

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME ANLAMINDA
YÖNETİCİDEN BEKLENTİLERİ: ÖZEL BANKADA
BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Esin KARAATLI

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME ANLAMINDA
YÖNETİCİDEN BEKLENTİLERİ: ÖZEL BANKADA
BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Esin KARAATLI

Öğrenci No:
120744103

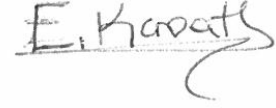
Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticilerinden Beklentileri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 01/09/2014

Aday: Esin KARAATLI



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

06/12/14

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744103** numaralı **Esin KARAATLI'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Çalışanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri: Özel Bankada Bir Uygulama**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.09.2014 tarih ve 2014/23 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



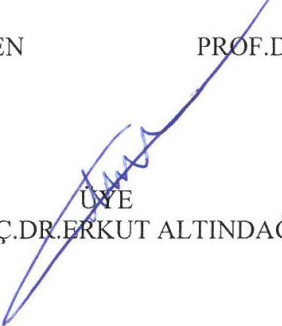
DANIŞMAN

YRD.DOÇ.DR.VEDAT ZEKİ YENEN



ÜYE

PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD.DOÇ.DR.ERKUT ALTINDAĞ

Adı ve Soyadı : Esin KARAATLI
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Ödüllendirme, Yönetici, Beklenti, Çalışan

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME ANLAMINDA YÖNETİCİDEN BEKLENTİLERİ: ÖZEL BANKADA BİR UYGULAMA

Günümüz şartlarında, ülkemizde ve dünyada çalışma hayatının iyileştirilmesi önem kazanmış ve bunun için kurumlar insan kaynakları konusunda yenilikçi adımlar atmaya başlamışlardır. Üretimin ve hizmetin kalitesinin artırılmasındaki en önemli unsur insandır. Bu nedenle çalışanların, yöneticilerine olan inancı ve işe duyduğu bağlılığı arttırmak gerekmektedir. Çalışanın gösterdiği çaba karşılığında yöneticisinden ve kurumundan ücret dışında çeşitli beklentileri vardır. Bu çalışmada ki amaç çalışanların, çalışma hayatında yöneticilerinden ödül konusunda neler beklediklerini anlamaktır. Böylece çalışanlara uygun, doğru olan ödüller tespit edilebilir. Ödüller çalışanları hem onurlandırmakta, hem de kurum kültürüne daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Ödüller aynı zamanda çalışan, yönetici, kurum ilişkisi ve bağlılığını geliştirmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ödüllendirme kavramı ele alınarak, ödüllendirme kapsamına değinilmiştir. Ödülün önemi ve beklenti kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ödüllendirme çeşitleri detaylı bir biçimde belirlenerek, ödüllendirme yöntemleri analiz edilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, belirlenen ödül türlerine göre özel bir bankanın operasyon merkezinde, çalışanların ödül beklenti tercihlerini ortaya koyan bir anket araştırması yapılmıştır.

Name and Surname : Esin KARAATLI
Supervisor : Asst. Assoc. Dr.Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master, 2014
Major : Bussiness Administration
KeyWords : Awarding, Manager, Expectation, Employee

ABSTRACT

EXPECTATIONS OF EMPLOYEES FROM MANAGER ABOUT AWARDING: AN APPLICATION IN PRIVATE BANK

In today's conditions, the improved of working life gained importance in our country and around the world, so institutions began to take innovative steps in human resources. The most important aspect that cause the improving of production and quality of service is human. Therefore, it is necceary to increase the belief of employees to managers and work commitment. There are various expectations of the employees except the wage in return for their efforts from their manager and institution. The purpose of this study, to understand what employees expect from their managers about reward in the working life. Thus, the convenient and valid rewards can be identified to employees. Awards both honor employees and help them to adapt better to the corporate 's culture. Awards are also developing the loyalty and relationship between employees, manager, instutions.

This study is comprised of three parts. In the first part, the concept of awarding is considered and is mentioned about awarding coverage. The importance of the award and the concept of expectation is examined. In the second part, the kinds of awarding is determined in detail and awarding methods are analyzed. In the third part of the study, according to the types of awards determined, in the center of a private bank's operations, a survey that reveals employees' preference for reward expectancy is conducted.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖDÜLLENDİRMENİN KAPSAMI, ÖDÜLLERİN İŞ HAYATINDAKİ YERİ VE ÖDÜL-BEKLENTİ İLİŞKİSİ

1.ÖDÜLLENDİRMENİN KAPSAMI	3
1.1. Ödül Kavramı	4
1.2. Ödüllendirmenin Amacı	6
1.3. Ödüllendirmenin Önemi	7
1.4. Ödüllendirme Felsefesi.....	8
1.5. Ödüllendirme İlkeleri	8
1.6. Ödül Süreci.....	11
1.7. Ödül Sistemi	13
1.8. Ödüllendirmede Yapılan Hatalar.....	14
2. ÖDÜLLERİN İŞ HAYATINDAKİ YERİ.....	16
2.1. Ödüllendirme Sisteminde İnsan Kaynakları Uzmanı ve Yöneticinin Rolü.....	16
2.2. Ödülün Çalışan Hayatına Etkileri.....	18
2.2.1. Harcanan Çaba ve Uğraşın Yönetici Tarafından Görüldüğünü Bilmek.....	19
2.2.2. Çalışanın Fark Yaratma İsteği	20
2.2.3. Stresin Azaltılması	20
2.2.4. Çalışanın Kuruma Olan Bağlılığının Artması	21
2.2.5. İş Tatmininin Sağlanması.....	22
2.2.6. Çalışanın Moral ve Motivasyonunun Artması	23
2.2.7. Performansı Arttırıcı Etkisi	28
3. BEKLENTİ KAVRAMI VE BEKLENTİNİN ÖDÜLLENDİRME İLE İLİŞKİSİ	30
3.1. Beklenti Kavramı	30

3.1.1. Beklenti Motivasyon İlişkisi	31
3.1.2. Beklenti Davranış İlişkisi	31
3.1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	32
3.1.4. Vroom'un Ümit(bekleyiş) Kuramı ve Ödül ile İlişkisi	35
3.2. Beklentilerin İş Hayatındaki Yeri.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖDÜLENDİRME YÖNTEMLERİ VE KURUMLARDA UYGULANAN YA DA UYGULANMASI BEKLENEN ÖDÜLLER

1. ÖDÜLENDİRME YÖNTEMLERİ	39
1.1. Açık Ödüllendirme	39
1.2. Açık Olmayan Ödüllendirme	40
2. KURUMLARDA UYGULANAN YA DA UYGULANMASI BEKLENEN ÖDÜLLER.	40
2.1. Gayri Resmi Ödüller	41
2.1.1. Takdir ve Tebrik.....	42
2.1.2. Tebrik Kartları Verilmesi	43
2.1.3. Topluluk Önünde Tebrik	44
2.1.4. Yetki ve Sorumluluk Devri	45
2.1.5. İzin.....	45
2.1.6. Hediye çekleri, Nakitle Eşdeğer Ödüller.....	47
2.1.7. Eşya, Giyim, Gıda	50
2.1.8. Takdir Belirten Cisimler, Kupalar, Plaketler	53
2.1.9. Eğlenceler, Kutlamalar	55
2.2. Özel Başarı ve Faaliyet Ödülleri	56
2.2.1. Çalışanlarının Önerilerinin Ödüllendirilmesi	57
2.2.2. Müşteri Hizmetleri Ödülleri	58
2.2.3. Satış Hedefi Ödülleri.....	60
2.2.4. Devamlılık ve Güvenlik Ödülleri.....	60

2.3. Resmi Ödüller.....	62
2.3.1. Geziler, Seyahat	63
2.3.2. Eğitim, Kişisel ve Mesleki Gelişim.....	64
2.3.3. Terfi, Sorumluluk	66
2.3.4. Hisse Senedi Mülkiyet Hakkı.....	66
2.3.5. Spor ve Sağlık	68
2.3.6. Sosyal Kurumlar, Toplumsal Görevler	69
2.4. Ağır Eleştirinin Yerine Övgü Ödülü	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME ANLAMINDA YÖNETİCİDEN BEKLENTİLERİ İLE İLGİLİ ÖZEL BANKADA BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMA GENEL BİLGİLERİ.....	72
1.1. Araştırmanın Amacı	72
1.2. Araştırmanın Varsayımları	72
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	73
1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	73
2. YÖNTEM.....	73
2.1. Evren-Örneklem	74
2.2. Veri Toplama Araçları.....	74
2.2.1.Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği	74
2.3.Verilerin İstatistiksel Analizi.....	78
3.BULGULAR VE YORUMLAR	78
3.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	79
3.2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi Ortalaması.....	82
3.3. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	83

3.4. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri” İle İlgili İfadeler Verdiği Cevapların Dağılımları	89
SONUÇ	97
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	103
EK-1. Anket Formu.....	103

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği Faktör Yapısı.....	75
Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi Ortalaması.....	82
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	83
Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	84
Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	85
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Çalıştığı Departmana Göre Ortalamaları.....	86
Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin İşyerindeki Unvan/Pozisyonuna Göre Ortalamaları.....	87
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	88
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların “Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ödül Süreci.....	12
Şekil 2. Ödül Sistemi.....	14
Şekil 3. Motivasyon Süreci.....	25
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34

GİRİŞ

Geçmişten günümüze tüm işletmelerin amacı en fazla kazancı elde etmek ve büyümek olmuştur. Gelişen ve değişen rekabet koşulları altında, işletmelerin bu amacına ulaşabilmesi için çalışanın işletme ile bütünleştirilmesi yani çalışanın kendini tam anlamı ile işletmenin bir parçası olarak görmelerinden ve mutlu çalışanlar olarak iş hayatında yer almalarından geçmesinin payının büyük olduğu anlaşılmıştır. Kurum amaç ve değerlerini bilen çalışanlar, kurumu daha iyi yarınlara taşıyabilenlerdir. Bu nedenle, çalışanların kuruma bağlı kalması, üretici olması için isteklendirilmeleri gerekmektedir. Böylece, çalışan edindiği tecrübe ile kurum için yenilikçi yaklaşımlarda bulunarak, kurumun daha fazla gelişmesine ve büyümesine olanak sağlamaktadır. Rekabetin her alanda artması, kurumların ayakta kalma şanslarını birazcık daha azaltırken, kuruma bağlı ve çalıştığı yeri geliştirmeye çabalayan çalışanlara her kurumda ihtiyaç vardır. Çalışanların iş yaşamında mutlu olabilmesi, çok yönlü olarak beklentilerin kurumlar tarafından karşılanabilmesine bağlıdır. Kurumlarda çalışan ihtiyaçlarını karşılamak, motivasyonlarını arttırmak için ödüllendirme sistemleri kullanılmaktadır. Ödül sisteminin başarıya ulaşabilmesi için çalışanların ödül olarak ne beklediklerini bilmek gerekir.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmada amaçlanan, ödüllendirme konusunu incelemek, kurumlarda uygulanan ödüllendirme sistemlerinin çalışan üzerindeki etkilerini öğrenmektir. Özel bir bankanın operasyon merkezinde gerçekleştirilen uygulamada çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeylerini öğrenmek hedeflenmiştir. Aynı zamanda ödül beklentisi olarak çalışanların en fazla hangi ödülleri istediklerini ve ödüllendirmenin çeşitli etkilerine olan bakış açılarını anlamaktır.

Çalışmanın Planı: Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ödül kavramı ve kapsamı hakkında genel bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda ödüllerin iş hayatındaki yeri ve beklenti kavramı hakkında literatür taraması ve yorumlamalar yer almaktadır. İkinci bölümde, kurumlarda uygulanan ya da uygulanması beklenen

ödüller literatür taraması ile elde edilmiş ve kişisel olarak yorumlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, bir çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklentileri ile ilgili bir anket çalışması yapılmış olup bulgu sonuçlarına ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖDÜLLENDİRMENİN KAPSAMI, ÖDÜLLERİN İŞ HAYATINDAKİ YERİ VE ÖDÜL-BEKLENTİ İLİŞKİSİ

1.ÖDÜLLENDİRMENİN KAPSAMI

Şirketlerin ayakta kalabilmesi ve diğerlerinin önüne geçebilmesinde çalışanlarına verdiği değer çok önemlidir. Çalışan kendini önemli hissettiğinde, kuruma olan bağlılığı artacak ve daha özverili çalışmaya dikkat edecektir. Çalışanlara kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak olanlar kurumun üst yönetim kademelerinde yöneticilerdir. İnsan kaynakları uzmanları tarafından kurumun amaçlarına hizmet eden çalışanlar en doğru şekilde ödüllendirilmelidirler. Ödüllendirmelerin yanı sıra ücret ve sosyal yan haklar dikkatlice incelenmelidir. Kurumun bütün bölümlerinin kurucusu ve önem katan değeri çalışan olduğundan, çalışanın iş tatminin nasıl sağlanacağı yöneticiler tarafından bilinmeli ve bu doğrultuda çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Çalışanların bağlı oldukları kurumda görevlerinin açık şekilde bilmesi gerekir. Ancak bu bilgilendirmeler doğrultusunda çalışan doğru şekilde işini yapar. Şirket gelişiminin önemini gerçekten benimseyen çalışan diğerlerine göre daha fazla emek harcamayı göze alır. Çalışan göstereceği çabaların karşılıksız kalmayacağını bilmek ister. İş görme süresince çalışan belirli hedeflere ulaşmaya çaba harcarken sonucunda maddi ya da manevi şekilde getiri elde etmeyi hedefler. Çalışan memnuniyetinin sağlanmasının ve bunu bütün çalışanlar arasında yapılandırılmasının önemini anlayan kurumlar, bu memnuniyet sayesinde kendilerini daha fazla geliştirerek kurumun büyümesini sağlayacaktır. Yöneticilerin çalışanların isteklerini anlaması onları yönlendirmesi, başarı elde ettiğinde ödüllendirmesi konularında en önemli sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle çalışanların memnuniyetinin sağlanması yanı sıra yöneticilere bu konularda yeterli eğitim verilmesi çok önemlidir. Yönetici çalışan arasındaki iletişim iyi olması ve çalışanların beklentilerini bilen, anlayan yönetici

yetiştirmek çok önemlidir. Her alışan kendisine verilen görevi yerine getirdiğinde ödül beklentisini yöneticinin gerçekleştireceğini bilir. Eğer alışan ödül konusunda olumlu olumsuz geri bildirimde bulunmak isterse bunu yine yöneticisi ile paylaşacaktır. dllendirilmenin alışanlara en iyi şekilde yapılması, kuruma olan güveni ve inancı arttıracak ve kurumu daha iyi yarınlara taşıyacaktır. Bu nedenle büyümek ve güçlü bir kuruluş olma işteğinde olan şirketlerin bilmesi gereken, çalışanları şirketin en değerli varlıkları gibi görmeleri ve onlara bunu çeşitli yollarla hissettirmeleri gerekmektedir.

1.1. Ödül Kavramı

Sözlükte dl ve ödüllendirme kavramlarını şu şekilde yer almaktadırlar;

“dl: Bir başarı karşılığında verilen armağan, mükafat” (Türk Dil Kurumu 2012). “dllendirme: Bir başarıyı veya bir iyiliği ödülle değerlendirmek, mükafatlandırmak” (Türk Dil Kurumu 2012).

“dl, reward, çalışanlar için bir görevi, gerekleştmekten, bir hizmeti sunmaktan ya da bir sorumluluğu yerine getirmekten elde edilen yarar ve kazançlardır. alışana karşılık verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. İşletme yesinin davranışını etkilemek ya da yönlendirmek amacıyla oluşturulan koşul ya da uyarıcılardır” (Kırık 2011).

“Bir örgütün gereksinim duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını arttıracak örgütün hedefine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci ödüllendirme olarak tanımlanmaktadır” (Canman 2000, 237).

Genel anlamı ile ödül ve ödüllendirme bir bireye çeşitli sebeplerle sunulan armağanlardır. İş hayatında ödüllendirme için genel olarak şu şekilde bir tanımlama yapılabilir;

Ödüllendirme: Yapılan iş karşılığında organizasyonda yer alan yetkililer tarafından bireye verilen hak, övgü, hediyelerden oluşan maddi manevi ek getiridir. Bir kuruluştaki ödüllendirmeler çalışana işe alımdan önce bilgilendirme yapıldığı gibi, çalışana çaba ve emekleri neticesinde bireysel olarak sonradan da verilebilir. Sosyal çevremizi oluşturan yasal kurallar, örf adetler sonucu yaptırımlar birey tarafından öğrenildiği gibi, elde edilen başarının ödüllendirilmesi de bireyin sosyal çevreden görerek öğrendiği olgulardan bir tanesidir.

Başarılı olma olgusunun önemini bilen bireyler yer aldıkları iş süreçlerinde, çalışma arkadaşlarına oranlara daha fazla gayret göstermektedirler. Bireyler arasında ödüllere verilen önem farklılık göstermektedir. Kimileri maddi ağırlıklı olan, parasal değer taşıyan ödülleri daha çok arzularken, kimileri ise manevi ağırlıklı olan, tebrik, teşekkür tarzı ödüllere daha fazla önem vermektedirler. Bu beklenti kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterdiği gibi kişisel özelliklerle de ilgilidir. Kurum yapılarına baktığımız zaman çalışmayı daha da teşvik edici hale getirmek için ödüller hakkında bilgilendirmeler yapılır. Bireyler organizasyonda yer alan ödülün varlığından haberdar iseler bu ödüle ulaşmak için daha fazla çaba sarf ederler. Zaman zaman üstün başarı gösteren ya da farklılık yaratarak kuruma katkıda bulunan çalışanlar önceden öngörölmüş ödöllerin yanı sıra başarıya özgü ek ödöller de kazanırlar.

Sosyal çevrede gördüğümüz üzere her bir ödöl, hangi alanda olursa olsun başarılı kimselere sunulmaktadır. Örneğın eğitim alanında başarı gösteren öğrencilere ortaöğretim ve lisede sene sonlarında teşekkür ve takdirname verilmektedir. Böylece öğrenciler çalışmalarının sonucunu öğretmen ve diğer öğrenciler huzurunda almanın haklı gurunu yaşarlar. Aile ve yakın çevre tarafından karne değerlemesi yapılırken bu ödöllerle hak kazanılıp kazanılmadığı sorusu

sorularak alınan cevap neticesinde başarı değerlendirmesi yapılır. Başarıların tesadüf olmadığı sözünü de vurgulamakta fayda vardır. Yükseköğrenime hak kazanma ve tamamlama durumlarında da yine aileler tarafından öğrencilere hem sözlü tebrikler iletilir hem de armağanlar sunulur. Sosyal çevrede yer edinme ve tebrik ödül bekleme eğitimler ve öğrenimler süresince başlar ve iş hayatında da devam eder.

1.2. Ödüllendirmenin Amacı

Bireylere hayatlarının çeşitli aşamalarda aile, okul, iş dönemlerinde çeşitli ödüller sunulmaktadır. İş hayatını ele aldığımızda çalışanlara sunulan ödüller ile bireyin çalışma hayatına değer katılmaya çalışılır.

“Ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana “teşekkür” mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajı vermektir” (Barutçugil 2004, 451).

Ödüllendirme ile hedeflenen, hem bireye yaptıklarından dolayı teşekkür sunmak hem de gelecekte yapacakları için teşvik edici şekilde dürtü uyandırmaktır. Bazı maddi nitelik taşıyan ödüllerle çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılırken, manevi yönden sunulan ödüllerle kişilerin sosyal ve psikolojik şekilde çevrelerinde kendilerini iyi hissetmelerini, moral ve motivasyonlarının arttırmaları çalışılır.

“Ödüllendirme Gücü: Yönetici veya liderin başkalarını ödüllendirmesi sonucu oluşan bir güç biçimidir. Ödüllerin hepsi (ücret artışı, terfi ettirme, sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övme vs.)bir güç kaynağıdır” (Güney 2000, 184).

Ödüllendirmenin önemli amaçlarından bir tanesi de çalışanın diğerleri ile aynı ücreti alacağını bilmesine rağmen diğer çalışanlara göre daha fazla istekli davranması ve iş görme esnasında tüm performansını sergilemesidir. Tüm çalışanlar arasından değerlendirme yapılırken eşit işi yapana eşit ücret felsefesi benimsenir. İş

yapma tarzı ve tutumu beğenilen çalışanlar diğer çalışanlara örnek olması açısından ücret dışında çeşitli ödül yöntemleri ile ödüllendirilir. Bazen sorumluluklarını fazlasıyla yerine getiren çalışana özverisinden dolayı diğer çalışanlar önünde yöneticinin yapacağı tebrik diğer çalışanlar içinde örnek olacaktır. Böylece çalışanlar sadece ücret kazanma isteğinin yanı sıra, işi yaparken diğer yeteneklerini de sunmaya başlayacaklardır.

1.3. Ödüllendirmenin Önemi

Ödüller bireylerin hem sosyal hem de iş hayatlarında önemli yer oluşturmaktadırlar. Bazı zamanlarda ise alınan ödüllerin kişinin hayatının dönüm noktasını oluşturduğu söylenebilir. Bugün önemli olduğu kadar geçmiş dönemlerde de bazı toplulukların kaderini belirlemede önemli rol oynamışlardır. Örneğin Hun'ların ödül anlayışı savaş sonrası kazanılan ganimetlerden oluşmaktaydı. Bu ganimetleri arttırmak için savaşlar sırasında daha mücadeleci davranmaktaydılar.

“Çoğu kavim için zaferin ödülü olan ganimet yaşamın tek amacıydı, çünkü kendileri de başkalarından ganimet toplama peşindeki ulusların tehdidi altındaydılar” (Roberts 1989, 89).

Attila, Avrupa Hun imparatorluğu hükümdarıdır ve kendi zamanında ordusunu disiplin altında tutabilmek için ödüllerin önemine ve nasıl olması gerektiği konularında çeşitli görüşler belirtmiştir. Çünkü Attila ordusunu bir arada tutmanın ve diğer kavimlere karşı mücadeleci ruhlarını en üst seviyede tutabilmelerinin en iyi ödüllendirme şekillerinden geçtiğinin farkındaydı.

“Kavimlerin lideri olan siz komutanlar ve ben, Attila, hem bu ganimet arzusunu hem de savaşta ve barışta ülkemize gönüllü olarak hizmet eden Hunların ödüllendirilmesini disiplin altına almalıyız” (Roberts 1989, 90).

Ödüllendirmenin geçmişte gördüğümüz örneklerini genellikle kazanılan savaşlar ve elde edilen zaferler sonrasında çeşitli şekillerde topluluk üyelerine sunulduğu pek çok kaynakta yer almaktadır. Büyük imparatorlukların oluşturulmasında rol oynadıklarını söylemek mümkündür. Aynı zamanda güçlü ve yetenekli bireylerin ödüller sayesinde taraf değiştirecek kadar büyük bir güce sahip olduğu görülmektedir.

