve performansın alt boyutları bazında bir modele rastlanmamıştır. Bu nedenle, literatüre katkı sağlamak için araştırmanın modeli, çalışan performansı ile ödüllendirme ve işgören motivasyonu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuş ve model temel değişkenler boyutunda ve alt boyutlar bazında olmak üzere iki şekilde kurulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli (Temel Değişkenler)



Şekil 2: Araştırma Modeli (Alt Boyutlar Bazında)

Literatüre dayalı olarak ödüllendirme ve motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Ödüllendirmenin işgören motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: İçsel ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İçsel ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Dışsal ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Dışsal ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşgören motivasyonunun çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: İçsel motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: İçsel motivasyonun bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Dışsal motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Dışsal motivasyonun bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Ödüllendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: İçsel ödüllendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: İçsel ödüllendirmenin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Dışsal ödüllendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3d}: Dışsal ödüllendirmenin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Giresun' da bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Hastanede 186 doktor, 359 hemşire, 68 ebe, 36 sağlık memuru ve 30 veri hazırlama kontrol işletmeni/memur olmak üzere toplam 679 kişi çalışmaktadır. Evrende belirtilen çalışan sayısı Mayıs 2018 tarihi itibari ile hastanede aktif çalışanları içermektedir. Kurumdan izin alınarak anketler uygulanmıştır. Ancak, kurum yöneticisinin isteği ile hastane ismi açık olarak çalışmada verilmemiştir. Evren içerisinde %95 güvenilirlik ve %5'lik hata payı ile hesaplanan en düşük

örneklem büyüklüğü 248 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2003, s, 294; Altunışık vd., 2005, s, 127). Kolayda örnekleme yöntemiyle geri dönüş oranları da dikkate alınarak 300 çalışana anketler dağıtılmış ve %92,6'lık bir geri dönüş oranıyla 278 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Anketler içerisinde 10 anketin geçersiz olduğu tespit edilmiş ve sonuçta 268 anket analize dahil edilmiştir.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Anket formu dört bölümü içermektedir. Birinci bölümde, işgörenlerin işlerine ilişkin motivasyonlarını belirlemeye yönelik soru ifadeleri, ikinci bölümde çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri performansı değerlendiren sorular, üçüncü bölümde çalışanların kurumlarında bulunan ödüllendirme sistemine ilişkin değerlendirmelerini alan ifadeler, son bölüm içeriğinde ise, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyan sorular yer almaktadır.

Çalışmada, işgörenlerin kurumlarındaki ödüllendirme algısını ölçmek amacıyla Lawler (2000) ölçeği başta olmak üzere Shaw vd. (2001) ve Smidts ve diğerlerinden (2001) yararlanılmıştır. Lawler' e göre (2000, s. 40), bir kurumda ödüllendirme sistemi yapısal belirleyiciler ve süreçler olmak üzere iki süreçten oluşmaktadır. Ödüllendirme algısı içsel ve dışsal ödüllendirme olarak iki boyuta ayrılır. İçsel ödüllendirme, kurumdaki ödüllendirme sisteminin kişinin yetenek, başarı, eğitim, çaba gibi unsurlarına bağlı olarak yürütüldüğüne ilişkin olan inancı sorgulayan sorulardan oluşurken dışsal ödüllendirme ise, kurumdaki ödüllendirme sisteminin dış faktörlere dayalı olarak kurulduğunu sorgulayan soru maddelerinden oluşmaktadır.

İşgören motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) ölçeği kullanılmıştır. İşgören motivasyonu ölçeği, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyuttan meydana gelmektedir. İçsel motivasyonda kişinin işini yaparken başarı, takdir, başarmak, değerli olmak ve karar verebilme yetisine sahip olma gibi konularda kendi kendini motive etmesine yönelik soru maddeleri bulunmakta iken dışsal motivasyonda ise çalışma ortamı, yöneticiler, işin gerekleri ve terfi gibi bazı özellikleri açısından motivasyonu ölçen sorular bulunmaktadır.

Performans ölçeği, iş ve bağlamsal performans boyutlarından oluşmaktadır. Çalışma da iş performansı, işgörenin işini başarıyla yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. İş performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş ve 4 sorudan oluşmaktadır. İş performansı ölçeği kapsamında kişinin işini yerine getirirken gösterdiği çaba, çabukluk, beceriklilik ve yeterlilik sorgulanırken 20 soruluk bağlamsal performans ölçeği (Borman ve Motowidlo, 1993) kapsamında ise işe ilişkin gönülden adanmışlığı (Chiu, 2004) niteleyen sorular yer almaktadır.

Ölçeklerin tamamında soru maddeleri, 5'li likert tipi ölçeğe uygun hazırlanmıştır. Ölçekte, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri kullanılmıştır.