Günümüzde ödüller pek çok alanda siyasi, eğitim, spor ve sanat dallarında, iş hayatında çok çeşitli şekilleriyle karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin yeteneklerinin farkına varılması ve ilgili olduğu alanda destekleyici teşviklerin sunulması, çeşitli özendiriciler vaat edilmesi, bireyi zafer için daha fazla isteklendirir ve iyi olan sonuca daha hızlı şekilde yaklaştırır. Ödüller bireylerin sonuca ulaşmadaki kararlılığını arttıran etkenlerdir. İnsanların istek ve arzuları doyumsuz olduğundan ödül kazanma isteği de hiç bir zaman bitmeyecektir.

1.4. Ödüllendirme Felsefesi

“Ödüllendirme felsefeleri, sonul (nihai) değer kaynağının insan olduğu biçimindeki İKY önermesi üzerine kurulmalıdır. Bu, şu anlama gelir: ödüllendirme felsefe ve sistemleri, örgütsel gereksinimlere uymak zorunda olmasına ek olarak, bu felsefe ve sistemler aynı zamanda çalışma ortamındaki personelin gereksinimlerine de yaratıcı bir biçimde karşılık vermelidir” (Canman 1995, 202).

1.5. Ödüllendirme İlkeleri

Çalışana verilen ödülün etkili olabilmesi ve etkili geri bildirim alınabilmesi için ödüllendirme yönteminin içermesi gereken bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

-“Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması: Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması ödül için uğraş verme heyecanını kırar. Çalışanların ödül için seçilebilirlik şanslarını arttırmaları gerektiğini bilen organizasyonlar, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve çalışanlarının üst düzeye gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır” (Barutçugil 2004, 452). Çalışanların tamamının kurumda yer alan ödül sisteminden yararlandırılmaları gerekmektedir. Örneğin bir projede yer alan çalışanların kurumda çalışma yılları, yaşları vb. özellikleri dikkate alınmadan bir başarı elde edilmiş ise çalışan ayrımı yapılmadan ödüllendirme sürecine katılması gerekmektedir.

- “Ödüllerin uygulanabilir olması: Eğer bir ödül biçimini uygulamaya olanak yoksa onun gündeme getirilmemesi gerekir. Herhangi bir ödülün en temel unsuru uygulanabilir olmasıdır” (Barutçugil 2004, 452).

Ödüllendirme yapılırken çalışanların rahat bir biçimde bu ödüle sahip olabilmeleri ve kullanabilmeleri gerekmektedir. Ödülün erişilebilir olması ve varlığının yok olmamış olması gerekir. Aksi halde ödülün çalışanlar nezdinde bir önemi olmayacak ve çalışanlar için bir anlam ifade etmeyecektir.

- “Ödüllerin görülebilir olması: Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer çalışanlar tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. Bu ilke, parasal bir yönü bulunmayan ödüller için de geçerlidir” (Barutçugil 2004, 452). Çalışanlar kendilerine verilen parasal olan veya olmayan ödülleri açık şekilde algılamak isterler. Ödüle hak kazandığını söylemek o ödülü çalışana sunana kadar çok etkili olmayacaktır. Ödüller tüm çalışanlar bir arada olduğunda yapılırsa diğer çalışanlarda ödül sisteminin sonuca ulaştığını görmüş olacaklardır.

- “Ödüllerin performansa bağlı olması: Eğer bir çalışandan üstün performans bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleştirmediğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi ödül geçmiş performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır” (Barutçugil 2004, 452). Çalışanların

ödüllendirilebilmeleri için iyi şekilde işlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Yani performanslarını arttırmaları ve geliştirmeleri gerekir.

- Ödül performansın hemen sonucunda olmalıdır. Çalışan bir başarı elde ettiğinde bunun karşılığını hemen almak ister. Örneğin önemli bir satış gerçekleştiren pazarlama elemanı bunu yöneticisine bildirdiğinde tebrik edilme beklentisinin hemen karşılanmasını arzular. Tebrik edilen pazarlama elemanı böylece diğer işler için daha konsantre olup aynı başarıyı elde etme güdüsü hissedecektir.

- Ödül çalışan için bir değer ifade etmelidir. Bazı ödül türleri pek çok kişiye hitap edeceği gibi bazıları ise sadece bazı çalışanları mutlu etme özelliğindedirler. Örneğin bir çalışana yaptığı iş sonucunda pek hoşlanmamasına rağmen bir Caz konseri bileti armağan edilmesidir. Bu ödül bazı çalışanlar için bir anlam ifade etmeyeceği gibi, bazıları için mutlu edici bir ödül olacaktır. Bu nedenle çalışanların ilgi alanlarına göre ödül seçimi yapılması çok önemlidir. Bu konudaki bilgilerin öğrenilmesi çalışan-yönetici arasındaki iletişim ile sağlanır.

- Ödüllendirme yapılırken birden fazla ödül türü kullanılmalıdır. Bir kurumun çalışanlarını ödüllendirirken zaman zaman verdiği ödüllerde değişiklik yapmalı ve çalışanları şaşırtmalıdır. Ödüllendirme ancak bu şekilde dinamik tutulabilir. Yöneticinin bir başarı sonucunda çalışanlara hep aynı ödülleri sunması bir süre sonra çalışanlar açısından farklı beklenti oluşumlarına sebep olacaktır. Çalışanın farklı ödül türleri olmadığını görmesi, çalışanın performans ya da yaratıcılık olarak kendisini daha geri planda tutmasına sebep olacaktır.

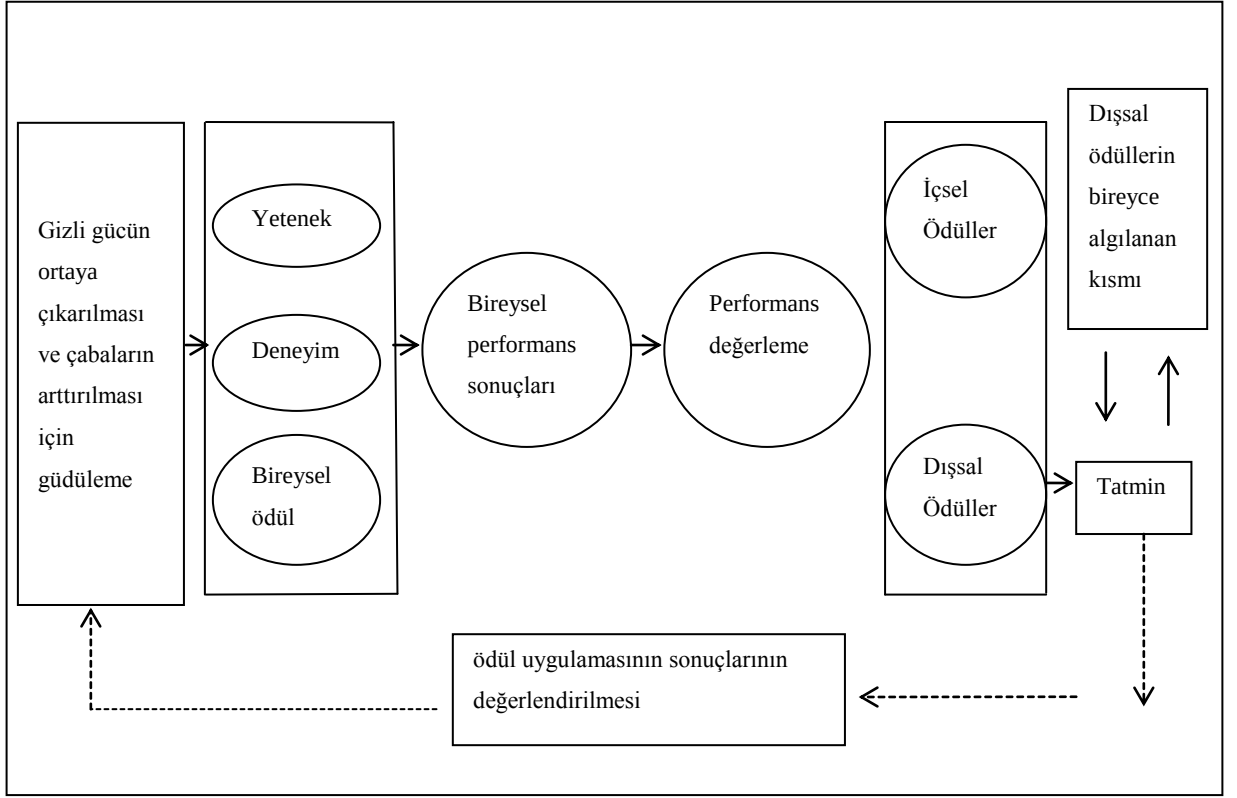
- Önceden vaat edilen ödülün sonradan değiştirilmeden çalışana verilmesi. Kurum eğer çalışanlarına işe başlamadan önce bir ödül sözü vererek bu ödülü belirtmiş ise, ödül zamanı geldiğinde en başta söz verdiği ödülü vermelidirler. Aksi halde çalışanlar hayal kırıklığına uğrayarak yönetici ve kuruma olan inancı azalacaktır.

- “Ödüllerin kişileri geliştirici olması: Parasal olmayan ödüller küçümsenmemelidir. Bu tür ödüllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri ya da ruhsal açıdan zenginleştirdiklerini hissetmelerini sağlamaktır” (Barutçugil 2004, 453).

- Ödüllendirme yapılırken ödül türlerinin kişisel gelişime ne kadar katkı sağlayacağı da dikkate alınmalıdır. Çünkü çalışanın her yönüyle gelişimin sağlanması düşünülmeli ve ödül seçimlerinde ayırıcı unsur olarak dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin çalışanın organizasyonda varlığını bireysel sürdürmesinin değiştirilmesi hedefleniyor ise o çalışana gruplarla birlikte yapabileceği aktiviteler ödül olarak sunulursa, takım çalışmasına katılımının artışı sağlanabilir.

1.6. Ödül Süreci

Ödül süreci bireyin çalıştığı kurumda iş görmeye başladığı andan itibaren başlayarak, bireyin çeşitli yetenek ve tecrübelerinin bir araya gelmesiyle oluşmaya başlar. Personelin işe alımından itibaren yöneticiler çalışanı tanımaya başlayacak ve tüm performansını takip etmeye başlayacaklardır. İşletmede en fazla verimi oluşturabilmek için çalışanın tüm yeteneklerini ve tecrübelerini iyi analiz edeceklerdir. Çalışanlar işyerinde en iyi olma yolunda ilerlerken ödül beklentisi içine gireceklerdir.



Şekil 1. Ödül Süreci

Kaynak : (Melike Güvel, İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm önerilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma ,Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.18)

Ödül süreci değerlendirilirken bir bütün olarak dikkate alınır. Öncelikle ödül kazanma dürtüsünün uyandırılması için güdüleme gereklidir. Daha sonra birey kendi içindeki yeteneklerini varsa tecrübeleri ile birleştirerek bir performans ortaya koyacaktır. Bu performansı yöneticileri tarafından değerlendirilerek içsel veya dışsal ödül olarak bireye yansıtılacaktır. Ödül kazanmak için en iyi performansı gösteren çalışan kazandığı sayesinde iş konusunda tatmine ulaşır.

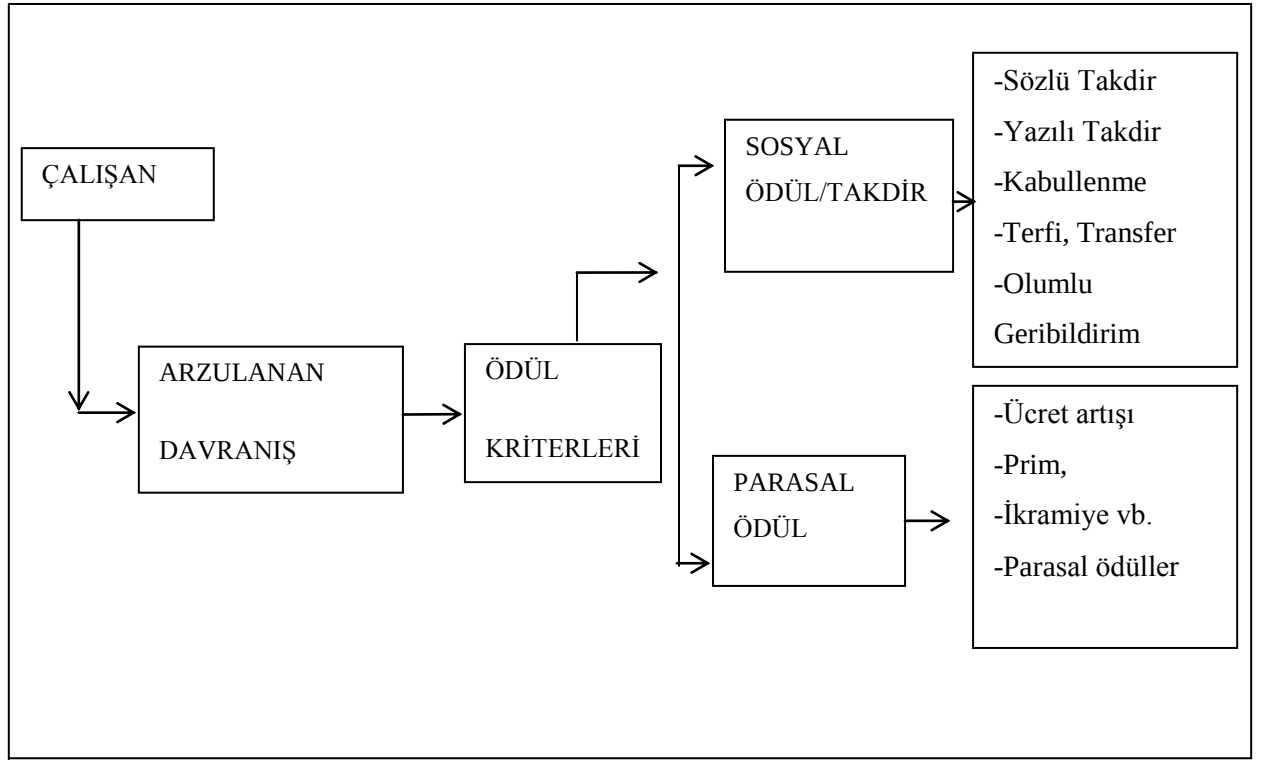
Ödül sürecinde yöneticiler tarafından çalışanın beklentileri dikkate alınarak, içsel ya da dışsal ödül yöntemlerinden hangisi kullanılacağına dikkat edilmelidir. Kendisine uygun ödülü alan çalışan beklentileri ile bu beklentilerin yöneticisi

tarafından karşılandığını görerek kuruma olan bağlılığı artacaktır. Bu nedenle ödül sürecinde güdüleme, motivasyon sağlama çabaları kadar ödül seçimi de sürecin neticesini etkileyen bir aşamadır. Çalışan memnuniyetini oluşması gösterilen performans sonucunda çalışana uygun ve beklediği ödül sunulmasıyla önemli ölçüde artar. Ödül sürecinde çalışanlar açısından memnuniyet sağlanması iş tatminini pekiştirici olmasıyla birlikte performansta artış yaratmaktadır.

1.7. Ödül Sistemi

Ödül sistemi, çalışanın kendisinden beklenen davranışı veya çalışmayı gerçekleştirmesi ile başlar ve çalışanın kurum tarafından hangi ödül kriterleri doğrultusunda ödüllendirileceği kapsamında değerlendirilmesi sonucunda uygun ödüle layık görülmesi ile oluşturulan sistemdir. Bu sistemde çalışanın ödül yöntemi parasal veya parasal olmayan yöntemler ile ödüllendirilmesine kurumdaki yöneticiler karar verirler. Sosyal ödül/takdir ödülleri genelde sözlü, yazılı takdir, kabullenme, terfi, transfer, olumlu geri bildirimler oluşturur. Parasal ödül sistemlerini ise ücret artışları, prim, ikramiye vb. parasal ödüller oluşturmaktadır.

“İnsanların çabalarının etkin kullanımı, örgütler için her zaman önemli bir sorun olmuştur. Günümüzde her yöneticinin karşısına çıkan en önemli sorunlardan biri, çalışanların etkinliğini yüksek düzeylere çıkarmak ve bu etkinliği sürdürebilmede çalışanların yeterince moral sahibi olabilmeleri için iş koşulları ile ödül ve ceza sistemlerinin nasıl oluşturulması gerektiğini saptamaktır” (Bovete 1993, 104).



Şekil 2. Ödül Sistemi

Kaynak: (İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004)

“Ödül sistemlerinin tüm beklenen çıktıları elde ettiği takdirde işveren ve iş gören açısından hem maddi hem de manevi anlamda tatmine ulaşması ve başarının elde edilmesi kaçınılmazdır” (Özkes 2000, 57).

1.8. Ödüllendirmede Yapılan Hatalar

“İnsanların verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden etmenlerin bilinmesini gerektirmektedir. Bu etmenlerin en önemlisi bireylerin ihtiyaçlarını uyaran güdülerdir. Yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde çalışanların büyük bir

kısının verimli olamamasının en büyük nedeni, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır” (Karatepe 2005, 119).

Maddi ya da manevi açıdan çok fazla değeri olmadığı düşünülen ödüller verilirken tereddüt duyulması, yönetici çalışanına yapacağı takdirlerine kısıtlama getirmemelidir. Yönetici her başarısından dolayı çalışanlarını, her defasında tebrik etmelidir. Çalışanın iş gördüğü süre boyunca başka kurumlarla, özellikle rakipler ile işbirliği yapacağı düşüncesi unutulmamalıdır. Bu nedenle kurumun diğer kurumlardaki ödül sistemini bilmesi ve bu ödül sistemlerinden daha az ödüllendirme yapmaması gerekir. Bu konu özellikle entelektüel sermayenin kaybedilmesi ile sonuçlanabilir.

Ödüllendirme yapılırken kişinin iş dışındaki çevresinin ödüllendirmede önemsenmemesi. Çalışanlar zaman içerisinde çeşitli dış etkenler sebebi ile mutsuz olabilirler. Aile yaşamlarında yolunda gitmeyen yada eksiklikler hissedebilirler. Bu dönemlerden geçen çalışanların, ödüllendirilme süresince iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi gerekir.

Başarıların büyüklüklerine göre ayrılarak ödüllendirilme yapılmaması ödüllendirmede yapılan hatalardan bir tanesidir. Çalışanlar arasında ödüllendirme yapılırken başarılar ya da performanslar önem derecesine göre sınıflandırılmalıdır. Bu sınıflandırılma yapılmadığında çalışanlar arasında dengesiz ödüllendirme yapıldığı anlamına gelir. Örneğin, şirket için çok önemli nitelik taşıyan bir buluşun daha önceden kullanılan sıradan ödüller verilerek çalışana sunulması çalışan açısından yeteriz olarak algılanacaktır. Çalışanın büyük kazançlar için büyük uğraş vermesi gerektiğinden ödüllerin de küçük olmaması gerekir. Aynı şekilde daha küçük çaplı olan işler içinde ödüller daha dar tutulmalıdır.

2. ÖDÜLLERİN İŞ HAYATINDAKİ YERİ

2.1. Ödüllendirme Sisteminde İnsan Kaynakları Uzmanı ve Yöneticinin Rolü

“İnsan kaynağı uzmanları, ödüllendirme yönetimi sistemlerini geliştirmede ve uygulamada kilit rol üstlenirler. Güdülemeyi etkileyen etmenler ile ödüllendirmeye çeşitli yaklaşımlar, hem örgütün hem de örgütün işgücünün gereksinimlerini çözümleme ve tanılama(teşhis) yeteneği ile bir araya getirilirse, bunlar, bütünleşik bir sistemin tasarımına önemli bir katkı sağlayabilirler” (Canman 1995, 212).

İşe alımlarda özellikle kurumsal firmalarda çalışma koşulları ve ödüllendirme yöntemleri sanal bilgi yollarından önceden yayınlanır ve çalışan ortalama çalışma koşullarını bilerek kuruma başvurusunu gerçekleştirir. Bu yöntem sayesinde kuruma aday kimseler önceden kurumun çalışan hakları konusunda bilgi sahibi olurlar. Eğer koşulları kendi beklentisi içerisinde yeterli görürse daha sonradan ilgili pozisyonlara başvuru yapar.

İnsan kaynakları uzmanları, işe alımlarda başvuru sahiplerine çalışma koşullarını, terfi ve ödül sistemi konularında bilgilendirme yaparlar. Çalışan işe başladıktan sonra, tüm çalışma süresi boyunca insan kaynakları uzmanları tarafından gözleme tabi tutulur. Yöneticiler ile çalışanın kariyer rotası hakkında bilgiler paylaşılır ve çalışanın ödül sisteminde yeri belirlenir. İlgili hazırlıklar tamamlandıktan sonra, yöneticiler ile birlikte zamanı geldiğinde çalışan ödüllendirilir. Çalışanların kurum ödül sistemine olan inancı ve olumlu olumsuz düşünceleri insan kaynakları uzmanları tarafından değerlendirilir ve analiz edilir. Şikayetler ya da uygun olmayan ödüller çalışan tarafından insan kaynakları uzmanları ile paylaşılarak ödül sisteminin daha sağlıklı işlemesine çalışılır. Yöneticiler de insan kaynakları uzmanları kadar ödül sistemine hakim olup, çalışanların arasından ödül verilecek olanın belirlenmesi konusunda ilk karar verici makamdır. Çünkü çalışanların işteki performansını, davranışlarını, işe ve kuruma bağlılığını en yakından gözlemleyenlerdir.

Kurumun büyüebilmesi için her çalışanın gerekli özveriyi göstermesi gerekmektedir. Kurum kültürünün gelişmesi ve çalışanların bu kültüre uygun davranması yönetici istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Yöneticiler çalışanların eksik ya da yanlışlarını bazen zorlayıcı güç kullanarak azaltıp yok etmeye çalışırlar. Örneğin çalışanların performansını arttırması, diğer çalışma arkadaşları ile iyi geçinmesini sağlamak için bir takım uyarılarda bulunurlar. Ya da zamanında yetiştirilemeyen yanlış yapılan işler için fazla mesai yapmalarını isterler. Yöneticiler zorlama gücünün yanı sıra ödüllerin olumlu gücünü de kullanırlar. Çünkü zorlamalarla ortalama başarılar yakalanabilir anca çalışanın isteklendirilmesi ve başarının maksimize edilmesi ödüllerin destekleyici gücüne bağlıdır.

Ödül sisteminde çalışanlar arasından ödül verilecek olan kişinin doğru şekilde seçilmesi çok önemlidir. Bu konuyu dikkatli şekilde analiz edip karar verme sorumluluğu yöneticiye düşmektedir. Seçilen çalışanın sadece son zamanlardaki performansı değil, çalışma süresi boyunca göstermiş olduğu performans eğrisi dikkate alınarak ortalama başarısı tespit edilmelidir. Çünkü adil seçim için bu çok önemlidir. Diğer çalışanlar arasında ödül sistemine güven ancak bu şekilde sağlanabilir.

Yöneticilere düşen önemli bir görev ise çalışanlara uygun olan ödülleri belirlemektir. Ödül sistemi çalışan için ancak bu şekilde anlamlı olmaktadır. Çalışan için ödül ne kadar değerli ise o ödüle ulaşmakta için daha fazla çaba sarf etmek isteyecektir. Eğer verilecek ödül çalışan için çok fazla bir anlam ifade etmiyorsa, ödül sisteminin bu çalışan performansına hiç bir katkısı olmayacaktır. Yöneticiler ödül vermeden önce çalışanlarını çeşitli açıdan yakında takip etmeli ve tercihlerine uygun ödüller vermelidirler. Çalışanların ödül konusunda beklentilerini onlara sorarak öğrenmelerinde de bir sakınca yoktur. Bunun için en etkili yöntem olan çalışan-yönetici-ödül bileşeni yaratılabilir. Çalışanlara ödül için tercihlerini sormak adillik açısından düşündürücü olabilir. Burada bahsedilen ödül kategorisinde bir tercihtir. Örneğin çalışana etkinlik kategorisinde bir ödül sunulacak ise bu etkinliği

seçme ansı tanınabilir. Spor ya da sanatsal etkinlikten hangisini seversin? sorusuna çalışanın vereceği cevap öğrenilebilir.

Bir kurumun çalışanı en iyi şekilde seçmesi ve ondan en iyi verimi alması için, çalışanın işe başladığı andan itibaren kazançlarını ğrenebilecek olmasına bağlıdır. Doğru personel seçimi çok önemli olduğundan çalışanın ve kurumun ondan beklentileri ilk başta açıkça çalışanla paylaşılmalıdır. dllendirmenin başarıya ulaşması için yöneticiler ile çalışan arasında gelişmiş ilişkiler kurulmalı, adil seçimler yapılmalı ve çalışan doğru şekilde ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme yapıldıktan sonra gerek insan kaynakları uzmanı gerekse de yönetici tarafından çalışandan ödül konusunda geri bildirimler alınmalıdır.

“İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin en kritik görevlerinden bir de nitelikli çalışanların organizasyonda kalmalarını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirir. Ayrıca ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi organizasyon için önemli kayıplar oluşturabilir. Dahası ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, kuruma uyum sağlaması ve müşterileri tanınması için geçen sürede de önemli iş kayıpları söz konusu olacaktır. Bütün bu nedenlerle, yetenekli çalışanların organizasyonda kalmasını sağlamak yöneticilerin ve iş liderlerinin temel bir sorumluluğu olmaktadır” (Barutçugil 2004, 465).

2.2. Ödülün alışan Hayatına Etkileri

Kurumda mevcut olan ödül olgusunu elde etmek isteyen her çalışan çeşitli kaynaklar kullanarak başarıya ulaşmak isterler. Başarıya ulaşmayı hayat felsefesi olarak benimseyen çalışanlar dışındaki kitleye belirli bir başarı olgusu kazandırmak ve bunu açığa çıkarmak için çeşitli ödüller oluşturulmaktadır. Bu şekilde önceden belirli ödüle ulaşmak isteyen çalışan başarılı olmak için çaba sarf edecektir. Elde

ettiği ödül yanında sahip olunacak başarı duygusu diğer başarılar için öncü olacaktır. İşverenler çalışan performanslarını dikkate alırlarken disiplinli çalışma bakış açısının başarıya ulaşmada yeterli olduğunu varsaymaktadırlar. Yapılan hatalara yönelik olarak gösterilen ceza ve uyarı tutumun ise başarılı çalışma için etkili olduğuna inanmaktadırlar. Ancak başarıya her bireyin bakış açısı farklı şekilde olacağından, çalışana ulaşılması istenen açık şekilde aktarılmalıdır. Başarı olgusunun bireylerde uyarılması için iş sonunda mutlaka bireyin dikkatini çeken, ihtiyacı olan ödül bulundurmak organizasyon yapısının bir parçası haline getirilmelidir.

2.2.1. Harcanan Çaba ve Uğraşın Yönetici Tarafından Görüldüğünü Bilmek

Çalışanların işyerinde kaygılarından bir tanesi yapılan işin, harcanan emeğin yönetici ya da patron tarafından ne derecede olduğunu bilmemesi düşüncesidir. Mesai içerisinde ya da ek mesailerle işi tamamlama isteğinde olan çalışanlar özverilerinin sonucunun bilmesini isterler. Ödüllendirmeler yöneticiler tarafından yapılacağından çalışanlar hakkında eşit şekilde dağılım sağlanabilmesi için çok yönlü olarak çalışanların incelenmesi ve takip edilmesi gerekir. Bu sayede yöneticiler çalışanlarla daha fazla işbirliği içinde olacaklardır. İş konusunda çalışan olumlu veya olumsuz tüm bilgileri yöneticisi ile daha şeffaf bir biçimde paylaşmayı tercih edecektir.

“Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır” (Kantar 2010, 141).

Bireyler karakteristik özelliklerine göre dışa dönük ya da içe dönük olarak ikiye ayrılabilirler. Bu durumlarda içe dönük bireyin kendisini ifade etmedeki başarısı dışa dönük bireylere göre daha eksik kalabilir. Tabi bu durumda onlar için endişe yaratabilir. Yöneticiler tarafından ödül seçimleri yapılırken tüm çalışanların

yaptıkları iş değerlendirilecektir. Böylece her çalışanın, çalışma şekli ve yaptığı işin yöneticileri tarafından bilindiği ve ödüllendirmenin adil şekilde uygulandığı çalışanlar tarafından görülecektir. Bu şekilde çalışanların yöneticilerine olan inancı artacaktır.

2.2.2. Çalışanın Fark Yaratma İsteği

Kuşkusuzdur ki ödül alan her çalışan diğer çalışanlara göre bir fark yaratmış olacaktır. Aslında fark yaratma olgusu, ödüllendirmenin öncesinde gelişen bir dürtüdür. Birbirine yakın potansiyelde iş yapma kabiliyetine sahip olan çalışanlar daha farklı yönlerini ve becerilerini yaptıkları işe yansıtarak bir fark yaratmaya çalışırlar. Bu şekilde yöneticilerinin kıyaslama aşamasında daha kolay bir şekilde ön plana çıkabileceklerine inanırlar. Yaratacakları fark örnek teşkil etmek yanında yeni gelişimlere de olanak sağlayabilir. Ürün gelişimi, üretim teknikleri, sunum vb. konularda daha yenilikçi yaklaşımda bulunabilirler. Ödül kazanımı ertesinde ise aynı şekilde gelişimci tavırları sürdürerek çalıştıkları kuruma katkıda bulunacaklardır.

Aldığı ödüller ile fark yaratan çalışan aynı kurumda farklı bölümlerde çalışma isteğinde bulunduğunda da kendisine öncelik verilmesi kolaylaşır. Ya da bu istek kurum yönetimi tarafından çalışana sunulabilir. Bu sayede yaptığı işlerde başarılı olmayı isteyen ödül kazanmayı hedefleyen çalışan kariyerinde hızlı şekilde ilerleyecektir.

2.2.3. Stresin Azaltılması

Kurumlarda çalışanların en büyük sorunların bir tanesi iş stresidir. Özellikle iş yoğunluğu, zaman yönetimindeki eksiklikler, yöneticilerin işte elde edilecek çıktıları arttırmadaki baskıları neticesinde çalışanlarda stres oluşur. Aynı şekilde çalışanlar arasında ya da çalışan yönetici arasında zaman zaman stresten kaynaklı

gerginlikler ortaya çıkabilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışma ortamında huzursuzluk veya iletişimde kopukluklar ortaya çıkmaktadır.

Hem bireysel hem de ekipler için verilen ödüller sayesinde çalışanlar iş stresinden birazda olsa uzaklaşmış olacaklardır. Örneğin bir üretim işletmesinde, ürünlerin alıcıya zamanında yetiştirilmesi, en az kayıplarla üretim gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanlar için düzenlenen akşam yemeğinde, personel yoğun çalışma temposunda yaşadığı zorlukları bir nebze olsa unutacak ve ekip arkadaşları ile iş başarısını birlikte kutlayarak bozulan ilişkilerini düzeltme fırsatı bulabileceklerdir. Kazanacakları ödüller sayesinde çalışanlar, kendilerini daha rahatlamış hissederek iş stresinin olumsuz etkilerini en aza indirmiş olacaklardır.

2.2.4. Çalışanın Kuruma Olan Bağlılığının Artması

“Yöneticiler bir övgü olarak algılanabilecek olumlu ve değerli herhangi bir şey-para, terfi, ödül veya sembolik bir jest verdiklerinde ödüllendirme gücünü kullanmış olurlar. Sözlü ya da sözsüz olabileceği gibi elle tutulur gözle görülür bir şey (para, hediye, şirket arabası) olabilir ya da olmayabilir. Bu ödül uygun ve gerçek ise ilişkileri güçlendirir, bağlılığı ve üretkenliği sağlar” (Barutçugil 2006, 213).

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırma çabalarında ödül büyük öneme sahiptir. İşte uzmanlaşmış olmanın getirileri her kurum açısından değerli çalışanları ifade eder. Her çalışanın işinde uzmanlaştıktan sonra kurumlarından olan beklentilerinin artması normaldir. Yaratacakları yeni oluşumlarla kuruma olan katkıları dolayısı ile sürekli beklenti içerisinde olacaklardır. Eğer kurumlarda yer aldıkları sürece artar şekilde yöneticileri tarafından maddi manevi değerini hissedebilirse hem yöneticiye hem de yönetime olan inancı artacaktır.

Mevcut kurumun kültüründe çalışanlar ödül sürecinin işlevine bakarak aksamayan ve adil bir ödül sistem yapısının oluştuğu kanısına varırlar. Çalışanların iş

görmedeki istekliliklerinin artması ile güven unsuru birleştğinde bağlı oldukları kurumda devamlılık göstermek isterler. Yeni bir kurumda çalışma isteği, yeni iş aramanın vereceği sıkıntılı sürece başlamak istemezler. Aynı şekilde zaman içerisinde oturttukları iş düzenini bozmayarak, uzmanlık yolunda ilerleyeceklerdir. Kurum açısından bakıldığında ise, bu sayede de kurum değerli çalışanları elinde tutmuş ve uzman iş gücünü kaybetmemiş olacaktır. Bu nedenler dolayısı ile çalışanların işe olan bağlılığı çok önemlidir.

2.2.5. İş Tatmininin Sağlanması

“Bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır.” (Bingöl 1997, 269)Çalışanın yaptığı iş, çalıştığı kişiler, yöneticileri, çalışma yeri, hatta çalışma alanına olan ulaşımı da dahil olmak üzere pek çok etken çalışanın işten duyduğu tatmini etkilemektedir. İş tatminin, tüm bu koşullar ele alındığında tamamen karşılanabilmesi çok zordur.

“İş ile ilgili meseleler üzerindeki tutum ve görüşleri araştırmak suretiyle yönetim, düzeltici eylemlerde bulunabilir ve umut verici bir biçimde işgören tatminini iyileştirebilir” (Bingöl 1997, 270). İş tatmin seviyesi azaldıkça çalışanın iş performansı da düşecek ve kurumda kalma isteği azalacaktır. Bu durumun yöneticiler tarafından zamanında fark edilmesi gerekir. Çalışanın iş tatminindeki olumsuz düşüncelerini fark eden yönetici bunun olumlu hale getirebilmesi için çeşitli alternatif yollar aramalıdır.

“Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için, bu ödüllerin işgörenin yaptığı işin nisbi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir” (Bingöl 1997, 270).

İş tatminin sağlanabilmesi için çalışanın pek çok açıdan çalıştığı yerde memnun olabilmesi gerekir. Çalışanın yaptığı işi kendi becerilerine uygun görmesi, yöneticileri ve çalıştığı ekip ile uyumlu ilişkiler gerçekleştirebilmesi ve başarıları sonucunda beklediği maddi manevi neticeyi alabilmek için gösterdiği gayret ve tutumları gibi bileşenler ile kurulur. Sadece yapılan işin sevilmesi veya işyerindeki uyumlu ilişkiler çalışan için yeterli tatmini sağlamayacaktır. Gösterilen çabalar sonucunda yöneticilerinden çeşitli beklentiler ortaya çıkacaktır. Eğer yöneticileri tarafından yaptığı iş adil şekilde değerlendirilirse ve çalışan bunu hissederse kurumuna karşı duyacağı memnuniyet derecesi artacaktır.

İş tatminin oluşması için yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçlarını öğrenmesi ve bunları anlaması gerekir. Bilinen ihtiyaç ve istekler ödül şekilleriyle en doğru zamanda çalışana sunulmalıdır. İş tatmini sağlanan çalışanın yönetici ve kurumuna olan bağlılığı artacak ve yaptığı iş konusunda kendisini daha verimli şekilde geliştirmeye devam edecektir.

“Günümüzde her alanda yaşanan hızlı teknolojik ve demokratik gelişmeler çalışma yaşamında da etkilerini göstermektedir. Yakın zamanda başlayan ve iş yaşamı ve özel yaşam ayrımını sorgulayan düşünceden hareket edilirse, iş yaşamının yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğu, yaşamı iş ve özel şeklinde ayırmanın yanlışlığı giderek daha belirgin ve kabul edilir olmuştur. Bu çerçevede, iş yaşamından daha dar bir ifade ile yapılan işten duyulan tatminin yaşam tatmini üzerindeki etkisi daha çok sorgulanır bir hale gelmiştir” (Bekmezci ve Mert 2013, 179).

2.2.6. Çalışanın Moral ve Motivasyonunun Artması

“Moral, birey açısından; çalışma isteği, iyimserlik, huzur, kendine güven, çevreye uyum ve mutluluk olarak tanımlanabilir” (Onal 1982, 41). “Bu konuda yapılmış olan başka bir tanımlama ise şöyledir; moral: İşgörenin iş yerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteğidir” (Onal 1982, 41).

Moral insan bünyesini en fazla etkileyen psikolojik etmenlerden bir tanesidir. Fizyolojik olarak bir rahatsızlığı bulunmamasına rağmen moralsiz olan bireylerin sosyal çevreye, üretime olan katılımlarının azaldığı söylenebilir. Morali etkileyen çok fazla neden olduğu gibi kişiden kişiye değişen sebepleri vardır. İşler yolunda gitmediğinde kişinin sebep göstermeksizin sığınabildiği sözcüktür; “Bugün moralim bozuk”. Ya da çevresinin teşhisi bu şekilde koyduğu ruh halidir. Kişinin moralini kaybetmesi bazı zamanlarda aile, sosyal çevre, iş yaşamı ve kişinin ilgili olduğu alanlarda beklenen ile sonuçlananın aynı olmamasının verdiği sebepler şeklinde karşımıza çıkabilir. Bu durumda kişi çalışmada isteksiz davranabilir ya da iletişimi olumsuz etkilenebilir. Yönetici açısından elbette ki tüm çalışanların iş performansı yanı sıra moral takiplerini yapmak zor olacaktır ancak çalışan yönetimi alanında iyi bir yönetici olmanın gerekliliğinden bir tanesi de budur. Çalışanların ödüle layık görülmesi ile yaşadıkları zorluklar bir nebze de olsa azaltılabildiği gibi moral anlamında iyi hissetmeleri sağlanabilir.

Kişisel özelliklerinden dolayı bazı bireyler yaşadıkları moral bozukluklarını dışarı yansıtabildiği gibi yansıtmayanlar da vardır. Bu özelliklere sahip bireyler işlerine daha sıkı sarılırlar ve daha fazla konsantre olurlar. Yöneticiler özellikle çalışanlar arasında ödül verilecek olanı seçerken bu tip özellikleri de göz önünde bulundurmalıdır. Her iki açıdan bakıldığında ödül ile moral arasında ilişki kurulabilir. Çalışan morali bozuk olduğu zamanlarda çeşitli ödüllerle desteklenebileceği gibi diğer yönüyle morali olmadığı halde bunu göstermeden işine aynı performansıyla çalışmaya devam eden çalışana ayırıcı şekilde ödül artışı kazandırılırken seçici özellik olarak da kullanılabilir.

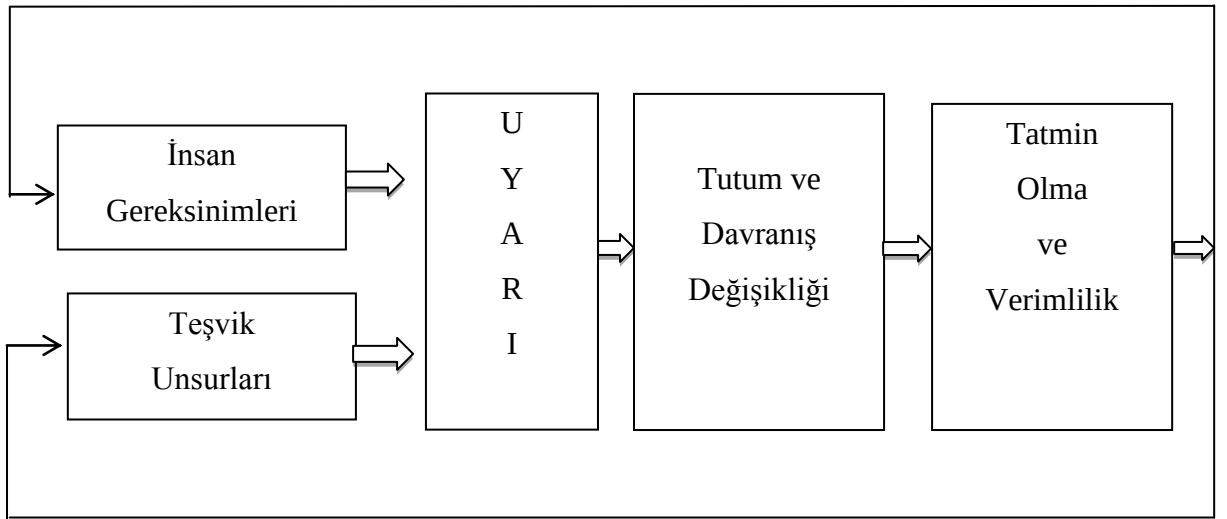
“Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Motivasyon bireyleri harekete geçiren ve kanalize eden içsel bir durum ve güçtür” (Özgen , Öztürk ve Yalçın 2005, 150).

Motivasyon yukarıda yer alan tanımda da belirtildiği üzere bireyin içsel dünyasındaki hareketleri ve yansımaları ifade eder. Bireyler bir işe başlamadan önce

o iş için yeterince motive olmuşlar ise daha yapıcı sonuçlara ulaşacaklardır. İş hayatında, insan kaynakları bölümünün üzerinde en fazla durduğu konulardan bir tanesidir. Özellikle büyük organizasyonlarda daha fazla verim elde edebilmek için çalışanların motive edilmesi önem kazanmıştır.

“Çalışma çevresi aynı zamanda insanların psikolojik programlarını yürürlüğe koydukları sosyal bir ortamdır. Bu ortamda iyi sonuçlar alabilmek ancak motivasyonla mümkün olur” (Garih 2000, 59).

Yöneticiler tarafından belirlenen hedefler çalışana aktarılırken bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları açıkça personeline belirtmeleri gerekmektedir. İş görülürken yolunda karşılaşılan sorunlarda çalışanın yanında olan yöneticiler motivasyon anlamında çalışana yol gösterici olmaları gereklidir. Sadece işe başlarken motive edilen çalışanlar tüm iş sürecinde aynı şekilde desteklenmelidirler.



Şekil 3. Motivasyon Süreci

Kaynak: (Fatma Duman , İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulmuş Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, 2011)

“Ödüllendirme şeklinde motivasyon, ödüle hak kazanma koşullarının önceden belirtilmesi sureti ile yapılabileceği gibi, öngörülmeyen bir başarının beklenmedik bir anda mükafatlandırılması sureti ile de yapılabilir” (Garih 2000, 59).

Önceden çalışana kazanacağı ödül konusunda bilgilendirme yapılırsa çalışan bu ödülü hedef olarak belirleyecek ve bu hedefe ulaşmak için motivasyonunu yüksek tutmaya çalışacaktır. Çalışanın beklemediği zamanlarda da çeşitli sebeplerle ödüle layık görülmesi iş sürecinde motivasyonun devamını sağlayarak daha büyük hedeflere daha kolay ulaşım sağlamaya yardımcı olacaktır.

“En motive edici ödüllendirme şekli, kendi işinde ve pozisyonunda en başarılı olanları tespit şeklidir. Burada işte devam müesseseye bağlılık, iyi ilişkiler, emirleri eksiksiz ve zamanında yerine getirme, müessese ile identifiye olma, hedeflerine zamanında ulaşma gibi kriterlerin göz önünde bulundurulacağı belirtilmelidir” (Garih 2000, 60).

Çalışanlar bağlı oldukları kurumlarda ödül sistemini değerlendirirken tabii olarak kendi pozisyonlarında bulunanların performanslarını dikkate alacaklardır. Ödül konusunda seçim yapılırken aynı pozisyonda çalışanlar arasından değerlendirilme yapılması ve ödül türünün bu pozisyona göre belirlenmesi çok önemlidir. Aynı iş ve pozisyonların değerlendirilmesi daha adil olacağı gibi çalışanlar açısından daha fazla motive edici olacaktır.

“Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur, çünkü her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakteri farklıdır. Kendi motivasyon profilinizi anlamanız, işinizde size neyin önemli olduğunu belirlemenizde yardımcı olurken, yöneticiler ve şirketler için çalışanların profilini bilmek, etkili ödül sistemleri oluşturmak ve güçlü bir motivasyon sağlamak açısından yardımcı olur” (Tahiroğlu 2002, 252).

“Her insanda davranışları yönlendiren pek çok güdü vardır ve bir kişideki güdülerin karışımı ve etkileşimi bir başka kişideki güdülerle aynı değildir. Her çalışanın kendi motivasyonunun belirleyicileri farklıdır” (Barutçugil 2002, 188).

Çalışanların tam motivasyonlarının yaratılabilmesi için ödüllerin kişilik özellik ve beğenilerine yakın olması çok önemlidir. Kişinin doğru şekilde ödüllendirilerek işe olan bağlılığın artırılması ve motivasyonunun yaratılmasında yöneticinin kişiye uygun ödülü seçmesi önemli rol oynamaktadır. Örneğin kişisel gelişimlerine önem veren bireyler öğrenme ve gelişim konularında çeşitli kurs etkinliklerine katılmak onlar için değerli olacaktır. Kariyerlerine odaklı olan çalışanların ödül anlamında beklentileri terfi almak yönünde olacaktır. Çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiler tarafından kişisel olarak önem verilen, çalışanların beğenilerine yönelik yapılan ödüller hem iş alanında hem de kişinin sosyal çevresinde kullanabileceği olgulardan oluşturulması çok önemlidir. Böylece çalışan iş dışında da hak ettiği ödülleri kullanabilir. Pek çok kişinin maddi ödülleri tercih ettiği düşünülse de yöneticiler tarafından özenle seçilen ürünleri çalışan jest olarak algılar ve çalışanın motivasyonu artar.

“Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların bulundukları organizasyondan beklentileri, önem derecesine göre şöyle sıralanabilir; (Barutçugil 2002, 186-187)

- Övgü, takdir
- Onaylanma
- Öneride bulunmak, fikir vermek
- Performansı ile ilgili geribildirim almak
- Parasal ödüller

- Ücret artışları
- Kişisel gelişimi için destek
- Kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi(yükselme).”

2.2.7. Performansı Arttırıcı Etkisi

“Belirli bir işin yapılmasında elde edilen başarı durumuna performans denir” (Özgen , Öztürk ve Yalçın 2005, 151).