Analiz Yöntemi

Araştırmada ilk olarak kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ödüllendirme, işgören motivasyonu ve performans ölçeklerinin yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) aracılığıyla test edilmiştir. DFA, daha önce keşfedilerek az sayıda faktör altında birleştirilen ölçeklerin uygulamanın yapıldığı örneklem için de benzerlik derecesini tespit etmek için kullanılır (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412; Byrne, 2010, ss. 5-6; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 21). Literatürde tüm

değişkenlere ilişkin ölçme modellerinin tek bir model altında test edilmesinin yanı sıra, tüm değişkenlerin ölçme modellerinin ayrı ayrı test edildiği de görülmüştür (Şimşek, 2007, s. 12). Bu araştırmada her bir değişken için ayrı doğrulayıcı faktör analizinin uygulanması tercih edilmiştir. Geçerlilik analizinin ardından ölçeklerin tamamının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılarak ölçeklerin içsel tutarlıkları belirlenmiştir. Araştırmanın hipotezleri yol analiziyle test edilmiştir. Betimleyici istatistikler ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS programı ve DFA ve yol analizi ise AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Bulgular başlığında öncelikle araştırmaya katılan örneklemin demografik özelliklerine, daha sonra ise sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistiklere ve hipotez testlerine değinilmektedir.

Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların %74,6'sı kadın ve %25,4'ü erkektir. Çalışanların büyük bir çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Medeni durum açısından %71,6' sı evli ve %28'i bekar (4'ü bu soruyu yanıtlamamıştır). Yaş değişkenine göre, %42,2 si en yüksek düzeyde 35-44 yaş aralığında çalışanlar bulunmakta iken eğitim düzeyi olarak %47'lik oranla en yüksek seviyede lisans eğitimi yer almaktadır. Katılımcılar arasında %64,2'lik oranla en fazla sayıda hemşire bulunmakta arkasından ikinci sırada %38'lik oranla memurlar bulunmakta ve devamında %24 oranla ebe, %17 oranla doktor ve yine %17 oranla tıbbi sekreter meslekleri bulunmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma örnekleminde doktor, hemşire, ebe, sağlık memuru ve veri hazırlama kontrol işletmeni/memur olmak üzere farklı çalışan grupları bulunmasına rağmen motivasyon ve ödüllendirme algısının aynı kurumda çalışan insanlar tarafından örgüt kültürü gereği olarak benzer şekilde ortaya çıkacağı düşünülmüş ve bu nedenle tüm çalışanlar bir modele dahil edilmiştir. Çünkü, araştırmanın amacı, çalışan grupları özelinde değil sağlık sektörü çalışanları üzerinde araştırma yapmaktır. Schneider'a (1996) göre örgütsel kültür, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir. Bu nedenle, ortak uygulama, kural ve prosedürlerin kurumda yer alan insanların ortak düşüncelere sahip olmasını sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumu istatistiki olarak test etmek amacıyla motivasyon, ödüllendirme ve performans değişkenlerine yönelik yapılan Anova testine göre de gruplar arasında değişkenlere ilişkin algılar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Bkz. Tablo 1). Bir başka ifadeyle, hastanede çalışan gruplar arasında motivasyon, ödüllendirme ve performansla dair bir algı farklılığı tespit edilmemiştir. Bu nedenle, çalışma gruplarının aynı örneklem içerisinde yer alması ve çalışma gruplarına ait verilerin tek bir model içerisinde analiz edilmesinde bir sakınca bulunmamaktadır.

Tablo 1: Çalışma Gruplarında Değişkenleri Algılama Farklılıklarına Yönelik Anova Testi Sonuçları

	Motivasyon		Performans		Ödüllendirme	
	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma	Ort.	Std. Sapma
Doktor	3,92	0,638	4,54	0,496	2,41	0,839
Hemşire/Sağlık Memuru	3,61	0,483	4,25	0,409	2,1	0,861
Tıbbi Sekreter	3,56	0,692	4,37	0,425	2,39	0,947
Memur	3,58	0,447	4,29	0,364	2,16	0,911
Ebe	3,62	0,373	4,38	0,407	2,38	0,848
Varyansların Homojenliği Testi (p)	0,124		0,276		0,927	
Welch (p)	0,876		0,744		0,679	
Brown-Forsythe (p)	0,764		0,947		0,779	
ANOVA	Karelerin toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P (Sig.)	Motivasyon
Gruplar arası	1,79	4	0,448	1,815	0,126	
Gruplar içi	64,864	263	0,247			
ANOVA	Karelerin toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P (Sig.)	Performans
Gruplar arası	1,585	4	0,396	2,28	0,061	
Gruplar içi	45,698	263	0,174			
ANOVA	Karelerin toplamı	sd	Kareler Ort.	F	P (Sig.)	Ödüllendirme
Gruplar arası	3,695	4	0,924	1,217	0,304	
Gruplar içi	199,416	263	0,759			

DFA'nın ölçüm modelinin uygunluğunu gösteren uyum iyilik değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğunu söyleyebilmek için bu değerlerin (NFI, TLI, CFI, AGFI, χ^2/sd , RMSEA) iyi uyum şartı ve kabul edilebilir uyum şartlarını sağlaması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 82; Raykov ve Marcoulides, 2006, s. 46; Bayram, 2010, s. 76; Kline, 2011, s. 206; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 34; Cheng, 2001, ss. 653-654; Göktaş Kuluallp ve Çakmak, 2016, s. 133).