Yönetimin amacı, en önemli hedefe en fazla üretim miktarına ulaşmaktır. En yüksek miktarda çıktıya ulaşabilmenin yolu çalışanların en iyi şekilde performans gösterebilmelerine dayanır. Çalışanlara hedef gösterilmesi, beklentilerini belirtmelerinin amacı performansı arttırmak olduğundan ödüller en önemli motivasyon araçlarıdır. En etkili şekilde kullanılan ödüllendirme türleri ile çalışanlardan en verimli şekilde iş çıktısı elde edilecektir.

Çalışanlar açısından bakıldığında beklediği performansı gösteremeyen ve iş konusunda demoralize olan çalışan ödüllendirileceğini bildiğinden performanslarını arttırıcı alternatif kaynak arayışında olacaktır. Ödülü hak etmesi ile bir sonraki aşamaya ulaşmak için performansına ek çaba ve uğraş gösterecektir.

“Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır. Ödülün parayla sınırlandırılmaması gerekir. Etkili bir lider astlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir” (Akşit 2010, 151).

Yöneticiler tarafından performans değerlendirilmesi yapılırken sadece çalışanın son zamanlarda olan durumu dikkate alınmaz. Çalışanın tüm performansı değerlendirilmelidir. Çünkü bireyler her gün aynı ya da en yüksek performansı

gösteremeyebilirler. Özellikle çalışanların iş hayatı dışında yaşadıkları performansı etkileyebilir. Örneğin kişinin bir kaybının olması sonucunda kısa süreliğinde işten uzaklaşması performansı düşürücü ve ödülü kısıtlayıcı şekilde etken olmamalıdır.

“Özendirme biçimi ne olursa olsun başarı üzerinde doğrudan doğruya bir etkileri olduğunu söyleyebilmek oldukça zordur. Özendirmeler, moral ve kanış gibi örgütsel değişkenler üzerinde etkide bulunmakta ve bu yolla başarıyı etkilemektedirler” (Sözen 1973, 69).

Motivasyon ve performans kavramı birlikte varlıklarını sürdürmektedirler. Çalışanların motive olması ve performanslarını yüksek tutmaları elde etmek istedikleri ödüllerle bağlantılıdır. Bir çalışanın performansını arttırmada en önemli yönlendiricisi yöneticisidir. Kendisinin performansını en yakından takip ettiği gibi en iyi doğru şekilde, en doğru zamanda performans değerlemesini yapacak ve çalışana uygun ödülü sunacak kişidir.

3. BEKLENTİ KAVRAMI VE BEKLENTİNİN ÖDÜLLENDİRME İLE İLİŞKİSİ

3.1. Beklenti Kavramı

“Beklenti: Bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsüdür” (Türk Dil Kurumu 2012).

“Kimin, ne zaman, nerede, nasıl davranacağına ilişkin beklentilerimiz vardır. Bu beklentiler büyük oranda karşımızdaki bireyin grup üyelikleri ve bu üyelikleri doğrultusunda onlara yüklediğimiz kalıpyargılar tarafından şekillendirilir” (Madran 2012, 33).

Sosyal toplum yaşantısında insanların çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler kişilerin bağlı oldukları gruplarda, ait oldukları aile çevrelerinde ve iş hayatında çok yönlü olarak var olmaktadır. Bireyin karşında gördüğü kişide sürekli tekrarladığı bir davranışı yeniden tekrar etmesini beklemesi bir beklenti türüdür. Çünkü birey alışlagelmiş şekilde yapılan bir davranışın hep aynı şekilde süreceğini düşünür. Bunun aksi ile karşılaştığında beklentisine aykırı bir durum olduğunu görür. İşe giderken size her sabah selam veren komşunuzun ertesi gün sizi gördüğünde tekrar selam vermesi bir beklenti türüdür.

Beklenti aynı zamanda kişiye önceden vaat edilen ya da olmasını istediği bazı şeylerin gerçekleşmesi durumudur. Örneğin bir öğrencinin spor etkinliğinde başarı göstermesi sonucunda madalya alma beklentisinin oluşması ve çevresi tarafından bu başarısından ötürü tebrik edilmesini beklemesi gibi.

Beklentiler gözle görülür şekilde objelerle karşımıza çıkabileceği gibi aynı şekilde gözle görünmeyen ve insan hayatını etkileyen psikolojik şekilleriyle de karşımıza çıkar. Rahatsızlanan birinin bir ilaç içmesi ve sonunda ağrısının kesilmesini beklemesinde ilaç ağrı kesici özellikteki bir beklenti unsurudur. Ağrının

kesilmemesi ise bireyin ilahtan beklelediği etkinin olmaması neticesinde beklentinin olumsuz olup karşılanmayışıdır.

3.1.1. Beklenti Motivasyon İlişkisi

“Motivasyona ilişkin ‘Beklenti Teorisinde’ ortaya konulduğu gibi eğer çalışan; çaba ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu algılasa bir iş ortamındaki arzulanen davranış artacaktır. Eğer, iyi performans ile ödüller arasında da pozitif ilişki varsa ve özellikle çalışan için bu ödüller bir değer ifade ediyorsa bu türden davranış daha da artar” (Barutçugil 2002, 248).

3.1.2. Beklenti Davranış İlişkisi

Bireylerin birbirlerinden beklentileri bir ömür boyu devam eder. Bu nedenle bireyler birbirleri hakkında karar verirken beklentilere göre davranış sergilerler.

Beklentiler davranışa iki şekilde yn verebilir: (Madran 2012, 34)

“a. Beklentiler algısal uyuma ya da algısal yanlılığa yol açar. Algılayıcılar, bazı durumlarda sosyal olayları beklentileriyle tutarlı olacak şekilde algılar, yorumlar ve hatırlarlar. Beklentiye uyumun bu türü, kendini gerçekleştiren kehanetteki gibi hedef kişinin davranışlarında değil, algılayıcının zihninde yer alır. Kız ğrencilerin sayısal becerilerinin düşük olduğu kalıpyargısına sahip olan bir birey, seçici algılama yoluyla beklentisine uygun davranan bireylere dikkat yöneltecek, başarılı olanları ‘istisna’ olarak değerlendirecek ya da bu durumu şans faktörüyle ilişkilendirecektir. Böylece beklentisine uygun olan bireylere dikkat yönelttiği ve beklentisine uygun olmayanları istisna saydığı için, kalıpyargısı ve bu yöndeki beklentisi pekiştirilip daha da kalıcı hale gelecektir

b. Beklentiler davranışsal uyuma da yol açabilir. Hedef kişi ya da kişilerin, algılayıcının kalıpyargı ve beklentilerine uyum sağlayacak şekilde davranmasıyla sonuçlanan bu davranışsal uyum sürecine ‘kendini gerçekleştiren kehanet’ adı verilmektedir. Temel beklenti etkisi olarak değerlendirilen bu süreç çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve bu süreci açıklamak üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir.”

Beklentiler ve davranışlar arasında yakın bir ilişki vardır. Yukarıda da belirtildiği gibi hem yanlılığa hem de davranışlarda uyuma etkisi olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bireylerin bir tarafı benimseme sebebi o tarafın kendisine sunacaklarını düşünmesinden kaynaklanır. Bireylerin seçimleri sonucunda çeşitli beklentiler oluşacak ve bu beklentiler doğrusunda diğeri gibi birey kendinden bekleneni yapacak ve uyum gösterecektir. Aynı zamanda diğerlerinin de kendisine yakın eğilimler göstermelerini bekleyecektir. Bireyin beklentilerini gerçekleştirme çabasındaki ilerlemesi bağlı olduğu duruma göre davranış sergilemesini sağlayacaktır. Bireylerin bir davranış sergilerken bu davranışa olan eğilimlerinin incelenmesinde insanların beklentilerinin ne olduğunu bilmek ve öğrenmek gerekir. Ancak o şekilde davranışları öğrenilebilir.

3.1.3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar, en alttaki temel ihtiyaçlardan başlayarak, en üsttekilere doğru beş kademeli hiyerarşik bir sıralama göstermektedir. (Özgen , Öztürk ve Yalçın 2005, 151-152)

“1.Kadame - Fizyolojik ihtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, barınma, temiz hava ihtiyacı gibi.

2.Kademe - Güvenlik ihtiyacı: İş ve can güvenliği, tehlikelerden korunma ihtiyacı gibi.

3.Kademe - Sosyal ihtiyaçlar: İnsanın çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler kurması, arkadaşlık yapması dostluk, kabul edilme, insanları sevmeye ve sevilme ihtiyacı gibi.

4.Kademe - Saygınlık ihtiyacı: Kişinin tanınması, prestij sahibi olması, kendine güven duyma ihtiyacı gibi.

5.Kademe - Kendini tamamlama ihtiyacı: Kişinin yaratıcılığını, başarıya gücünü ortaya koyup yeteneklerini geliştirme ihtiyacı gibi.”

Maslow'un açıkladığı şekliyle ihtiyaçlar teorisi, her bireyin öncelikle duyduğu bir takım ihtiyaçlar temelinde oluşturularak, kişinin diğer sahip olmak istediklerine kadar ulaşan bir değerler beklentiler yapısıdır. Bu yapının en temelinde kişinin fizyolojik ihtiyaçları gelmektedir. Kişiler gerekli gıda ve besin ihtiyaçlarını gidermedikleri sürece hayatta kalmaları mümkün değildir. Temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, kişiler çevresinden gelebilecek saldırı ve tehditlere karşı korunmak isteyeceklerdir. Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarını tamamlayan bireylerde, kendileri dışında olan insanlarla diyalog kurma, birlikte vakit geçirme gibi istekler ortaya çıkacaktır. Çoğu birey topluca yapılan etkinliklerden keyif alır, burada bahsedilen topluluk sadece büyük sayıda bir grubun olması değildir. Aile, arkadaş olarak insanlar sevgi ihtiyacı ve sevmeye ihtiyacı duyarlar. Bu aşamaya kadar olan bütün ihtiyaçlar dünya üzerindeki pek çok bireyin sahip olmak istediği ya da sahip olmaya çalıştığı isteklerdir. Bu isteklerini tamamlayanlar ve bir topluluk içinde yer edinen bireyler, o topluluk tarafından sayılmak isterler. Kendine olan güvenleri artan bireyler çevrelerince tanınmak isterler. Tabi bireylerin sadece bir gruba bağlı olması ve o grup tarafından tanınması yetmez. Çünkü o grup içinde fark yaratmak, kendine duyduğu güveni bir takım somut objelerle ortaya koymak, ispat etmek isterler. Diğer insanların sahip olmayıp kendinin sahip olduğu yeteneklerle yenilikler

retmek ve en başarılı olmak isterler. Bunu gerçekleştirdiklerinde ise birey olarak kendini tamamlamış hissedeceklerdir.



şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Hamdi zelikel, Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri, 1994, s.161)

“Maslow’a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur” (Toker 2007, 94).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini belirleyici unsurlar olarak ele aldığımızda kişilerin çeşitli kademelerde istek ve arzularının artarak devam ettiğini görürüz. İnsan ruhunda bu ihtiyaçların var olduğunu ve zamanı geldiğinde ortaya çıkacağını dşnrsek, bu istekleri çeşitli uyarıcılarla harekete geeceğı varsayımına varabiliriz. Motivasyonu tetikleyici unsurlardan oluşan bu isteklerin çalışma hayatında yönlendirilmesi söz konusudur. Çalışanın ihtiyaçlarının bilinmesi onun bu ihtiyaçlarını karşılayıcı önerilerde bulunulması çalışanı hem motive edecek hem de başarıya doğru yönlendirecektir. İhtiyaçları fazla olan kişiler çalışma ve kazanma konusunda diğerlerine göre daha fazla çaba gösterme eğiliminde bulunmaktadırlar. Kurumda alışan temel ihtiyaçları konusunda eksiklik hissediyor ise kazanacağı

ödüllerin bu eksiklikleri gidermeye yönelik olmasını bekler. Diğer çalışan ise pek çok ihtiyacını karşılamış ancak kendini çalıştığı kuruma ispat etmek, adını duyurmak için yine çeşitli ödüllere sahip olmak ister. Ödüllendirmenin temelinde çalışanın pek çok yönden ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir.

3.1.4. Vroom'un Ümit(bekleyiş) Kuramı ve Ödül ile İlişkisi

Beklentiler, motivasyon ve ödül arasında en geçerli ilişkiyi kuran ve bir model olarak ortaya atan Victor Vroom'dur. Pek çok açıdan kabul gören bu kuram, çok yönlü olarak incelenmiş ve diğer bilim dalları ile olan ilişkilendirilmiştir.

“Vroom'un ümit kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Klasik kuramlara ise kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini de ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılara sahiptirler, ama hepsinde davranış harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır. Süreç kuramlarından ilki Vroom'un ümit kuramıdır. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur” (Eren 2003, 591).

Yukarda da belirtildiği gibi dünya üzerindeki tüm bireylerin birbirine benzeyen yanları olsa da duygu, düşünce yapıları birbirinden çeşitli şekilde farklılıklar göstermektedir. Aynı kurumda çalışan iki kişinin kuruma bakış açıları birbirinden farklı olacağı gibi aynı evde yaşayan bireylerin duygu ve aile kurumuna olan bağlılıkları farklı olacaktır. Vroom'un değindiği konu ise bu kadar farklılıklara rağmen bireylerin bir davranış ortaya koyarken benzer duygular gütmeleridir. Vroom'un ümit kuramında bir davranışın büyük bir şekilde ödüllendirilmesi sonucunda kendisine verilen görevleri başarı ile sonuçlandıracağı yönündedir.

Ümit kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımları şöyle açıklanabilir; (Eren 2003, 591).

- 1- “Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler örgütlere kendi psikolojileri ile katılırlar. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve çıkarları(beklentileri) vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler. Çevre koşulları ya da diğer bir deyimle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve çalışmalarını etkileyen örgüt yapısı, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri v.b.g. hususlardan oluşmaktadır.”

Birinci varsayıma göre, birey bir davranış gerçekleştirirken, bunda etkili olan faktörler öncelikle kişilik yapısı ve kişinin kurumdan bekledikleridir. Bu iki etken kişinin kuruma katmak istediklerini belirtirler. Çalışma ortamının etkilerini ise, ödül sistemi, ücret yapısı gibi kurumun sahip olduğu sistematik yapısı belirleyecektir. Bu yönleriyle bir bütün olarak çalışan ve kurum yapısı arasında beklenti ilişkisinin temelleri kurulmuş olacaktır.

- 2- “Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi olmayan bu farklılıklar bireylerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin anlaşılmasıyla sistematik biçimde incelenebilir” (Eren 2003, 592).

Bireylerin karakteristik yapıları sebebi ile istekleri ve hedefleri farklılık gösterecektir. Çalışan açısından ödül beklentilerinin de bu farklılıklar sebebi ile her çalışanda değişik sonuçlar göstereceği söylenebilir. Bazı çalışanların maddi açıdan kendilerini yetersiz hissetmeleri onlarda maddi ödül kazanma dürtüsü uyandırabilir. Yöneticisi ile daha iyi ilişkiler geliştirmek isteyen çalışan tebrik edilerek

ödüllendirilmeye daha fazla önem verebilir. Bu durum gibi en üst yönetim tarafından kendisinden haberdar olmasını isteyen çalışan ödül dürtüsünü harekete geçirir ve bu isteğini ödül yöntemi sayesinde gerçekleştirebilir.

3-“Varsayım, insanlar bir takım ödüller arasından algılarına göre seçim ve tercih yaparlar. Her ödüle karşı aynı duyarlılığı göstermezler. Diğer bir deyimle, insanlar, arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar, bazı arzulananmayan ödüller vardır ki, insanlar bunlara ilişkin herhangi bir davranışta bulunmazlar” (Eren 2003, 592).

Ödüllerin çalışanlar tarafından önemsenmesi ve değerli görülmesi beklenti ve ödül arasında sıkı bir bağ oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından bir ödüle değer verilmemesi demek çalışanların ödülü ne olursa olsun göz ardı etmesi demektir. Bu nedenle davranışların ödüle yönelik olacağının bilinmesi ve ödülün niteliğinin çalışanlar için değerli olmasına özen gösterilmesi gerekir.

3.2. Beklentilerin İş Hayatındaki Yeri

Bireyler iş hayatında zaman içerisinde çeşitli pozisyonlarda çalışmak, çeşitli kazançlar elde etmek isteyeceklerdir. Kişinin yaşam tarzı, sosyal çevresi işteki bu beklentilerin temelini oluşturacaktır. Özverili çalışma sonucu bireyin alacağı terfi, ya da çeşitli ödüller kişinin diğer çalışmaları için beklentisini sürdürmesini sağlayacaktır.

“Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinde göre birey belli psiko-sosyal gereksinimlerini (saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi...) ve iş özel yaşamıyla ilgili bekleyişlerini oluşturacak ve bunların kendilerini duyuruş ve fonksiyonel duruma geçiş şiddetlerine göre çalışmalarına yön ve hız verecektir. Bu nedenle bireysel güdü ve bekleyişler, söz konusu pozisyona aday olan için potansiyel yetisinin belki de en önemli ve etkin bölümünü oluşturacaktır” (Kaynak 1989, 168).

Çalışan beklentileri tüm çalışma hayatı boyunca süreceğinden, çalışanın yapması gereken öncelikle beklentileri ile yaptığı iş düzeyinin birbirini karşılayıp karşılamadığını anlamaya çalışmasıdır. Kendi sahip olduğu yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilme ve gösterebilme becerisini ön plana çıkarmaya uğraşmalıdır. Tüm eksik yanlarını tamamladığını ve kendini işini iyi sergilediğini düşünen çalışanın beklenti içine girmesi çok doğaldır. Çalışan iş hayatında önceden kendisine yöneticiler tarafından söz verilen eylemlerin gerçekleşmesini ister. Örneğin terfi süresi geldiği zaman önceden belirtilen süreyi dolduran çalışan terfi almayı bekleyecek ve olmadığında bunu talep etmek isteyecektir. Aynı şekilde çalışma arkadaşının iş konusunda tebrik edilmesini gören çalışan, aynı başarıyı kendisi gerçekleştirdiğinde yöneticisi tarafından tebrik edilmeyi bekleyecektir. Beklentiler bazen alışlagelmiş şekilde devam eden eylemler sonucunda da oluşabilir. Örneğin dönem sonları kurum çalışanlarına yapılan eğlenceler, yemekler mevcut ise gelecek dönem için çalışanlar yine bu tarz ödülün gerçekleşmesini beklerler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖDÜLENDİRME YÖNTEMLERİ VE KURUMLARDA UYGULANAN YA DA UYGULANMASI BEKLENEN ÖDÜLLER

1. ÖDÜLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların kişisel özellikleri yanı sıra çalışma hayatına olan bakış açıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle çalıştıkları kuruma karşı farklı duygu ve düşünceler hissederler. Bu duygu ve düşünceler zaman içerisinde olumlu ya da olumsuz şekilde değişse bile neticede devam ederler. Çalışanların duygu ve düşüncelerini bir şekilde az ya da çok olarak etkileyen ödüller ve ödüllendirmelerin ne şekilde olduğu önemlidir. Kurumlar, çalışanlarını diğer tüm çalışanlar arasında öğrenilecek şekilde ödüllendirebileceği gibi, sadece çalışanın bileceği şekilde bir ödüllendirme yöntemini tercih edebilirler. Bu iki yöntem, açık ödüllendirme ve açık olmayan ödüllendirme olarak tanımlanabilir.

1.1. Açık Ödüllendirme

“Ödüllendirmenin aleni ve tüm müessese mensupları huzurunda yapılması sureti il daha efektif olacağı düşünülebilir. Genelde de bu böyledir. Bununla birlikte ödül bekleyen ve alamayanların da demotive olacaklarını ileri sürmek pek yanlış olmayacaktır. bu sebeple müesseseye yararlı olan ve bu nedenle demotive olabilecek kişilerin bir ileriki devrede biraz iltimas veya hoşgörü ile ödüllendirilmeleri düşünülmelidir” (Garih 2000, 60).

Kurumların ödül sisteminde bazı ödüller, kurumda tüm çalışanların göreceği ya da haber alabileceği şekilde yapılır. Buna açık ödüllendirme denmektedir. Bu ödül yönteminin kullanılmasının sebebi hem çalışanı diğer çalışma arkadaşları huzurunda

tebrik etmek, hem de açık ödüllendirme yönteminin diğer çalışanlar için özendirici olmasıdır.

1.2. Açık Olmayan Ödüllendirme

“Prim dışındaki parasal ödüllendirme aleni yapılabilir. Ancak prim niteliğindeki parasal ödüllendirmenin genelde kara bağlı bir formülle hesaplanması ve primi verenle alanın dışındaki kimseler için gizli tutulması esastır. Prim miktarlarının açıklanmasının yaratacağı kıskançlıkların bir demotivasyon unsuru olacağı unutulmamalıdır. Bu bakımdan prim miktarlarının açıklanmasının men edilmesi ve açıklayanların müesseseden uzaklaştırılmalarından çekinilmemelidir” (Garih 2000, 61).

Çalışanın elde ettiği başarılar sonucunda hak ettiği ödülü sadece çalışan ile paylaşmak açık olmayan ödüllendirme konusu içerisinde yer almaktadır. Çalışana hak ettiği ödül yöneticisi tarafından sunulur ve bunun paylaşılması istenir. Çünkü her çalışanın performansı aynı düzeyde olamayacağından dolayı bazı ödüllerin, çalışanlar arasında kıyaslanması yönüne gidilmesini engellemektir. Ödül alamayan çalışanın motivasyonunu kaybetmemesi ve ödül elde eden çalışma arkadaşı ve yöneticisi ile olan iletişiminin azalmaması için ödüller açık bir şekilde yapılmaz.

2. KURUMLARDA UYGULANAN YA DA UYGULANMASI BEKLENEN ÖDÜLLER

“Personel amaçların ve ödüllerin ne olduğunu bilmelidir. Bu demektir ki, çalışanların başarı ölçütlerinin neyi kapsadığını ve sistemin ne ile ölçüleceğini tamamiyle bilmek zorundadırlar. Personel bu bilgiye her planlama dönemi başlamadan evvel sahip olmalıdır” (Sibson 1991, 242). Her kurumun kendi bünyesinde uygulamış olduğu bir takım ödüller mevcuttur. Bazı kurumlar birden

fazla ödüllendirme çeşitlerini kullanabileceği gibi, sadece belirli ödülleri de bünyesinde barındırabilir. Kurumların uygulamış oldukları ödüller belirli şekillerde ayrılabilir. Ödüller; Gayri resmi ödüller, Resmi ödüller, Özel başarı ve faaliyet ödülleri olarak sınıflandırılabilir.

2.1. Gayri Resmi Ödüller

“Yöneticiler, elemanlarının iş tatmini arttırmak ve bununla bağlantılı olarak daha iyi performans elde edebilmek için gereken tüm araçlara sahiptirler” (Nelson 1999, 15). Her kurumda ödüllendirme sistemi olduğu söylenemez. Fakat çalışanların başarıları veya çabalarını sadece sistemsel şekilde yönetim tarafından değerlendirilmesine gerek yoktur. Gayri resmi şekilde herhangi bir sisteme bağlı kalmaksızın ya da bir nesne vermeksizin yöneticiler değerlendirebilirler.

“En etkili takdir etme yöntemlerinden birçoğunun hiçbir maddi külfeti yoktur. Doğru kişiden doğru zamanda içten bir teşekkür almak, bir çalışan için maaşına yapılacak zam, verilecek resmi bir ödül veya duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve önemli olabilir” (Nelson 1999, 15).

Ödül denilince genellikle somut varlıklar akla gelir. Ancak maddi bir değer ifade etmemekle beraber manevi değeri daha fazla olan ödüller de mevcuttur. Bunlara örnek olarak tebrik ve takdir edilmek, topluluk önünde takdir edilmek verilebilir.

“Biçimsel olmayan bir ödüllendirme sistemi, parasal olmayan ödüllerin yönetim tarafından veya çalışanlar arasında kullanılmasını sağlayan bir veya birkaç kurumsal programdır. Biçimsel olmayan ödül sistemi, biçimsel olmayan organizasyon sisteminin bir parçasıdır. Bu sistemler, genellikle, organizasyonel rollerin dışında aralarında kişisel ilişkiler kuran ve geliştiren insanların etkileşimlerinin bir sonucu olarak doğarlar” (Barutçugil 2004, 461).

Biçimsel olmayan ödüllerin kullanılması kurum için herhangi bir kayıp olmayacağı gibi kurum içinde en önemli etken olan iletişim faktörünü geliştirecektir. Maddi bir ödül çalışana sunulmuş olsa bile çalışan her zaman başarısını pekiştirilmesi için yöneticisinden güzel bir söz ve takdir duymak isteyecektir. Bu nedenle aslında maddi ödüllerin, manevi ödüller ile desteklenmiş olması gerekmektedir.

“Biçimsel olmayan ödül sistemleri, bir taraftan, mevcut operasyonlar çerçevesinde sürekli iyileştirmeyi ve yetkilendirmeyi cesaretlendirirken diğer taraftan çevredeki büyük değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesini desteklemektedir. Bu iki amacı bir arada gerçekleştirebilecek yönetim düzenlemelerini tasarlayanın güçlüğüne aşmak için biçimsel olmayan ödül sistemlerinden yararlanılabilir. Biçimsel olmayan ödüller kişisel ve esnektir. Göreceli olarak daha az çaba ve masraf gerektirdiğinden daha yaygın kullanılabilir” (Barutçugil 2004, 463).

Kurumlar gayri resmi ödüllendirme yöntemlerine olabildiğince önem vermeli ve yöneticilerin bu konuda hassas davranmasını sağlamalıdır. Her ödülün pekiştirilmesi ve çalışandan olumlu şekilde geri bildirim alınması, ödülün çalışan üzerinde yarattığı etkiye bağlıdır. Hiç bir başarı küçük görülmemeli ve hangi çalışan olursa olsun mutlaka tebrik edilmeli, ilgili durumlar için teşekkürler sunulmalıdır.

2.1.1. Takdir ve Tebrik

Çalışanlar göstermiş oldukları iyi performanslar ya da elde etmiş oldukları başarıları sonucunda yöneticileri tarafından tebrik edilmeyi beklerler. Takdir görmek ve tebrik edilmek çalışan açısından manevi zenginlik kazanmayı ve ruhen iyi hisler duymasına neden olur. Kurum açısından hiç bir maliyet oluşturmaz. Sadece yöneticilerin çalışanların göstermiş olduğu çabayı, zamanı geldiğinde kurum adına teşekkür sunması, çalışanı tebrik etmesi yeterlidir. İş temposu nedeni ile bazı

yöneticiler çalışanlarını tebrik etmeyi zamanında yapamayabilirler. Tebriğin çalışan açısından değerini arttıran olgu zamanında yapılmasıdır.

Her kurum ve her yöneticinin kendine özgü tebrik etme ve takdir etme yöntemi farklılık gösterir. Bazı yöneticiler çalışanları ile sadece tebrik etmek için birebir görüşme düzenleyebilir. Bu görüşmede çalışana kurum için kattığı değerden bahsedilerek, çalışanı ne sebeple tebrik ettiği açık şekilde belirtilir. Çalışanın başarısı için yönetici zaman kaybetmeden başarı akabinde çalışana tebriklerini iletir. Yönetici çalışanı e-mail yolu ile de tebrik edebilir. Bu tebriğini gerçekleştirirken üst yönetimde yer alan yöneticilerinde durumdan haberdar olmasını, çalışanın diğerlerine göre fark yarattığı algısının kurumun her düzeyinde bilinmesini sağlayabilir. Başarısının üst düzey yöneticiler ile paylaşıldığını bilen çalışan hem yaptığı işin görülüyor olduğunu bilecek hem de daha farklı başarılarla ulaşmak isteyecektir.

“Benim motivasyonum takdir edilmek. Böylece şevkle işe sarılıyorsunuz ve bu noktadan hareketle, hep birlikte gidilen ödül yemekleri ve üst düzey yöneticilerle görüşme fırsatı size vizyon kazandırıyor. Benim asıl hedefim mesleğimde ilerlemek, ödül kazanmak değil. Eğer çok iyi bir çalışan olmak terfi etmeme neden olacaksa, bu benim amacıma hizmet eden bir araçtır” (Nelson 1999, 38).

2.1.2. Tebrik Kartları Verilmesi

Takdir ve tebrik edilmek çalışanlarda farklı algılar yaratmaktadır. Bazı çalışanlar takdiri ve tebriği yapılması zorunluğu olarak değerlendirirken bazıları ise amaçlarına ulaşmak için geçilmesi gereken bir yol olarak görürler.

“Cobb Electric Membership Corporation şirketi, personel ve eğitim müdürü John Plunket görüşlerini şöyle aktarıyor: genellikle insanlar kartvizit toplamayı severler. Yanınızda fazla sayıda kartvizit taşımayı ve başarılı bir iş yaptığını

gördüğünüz elemanınıza, kartvizitinizin arkasına ufak bir teşekkür notu yazıp imzalayarak verin” (Nelson 1999).

Yöneticilerin çalışanları sözel olarak yapmaları yanı sıra çeşitli yazılı dokümanlar da kullanarak yapabilirler. Sözel olarak tebrik edilmenin yanı sıra çalışanların hatıra olarak saklayabilecekleri ya da çalışma ortamında başarı aksesuarı olarak kullanabilecekleri, takdiri ifade eden çeşitli kartlar kurum tarafından oluşturularak, yöneticiler çalışanlarla paylaşabilir.

Her kurumun sistematik, adil işleyen bir ödül sistemi oluşturabilmesi çok kolay değildir. Fakat her kurumda performansı iyi olan, başarılı olan çalışanların başarıları mutlaka ödüllendirilmelidir. Her kurumun kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Eğer farklı yöntemler kullanamıyorsa kurumlar, tebrik ve takdiri asla göz ardı etmemelidirler. Yöneticilerin çalışanları başarıları sonrasında tebrik etmesi yönetici ya da kurum için bir kayıp olmamakla birlikte, çalışanın onurunu arttıran ve daha fazla gayret göstermesini sağlayan davranışlardır. Tebrik ve takdir ödül sisteminde maliyeti hiç olmayan fakat manevi değeri en yüksek olan ödüllerin başında gelmektedir. İyi birer yönetici olmanın yolu çalışanların beklentilerini en iyi şekilde anlamaktan geçer. Çalışanların yöneticilerinin gözünde değerinin olduğunun anlaması, yöneticileri tarafından övgü dolu sözler duymaktan, başarılarının daha büyük başarılarla yol yol gösterici olacağı inancının söylenmesinden geçmektedir.

2.1.3. Topluluk Önünde Tebrik

Yöneticiler başarılı çalışanlarını birebir tebrik edecekleri gibi, diğer çalışma arkadaşlarının huzurunda da tebrik ve takdir edebilirler. Bu yöntem çalışanlar tarafından daha fazla arzu edilen ve çalışanın diğer çalışanlar arasında da başarılı olunmasının bilinmesini sağlayacak bir davranıştır. Yöneticilerin çalışanı tebrik etmesi her şekilde farklılaştırılarak çalışan için önemli hale getirilebilir. Bu hem yöneticinin kararı hem de çalışanın başardığı işin niteliği ile ilgilidir.

2.1.4. Yetki ve Sorumluluk Devri

“İş görende, saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı olarak yetki ve sorumluluk devri belirtilebilir. Bu iki kavram sayesinde iş gören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de azaltılabilecektir” (Turgut 2011, 38).

Her kurumun bünyesinde çeşitli bölümler bulunur. Bu bölümlerde çalışanların yapacakları işler ayrı ayrı belirtilmiştir. Çalışanlar zaman içinde yaptıkları işler dışında da çeşitli konularda bilgi ve tecrübe sahibi olurlar. Diğer çalışma arkadaşlarını ya da yöneticilerinin çalışma şekillerini gözlemleyerek, yapılan diğer işler hakkında bilgi sahibi olurlar. Yöneticilerin çalışanları hakkında hangi konularda ne derece bilgi sahibi olduğunu bilmeleri çok önemlidir. Çünkü her çalışan bir gün kendi işlerin de tam olarak uzmanlaştıklarında, bu işler dışında da belirli işlerde sorumluluk almak isteyecek yetki hakkını bekleyeceklerdir. Bu aşamada, hem çalışanların beklentilerinin yerine getirebilmesi hem de çalışanlara güven göstergesi olarak daha fazla sorumluluk verilmesi gerekecektir. Yöneticilerin çalışanlara bir ödül yöntemi olarak yetki ve sorumluluk devretmeleri bir diğer ödüllendirme yöntemi olacağı gibi çalışanların ödül konusunda yöneticilerinden bir beklentisinin karşılanmasını sağlayacaktır. Bu ödüllendirme yöntemi ile aynı zamanda diğer çalışan veya yöneticilerin iş yükü azaltılmış olacaktır.

2.1.5. İzin

“Birçok şirkette başarılı elemanları ödüllendirmek için izin verilmektedir. İster bir günlük, ister altı aylık ücretli izin olsun bu, tüm çalışanların arzu ettiği bir ödüllendirme yöntemidir” (Nelson 1999, 54).

Çalışanlar kendilerine tanınan yasal izin dönemleri haricinde de çeşitli sebeplerle izin talebinde bulunabilirler. Örneğin idari işler, kişisel veya yakınlarının sağlık sebepleri gibi nedenlerle izin kullanmak isteyebilirler. Bu gibi durumlarda yöneticileri ile görüşmek ve izne neden ihtiyaç duyduklarını belirtmek durumundadırlar. Çalışanlar bunlar gibi ek olarak talep edilen izinlere benzer başka sebeplerde sunmaktadırlar. Tabi bu tarz izinler ihtiyaçlar neticesinde doğduğundan yine çalışanın dinlenme veya stres atma gibi faaliyetlerinde kullanılmaz.

Çalışan ihtiyaçları doğrultusunda belirli saatler ya da günler içerisinde izin kullanmak zorundadır. Fakat bu tarz durumlar haricinde kişiye, yöneticileri tarafından ödül şeklinde sunulan belirli izinlerde vardır. Bu gibi izinler pek çok çalışan tarafından son derece arzu edilmektedir. Çünkü çalışan çalışmayacağı zaman içinde kendi kişisel hobilerini gerçekleştirebilir ya da iş yorgunluğunu üzerinden atma fırsatı elde edebilir.

Çalışanların izin ile ödüllendirilmesi çeşitli şekillerde olabilir. Yoğun şekilde çalışanlara yönetici tarafından günlük molalara ek olarak fazladan mola hakkı sunulabilir. Böylece çalışan iş görmeye yorgunluğunu azaltmış şekilde dönebilir. Ya da çalışanlara işlerin azaldığı uygun görülen zamanlarda yöneticileri tarafından öğle tatilinin süresini uzatacak şekilde izinler verilebilir.

Pek çok firmada özellikle dönem sonlarında işlerin yetişmesi açısından öğlen yemek saatleri veya molaların kısılması uygulandığı gibi tam tersi olan bu uygulamada yöneticiler tarafından çalışanlara ödül olarak sunulmalıdır. Alternatif izin türleri yöneticiler tarafından farklı şekilleriyle çalışanlara sunulabilir. Örneğin belli sürelerde mesai saatlerine sadık kalan ve devamsızlık yapmayan çalışanlara fazladan bir günlük izin hakkı verilebilir. Bu izinlerin çalışan tarafından hafta sonuna eklenerek kullandırılması daha da cazip hale getirilebilir.

“Kansas City, Missori’deki Marion laboratuvarlarında, çalışanların yaz süresince Cuma öğleden sonra ücretli izin alabilecekleri “özel günler” adı verilen programlar uygulanmaktadır” (Nelson 1999, 56). Örnekte olduğu gibi, cuma günleri

için bazı şirketler kılık kıyafet zorunluluğunu yaz aylarında kaldırdıkları gibi, cuma günü öğleden sonraları için çalışanlarına izin hakkı sağlamaktadırlar. Ülkemizde bu örneklerle genellikle yurtdışı ortaklı olan firmaların uygulamalarında rastlanmaktadır. Bu izinler çalışanlar için hafta sonlarını birleştirerek tatil yapma olanağı sağlamaktadır.

“SantaClara, California’daki bilgisayar sistemleri ve yazılım firması olan Intel Corporation’da yedi yılını dolduran çalışanlar, yıllık normal üç hafta süreli senelik izinlerine ilaveten ekstra sekiz haftalık ücretli izin yapma hakkını kazanırlar. Ayrıca yükseköğretim yapmak veya bir okulda öğretmenlik görevi almak veya sosyal servislerde çalışmak gibi nedenlerle altı ay süreyle ücretli izin talebinde bulunabilirler” (Nelson 1999, 58). Bazı firmalar sadece başarılı olan ya da diğer çalışanlara göre daha fazla emek harcayan çalışanlarına izin vermenin yanı sıra çeşitli faaliyetlere katılan çalışanlarını da ödüllendirmektedirler. Örneğin uzun yıllardır aynı firmada istikrarlı şekilde çalışanlar için yasal izin haklarına ilave izinler verilmektedir. Ya da sosyal sorumluluklar çerçevesinde birtakım etkinliklere katılması gereken çalışan şirketi tarafından izinli sayılarak, sosyal sorumluluk niteliğindeki işler desteklenmektedir.

2.1.6. Hediye çekleri, Nakitle Eşdeğer Ödüller

“IBM şirketlerinin kurucusu Thomas J.Watson, çok iyi çalıştığını gördüğü elemanlarına anında çek yazıp vererek ödüllendirmekteydi” (Nelson 1999, 59).

Bazı firmalar tarafından kişisel ihtiyaçların çalışanın kişisel tercihi ve ihtiyacı doğrultusunda karşılanması amacı ile paraya çevrilen hediye çekleri verilmektedir. Bu şekilde çalışanlar nakit ile birikim yapabilecekleri gibi istedikleri şekilde harcamalarda bulunabileceklerdir. Günümüz şartlarında bu ödül yöntemi ile çalışan aldığı ücrete ek kazanç elde etmiş olacaktır. Ücretlerin piyasa şartlarında göre hesaplanması yanı sıra bu ödül türleri de toplam çalışan kazancına eklenmektedir.

Çalışanlar performanslarına göre değerlendirilerek bu ödül türüne ve gelirin miktarına göre layık görüleceklerdir.

Kişisel tercihlere göre çalışanlar paraya çevrilebilen hediye çeklerini daha fazla tercih etmektedirler. Bunun sebebi çalışanların birikim yapmaya olan eğilimlerinin yanı sıra mevcut olan borçlarını daha rahat şekilde ödeme, borçlarını kapama isteğidir. Bu iki özellik bu ödül türünün en cazip hale gelmesinin iki önemli sebebinin oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında cazip görülen bu ödül yöntemi ile iş performansını ve verimliliğini arttırarak çalışanların iş memnuniyeti arttırılacaktır. Beklentileri karşılama oranı arttıkça çalışanların işe olan bağlılığı artacaktır.

Kimi firma temsilcileri ya da kurucuları örnekte olduğu gibi çalışanlar için paranın öncelikli motive edici faktör olduğunu savunmaktadırlar. Buna göre çalışanlar ödül olarak para ya da paraya çevrilebilen hediye çekine hak kazandıklarında diğer ödüllerden duyacakları tatmin duygusu daha fazla olmaktadır. Aynı şekilde paraya çevrilebilen hediye çeklerini elde etmek için daha fazla uğraş ve emek sarf etmektedirler. Bu inancı benimseyen firmaların önemli başarılar sonucunda çalışanlarını para ya da paraya çevrilebilen hediye çekleri ile ödüllendirme eğilimleri daha fazladır.

Çalışana nakit ödüller sunulmasının bir takım güçlü yönleri ve zayıf yönleri vardır.

Nakit ödüllerin güçlü yönleri: (Nelson 1999, 62)

- “- Herkesin istediği ödüllerdir.
- Kolay ayarlanabilir ve uygulanabilirler.
- Herkes tarafından anlaşılır.
- Uzun dönemli bir ödüllendirme programına artı bir güç katar.”

Yukarıda da belirtildiği üzere, nakit ödülleri pek çok çalışan tarafından öncelikli olarak beklenmektedir. Bu yönüyle pek çok çalışana hitap etmektedirler. Şirketler açısından bu tarz ödüller, yönetimin değerlendirmesi ile kolay bir şekilde ölçülebilmektedir. Ayrıca uygulanması ve miktarı konusunda daha kolay ayarlamalar yapılabilmektedir. Bu nedenle ödül verilecek çalışan seçilirken daha önce uygulandığı şekliyle ya da miktarıyla tekrar belirli nakit değerler çalışana verilebilmektedir. Ödül ilkelerinde belirtildiği gibi ödüllerin çalışan tarafından kolayca anlaşılabilir olması önemlidir. Bu ilkeye göre nakit ödülleri her çalışan tarafından kolayca anlaşılabilir. Ödül programları uzun dönemi kapsamaya yönelik ise, çalışan beklentisi olan nakdi ödüllerin bu konuda daha fazla güçlü olduğu söylenebilir. Çünkü çalışan ödülü aldığı zaman olarak, kazancı ya da beklentisi değişmiş olmayacaktır.

Nakit ödüllerin zayıf yönleri: (Nelson 1999, 63)

“- Kalıcı değerleri yoktur.

- Sıradan ve alışılmış ödüllerdir.

- Arttırılamaz.

- Çalışanların her zaman verilmesini beklediği bir ödüllendirme yöntemine dönüşebilir.”

Nakit ödüllerin diğer ödül yöntemlerine göre birtakım zayıf kaldığı yönleri bulunmaktadır. Bunların başında nakit ödüllerin kalıcı değer niteliği taşınamamasıdır. Ödüle hak kazanan çalışanın bu nakit ödülü kısa sürede değerlendirme arzusunda olması ve böylece etkisinin çok uzun dönemde hissedilme etkisinin kalmamasıdır. Çalışan ödülünü kullandıktan sonra, göstermiş olduğu performansın sonucu olarak nakdi ödül ile kısa süreli heyecan duyarak ilerleyen zamanlarda ki çabasını kazandığı ödülün vermiş olduğu heyecanla değil sadece ihtiyaçtan dolayı kazanma arzusu

olduğunu fark eder. Böylece nakit ödülü daha sıradan daha alışılmış bir ödül halini almaktadır.

Nakit ödülleri belirli şirket bütçelerinden ayrılarak düzenlendikleri için her ödül döneminde ya da kısa süreli başarılar sonucunda çalışana verildiklerinden dolayı belirli yakın zaman aralıklarında nakit değerlerinde artış yapılmamaktadır. Şirketin giderlerini önemli şekilde etkileyeceğinden belirli düzeylerde tutulma çabasıdadırlar. Bu nedenle aynı ödülü birden fazla alan çalışan nakit değeri için artış beklentisine girecektir. Firmanın kısa dönemli nakit ödüllerde ki artış niyetinde olmadığını anlayan çalışanlar için bu durum, firma aleyhine çalışanlarda olumsuz duygular oluşmasına neden olabilir. Nakit ödülllerinin diğer bir zayıf olarak niteleyebileceğimiz yönü ise, çalışanlar tarafından hep aynı tip şekilde bu ödülün verilmesi algısı haline dönüşebilir. Bu nedenle bu ödülün dengeli şekilde verilmesi önemlidir. Ödülün zayıf ve güçlü yönleri en iyi şekilde yöneticiler tarafından değerlendirilmelidir. Böylece en uygun başarılar doğrultusunda ödül, uygun miktarlarda doğru çalışana verilebilsin ve güçlü yönleri zayıf yönlerinin önünde durabilsin.

2.1.7. Eşya, Giyim, Gıda

“Birçok şirket, özellikle seçme hakkı da tanıyarak personele çeşitli eşyalar vermenin çok etkili bir teşvik yöntemi olduğuna inanmaktadır” (Nelson 1999, 70).

Çalışanlara ödül olarak çeşitli eşya, giyim ve gıda sunulabilir. Performans açısından diğer çalışanlara göre daha fazla çaba gösterenler birtakım eşyalarla ödüllendirilebilirler. Bu eşyalar elektronik aletler, küçük ev aletleri, kişisel bakım ürünleri, oyuncak ve diğer akla gelen çalışanlar tarafından istenen ihtiyaç duyulan ve kazanılması için çaba harcanacak türden her türlü eşya olabilir. Çalışanların değerli gördükleri bu eşyaların kendilerine sunulması, kurum tarafından değerli görüldükleri hissi yaratacaktır ve kuruma olan bağlılıkları artacaktır. Çalışanların ve ailelerinin bu

eşyaları kullanmaları, kullandıkça kurumu hatırlamalarını sağlayacaktır. Zaman içerisinde insanlar çeşitli ihtiyaç ve isteklerini öncelik sırasına göre listelerler ve zamanı geldiğinde satın alma yoluna giderler. Fakat kurum tarafından yapılacak bu tarz bir ödüllendirme yöntemi ile birlikte arzulanan bir ihtiyaç kendilerine ödül olarak sunulacaktır. Bu nedenle bu tarz ödüller çalışanlar tarafından zamanı geldiğinde beklenen ve arzulanan ödüllerdir.

“Teşvik programlarında verilecek eşya; kalıcı değer taşıyan; hem ödül alan kişinin başarılarının kalitesini hem de şirketin teşekkürünü yansıtan; kişinin sahip olmaktan gurur duyacağı; kullanışlı; ödüllendirilen kişinin yaşam tarzı ve zevkine uygun; kullanımı kolay; garantili ve kişi isterse başka bir eşya ile değiştirebileceği ödüller olmalıdır” (Nelson 1999, 70).

Firmalar ödül olarak eşya seçerken, günümüz koşullarında kullanıma uygun, marka önceliği şart olmamakla birlikte teknolojik özellikleri güncel olan türden elektronik eşyalar seçmelidirler. Aynı zamanda ödül olarak verilecek olan eşyalar çalışanlar arasında özelliklerine göre seçilmelidir. Örneğin araba sahibi olmayan bir çalışana araba aksesuarı gibi eşyalar seçilmesi çalışan açısından herhangi bir değer ifade etmeyeceği gibi, çalışanın kendini önemsiz hissetmesine neden olabilir. Aynı şekilde çocuk sahibi olmayan bir çalışana eşya ödülü olarak oyuncak sunulması çalışan açısından olumsuz bir ödül algısı yaratacaktır. Bu nedenle kurumlar, kendi çalışanlarını personel yöneticileri tarafından her yönleriyle tanımış olması gerekir. Sadece ödül seçimi değil aynı zamanda hangi ödülün, hangi çalışana, hangi zamanda verileceği en iyi şekilde yöneticileri tarafından analiz edilmelidir. Yöneticilerin çalışanlar arasında ödül paylaşımı yapılması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi kadar önemlidir.