Tablo 2: Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Değeri					
Uyum İyiliği Kriterleri	Ödüllendirme	İşgören Motivasyonu	Performans	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR- <i>Standardized Root Mean Square Residual</i>)	0,01	0,02	0,01	≤0,05	≤0,08
Uyum İyiliği İndeksi (GFI- <i>Goodness of Fit Index</i>)	0,95	0,89	0,97	≥0,95	≥0,90
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI- <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	0,94	0,87	0,95	≥0,95	≥0,90
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI- <i>Normed Fit Index</i>)	0,95	0,90	0,91	≥0,95	≥0,90
Tucker-Lewis İndeksi (TLI- <i>Tucker-Lewis İndeksi</i>)	0,93	0,95	0,97	≥0,95	≥0,90
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI- <i>Comparative Fit Index</i>)	0,92	0,91	0,96	≥0,97	≥0,95
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd - <i>Chi-Square Goodness of</i>	2,65	3,22	1,95	≤3	≤5
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA- <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	0,03	0,02	0,04	≤0,05	≤0,08

Uyum iyilik değerleri incelendiğinde, modelde kurulan ilişkilerin örneklem verisiyle yüksek derecede tutarlı olduğu görülecektir. Yapı geçerlilikleri sağlanan ölçeklerin güvenilirlikleri ise Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması ile tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan güvenilirlik değerleri, Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Güvenilirlik Değeri
Ödüllendirme	0,974
Motivasyon	0,876
Performans	0,931

Tablo 3'te sunulan değerler, ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik değerinin 0,70 üzerinde olduğunu göstermektedir. Belirlenen değerler çerçevesinde tüm ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri incelenmektedir. Tanımlayıcı değerler Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistik Değerleri (Genel Model Bazında)

	Ort.	Std. Sapma	Ödüllendirme	Motivasyon	Performans
Ödüllendirme	2,15	0,57	1		
Motivasyon	3,62	0,49	0,392**	1	
Performans	4,30	0,42	0,025	0,378**	1

**p<0,01

Pearson Korelasyon Analizi bulgularına göre, araştırmadaki değişkenlerden ödüllendirme ile motivasyon ve motivasyon ile performans arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı olduğu ($p<0,01$) tespit edilmiştir. Ancak, ödüllendirme ile performans

arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla, kurulan H3 hipotezi olan “ödüllendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi ile ona bağlı alt hipotezler olan H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri korelasyon analizi sonuçlarına göre, bu iki değişken arasında ilişki çıkmadığı için reddedilmiştir.

Değişkenler arası anlamlı bulunan ilişkiler, bu değişkenler arasındaki doğrudan etkilerin incelenbilmesini olanaklı hale getirmektedir. Dolayısıyla, değişkenler arası etkileşimi belirlemek için yapılan yol analizi sadece arasında anlamlı ilişki bulunan değişkenler için yapılmıştır.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistik Değerleri (Alt Boyutlar Bazında)

	Ort.	Std. Sapma	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Performansı	Bağlamsal Performans	Dışsal Ödüllendirme	İçsel Ödüllendirme
İçsel Motivasyon	4,15	0,54	1					
Dışsal Motivasyon	3,08	0,62	0,460**	1				
İş Performansı	4,29	0,5	0,305**	0,152*	1			
Bağlamsal Performans	4,30	0,41	0,504**	0,273**	0,656**	1		
Dışsal Ödüllendirme	2,38	0,5	0,177**	0,483**	0,044	0,088	1	
İçsel Ödüllendirme	1,97	0,87	0,079	0,447**	0,024	0,089	0,706**	1

**p<0,01; *p<0,05

Araştırma değişkenlerine temel boyutlar bazında yapılan korelasyon analizine ek olarak değişkenlerin alt boyutları bazında da korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bulgularına göre, içsel motivasyonun içsel ödüllendirme ile iş performansının dışsal ve içsel ödüllendirmeyle ve bağlamsal performansın dışsal ve içsel ödüllendirmeyle istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, diğer değişkenler arasında karşılıklı ilişkilerin anlamlı (p<0,01; p<0,05) olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle yol analizi aralarında anlamlı ilişkiler bulunan değişkenler üzerinden yapılmıştır.

Yol Analizi Sonuçları

Ölçeklere ilişkin modeller DFA ile doğrulanmış ve sonrasında kullanılan değişkenler arası ilişkiler yol analiziyle araştırılmıştır. Ödüllendirme, işgören motivasyonu ve performans arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla gerçekleştirilen yol analizinde test edilen hipotezlere ait değerler Tablo 6’da bulunmaktadır.

Tablo 6: Değişkenler Arası Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Yol Analizi Bulguları (Genel)

Hipotezler		Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri	p değerleri
H1	Ödüllendirme → Motivasyon	0,392***	0,032	6,969	0,001
H2	Motivasyon → Performans	0,378***	0,048	6,669	0,001

*** p<0,001

Ödüllendirmenin motivasyon üzerinde ve motivasyonun performans üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan yol analizine ilişkin değerler Tablo 6’da yer

almaktadır. Bu değerlere göre; ödüllendirmenin motivasyon üzerinde ($H_1: \beta= 0,392$, $p=0,001$) ve motivasyonun performans üzerinde ($H_2: \beta= 0,378$, $p=0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Kurulan hipotezler kapsamında “ H_1 : Ödüllendirmenin işgören motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” ile “ H_2 : İşgören motivasyonunun çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Yapısal olarak kurulan modelin bir bütün olarak anlamlılığını belirlemek için uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi şarttır. Yapısal modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7’ de gösterilmektedir.