Üretim firmaları, çeşitli dönemlerde çalışanlara kendi ürettikleri ürünlerden oluşan hediyeler sunabilirler. Ya da piyasada satılan fiyatlara göre indirimler fırsatları tanıyabilirler. Eşya dışında üretim gerçekleştirmekte olan firmalar ise büyüklüklerine, elde etmiş oldukları kar seviyesine göre, diğer üretici firmalarla

anlaşmalar dzenleyerek toplu şekillerde çalışanlarına sunmak için eşya, giyim, gıda satın alarak, çalışanlara armağan olarak sunabilirler. Eşya dlleri pek çok türden olabilir. Ev eşyası olarak sunulabilecek ödüllere örnek olarak; tost makinası, yemek pişirme ürünler, tablo, saat, uyku seti vb. eşyalar verilebilir. Elektronik ödüllere örnek olarak ise; mp3, fotoğraf makinası, tablet gibi eşyalar örnek verilebilir.

Eşya olarak ödül verilmesinin en önemli yanlarından bir tanesi çalışanların genellikle uzun sürelerde kullanabilir olmasıdır. Bu özelliği ile birlikte çalışanın kazandığı ödül, çalışanın başarısını temsil edecektir.

“North Manketo, Minnesota’da bir yayınevi olan The Taylor Corporation personeline yılsonu ikramiyesi yerine, bir hediye katalogundan seçecekleri ürünleri ödül olarak vermektedir” (Nelson 1999, 66). rnekte firmanın ödüllendirme sisteminde çalışanların tercihlerinin ön plana çıkmasını sağlamak hedeflendiği söylenebilir. Çalışanların bir dlden en fazla memnuniyeti sağlaması için kendisinin seçebilmesi hususuna dikkat çeken bir uygulamadır. Belirli şekillerde oluşturulan listelerden hediyeler sunulacak çalışanların kendilerinin seçmesi dl daha cazip kılmaktadır. Böylece her kişi ihtiyaç olduğu dl hak ettiğinde kazanacak ve diğer istediği ödüle ulaşabilmek için gayretlerini sürdürecektir.

Bazı kurumların ödül sisteminde eşya dlleri yanı sıra giyim için destek verilmesi uygulaması da önemlidir. İş başvurusu esnasında işe alım uzmanları tarafından giyim desteği sağlanması bilgisi başvuru sahibine kazanç paketinde bilgisi verilmektedir. Bazı işlerde özellikle kişinin dış görünüşünün ön plana çıkmasına önem veren kurumlar, çalışanlara giyim almasına yönelik çeşitli olanaklar sunmaktadır. Sadece işyerinde kullanması için değil aynı zamanda işyeri dışında kullanması için ihtiyaç duyduğu giyimi ücret dışında alabilmesini sağlayan fırsatlar sağlanmaktadır. Giyim dl çeşitlendirmek isteyen kurumlar, çalışanların çocuklarının okul süresince ihtiyaç olan giyimlerine destek verebilirler.

Ülkemizde çeşitli dönemlerde çalışanlara gıda desteği sağlanmaktadır. Özellikle ramazan ve kurban bayramları öncesinde pek çok firma çalışanlara erzak

adı altında gıda vermektedir. Aynı şekilde yılbaşında da pek çok firma o gün için hazırlanmış gıda paketlerini çalışanları ile paylaşmaktadır. Toplum genelinde yeme içme alışkanlıkları değerlendirildiğinde, gıda seçimi yapılırken de dikkate alınması gerekenler bulunmaktadır. Toplu gıda desteği yerine zaman zaman tek olarak armağanlarda sunulmaktadır. Örneğin yaptığı işte fark yaratan çalışana o güne özgü bir kutu çikolata verilmesi ya da meyve sepeti ile ödüllendirilmesidir.

2.1.8. Takdir Belirten Cisimler, Kupalar, Plaketler

“Takdir göstergesi nesneler, temelde ödül olarak verilen ve diğer eşyalarla aynıdırlar. Fakat bu nesneler kişiye, şirkete veya olaya özel olmaları ve bir başarı veya olayın hatırasını yaşatmaya neden olmaları sebebiyle daha motive edici sayılırlar” (Nelson 1999, 79).

Çalışanların evlerinde veya yanlarında kullanabileceği eşyaların yanı sıra verilen ve amacı motive etme olan bu ödüller sayesinde çalışanlar ödülün kullanmaya yönelik ihtiyacı yerine, manevi açıdan desteklenmesidir. Maddi değeri yüksek olmayan fakat onurlandırıcı hediyeler sunulması çalışanları çoğu zaman mutlu etmektedir. Kurumların kendi amblemlerini taşıyan baskılı giyim eşyaları, kupalar, ofis araç gereçleri, bardaklar hediye olarak çalışana verilebilir. Böylece çalışanlar bu eşyaları ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilecek ve bağlı oldukları kurumların unvanlarını bu eşyalarda taşıırken dış çevre tarafından görüneceklerdir.

Çalışanlara kurum baskısını taşıyan giyim eşyaları olarak şapka, t-shirt, çanta gibi hediyeler verilebilir. Bu şekilde çalışanlar bu eşyaları iş dışında da kullanabilir ve kuruma aitlik hissini dış çevrede de taşıyabilirler. Bunlar dışında çalışanlara ofiste kullanabilecekleri kalem, saat vb. hediyeler de verilebilir. Firmalar bu tür ödülleri genellikle daha çok ufak çapta sayılabilecek başarılar için sunmalıdırlar. Buradaki amaç hem çalışanın zaman içerisinde oluşan beklentisini karşılamak hem de

başarılarının boyutları ne oranda olursa olsun, çalışanın takip edildiğini anlamak ve desteklemektir.

Kurumlar belirli dönemlerde verilmek üzere çeşitli plaket ve kupa türünde onurlandırıcı hediyeleri de çalışanları ile paylaşmalıdırlar. Küçük başarılar için sunulan hediyeler yanı sıra, çalışanın süreklilik gösteren çalışma ilkeleri göz önüne alınmalı, hem iş hem de davranış tutumları belirli dönemlerde verilecek olan plaket ve kupalarla örnek gösterilmeli ve kurum teşekkürü sunulmalıdır. Örneğin bir üretim firmasında belli ölçütler göz önünde bulundurularak yılın en az hatasını gösteren çalışana yılsonunda özel olarak hazırlanmış bir kupanın verilmesi gibi. Ya da fazla çalışanın bir arada çalıştığı bölümlerdeki çalışanlar arasında çalışma arkadaşları ile en uyumlu iletişimi gösteren ve ilişkileri örnek niteliğinde olan çalışana yılsonunda örnek davranış plaketi verilmesi çalışanlar arasında beklenenecek olan bir ödüdür. Bu ve bunlar gibi ödüllerin kuruma olan maliyetleri çok fazla olmayacağından, sadece kar ve büyüme odaklı olmak yerine belirli bütçeler arttırılarak çalışanların kendilerini daha iyi hissetmeleri sağlanmalıdır.

Her çalışanın bu türde ödüller beklemekte olduğu unutulmamalıdır. Özellikle onurlandırıcı olan kupa, plaket vb. ödüller çalışanlar açısından çok fazla ilgiyle karşılanacak ve iş tatminine olan katkısı önemli ölçüde artacaktır. Bu ödüller seçilirken çalışanlar arasında en tarafsız seçimler yapılmalı, gerçekten hak edene verilmiş olmasına özen gösterilmelidir. Eğer doğru ödül doğru çalışana verilmez ise, beklenti içerisinde olan diğer çalışanların yöneticilere olan inancı ve bağlılığı azalacak ve kurumdan beklentileri önemli ölçüde zarar görecektir. Ödül seçimleri bu yüzden son derece önemli ölçütler taşımaktadırlar.

2.1.9. Eğlenceler, Kutlamalar

“Çoğu çalışan işyeri ortamının zevkli ve eğlenceli olmasını arzu eder. Başarıların ve belli hedeflere ulaşmanın kutlandığı iş yerlerinde eğlenceli bir ortam bulunur” (Nelson 1999, 85).

Hem yoğun işlerde çalışanların, hem de rutin işlerde çalışanlar olsun herkes mutlaka zaman zaman çeşitli eğlenceli faaliyetlerde bulunmak ister. Çünkü çalışma ortamında geçirilen zaman fazla olduğundan, çalışanlar aynı kişilerle iş dışında da bulunmayı ve sosyalleşmeyi beklemektedirler. İş temposundan çoğu zaman planlanan faaliyetler çalışma ortamında bulunulduğu için ertelenmekte ya da iptal edilmektedir. Bazı zamanlarda bir konu hakkında esprili yaklaşımda bulunmak iş akışını etkileyeceğinden sonraya saklanmakta ve güzelliğini kaybetmektedir.

Çoğu şirkette yapılan işin niteliği ne olursa olsun çalışanlar arasında yapılan şakalar bile yöneticiler ya da şefler tarafından iş akışı aksatılma endişesi sebebi ile hoş karşılanmamaktadır. Fakat bu ya da farklı şekillerde ki eğlenceye yönelik davranışlar, çalışanlar arasında iletişimi geliştirerek iş dinamizmini canlandırır. Çalışma esnasında yapılan çeşitli eğlenceli aktiviteler çalışanların daha aktif kalmasını sağlamaktadır.

“First Chicago bankasında ‘en düzenli’ ve ‘en dağınık’ masaya sahip olan elemanlara özel ödüller verilmektedir” (Nelson 1999, 89). Eğlenceli sayılabilecek ödüller verilmesi de çalışanları biraz daha rahatlatarak, yöneticilerine karşı daha ılımlı tutumlar göstermesini sağlayabilir. Çalışanlar arasında eksiklik ya da düzeltilmesi beklenen davranışlarda uyarı ile giderilmesini beklemek yerine daha mizahi yaklaşımlarla tamamlanabilir.

Yöneticiler tarafından düzenlenecek eğlenceli aktivitelerin pek çok faydalı yönleri bulunmaktadır. Başta çalışanların iş stresini azaltacak, yöneticilerine duyacakları bağlılık artacaktır. Yöneticilerin çalışanları iş dışında da daha yakından tanımalarını sağlayacaktır. Çünkü iş esnasında, çalışan ve yöneticiler iş konuları

dışında çok fazla bilgi paylaşamazlar. Bu sayede varsa çalışanların başka beklentileri de öğrenilebilir. Çalışanların yöneticileri ile ilişkileri yanı sıra çalışma arkadaşları ile olan iletişimleri de önemli ölçüde artmaktadır.

Kurumlar, kuruluş yıl dönümlerinde, kuruluşun büyümesinde ve elde ettikleri başarılar için çeşitli kutlamalar yapmaktadırlar. Bu tür kutlamalarda kuruma fayda sağlayan tüm çalışanların hakkı olduğundan, her çalışan kutlama yapılmasını ve kendisinin de bu kutlamanın içinde görmek ister. Böylece kuruma kattığı değeri her çalışan daha iyi anlar. Kurum için yapılan kutlamalar yanı sıra çalışanın kendi başarıları ya da özel günleri de bağlı olduğu kurum tarafından kutlanması önemlidir. Örneğin her çalışan doğum gününün hatırlanmasını ister. Yöneticisi tarafından verilecek olan ufak bir hediye ya da kutlama bekler. “California’daki Blanchard Eğitim ve Geliştirme şirketinde çalışanlara doğum günlerinde sinema biletleri hediye edilir” (Nelson 1999, 93).

Kurumlardaki mizahi katılımcı yaklaşımlar, eğlenceler, kutlamalar çalışanların olmasını istediği ve beklediği ödüllerdir. Bu ödüllerin çalışanlara katacağı değer manevi nitelikte olup, duygusal anlamda kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayarak, kurumda genel anlamı ile çalışanların birbirleri ile iyi geçinmelerine katkı sağlayacaktır.

2.2. Özel Başarı ve Faaliyet Ödülleri

Çalışanlar, kurumada iş görmeye devam ettikleri süre içerisinde kuruma değer katan başarılar elde edebilirler. Bu başarılar beklenmeyen anda, farklı fırsatların yakalanması ile sağlanabilir. Aynı zamanda çalışanların yapmış oldukları olumlu yönde olan faaliyetleri de kurum tarafından ödüle layık görülebilir.

“Ödülün başarıyla uyumlu olduğuna emin olun. Daha önemli başarılar daha önemli ödülleri gerektirir. Çoğu örnekte başarıya oranla daha önemsiz bir ödül, hiç ödül vermemekten daha kötüdür” (Gostick ve Elton 2007, 168).

2.2.1. Çalışanlarının Önerilerinin Ödüllendirilmesi

Çalışma hayatına başlayan her birey, zaman içerisinde yapması gereken işi öğrenerek uzmanlaşma yolunda ilerler. Gelişimlerine yenilerini ekleyerek hem kendi tecrübelerini artırır, hem de işine değer katma çabasında bulunur. Aynı zamanda edindiği bilgi birikimi ile daha fazla kendini ve iş becerisini ne şekilde geliştirir diye düşünmektedir.

“Öneri sistemi yoluyla gelen ve şirket açısından gerçekten büyük maliyet indirimi sağlayan bazı önerilerin, sahiplerinin resimleri ile çeşitli platformlarda duyurulması kişiyi motive ettiği gibi diğer çalışanları da teşvik yönünden önem taşımaktadır” (Özçelikel 1994, 162-163).

Çalışanın iş süreci devam ettikçe, çalışan elbette iş yerinde uygulanabilecek yeni çalışma şekilleri ya da faaliyetleri ile ilgili fikir sahibi olur. Bu fikirlerini yöneticileri ile paylaşımları sonucunda dikkate alınırsa yeni öneride bulunan fikir hayata geçirilir. Bu fikirler, üretimi artırma, iş güvenliğinin artırılması, yeni yönetim uygulamalar, çalışanların beklentileri gibi kurumun pek çok birimini ifade eden alanlardan gelebilir. Yöneticiler çalışanların sunmuş oldukları önerileri dikkate alarak, uygulanması söz konusu olamayacak fikirler varsa bile çalışan ile dikkatli şekilde iletişim kurmalıdırlar. Çalışanlar tarafından yöneticilere sunulacak fikirler küçümsenmemelidir. Çalışanın beklentisi sahip olduğu önerinin yönetici tarafından dinlenmesi ve anlanmasıdır.

Yönetici ve çalışanların paylaştıkları fikirler, geliştirilmiş öneriler kurum içinde uygulamaya konulduğunda bu önerilerin katkıları göz ardı edilmemelidir.

Çalışanlar tarafından sunulan yeni önerilerin kuruma olan katkısı mutlaka dikkate alınmalı ve çalışana olumlu şekillerde geri dönüşler sağlanmalıdır. Bu geri dönüşlerde yöneticiler tebrik ve teşekkürlerini iletmelerinin yanı sıra öneride bulunan çalışana çeşitli ödüller sunmalıdırlar.

“New Jersey merkezli Warner Lambert ilaç firmasında, uygulanmaya başlanan çalışanları anında takdir etme esasına dayalı teşvik programlarında ödül olarak hediye çekleri verilmektedir. Şirketin idari işler müdürü Katherina King’e göre; bu programı uygulamaya koymalarının ana nedeni, çalışanların olumlu önerilerinin anında değerlendirilip ödüllendirilmesini sağlamaktır” (Nelson 1999, 119).

Bir kurumun gelişmesine en fazla katkısı sağlayacak olan kurumu en iyi tanıyanlar tarafından oluşturulacak düşüncelerdir. Ödülle desteklenen fikirler sayesinde çalışanlar kurum için faydalı olanı daha fazla düşünerek, daha fazla katkıda bulunmak isteyeceklerdir. Bu nedenle çalışanlar tarafından gelen tüm öneriler özverili şekilde dinlenmeli ve uygulamaya geçen önerilerin karşılığı olarak çalışanlar mutlaka ödüllendirilmelidir.

2.2.2. Müşteri Hizmetleri Ödülleri

Bir kurumda sadece çalışanların birlikte çalıştığı departmanlar haricinde, müşterilerle iletişim halinde olan ya da birebir görüşerek işini sürdüren çalışanlarda vardır. Kurum içinde çalışanların iletişimlerinin iyi olduğu kadar müşterilerle olan iletişimleri de kuvvetli olmak zorundadır. Kurumun dış çevredeki temsilcisi olan çalışanların en büyük amacı müşterilerin memnuniyetini arttırmak ve sadık müşteri olarak kalmalarını sağlamaktır.

“Hemen hemen tüm şirketlerin en önemli amacı müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için çalışanlarını sürekli olarak teşvik eder ve ödüllendirirler” (Nelson 1999, 125).

Müşteri ve çalışan ilişkileri kurumlar için son derece önemlidir. Çalışanlar müşterilere nazik davranmak ve alış veriş bağlılığını sürdürmeyi sağlarlar. Zaman içerisinde müşterilerden kurumun ilgili birimlerine çalışanlar hakkında olumsuz geri dönüşler sağlanabilir. Bu durumun tersi durumlarda söz konusudur. Bu durum elbette ki kurum içinde olumlu ya da olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara verilen değerinin ayrılmasına sebep olacaktır. Müşterilerin kurum çalışanından yana olumlu sözler söylemesi, çalışana artı katarak, kurum içindeki yerini sağlamlaştıracaktır.

Müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanabilmesi demek sadece sunulan hizmetin ya da ürünün ne kadar kaliteli olduğu ile ilgili değildir. Memnuniyet çalışanlar ile müşterilerin iş ilişkisi kurduğu andan itibaren başlar ve devam eder. Çünkü her satış ya da her hizmet beraberinde diğer alış-veriş, hizmet ya da farklı müşterilere sunulan tavsiyeler olarak devam etme özelliği gösterir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti sağlanması firmalar açısından çok önemlidir. Bu önemin dikkate alınması içinde müşterilerle iş ilişkisini kuran çalışanların ödüllendirilmesi şarttır.

“New York’taki First Union Bank’ta çalışan elemanlardan, müşterilerle yaptıkları görüşmeler sırasında çok nazik davranmaları, gülümsemeleri, hal hatır sormaları, müşterileri karşılarken ve uğurlarken ayağa kalkmaları gibi belli davranışlarda bulunmaları istenir. Müşteri kılığındaki denetçiler, istenen bu davranışları kusursuz olarak uygulayan elemanlara anında 200 dolar nakit vererek ödüllendirirler” (Nelson 1999, 130).

Her çalışanın müşterilere karşı göstermiş olduğu ilgi alaka birbirinden farklıdır. Daha hassas yaklaşan ve müşterilerin tüm soru ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde donanımlı çalışanlara her kurumda ihtiyaç vardır. Bu çalışanlarında yöneticiden ödül anlamında beklentileri bulunmaktadır. Bu nedenle kurumlar ödül

sistemi içerisinde müşteri ilişkileri konusuna yer vererek, müşterilerle iyi iş ilişkisi kuran, kuruma değer katan çalışanları ödüllendirmelidirler.

2.2.3. Satış Hedefi Ödülleri

Bir şirketin amacı ürün üretmek ve bu ürünlerin satışını gerçekleştirerek kar etmek ise, satış faaliyetlerinin en etkili şekilde yönetilmesine çok fazla önem verilmelidir. Özellikle satış yapacak eleman seçimleri işe alım uzmanları tarafından titizlikle analiz edilmedir. Satış için gerekli nitelikleri taşıyan personel seçildiğinde gerekli ürün bilgisi ve satış teknikleri eğitimleri yinelenmelidir. Genellikle satış konusunda yeterli donanımına sahip çalışanlar hemen hemen her sektörde bulunmaktadır. Çünkü ürünün üretilmesi kadar müşteriye sunulmasında satış elemanları önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle çoğu zaman bazı satış hedeflerini tutturmaları beklenir. Eğer bu satış hedefleri istenilen düzeye ulaşırsa, çalışan şirket tarafında satış ödülleri ile ödüllendirilmelidir. Pek çok kurum ödül sistemi içerisinde satış hedeflerini tutturulmasına yönelik çeşitli ödüllere yer vermektedir.

“Birçok şirket için en kolay ölçümlenebilen başarı, satış hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle kar amacı güden şirketler, satışları arttırmayı hedefleyen teşvik programlarını yoğun olarak uygulamaktadırlar” (Nelson 1999, 139).

2.2.4. Devamlılık ve Güvenlik Ödülleri

“Özellikle üretim şirketlerinde teşvik edilen ve ödüllendirilen iki unsur, işçilerin işe devamlılığı ve güvenlik önlemlerine dikkat etmeleridir. Devamlılık ödülleri çalışanları dakik olmaya ve mesai kaybına neden olmamaya teşvik eder. Güvenlik ödülleri de çalışanların güvenlik kurallarına uymalarını ve böylece iş kazalarını minimuma indirmeyi amaçlar” (Nelson 1999, 164).

Bir şirkette çalışanın devamlılığı, çalışma saatlerine zamanında başlanması ve mesai saatleri içerisinde görevini yapıyor olması, mesai bitiminden önce iş alanını terk etmemesi, mazeret göstermeden iş yerine gelmemesi gibi çalışanın iş yerinde olan durumlarını ifade etmektedir. İş kanununda çalışanlar için tüm haklar açıkça belirtilmiştir. Yasal haklar dışında çalışanın görev sürelerine sadık kalması beklenir. Her iş yerinde çalışma süreleri önceden çalışanla paylaşılır ve çalışan bu koşullar altında iş yapmayı kabul eder. Bir çalışanın işten sebepsiz yere kaçınması, yapmak istememesi gibi durumlarda iş yükü diğer çalışma arkadaşına yükleneceğinden, daha adil çalışma ortamı olması açısından her şirketin koymuş olduğu kurallar vardır. Bu nedenle her çalışanın bu kurallara uyması beklenir. Her çalışanın işine olan bağlılığı birbirlerinden farklıdır. Bunda her bireyin farklı kişisel özelliklerinin olmasının etkili olduğu söylenebilir. İş dışında hayatındaki çeşitli meseleleri yoluna koymayan çalışan iki bireyden bir tanesinin iş zamanında bu işini halletmek için izin alarak işe gelmemesi, diğer kişinin ise bir şekilde bu işlerini halletmeye çalışması, iş yerinden nadir durumlarda izin istemesi de çalışanların işe devamlılığa gösterdiği önemi ortaya koymaktadır.

“Fairfield, CT’deki General Electric firmasında, 6 ay boyunca hiç devamsızlığı olmayan elemanlara nakit para ödülleri verilmektedir” (Nelson 1999, 139).

Devamlılığa özen gösteren, önemini kavramış ve sürdürmekte olan çalışanlar mutlaka yöneticileri tarafından fark edilmektedirler. Bu nedenle iş süresince çalışanların devamlılığını teşvik etmek açısından ödüllendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca iş saatlerine sadık kalan, devamsızlık yapmayan her çalışanın yöneticilerinden takdir görmek istedikleri unutulmamalıdır.

Ülkemizde iş güvenliğinin önemi giderek artmaktadır. Çalışanlara iş güvenliği kapsamında çeşitli eğitimler verilmekte ve önce kendi sonrada kurum için bu kurallara uyulması beklenmektedir. Üretime dayalı faaliyet gösteren şirketlerde, makine ve teçhizatın daha fazla olduğu bölümlerde, çalışanların yapacakları en ufak

hatalar büyük kayıplara sebep olabilir. Bu nedenle her çalışanın güvenliği artırıcı şekilde yaklaşımda bulunmaları beklenir. Özellikle çalışanların kendilerine ya da şirkete zarar verecek durumları fark etmeleri kazaların önüne geçilmesini sağlayacaktır.

“Milwaukee’deki Marcus Restorantları’nın Genel Müdürü Dick Radell bir ay boyunca hiçbir önlenbilir kaza yapmadan çalışan elemanlara ödül olarak piyango biletleri dağıtıldığını bildiriyor” (Nelson 1999, 170).

Çalışma koşullarının ve çalışma türünün vermiş olduğu çeşitli zorluklar vardır. Bu zorluklar çalışma esnasına çalışanın ruh halinin de durumuna göre çeşitli hatalı durumlar meydana getirebilir. Örneğin makine ve teçhizatın kullanımına uygun olmayan şekilde çalıştırılması arızalanmalara sebep olabilir. Ürün üretimi esnasına önemsenmeyecek bir hata büyük hatalara sebep olarak, şirketi çok büyük zarara uğratabilir. Sürekli olacak şekilde aynı hataların tekrarlanmasını önlemek amacı ile çalışanların daha özverili şekilde davranmaları istenir. Çalışanlar arasında hata oranını en aza indiren çalışana da çalışmasını aynı titizlikle sürdürmesi ve özverisinden dolayı ödül verilerek örnek olması beklenir. Kurumlar hata oranını en az seviyede tutan, iş güvenliğini dikkate alan ve önlenbilir kazaların önüne geçen çalışanlara daha fazla değer vermektedirler. Çalışan ve kurum beklentileri karşılıklı olacağından kurumun bu beklentileri karşılığında, çalışanında ödüllendirilmeyi beklemesi doğaldır.

2.3. Resmi Ödüller

“Resmi teşvik programları genellikle uzun dönemli ve belirli başarıları takdir edip ödüllendirmek amacıyla uygulanır. Bir şirkette bu programların uygulanması, yöneticiler tarafından ayrıca uygulanmakta olan günlük ve kişiye özel teşvik ve ödüllere de daha fazla önem verilmesini sağlar” (Nelson 1999, 171).

Resmi ödüllendirme yöntemleri, bir kurumda her çalışanın belirli dönemler içerisinde göstermiş olduğu performansı değerlendirmek, yeni başarılar sağlanması için uygulanan ödüllerdir. Gayri resmi ödüllere göre takip edilen çalışmalar sonucunda çalışanlara sunulmasıdır. Bu ödüller önceden planlanmış hedeflere ulaşılması için de oluşturulabilir. Her kurum ödülü çalışan ve kurum menfaatlerini gözetenek tasarlar. Elde edilen başarılarla orantılı olacak şekilde uygun ödülleri uygun çalışanlara verir.

2.3.1. Geziler, Seyahat

“Seyahat ödülleri, şirketteki en başarılı elemanlara verilen bir maliyet, planlama ve zamanlamasının çok iyi ayarlanması gereken ödüllerdir” (Nelson 1999, 192).

Kurumların ödül sistemleri içerisinde yer alan seyahat ödülleri, çoğu çalışan tarafından arzu edilen ve istenen ödüllerdir. Bu ödüllerin maliyetleri diğer ödül türlerine göre biraz daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü seyahat ödülleri, ulaşım ve konaklama bedelini de içermektedir. Bu nedenle, seyahat ödülü çok sık ve çok fazla çalışana verilebilecek bir ödül olmaktan uzaktır. Kurum tarafından önceden seyahat ödülleri için çeşitli hedefler belirlenerek çalışanla paylaşılabilir. Böylece önemli hedefler için çalışanlar daha çok çaba sarf ederek, istedikleri ödüle ulaşabilirler.

“Seyahat ödülllerinin birçok olumlu yönü bulunmaktadır. Genelde çok arzu edilen ve tanıtım kolaylığı olan ödüllerdir. Takım ruhunun geliştirilmesi ve yerleştirilmesi için mükemmel fırsat sağlar” (Nelson 1999, 192). Seyahat ve gezi ödülleri, bir haftalık yaz tatili, hafta sonu için kültür turu, yurtdışı tatili olabilir. Seyahat süreleri ve gezilecek yerler önceden titizlikle hazırlanır ve çalışanların memnuniyeti için detaylar dikkate alınır. Seyahat ve gezi ödülleri çalışan ve takım olarak planlanabileceği gibi, çalışanların aileleri de program içine alınarak hazırlanabilir.

“Nevada’daki Leadership Synergy şirketi, düşük bir seyir izleyen satış grafiğini yükseltmek amacı ile, belli bir süre sonunda koyulan satış hedeflerine ulaşılması halinde tüm personeli, 4 gece 3 gün süreli ve tüm masrafları şirket tarafından karşılanan bir Las Vegas gezisine götürmeyi vaat etmiştir. Program sonunda hedeflere ulaşılmış ve tüm personel unutamayacakları bir tatil yaşamıştır” (Nelson 1999, 195).

Seyahat ve gezi ödüllерinin çalışanlar tarafından istenmesinin sebebi, hiçbir maliyet ödemedен, izin hakkının kurum tarafından verilerek, hem yeni yerler keşfetmesi hem de iş stresinin atılıp çalışanın dinlenmesidir. Güzel geçirilen bir tatil sonrasında çalışanlar daha enerji dolu şekilde işe geri dönerler ve kendilerine sunulan bu ödöl için kuruma olan bağlılıkları artar.

2.3.2. Eğitim, Kişisel ve Mesleki Gelişim

Bireyler hangi yaşta olurlarsa olsunlar kişisel gelişimlerini her zaman sürdürmelidirler. Çünkü gelişim hayat boyu sürer ve her bireyin edineceği bilgiler bitmez. Kişisel gelişimi sağlamanın bireyler için pek çok yolu vardır. Kitap, dergi okumak, kurs ve seminerlere katılmak, çeşitli konularda eğitimler almak kişisel gelişim için yapılan aktivitelerden bazılarıdır.

“Eğitim ödülleri hem kişilerin şirket içinde istenen davranış biçimlerini benimsemelerini kolaylaştırır, hem de kişilerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur” (Nelson 1999, 203).

Çalışanların eğitimlerine önem vermeleri demek sadece sosyal hayatlarında değil aynı zamanda iş hayatlarında da farklı bilgi ve öğretiler edinmesi anlamına gelir. Bu sayede çalışanlar yeni yaklaşımlarda bulunarak kurumda ilerlemesine katkı sağlayabilirler. Kişinin kişisel eğitimi için zaman ayırmaması günlük hayatında aynı

şekilde devam ettirmesine bir engel değildir. Ancak her geliştirici eylem bireylere mutlaka ileride kullanabilecekleri kazançlar sağlayacaktır.

“Federal Express şirketinde bir okula devam etmekte olan tüm elemanların okul ücretleri şirket tarafından karşılanmaktadır” (Nelson 1999, 206).

Kurumların ödül sisteminde kişisel gelişim, eğitimlere yer vermesi çok önemlidir. Eğitim almak isteyen çalışanları desteklemesi ve yardımcı olması toplum için daha bilinçli bireyler yetişmesine ve daha kalifiye çalışana sahip olmasına neden olacaktır. Eğitimler pek çok yöntemle desteklenip teşvik edilebilir. Kurum dışında mevcut kurslara gidip eğitim alan çalışanlara belirli miktarlarda para ödemesi yapılabilir. Eğitim süresince izin uygulaması olanağı sağlayabilir. Kurum içinde açılacak kurs ve seminerlerle de daha fazla çalışanın faydalanması ve katılımı sağlanabilir. Ülkemizde ve dünyada eğitime destek veren kurumlar her zaman saygıyla karşılanır.

“Massachussets’deki Polaroid şirketinde çalışanların sürekli eğitim almasına çok önem verilir. Çalışanların işleriyle ilgili olarak devam ettikleri kursların tüm ücreti şirket tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca şirket bünyesi içinde de sayısı 100’ü bulan değişik konulu kurslar açılmıştır” (Nelson 1999, 208).

Çalışanların kişisel gelişimleri ve eğitimleri kurumlar tarafından desteklenmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması, ödül şeklinde çalışana sunulması, çalışanların kurumu tercih etme, kurumda kalma isteğini arttıracaktır. Kişisel gelişimi hayat felsefesi edinmiş çalışanlara bu konuda ödüller sunulması, çalışanların kurumdan beklentilerini karşılamasını sağlayacaktır. O nedenle kurumlar hem kendi çıkarları için hem de çalışanlarının mutlu olabilmesi, kendi istekleri doğrultusunda eğitim almalarını sağlamasında seçilecek ödül yönteminin önemi büyüktür.

2.3.3. Terfi, Sorumluluk

Bir kurumda çalışanların zamanı geldiğinde en fazla olmasını beklediği durum kendisine daha fazla sorumluluk verilmesi ve terfi edilmesidir. İşinde gerekli gayret ve çabayı gösteren çalışanların, zamanı geldiğinde terfi ettirilmesi kaçınılmazdır. Aksi halde çalışan emeklerinin karşılığını alamadığını ve alamayacağını düşünerek yöneticilere olan inancı ve işe olan bağlılığı azalır.

“Çalışanlarınızı terfi ettirmeniz ve bunun yanı sıra daha fazla sorumluluk vermeniz, onların uzun süreli gayret ve çalışmalarını ödüllendirmenin bir yoludur” (Nelson 1999, 209).

Terfi ve sorumlulukların arttırılmasında, yöneticilerin çalışanlar arasından seçim yaparken çalışanların pek çok özelliklerini göz önünde bulundurmalarıdır. İşin niteliği hakkında tam bilgi sahibi olan, yaptığı işe tüm detayları ile hakim, iş hakkında kararlarını ortaya koyabilecek nitelikte kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir. Eğer hem hemen aynı nitelikte olan çalışanlar var ise aralarından zaman olarak daha uzun kurumda çalışmış olan kişiler öncelikle seçilmelidir. Kurumda çalışan hangi pozisyonda olursa olsun, kendisini her zaman daha üst bir pozisyonda düşünür. Hedeflerini buna yönelik hazırlar ve iş bilgisini geliştirerek gerekli donanımlar kazanmaya uğraşır. Yöneticiler çalışanların tüm iş geçmişini dikkate alarak, çalışanın beklentisini yok etmeyecek şekilde doğru zamanda doğru çalışana gerekli sorumluluk artışı, pozisyon değişikliği yapmalıdırlar. Terfilerin zamanı geldiğinde, adil seçimler yapıldığını gören tüm çalışanlar, terfi ile ödüllendirilmeyi daha sabırla bekleyeceklerdir.

2.3.4. Hisse Senedi Mülkiyet Hakkı

“Çalışanları ödüllendirmenin en üst seviyedeki uygulamalarından biri, elemanlara şirket hisse senetlerinin verilmesi ve onlara şirket ortağı statüsü

kazandırılmasıdır. Bu ödüllendirme yöntemi, şirketi uzun dönemli bir yükümlülük altına soktuğu için, ancak çok özenle belirlenmiş, özel elemanlara uygulanmaktadır. Çok az sayıda elemana verilse de, çalışanların ulaşabilmeyi hayal ettikleri ve elde etmeye çabaladıkları ödüllerdir” (Nelson 1999, 212).

Hisse senedi mülkiyet hakkı, şirket bünyesinde uzun süre çalışmış, kendisini pek anlamda ispat etmiş, güvenilen, şirket için başarıları yadsınamaz çalışanlara verilen nadir ödüllerdir. Bu ödülün amacı çalışanın şirketi daha ileriye taşıması, büyümesi için daha fazla emek harcamasına yöneliktir. Hisse senedi sahibi olan çalışan şirketin karından da belirli miktarlarda kazanç sağlayacağından, şirketin sahibi gibi düşünmeye yöneltir. Çalışanın kurumunun hisse senedi ödülü ile ödüllendirilmesi, kendisinin ne kadar prestijli bir çalışan olduğunu düşünmesine ve kendisi ile gurur duymasına neden olacaktır. Ayrıca uzun yıllar verilen emeğin karşılığı bu ödül sayesinde ispatlanacaktır.

“Citibank’ın yan kuruluşu olan DinersClub’da çalışan elemanlara mükemmel müşteri hizmeti ödülü olarak 400 dolar değerinde şirket hisse senedi verilmektedir” (Nelson 1999, 214).

Şirketin hangi çalışana, ne zaman bu ödülü vereceğine üst yönetim karar verir. Bu ödül miktarı zaman içerisinde çalışan şirkete değer kattıkça arttırılabilir. Her kurumda mutlaka ömrünün büyük bölümünü şirkete adanmış, özel yaşamından gerekli fedakarlıkları yapmış, şirket menfaatlerini her şeyin üstünde tutmuş çalışanlar vardır. Çoğu kurum bu çalışanlar sayesinde ayakta kalabilmiş hatta büyümüştür. Bu nedenle tüm bu emekler kurum tarafından göz ardı edilmemeli ve çalışana uğraşları ve sadakati sonunda mükafat olarak hisse senedi mülkiyet hakkı verilmelidir.

2.3.5. Spor ve Sağlık

Spor yapmayı seven çalışanların kurum tarafından bilinmesi ve bu alanda ödüllendirilmesi çalışanların beklediği bir diğer ödüldür. Uygun platform kurulabilirse iş yeri sınırları içerisinde çalışanlara sunulacak spor hizmetleri pek çok çalışan tarafından memnuniyetle karşılanır. Kurumlar alışanların sporla ilgili faaliyetlerde bulunması pek çok yönden destekleyebilirler. Örneğin çeşitli takımlar kurularak belirli dönemde spor karşılaşmaları düzenlenebilir. Ya da spor etkinliğinde bulunabilmesi için çalışanların spor salonlarına üyelik aidatları ödenebilir.

“Dallas şehrindeki GailSneed şirketi isteyen elemanlarına bir ay süre ile bir spor salonunda ücretsiz devam etme olanağı sağlamaktadır” (Nelson 1999, 231).

Bir çalışanın performansı değerlendirilip ödüllendirilmesi yapılırken, iş dışında nelerden hoşlandığının bilinmesi önemlidir. Eğer alışan spordan hoşlandığından bahsediyorsa, giyim vb. hediyeler vermek yerine spor faaliyetini gerçekleştirmesine yardımcı olunacak ödüller verilmesi çalışan için daha değerlidir. İş yeri sınırları içerisinde spor tesisi kurmak her kurum için çok mümkün olmayabilir. Spor salonları için belirli dönemlerde ücretlerin karşılanması da çok sıcak bakmıyorsa kurum, bunlar dışında spor yaparken kullanılabilecek bazı hediyeler verilebilir. Örneğin tenis oynamayı seven bir çalışanın tenis raketi yenilenebilir ya da yedeği hediye edilebilir. Ödüller biraz daha genişletilmek istenirse çalışana evinde kullanabilmesi için koşu bandı hediye edilebilir. Takımını tuttuğu spor kulübüne yıllık abonelik sağlanabilir. Yapılacak ödüllendirmenin büyüklüğüne göre, çalışana bir ma bileti ya da bir takım forması hediye edilebilir. Ödüllendirmedeki amaç çalışanların ilgi alanlarının yöneticileri tarafından bilindiğinin çalışana hissettirilmesi ve çalışanın kurum için değerli olduğunu anlamasıdır. Belirlenen ilgi alanlarına göre kurum isterse doğru ödüller ile pek çok çalışanın gönlünü kazanabilir. Spor ile ilgili ödüller de özellikle erkek çalışanların ilgisini çekecek ve kurumundan bekleyeceği ödüllerdendir.

Bazı kurumlar çalışanlarına sağlık ile ilgi çeşitli haklar sunmaktadırlar. Kurum çalışanlarına rutin sağlık kontrolü, muayene olanakları yanı sıra daha detaylı sağlık taramalarından yararlanma fırsatı sunabilir. Ailesi ile birlikte çalışanın çeşitli sağlık işlemlerinden ücretsiz yararlanması, tam bakım, istediği doktora randevu alabilmesi gibi cazip şekillerde çalışanlar kurum tarafından ödüllendirilebilirler.

“Johnson&Johnson firması çalışanlarının önce tüm sağlık kontrolleri yapılır. Daha sonra şirkete ait büyük bir spor tesisinde profesyonel eğitmenler gözetiminde istedikleri bir spor programına katılmaya teşvik edilirler” (Nelson 1999, 230).

2.3.6. Sosyal Kurumlar, Toplumsal Görevler

Topluma yararlı iyi bir birey olabilmenin yolu sadece iyi bir işte çalışmak, iyi aile kurmak, sosyal çevre edinmekle kalmaz. Kişiler geliştikçe, kazandıkça kendi çevresi dışındaki sosyal açıdan başkasının yardımına muhtaç, ihtiyaç duyanlara da yardım eli uzatmalıdırlar. Çünkü her birey aynı şartlarda dünyaya gelip, yaşamlarını sürdürmemektedirler. Ülkemizde de sosyal toplum kuruluşları giderek artmaktadır. Bu artışta gönüllü olan bireylerin katkısı çok büyüktür. Kurumlar çeşitli zamanlarda sosyal toplum kuruluşlarına yardım yapmaktadırlar. Sosyal kuruluşlara bireylerin yardım yapması tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Bir kurumun çalışanlarının ne kadar duyarlı olduğu sosyal toplum örgütlerine verilen desteklerden anlaşılabilir.

“Elemanların en çok değer verdikleri teşviklerden biri, çalıştıkları şirketlerin üyesi oldukları yardım kurumları veya yerel yönetim örgütlerinin faaliyetlerine destek verilmesidir” (Nelson 1999, 235).

Bireyler toplumsal dayanışmaya çok farklı alanlarda destek verebilirler. Bunu bilen kurumlar da çalışanlarına ödül alma hakkı kazandıklarında, istedikleri şekilde toplumsal örgütlere yardım yapma fırsatı verebilir. Onlar için hazırlanmış yardım

paketleri ya da hediye çekleri sunabilir. Sosyal kurumların da desteklenmesi için teşvik edici ödülleri çalışanları ile kurum paylaşabilir.

“Westin oteller zincirinde hem işinde çok başarılı olan hem de toplumsal örgütlerde önemli çalışmaları olan elemanlara “Thurston-Duper Ödülü” diye adlandırılan bir ödül verilmektedir. Ödül kazanan elemanlar arasında oylama yapılarak birinci seçilen kişiye, Westin Otellerinden birinde iki kişilik, bir haftalık tatil, 1000 dolar cep harçlığı ve yıllık yönetim kurulu toplantısında şirket üst düzey yönetimi ile tanıştırılması için şirket merkezine gidiş-dönüş uçak bileti verilmektedir” (Nelson 1999, 236).

Kurumlar çalışanlara sosyal kurumları desteklemeye yönelik teşvik edici uygulamalar yapabileceği gibi, çalışanın bu kurumlara destek vermesini sağlamak için izin, ekipman gibi çeşitli farklı olanaklarda sunabilirler. Hem kurum olarak, hem de çalışan olarak sosyal olaylara kayıtsız kalınması doğru değildir. İki tarafı da aynı yardım edici faaliyetler ile buluşturmak hassas düşünülmüş ödüllendirilme faaliyetleri ile gerçekleştirilebilir. Böylece hem çalışanın yardım etme isteği kurumu sayesinde gerçekleştirilmiş, hem kurum sosyal sorumluluk görevini çalışanları ile birlikte üstlenmiş, hem de yardıma muhtaç olanların ihtiyaçları karşılanmış olur.

2.4. Ağır Eleştirinin Yerine Övgü Ödülü

“Zayıf bir oyuncuyu nasıl takdir edersiniz? Dikkatlice. Aslolan, değerli davranışa doğru en ufak bir kıvılcıktan bile övmektir” (Gostick ve Elton 2007, 66).

Çalışma hayatında zaman zaman çeşitli riskler ya da kriz dönemleri ortaya çıkar. Bu gibi durumlarla mücadele etmek konusunda yöneticiler kadar işe sahip çalışanlarda sorumludurlar. Bu risklerin ve krizlerin kayıplara sebep olması halinde, çalışanlar ve yöneticiler olumsuz şekilde etki altında kalırlar. Firma sahipleri ya da

kurumda önemli yetkilere sahip kişilerin durumdan haberdar olması neticesi ile çalışanlara karşı ağır tutumda bulunulması kötü olan durumu daha da olumsuz hale getirecektir. Bu durum tüm iletişim kanallarının kapanmasına ve ilerleyen durumlarda aynı sorunlarla tekrar başa çıkılamamasına sebep olacaktır. Bir çalışanın başarısız durumu ya da hatalı davranışları karşısında yöneticisinden hakaret duyması onun durumunu düzeltmesine yardımcı olmaz. Aksi şekilde sürdürmesine bile sebep olabilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında olumsuz durum değerlendirmeleri yaparken çok daha dikkatli şekilde çalışanları ile iletişime geçmeleri gerekmektedir.

“Yoldan çıkmış bir çalışanı eleştirmek yerine, olumlu bir şekilde ‘yolunu düzeltin.’ Sorunu kısa ve öz ifadelerle tanımlayın. Beklentileri karşılaması için ne yapması gerektiğini anlatın. Sonra ona gerekli değişiklikleri yapabilme becerisi konusunda kendisine güvendiğinizi ifade edin. Ona ekibin bir parçası olduğu için teşekkür edin” (Gostick ve Elton 2007, 162).

Çalışanların yöneticilerinden gerçekleşmesini istediği beklentileri yanı sıra, çeşitli durumlarda yöneticisinin tutumu konusunda hazırlıklı olduğu durumlar söz konusudur. Örneğin yanlış yapılan teslimat sonrasında her defasında yöneticisinin ağır eleştirisine uğrayan bir çalışan tekrar aynı şeyin olacağını düşünür. Fakat yöneticisinin isteklendirici, yapıcı ve yön gösterici tavrı sonunda çalışanın kendi düşünceleri içerisinde yaratmış olduğu ceza algısı yerini hafifletilmiş ödül algısına bırakabilir. Bu nedenle çalışanların iş hayatlarında meydana gelen olumsuz durumlardan daha az kayıplarla çıkabilmesi için yöneticilerin çok daha ılımlı yaklaşımlarını sürdürmeleri çalışanlar tarafından arzulanan bir davranıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME ANLAMINDA YÖNETİCİDEN BEKLENTİLERİ İLE İLGİLİ ÖZEL BANKADA BİR UYGULAMA

1.ARAŞTIRMA GENEL BİLGİLERİ

Araştırma genel bilgileri içeriğinde araştırmanın amacı, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın hipotezleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, özel sektör banka çalışanların kurumlarında yöneticiden beklenti düzeylerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, unvan/pozisyon, toplam çalışma süresi gibi bilgileri dahilinde, yöneticiden ödüllendirme anlamında beklenti düzeyleri ve farklılaşma durumları da analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurumun ödül sisteminde yer alan ödüller arasından hangilerini daha çok istedikleri ve çalışan üzerinde ödülün ne gibi etkileri olduğu bilgileri elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öğrenilmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmayı oluşturan verilerin toplanmasında, anket sorularına çalışanların içten ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları özel banka çalışanlarının yöneticiden beklenti düzeylerinin ölçülmesi için uygun niteliklerdedir. Yapılan araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, içeriğine ve soruların çözümlerine uygundur. Seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil etmesi açısından yeterlidir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, özel bir bankanın operasyon merkezinde çalışan asistan/memur, yetkili, uzman ve yöneticiler ile sınırlıdır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyleri yüksektir.