Tablo 7: Değişkenlerin Birbiri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri (Temel Boyutlar Bazında)

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	3,69	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,05	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,98	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,91	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,93	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,94	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,94	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,02	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 7 bilgilerine göre, tüm değerler iyi ve kabul edilebilir uyum şartlarını sağlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, modelin bütünsel olarak geçerliliği ve modeldeki ilişkilerle uyum iyiliği değerlerinin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilir.

Yol analizi sonuçlarına bağlı kalınarak (Bkz. Tablo 7), hastane çalışanlarının ödüllendirilmesinin onların motivasyonları üzerinde, motive edilmelerinin ise performansları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 8: Değişkenler Arası Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Yol Analizi Bulguları (Alt Boyutlar Bazında)

Hipotezler			Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	p değerleri	
H1a	İçsel Ödüllendirme	→	İçsel Motivasyon	-0,092	0,053	-1,082	0,279
H1b	İçsel Ödüllendirme	→	Dışsal Motivasyon	0,212**	0,053	2,839	0,005
H1c	Dışsal Ödüllendirme	→	İçsel Motivasyon	0,242**	0,046	2,854	0,004
H1d	Dışsal Ödüllendirme	→	Dışsal Motivasyon	0,333***	0,046	4,47	0,001
H2a	İçsel Motivasyon	→	İş Performansı	0,299***	0,061	4,554	0,001
H2b	İçsel Motivasyon	→	Bağlamsal Performans	0,480***	0,045	2,072	0,001
H2c	Dışsal Motivasyon	→	İş Performansı	0,014	0,054	0,216	0,829
H2d	Dışsal Motivasyon	→	Bağlamsal Performans	0,052	0,04	0,881	0,378

** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Ödüllendirme, işgören motivasyonu ve çalışan performansı değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin hipotezleri test etmek amacıyla yapılan yol analizine ilişkin değerler

Tablo 8’de verilmiştir. Bu değerlere göre; içsel ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde (H_{1b} : $\beta= 0,212$, $p<0,01$), dışsal ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerinde (H_{1c} : $\beta= 0,212$, $p<0,01$), dışsal ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde (H_{1d} : $\beta= 0,333$, $p=0,001$), içsel motivasyonun iş performansı üzerinde (H_{2a} : $\beta= 0,299$, $p=0,001$) ve içsel motivasyonun bağlamsal performans üzerinde (H_{2b} : $\beta= 0,480$, $p=0,001$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, kurulan hipotezler kapsamında H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, içsel ödüllendirmenin içsel motivasyon (H_{1a} : $\beta= -0,092$, $p>0,01$), dışsal motivasyonun iş performansı (H_{2c} : $\beta= 0,014$, $p>0,01$) ve bağlamsal performans üzerinde (H_{2d} : $\beta= 0,052$, $p>0,01$) anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığını gösteren uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Değişkenlerin Birbiri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri (Alt Boyutlar Bazında)

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	1,68	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,04	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,99	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,95	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,98	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,98	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,99	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,05	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$

Tablo 9’da yer alan tüm değerler, iyi ve kabul edilebilir uyum şartlarını sağlamaktadır. Bu durumda uyum iyiliği değerlerine göre, modeldeki ilişkilerle örneklem verisi yüksek derecede tutarlı ve model bütünsel olarak geçerlidir. Bu sonuca dayanarak, hastane çalışanlarının gerek içsel gerekse dışsal motivasyonlarının artırılması için dışsal anlamda sağlıklı bir ödüllendirme sistemi kurulması ve aynı zamanda çalışanın kurumdaki ödüllendirmeye ilişkin olumlu düşüncelere sahip olması sağlanmalıdır.

Çalışanların iş ve bağlamsal performanslarını artıran unsur ise içsel motivasyondur. Analiz sonucuna göre; dışsal motivasyonun performans üzerinde istatistiki olarak bir etkisine rastlanmamıştır.

Tartışma

Araştırmanın temel hipotezlerine ilişkin bulgulara göre; çalışanları ödüllendirmenin onların motivasyonları üzerinde ve işgören motivasyonunun çalışanların performansları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar, ödüllendirmenin motivasyonla olan ilişkisini inceleyen çalışmalarla (Ölçer, 2005; Leshabari, 2008; Zaim, 2011; Örucü ve Kanbur, 2008) benzerlik göstermektedir. Ayrıca, motivasyon ihtiyaçları karşılanan çalışanların performanslarının artacağını gösteren çalışmalarla da (Al-Ahmadi, 2009; James vd., 2015; Argon, 2010) paralel sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, bu çalışma da benzer ilişkileri inceleyen çalışmaların (Akpınar ve Taş, 2013; Seitovirta vd., 2015; Uzunbacak, 2016) aksine ödüllendirmenin çalışan performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu durumun nedeni olarak, araştırmanın sağlık çalışanlarını kapsamaması

gösterilebilir. Sağlık çalışanları mesleklerine toplum faydasını kendi çıkarlarından üstün tutacaklarına dair yemin ederek başlamaktadır. Mesleklerinin ulvi bir görev olduğuna ilişkin inançlarından dolayı da kendi menfaatleriyle ilgili ödül almalarının onların performanslarını etkileyen bir durum olmadığı söylenebilir. Analiz sonuçları da bu bilgiyle aynı doğrultuda çıkmıştır.

Alt hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına göre ise, içsel ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde, dışsal ödüllendirmenin içsel motivasyon üzerinde, dışsal ödüllendirmenin dışsal motivasyon üzerinde, içsel motivasyonun iş performansı üzerinde ve içsel motivasyonun bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu da belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, dışsal ödüllendirmenin başka bir ifadeyle, kurumdaki finansal (maaş, doğrudan fayda, performansa dayalı ek ödemeler), sosyal (örgüt iklimi, yönetim kültürü, iş yaşam dengesi, çalışma grubu benzerliği) ve gelişimsel (öğrenme, yetiştirme, gelişme, eğitim) ödüllerin (Shields, 2007, s. 31) çalışanın hem içsel hem de dışsal motivasyonunu sağladığı belirlenmiştir. Bir diğer önemli nokta ise, içsel motivasyonun hem iş hem de bağlamsal performansı olumlu etkilemesidir.

Bu bulgular ışığında, çalışanın tam motivasyonunu sağlamak isteyen yöneticilerin içsel ödüllendirme araçlarından çok dışsal ödüllendirme araçlarını kullanması önerilmektedir. Sonuçta dışsal ödüller dışarıdan işgörene verilen işle ilgili faktörler olduğu için içsel ödüller gibi öznel değildir. Bu nedenle, dışsal ödüller içsel ödüllere göre, çalışanda daha çok “ödül, kazanım, hediye, bir motivasyon aracı” olarak görülmektedir. Çalışanın performansını artırmak isteyen yöneticiler ise, dışsal motivasyondan çok içsel motivasyon araçlarına yönelmelidir. Bu durum, motive olmanın bireysel bir olgu olması ile açıklanabilir. Motivasyon kişiye göre değişen bir durum olduğu için çalışma ortamı, yönetici faktörü gibi dışsal etmenlerden çok kişilik, tercih, takdir edilme duygusu, başarıma hissi gibi içsel etmenlerden etkilenmektedir. Bu nedenle, çalışanın bağlamsal ve iş performansına yansımaları açısından içsel motivasyon daha etkilidir.

Sonuç

Değişimle birlikte hızlı kaygan zeminde faaliyet gösteren işletmelerin en etkili rekabet aracı çalışanlarına verdikleri değer ve onlar için gerçekleştirecekleri uygulamalardır. Bu çalışmada, örgütlerin çalışan performanslarını artırmak için bu uygulamalar arasında olan personelini ödüllendirmesi ve motivasyonu konusu ele alınmıştır. Bu amaçla, araştırma modelinde ödüllendirmenin işgören motivasyonundan ve çalışan performansının ödüllendirme ve işgören motivasyonundan olumlu etkileneceği öngörülmüştür.

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için birçok fonksiyonu bir araya getirmesi ve bu fonksiyonları da azami şekilde kullanması gerekmektedir. Globalleşen dünyada rekabet ortamının artması ve işletmelerin bu rekabet ortamına yenik düşmemesi için etkin bir yönetim sistemine ihtiyacı vardır. Etkin yönetim sistemleri arasında insan kaynaklarına verilen önem artmakta olup; iş görenlerin verimliliği en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Özellikle emek yoğun olan hizmet sektöründe iş gören performansı başarıyı etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir (Özipek ve Aktan, 2008, s. 68; Tunçer, 2013, s. 88). Bir örgütte insan kaynakları yönetimi işletmenin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Bu nedenle, üstün iş davranışının ve performansın sağlanması için “çalışan motivasyonu” yöneticilerin

özellikle önemsemesi gereken konu listesinin başında gelmektedir (Javed ve Javed, 2013). İş göreni en iyi şekilde yöneltecek olan insan kaynaklarına da büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. İyi işlemeyen insan kaynakları sistemi başarının gecikmesine hatta başarısızlığa neden olmaktadır. Bu nedenden dolayı işletmeler gün geçtikçe performans ve performansın gelişmesine yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Çalışkan vd., 2011, s. 364). Bu durum, yöneticilerin çalışanı açık bir şekilde anlamasını gerektirmektedir. Ancak, çoğu yöneticinin ya çok meşgul olduğunu ya da insanı anlamak için zaman ayırmadığını ve dolayısıyla çalışanlarını etkili bir şekilde motive etme, ödüllendirme ve performansını artırma çabaları arayışında başarısız olduklarını göstermektedir (Eshun, 2011).

Çalışmanın alt boyutlar bazında sunduğu önermelere literatürde henüz rastlanmamıştır. Bu kapsamda, çalışmanın literatüre teorik katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının sektörde yöneticilik yapan kişilere insanı yönetme bilgisi sunması açısından uygulama alanında katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın bir sağlık kurumu çalışanlarına uygulanması çalışmanın kısıtlı tarafını oluşturmaktadır. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda, özellikle alt boyutlar bazında kurulan model daha fazla sayıda sağlık kurumuna ya da diğer sektörlerde de uygulanarak kurumlar ve sektörler arası performans kıyaslamaları yapılabilir. Sektörlere göre farklı performans artırıcı araçlar sunulabilir.

Kaynakça

- Aduo-Adjei, K., Emmanuel, O., & Forster, O. M. (2016). The impact of motivation on the work performance of health workers (korle bu teaching hospital): evidence from ghana, *Hospital Practices and Research*, 1 (2), 47-52.
- Akpınar, A. T. ve Taş, (2013). Performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin hekimlerin tutumları üzerine kocaeli üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde bir araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2 (37), 167-182.
- Al-Ahmadi, H. (2008). Factors affecting performance of hospital nurses in riyadh region, saudi arabia, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22 (1), 40-54.
- Altındağ, E ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (30), 281-297.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*, 4. Baskı. İstanbul: Avcı Ofset.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma, *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management*. Kogan Page. London.
- Batmaz, Ş. (2002), Örgütlerde motivasyonun önemi, *Standart Dergisi*, Kasım, 45-48.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(4),15-34.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J., (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, *Personnel Selection in Organizations*, New York: Jossey-Bass.
- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural equation modeling with amos: basic concepts, applications and programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınları: Denizli.
- Chiang, C. F. ve Jang, S. C., 2008, An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), s. 313-322.
- Chiu, Shan-Kou, (2004), *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the high-tech industry in taiwan*, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 363-401.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, 4(14), 67-79.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Eshun, C. & Duah, F.K., (2011). *Rewards as a Motivation tool for Employee Performance*. School of Management, Unpublished Master's Thesis in Business Administration.
- Fisher, C. D ve Yuan, A. X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of us and chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management* 9 (3), 516-528.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

- Gohari, P., Kamkar, A., Hosseinipour, S. J., Zohoori M. (2013). Relationship between rewards and employee performance: a mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5 (3), 571-597.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6(2), 587-605.
- Göktaş Kulualp, H., ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 123-146.
- Güzel, F. Ö. (2010). Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3415-3429.
- Islam, R ve Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective, *International Journal of Commerce and Management*, 18 (4), 344-362.
- James, O. E., Ella, R., Nkamare, S. E., Lukpata, F. E., Uwa, S. L., & Mbum, P. A. (2015). Effect of reward system among health care workers performance: a case study of university of Calabar teaching hospital Calabar, Nigeria. *Journal Of Hospital Administration*, 4(3), 45.
- Javed, L. ve Javed, N. (2013). An empirical study on the factors that affect employee motivation and their relationship with job performance. *International Journal of Management Sciences*, 1 (4), 114-124.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kolaylı, G. ve Lorcu, F. (2017). Performansa dayalı ücret sistemi ve hekimlerin motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 3 (3), 340-353.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22, 93-107.
- Koroğlu, Ö. ve Avcıkurt, C. (2014). Turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 39, 45-59.
- Leshabari, M. T., Muhondwa, E. P. Y., Mwangi, M. A ve Mbembati N. A. A. (2008). Motivation of health care workers in tanzania: a case study of Muhimbili National Hospital. *East African Journal of Public Health*, 5 (1), 32-37.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52.
- Meydan, Cem H. ve Harun Şeşen (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi Amos uygulamaları*. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

- Mottaz, J. C., 1985, The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-26.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1), 85-97
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili etmenlerin belirlenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, 45(2), 117-118.
- Özipek, N. M. ve Aktan, E. (2008). Konya emniyet müdürlüğü örneğinde işgören motivasyonu ve liderlik ilişkisi, *Selçuk İletişim Dergisi*, 5 (2), 68-79.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 43(2), 332-350.
- Salah, M. R. A. (2016). The influence of rewards on employees performance. *British Journal of Economics, Management & Trade* 13(4): 1-25.
- Schneider, B. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change, *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7.
- Schuler RS, Jackson SE. (2002). Human resources management and its link with strategic management. In B. Gerhart & J. Hollenbeck (EDs). *Human Resources Management*. London: Thompson international, 66-72.
- Seitovirta J., Partanen P., Vehviläinen-Julkunen K. and Kvist T. (2015). Registered nurses' experiences of rewarding in a Finnish university hospital -an interview study. *Journal of Nursing Management*, 23, 868-878.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*, 4th Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Shaw, J. D., Duffy M. K., Stark E. M. (2001). Team reward attitude: construct development and initial validation. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 911.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Smidts Ale, Pruyn Ad Th. H., Riel Cees B. M. Van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 44 (5).
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 191-206.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), 71-89.
- Uzunbacak, H. H. (2016). Türk Polis Teşkilatı'ndaki ödüllendirme sistemi üzerine bir araştırma, *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (4), 60-75.
- William, A. N. (2010). Employee motivation and performance. *Business Management*, (December), 1-81.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.
- Yüksel, Ö., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaim, H. (2011). Performansa dayalı ücret uygulamasının doktor memnuniyeti üzerindeki etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 359-374.

A Path Analysis for Evaluation of Employee Performance in Health Sector

Halime GÖKTAŞ KULUALP
Karabük University
Safranbolu Tourism Faculty
Department of Tourism Management
Karabük, Turkey
orcid.org/0000-0002-1485-3026
halimegoktas@karabuk.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The work environment has undergone significant changes in past years in terms of nature and scope of work. The changing nature of the working environment required different management approaches. The need of employees and organizations for their employees to survive has led to the search for etkin managing people more effectively Şirket. This has led to more attention to every issue that concerns people in the work environment. Because, the realization of the organizational goals depends primarily on the realization of the individual objectives of the personnel working for the organization.

As long as managers increase employee performance, it will be easier to reach organizational goals. For this reason, many studies have examined the performance of organizations and employees. In these studies, the factors affecting performance, the premise or the results of the performance were examined. Numerous studies examining the relationship between performance and motivation (Ertan, 2008; William, 2010; Aduo-Adjei, Emmanuel, Forster, 2016; Eshun, 2011; Yıldız, Prosecutor and Kapu, 2014; Dobre, 2013) as well as investigating the relationship of performance with rewarding (James et al., 2015; Pekdemir, Koçoğlu and Gürkan, 2014; Salah, 2016; Gohari et al., 2013). However, as a factor affecting performance, it was found that a limited number of studies (Altındağ and Akgün, 2015) examined the relationship between motivation and reward and performance in a model. Therefore, in this study, the interaction of three variables (performance, motivation and rewarding) in a single model has been examined in order to contribute to the literature.

Research Metedology

Data Collection Method of Research

The universe of this research consists of health workers working in a public hospital in Giresun. The hospital employs a total of 679 people, including 186 doctors, 359 nurses, 68 midwives, 36 medical officers and 30 data preparation control officers. Questionnaire technique was used in the research. The lowest sample size calculated with 95% reliability and 5% error margin within the universe was determined as 248 people (Sekaran, 2003, p, 294; Altunışık et al., 2005, p, 127). The surveys were distributed to 300 employees by taking into consideration the return rates by means of

sampling method, and a return was made from 278 employees with a return rate of 92.6%. 10 questionnaires were found to be invalid in the questionnaires and 268 questionnaires were included in the analysis.

In the first part, in order to measure the perception of rewarding among employees, Lawler (2000) scale, especially Shaw et al. (2001) and Smidts et al. (2001), in the second part, Mottaz's (1985) scale was used to measure employee motivation. Employee motivation scale consists of two dimensions as internal and external motivation. In the third part, the work performance scale was developed by Borman and Motowidlo (1993) and consists of 4 questions. The 20-question contextual performance scale included questions that qualify for the commitment to the work (Chiu, 2004). Performance scale consists of business and contextual performance dimensions. And, there are demographic variables in the last section. Questionnaires were prepared according to 5 point Likert scale. In the scale, the expressions "1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Undecided, 4 = Agree, 5 = Strongly Agree" were used.

Findings

Demographic Information

74.6% of the participants were female and 25.4% were male. It can be said that the majority of the employees are women. In terms of marital status, 71.6% were married and 28% were single (4% did not answer this question). According to the age variable, there are 42.2% and 35-44 age group, while the highest level of education is 47%. Among the participants, 64.2% had the highest number of nurses, followed by a second rate of 38%, followed by a midwife (24%), a doctor (17%), and a medical secretary (17%).

Reliability and Validity of Data Collection Tool and Correlation Analysis

According to the fit goodness, the relationships established in the model are highly consistent with the sample data. Because, NFI, TLI, CFI, AGFI, A2 / sd, RMSEA values provided good compliance requirement and acceptable compliance conditions. The reliability of the construct validity scales was determined by calculating the Cronbach Alpha (α) value. It is seen that the reliability of the scales was high (for motivation 0,87; for performance 0, 93; for rewarding 0, 97).

According to the correlation analysis findings, it was found that the relationship between rewarding and motivation and motivation and performance were significant ($p < 0.01$). However, there was no statistically significant relationship between rewarding and performance.

Path Analysis Results

Models related to scales were confirmed by CFA and the relationships between variables were then investigated by path analysis. Rewarding was found to have a positive and significant effect on motivation (H1: $\beta=0.392$, $p=0.001$) and motivation on performance (H2: $\beta = 0.378$, $p = 0.001$). Within the scope of the hypotheses established, "H1: Rewarding has a positive and significant effect on employee motivation" and "H2: Employee motivation has a positive and significant effect on employee performance" hypotheses are supported.

According to the results of the Path Analysis conducted to test hypotheses about the sub-dimensions of rewarding, employee motivation and employee performance

variables; on extrinsic motivation of internal reward (H1b: $\beta=0,212$, $p<0,01$), on intrinsic motivation of extrinsic reward (H1c: $\beta=0,212$, $p<0,01$), on extrinsic motivation of extrinsic reward (H1d: $\beta=0,333$, $p=0,001$), the internal motivation has a positive and significant effect on the work performance (H2a: $\beta=0,299$, $p=0,001$) and the internal motivation on the contextual performance (H2b: $\beta=0,480$, $p=0,001$). Therefore, hypotheses H1b, H1c, H1d, H2a and H2b were accepted within the scope of hypotheses established. But, the intrinsic motivation of internal rewarding (H1a: $\beta=-0,092$, $p>0,01$), the work performance of extrinsic motivation (H2c: $\beta=0,014$, $p>0,01$) and on contextual performance (H2d: $\beta=0,052$, $p>0,01$) was found to have no significant effect. All values of the model provide good and acceptable compliance conditions. According to this situation, the sample data is highly consistent with the sample data and the model is fully valid.

Discussion

According to the findings of the basic hypotheses of the study; employee motivation and employee motivation have a significant and positive impact on employee performance. These results are similar to the studies examining the relationship of rewarding with motivation (Ölçer, 2005; Leshabari, 2008; Zaim, 2011; Örucü and Kanbur, 2008). In addition, parallel results have been obtained with the studies showing that the performance of the employees whose motivation needs are met will increase (Al-Ahmadi, 2009; James et al., 2015; Argon, 2010). However, in contrast to the studies examining similar relationships in this study (Akpınar and Taş, 2013; Seitovirta et al., 2015; Uzunbacak, 2016), there was no statistically significant effect on the employee performance of the reward. The reason for this situation is that the study covers health workers. Health workers begin their professions by swearing that they will keep society's benefits above their own interests. It can be said that the fact that they receive awards related to their own interests because of their belief that their profession is a great task is not a factor that affects their performance. The results of the analysis were in line with this information.

According to the results of the analysis of sub-hypotheses, it has been determined that intrinsic rewarding has a positive effect on extrinsic motivation, extrinsic reward on intrinsic motivation, extrinsic reward on extrinsic motivation, intrinsic motivation on job performance and intrinsic motivation has a positive effect on contextual performance. According to these results, external rewarding, in other words, financial in the institution (salary, direct benefit, performance based payments), social (organizational climate, management culture, work life balance, working group similarity) and developmental (learning, training, development, training (Shields, 2007, p. 31). It was determined that the employee provided both internal and external motivation. Another important point is that intrinsic motivation affects both business and context performance positively.

In the light of these findings, it is suggested that managers who want to ensure the full motivation of their employees should use external rewarding tools rather than internal rewarding tools. Ultimately, external awards are not as subjective as internal rewards because there are work-related factors to outsourced employees. Therefore, external awards are seen as more kazan reward, gain, gift, motivation tool kazan according to internal awards. The managers who want to increase the performance of their employees should turn to intrinsic motivation tools rather than external motivation.

This can be explained by the fact that motivation is an individual phenomenon. working environment for people to be motivated by a changing situation, external factors such as the administrator of the very personality factors, preferences, feeling unappreciated, are influenced by internal factors such as a feeling of accomplishment. For this reason, intrinsic motivation is more effective in terms of the employee's reflection on contextual and business performance.

Result

The most effective competitive means of the enterprises operating on the fast slippery ground with the change are the value they give to their employees and the applications they will perform for them. In this study, the motivation and rewarding of the personnel among these practices are discussed in order to increase the employee performance of the organizations. For this purpose, it has been predicted that rewarding in the research model will be positively affected by employee motivation and employee performance motivation and employee motivation.

In order for organizations to achieve success, they need to combine many functions and use these functions in the maximum way. In the globalizing world, there is a need for an effective management system in order to increase the competitive environment and not to succumb to the competitive environment of the enterprises. Among the effective management systems, the importance given to human resources is increasing; the efficiency of the employees is being maximized. Performance in the labor-intensive service sector is one of the most important factors affecting the success (Özipek & Aktan, 2008, p. 68; Tunçer, 2013, p. 88). Human resources management in an organization has become one of the most important functions of the enterprise. For this reason,, employee motivation m is the top of the list of topics that managers should pay particular attention in order to ensure superior business behavior and performance (Javed and Javed, 2013). The human resources, which will lead the employees in the best way, also have a great role and responsibility. The human resources system that does not function well causes delay in success and even failure. For this reason, businesses are working to improve performance and performance day by day (Caliskan et al., 2011, p. 364). This requires managers to clearly understand the employee. However, most managers show that they are either too busy or do not take the time to understand human beings and thus fail to seek to motivate, reward and improve their employees effectively (Eshun, 2011).

The propositions presented by the study in terms of sub-dimensions have not been found in the literature. In this context, the study is expected to make a theoretical contribution to the literature. In addition, it is foreseen that the results of the research will contribute to the application field in terms of providing management information to the people who are the managers in the sector. Implementation of the study to employees of a health institution constitutes the limited side of the study. Therefore, future studies, especially the model based on sub-dimensions, can be applied to more health institutions or other sectors and performance comparisons between institutions and sectors can be made. Different performance enhancing tools can be offered by sectors.