H2: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

H3: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi yaşa göre anlamlı farklılık gösterir.

H4: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterir.

H5: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi çalışılan departmana göre anlamlı farklılık gösterir.

H6: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi unvan/pozisyona göre anlamlı farklılık göstermiştir.

H7: Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın yönteminde evren-örneklem bilgileri verilerek, veri toplama araçlarına değinilmiş olup, verilerin istatistiksel analizi yapılmıştır.

2.1. Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni özel bir Bankanın Operasyon Merkezinde çalışan 305 personel oluşturmaktadır. Araştırma anketinin uygulandığı örneklem 305 çalışan evren içinden seçilen 142 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem, evrenin 46,55'ini oluşturmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Yapılan Araştırmada verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Bu anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer alan 8 soru ankete katılanların kişisel bilgileri hakkında detaylar içermektedir. Bu sorular ankete katılanların, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, kurumun faaliyet alanı, kurumda çalışılan departman, çalışan pozisyonu ve çalışılan süre ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan 41 soru ise, ödüllendirmenin iş tatmini, motivasyon, performansı artırıcı etkisi konuları ile ilişkisi ve çalışanların ödül sisteminde yer alan ödül türleri hakkında ne düşündüklerini ortaya koymaya yönelik bilgilerden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümündeki sorular araştırma hipotezleri doğrultusunda ödüllendirmede yöneticiden beklenti düzeylerinin detay olarak ortaya konulabilmesi için yedi dereceden oluşan ölçeklendirme kullanılmıştır. Çalışanların bu yedili ölçeği kullanarak sorula cevap vermeleri istenmiştir.

2.2.1.Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği

Ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti ölçeğindeki 40 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.924$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda

($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.842>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.547 olan 10 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1. Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1m (Özdeğer=10.667)	Çalıştığım Kurumda Ödüllendirme Yapılırken İş Arkadaşları İle Olan İletişim Dikkate Alınmaktadır.	0,801	12,280	0,871
	Çalıştığım Kurumda Verilen Ödüllerin Diğer Kurumlara Oranla Daha Fazla Olduğunu Ve Daha Tatmin Edici Olduğunu Düşünmekteyim.	0,723		
	Çalıştığım Kurumda Ödüllendirme Sadece İş Bilgisi Dikkate Alınarak Yapılmaktadır.	0,656		
	Kurumumda Olmasını Beklediğim Ödül Yöntemlerini Yöneticim İle Rahatlıkla Paylaşabilirim.	0,620		
	Çalışmakta Olduğum Kurumda Manevi Ölçütlerle İfade Edilebilecek Ödüller Yoğun Olarak Kullanılmaktadır.	0,607		
	Çalıştığım Kurumda Ödül Konusunda Çalışanlara Eşit Haklar Sağlanmaktadır.	0,553		
	Kurum Tarafından Ödüllendirildikten Sonra Yöneticilerim İle Olan İletişim Artar.	0,543		
	Çalıştığım Kurumda Elde Etmek İsteddiğim Ödüle Ulaşmak İçin Nasıl Bir Çalışma Stiline Sahip Olmam Gerektiğini Net Şekilde Bilmekteyim.	0,515		
	Kurumum İçin Fayda Sağlayacak Önemli Bir Öneride Bulunduğumda Maddi Ya da Manevi Şekilde Ödüllendirileceğimi Biliyorum.	0,498		
F2m (Özdeğer=3.726)	Hayatımda Ödülün Yeri Ve Önemi Oldukça Büyüktür.	0,745	11,574	0,853
	Yönetici Tarafından Çalışma Arkadaşları Huzurunda Yapılan Tebrik, Bireysel Tebriğe Göre Daha Önemlidir.	0,674		

Tablo 1. Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği Faktör Yapısı

	Çalışmakta Olduğum Kurumda Yapılacak Ödüllendirmelerin Çalışma İsteğini Arttırıcı Etkisi Bulunmaktadır.	0,638		
	Kurum Tarafından Ödüllendirilen Bireyin, Çalışma Arkadaşları Arasında Saygınlığı Arttırıcı Etkisi Olduğu Görüşüne Katılıyor Musunuz?	0,633		
	Alınan Ödüllerin İş Hayatında Diğer Başarıları Teşvik Edici Katkısı Vardır.	0,605		
	Çalışma Hayatıma Başlamadan Önce Ödüllendirmeye Verdiğim Önem Büyüktü.	0,599		
	Hak Ettiğim Ödülü Kazandığım Zaman Kuruma Olan Bağlılığım Artar.	0,575		
	Sosyal Kurumlara Ve Toplumsal Görevlere Verilen Destek, Kurum Tarafından S ağılanan Ödüller İle Daha Fazla Arttırılabilir.	0,534		
	Ödüllerin İş Stresini Azalttığı Görüşüne Katılıyor Musunuz?	0,520		
	Kurum İç i Düzenlenen Eğlence Ve Kutlamalar Ödül Olarak Motive Edicidir.	0,428		
F3m (Özdeğer=2.263)	Çalışmakta Olduğum Kurumda Ödüllendirme Yöntemleri Kullanılmaktadır.	0,794	6,725	0,818
	İşyerimde Mevcut Olan Ödüller Hakkında İşveren Veya Yönetici Tarafından Yeterince Bilgilendirme Yapılmaktadır.	0,763		
	Çalıştığım İş Yerinde Ödüllendirmeye Önem Verilmektedir.	0,698		
F4m (Özdeğer=1.692)	Çalıştığım Kurum Tarafından Eşya, Giyim, Gıda İle İlgili Ödüller Sunulmasını Çok İsterim.	0,776	6,388	0,733
	Çalıştığım Kurumdan Ödül Olarak Kişisel Zevklere Yönelik ürünler Hediye Edilmesini Beklerim.	0,738		
	Ödüllendirme Çeşitlerinden Biri Olan 'nakdi Ödeme' Diğer Ödüllendirme Yöntemleri Arasında En Önemlisidir.	0,650		
	Çalıştığım Kurumda Seyahat Ve Gezi Fırsatlarının Ödül Sisteminde Yer Almasını Çok İsterim.	0,483		
F5m (Özdeğer=1.647)	İşyerimde Ödül Kazanabilmek İçin Fazla Çalışmaya Gayret Gösteririm.	0,840	6,203	0,889
	İşyerimde Kazandığım Ödülü Tekrar Kazanabilmek İçin Aynı Çabayı Gösteririm.	0,785		

Tablo 1. Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Ölçeği Faktör Yapısı				
F6m (Özdeğer=1.518)	Kişisel Gelişime Ve Eğitime Katkısı Olabilecek Türde Yapılan Ödüllendirme Yönteminin Olmasını Çok İsterim.	0,720	5,552	0,610
	Spor İle İlgili Teşvik Unsurlarının Ödüllendirme Sisteminde Mutlaka Yeri Olmalıdır.	0,575		
	Ödüllendirme Sisteminde Yer Alan 'terfi En Fazla Beklediğim Ödüldür.	0,479		
F7m (Özdeğer=1.338)	Çalışma Saatlerine Sadık Kalınması, Mesai Saatlerine Gösterilen Uyumu Teşvik Amaçlı Olarak Çalışanın Ek İdari İzin İle Ödüllendirilmesinin Önemli Bir Ödüllendirme Yöntemi Olduğu Düşüncesine Katılmakta Mısınız?	0,782	5,237	0,644
	Çalışanların İşteki Devamlılığı Süresince Belirlenen Dönemlerde Devamlılık İle İlgili Ödüller Sunulması Gereklidir.	0,740		
	Yönetici Tarafından üst Yönetime Tarafınız Hakkında Yapılan Olumlu Bilgilendirme Yönteminin, Motive Edici Bir Ödüllendirme Yöntemi Olduğu Görüşüne Katılıyor musunuz?	0,470		
F8m (Özdeğer=1.217)	Yöneticim Tarafından Yaptığım İşin Görülüyor Olduğunu Söyleyebilirim.	0,656	4,194	0,726
	Almış Olduğum Ödüller Sayesinde Yaptığım İşin Yönetici Tarafından Görülüyor Olduğuna İncim Artmıştır.	0,545		
	Yönetici Tarafından Yapılan Tebrik Çok Önemlidir.	0,400		
F9m (Özdeğer=1.113)	Çalışmakta Olduğum Kurumda Maddi Ölçütlerle İfade Edilebilecek Ödüller Daha Fazladır.	0,717	3,766	0,472
	İşyerimde Fark Yaratma Çabalarımın Ödül Kazanmak İle Bağlantılı Olduğunu Söyleyebilirim.	0,523		
F10m (Özdeğer=1.038)	Başarısızlıkla Sonuçlanan Bir İş Sonunda Yöneticinin Demoralize Edici, Cezalandırıcı Şekilde Yaklaşımında Bulunmamasını Bir Çeşit Ödül Olarak Görebilme Düşüncesine Katılır Mısınız?	0,749	3,628	0,472
	Toplam Varyans%65.547			

Faktör analizi sonucunda faktörler isimlendirilmediğinden dolayı ölçeğin genel puanı kullanılmıştır. Ölçek puanı 1 ve 7 arasında değişmektedir. Ölçeğin genel

puanı hesaplanırken ölçekteki 40 tane maddenin aritmetik ortalaması alınmıştır ölçeğin puanının artması beklentinin yükseldiğini göstermektedir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar 2004);

“ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.”

2.3.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın problemini çözmek amacıyla, araştırmaya katılan Banka çalışanları arasında ölçekler aracılığıyla toplanan verilere ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ait bilgilerle ilgili sorular sorulmuştur. Çalışanların verdikleri cevaplar Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	99	69,7
	Erkek	43	30,3
	Toplam	142	100,0
Yaş	18-25	35	24,6
	26-35	92	64,8
	36-45	15	10,6
	Toplam	142	100,0
Eğitim Durumu	Lise	10	7,0
	Önlisans	26	18,3
	Lisans	93	65,5
	Yükseklisans	13	9,2
	Toplam	142	100,0
Çalıştığı Departman	Muhasebe/finans	14	9,9
	Operasyon/Üretim	91	64,1
	Diğer	37	26,1
	Toplam	142	100,0
İşyerindeki Unvanı/pozisyonu	Yönetici	11	7,7
	Uzman	10	7,0
	Yetkili	49	34,5
	Memur	38	26,8
	Diğer	34	23,9
	Toplam	142	100,0
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıl Ve Daha Az	60	42,3
	4-7 Yıl	36	25,4
	8-15 Yıl	34	23,9
	16-25 Yıl	12	8,5
	Toplam	142	100,0

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 142 kişiden 99 kişinin kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçta toplamın %69 u gibi büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle katılımcıların, ilgili işte daha fazla yetkili ve uzman kısmının kadın çalışanlar tarafından devam ettirildiğini söylemek mümkündür. Büyük çoğunluk kadınlar tarafından oluşmasının en büyük sebebi yapılan işin niteliği ile kadın çalışanların iş tatmininin birbirini karşılaması olduğu söylenebilir. Kadın çalışanların masa başında, rutin olan ya da olmayan ayrımcılığı erkek çalışanlara göre daha az olması, düzenli mesai saatleri içerisinde çalışmadaki istekliliğinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş ortalamalarına bakıldığında gayet genç bir kitleden oluştuğu görülmektedir. Yaş gruplarının oldukça genç olmasının sebebinin operasyon merkezinde iş yoğunluğunun fazla olması ve bankanın arka planında yapılan iş için tecrübesiz çalışanlar seçilerek sürdürülmesi olduğu söylenebilir. Tecrübe edinen ve bankanın temel yapısında görev almış çalışanların ilerleyen zamanda bankanın farklı bölümlerinde uzman olarak geçişlerine olanak sağladığı için de genç çalışanlar tarafından seçildiği düşünülebilir.

Tablo 2’de çalışanların eğitim durumu oranlarına bakıldığında, büyük çoğunluğunun lisans mezunu oldukları görülmüştür. Bu sonuca göre bankanın insan kaynakları bölümünün işe alım konusunda, tercihleri de eğitim durumu kriterlerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Operasyon merkezinde çalışanların fazla olması, çalışanlar arasında özellikle eğitim durumlarının benzer olması çok önemlidir. Çünkü kalabalık grupların idaresinde bu faktör iletişimi önemli derece etkileyecektir. Uyumlu ekipler oluşturulması için iletişimi yüksek, kendi beceri ve bilgileri yakın seviyede çalışanların bir arada olması önemlidir.

Araştırmaya katılan çalışanların görev aldıkları departmanları seçmeleri istendiğinde, büyük çoğunluk operasyon/üretim seçiminde bulunmuştur. Bankanın operasyon merkezi içerisinde banka hesap işlemleri, banka ürünlerine ait birimler ve

teknolojik ve teknik birimler yer almaktadır. Her çalışan bağlı oldukları departmanlarda banka ihtiyaçları doğrultusunda üretime katkı sağlamaktadırlar.

Tablo 2.'de çalışanların işyerindeki unvan/pozisyon durumlarına bakıldığında, araştırmaya katılanlardan yöneticilerin %7'lik kısmı oluşturduğu görülmektedir. Tablo, Uzman ve yetkili pozisyonunda çalışanlarında katılanların sayısının da yüksek olduğunu göstermektedir. Memur ve diğer seçiminde bulunanların asistan olarak görev yapmakta olduğu görülmektedir. Tüm çalışanların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Genel hatları ile pozisyonların 3 aşamadan oluştuğu anlaşılmaktadır. Hiyerarşik açıdan bakıldığında kademe olarak çok fazla dikey bir sıralama olmadığı düşünülürse, çalışanlar arasında unvan/pozisyon atlama beklentisinin çok yüksek olamayacağı düşünülebilir. Çalışanların kendi aralarında olan rekabet ödül beklentilerini olumlu yönde gerçekleştirmelerini destekleyebilir.

Ankete katılanların, toplam çalıştıkları sürelerine bakıldığında 3 yıl ve daha az yıldır operasyon merkezinde çalışanların %42,3 gibi yaklaşık katılımcıların yarısını oluşturduğu görülmektedir. Bu sonucun sebebi operasyon merkezinde çalışanların, yeni mezun ya da tecrübesiz elemanlardan kaynaklanıyor olmasındandır. Ülkemiz piyasa şartlarında en az 3 yıl deneyim, uzman olarak işe seçim konusunda kurumlar açısından önem arz etmektedir. Operasyon merkezinin genç iş gücünü bünyesine katması ve mevcut dinamikleri geliştirmesi hem çalışan hem de kurumlar açısından fayda sağlayıcıdır. Çalışma süresi açısından diğer yaş gruplarına bakıldığında ise unvan/pozisyonla doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür. Belirli bir unvan elde eden çalışanların çalışma sürelerinin uzun olması gözlenen bir sonuçtur.

3.2. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi Ortalaması

Tablo 2.'de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılım ile birlikte araştırmanın içeriğinde kullanılan anket sorularının niteliğine göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında beklenti düzeyleri hesaplanmıştır. Buna göre değişkenler arasında anlamlılık düzeyinde farklar olup olmadığı anlamaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeylerini belirlemeye çalışırken, Tablo1' de yer alan anket sorularından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklentilerinin hangi düzeyde olduğu hesaplanmıştır. Tablo 3.'te çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzey ortalaması gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti	142	5,315	0,770	2,420	7,000

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamasının ($5,315 \pm 0,770$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular göstermektedir ki; çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyleri, 1-7 puan arasından 5,315 olarak ölçüldüğünden, çalışanların yöneticiden beklentilerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüş olup **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ödüllendirme

anlamında yöneticiden beklentilerinin yüksek olması, ödüllendirmenin çalışanlar için önemli bir olgu olduğunu ve yöneticiden bu anlamda yapılacak bir katkının çalışanlar üzerinde fark yaratan özellikler doğuracağı sonucuna varılabilir.

3.3.Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin demografik özelliklere göre ortalaması hesaplanmıştır. Tablo 4.'te çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin cinsiyete göre ortalaması yer almaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti	Kadın	99	5,375	0,683	1,405	0,218
	Erkek	43	5,178	0,934		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=1,405$; $p=0,218>0,05$).

Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin cinsiyete göre beklenti düzeylerinin ortalaması alındığında kadın çalışanların ortalamalarının 5,375 iken erkek çalışanların ortalamasının 5,178 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, cinsiyet grubu ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre **H2** hipotezi ret edilmiştir. Çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden olan beklentilerinin cinsiyet yapısına göre anlamlı düzeyde değişiklik göstermemesinde, yöneticilerin kadın ve erkek çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapmadığını ve eşit koşullarda bir çalışma ortamına sahip oldukları sonucuna ulaşılmasını anlamaya yardımcı olmuştur.

Tablo 5.'da çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeylerinin yaş grupları arasında ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi	18-25	35	5,320	0,697	0,086	0,918
	26-35	92	5,301	0,751		
	36-45	15	5,390	1,053		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,086$; $p=0,918>0.05$).

Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin yaşa göre istatistiksel sonuçlar değerlendirildiğinde anlamlı farklılık göstermediği görüldüğünden **H3** hipotezi ret edilmiştir. Yaş aralıklarına göre çalışanların yöneticiden ödüllendirme anlamında beklentilerinin anlamlı bir şekilde farklı olmaması, yaşın ödül beklentisi üzerinde değişiklik göstermediği sonucuna ulaşmamıza yardımcı olmuştur.

Tablo 6.'de çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin eğitim durumuna göre ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi	Lise	10	5,290	1,117	0,256	0,857
	Önlisans	26	5,387	0,789		
	Lisans	93	5,320	0,745		
	Yükseklisans	13	5,158	0,661		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,256$; $p=0,857>0.05$).

Banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeylerinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği istatistiksel olarak bulunmuştur. Bu nedenle **H4** hipotezi ret edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık sonuçlarına ulaşılamaması, ödüllendirmenin kapsamının geniş olduğunu ve eğitim durumu farklılıklarına rağmen çalışanların yöneticiden ödüllendirme anlamında beklenti düzeylerinin yakın olması sonucuna ulaşılmasını sağlamıştır.

Tablo 7.'de çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin çalışılan departmana göre ortalaması gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Çalıştığı Departmana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi	Muhasebe/finans	14	5,532	0,714	1,476	0,232
	Operasyon/Üretim	91	5,235	0,823		
	Diğer	37	5,430	0,628		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamalarının çalıştığı departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,476$; $p=0,232>0.05$).

Yapılan araştırma sonuçları ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin çalışılan departmana göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu duruma göre **H5** hipotezi ret edilmiştir. Departmanlar arasında yapılan işlerin farklı olduğu düşünülürse, ödül beklenti düzeylerinin yapılan işin konusuna göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmasına yardımcı olmuştur.

Tablo 8.'da çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin işyerindeki unvan/pozisyona göre ortalaması gösterilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin İşyerindeki Unvan/Pozisyonuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi	Yönetici	11	5,736	0,686	0,892	0,471
	Uzman	10	5,263	0,774		
	Yetkili	49	5,285	0,672		
	Memur	38	5,276	0,752		
	Diğer	34	5,282	0,932		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamalarının işyerindeki unvanı/pozisyonu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,892$; $p=0,471>0.05$).

Araştırma bulgularına göre istatistiksel ortalamalar değerlendirildiğinde banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyin unvan/pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda **H6** hipotezi ret edilmiştir. Çalışanların unvan/pozisyonlarının durumunun, yöneticiden ödül beklentisinin mevki ile ilgili olmadığını göstermiştir.

Tablo 9.'da çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin toplam çalışma süresine göre ortalaması gösterilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyinin Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklenti Düzeyi	3 Yıl Ve Daha Az	60	5,318	0,692	1,286	0,282
	4-7 Yıl	36	5,129	0,694		
	8-15 Yıl	34	5,434	0,985		
	16-25 Yıl	12	5,527	0,612		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyi ortalamalarının toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,286$; $p=0,282>0.05$).

Araştırma bulguları, çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeylerinin toplam çalışma süresi grupları arasında istatistiksel ortalamasının anlamlı farklılık göstermediğini göstermiştir. Buna göre **H7** hipotezi ret edilmiştir. Gruplar arasında 16-25 yıl toplam çalışma süresine sahip olan çalışanların yöneticiden ödüllendirme anlamında beklentilerinin istatistiksel olarak ortalamasının 5,527 düzeyinde olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az çalışanların ortalaması ise 5,318 olarak hesaplanmıştır. Ödüllendirme anlamında yöneticiden beklenti düzeyinin yüksek çıkması ve toplam çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılıklar bulunamaması, ödüllendirmenin çalışma süresi uzun ya da kısa olsun her dönemde çalışanla tarafından beklendiği sonucu rahatlıkla söylenebilir.

3.4. Araştırmaya Katılanların “Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 10.’de görülmektedir. Bu tabloda detaylı olarak araştırmada kullanılan anket soruları ve sorularda yer alan düşüncelere çalışanların katılıp katılmadıklarının hangi düzeyde olduğunun öğrenilmesine çalışılmıştır. Anket sorularında ödül konusunun çalışan hayatındaki yerinin ve öneminin hangi düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca kurumdaki ödüllendirmelerin çalışan hayatına birtakım etkileri ile ilgili bazı sorular sorulmuştur. Örneğin ödülün iş stresini azalttığı ve çalışma isteğini artırıcı özelliği bulunduğu düşüncelerine yönelik sorular sorulmuştur. Tablo 10.’da çalışanların ödülün genel önemi ve etkilerine yönelik düşüncelerini ortaya koyan cevapların düzeyleri yer almaktadır. Ayrıca kurumlarda çalışanlar tarafından hangi ödüllerin daha fazla istenebileceğini belirlemek amacıyla ödül türleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Örneğin idari izin ile ödüllendirilmek, nakit ödülü ile ödüllendirilmek vb. ödüller arasından hangilerine daha fazla önem verildiğini ölçmek amaçlı çalışan fikirlerini almaya yönelik sorular sorulmuştur. Tablo10.’da özel bir bankanın operasyon merkezinde 142 çalışanın katılımı ile gerçekleşen ‘çalışanların ödül konusunda yöneticiden beklentileri’ anketinde yer alan sorular ve bu sorulara çalışanlar tarafından verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen düşüncelere katılma düzeyleri ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların "Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri" İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımı

	Tamamen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Hayatımda Ödülün Yeri Ve Önemi Oldukça Büyüktür.	0	0,0	2	1,4	2	1,4	0	0,0	29	20,4	28	19,7	81	57,0	6,270	1,031
Çalışmakta Olduğum Kurumda Ödüllendirme Yöntemleri Kullanılmaktadır.	4	2,8	5	3,5	7	4,9	0	0,0	42	29,6	43	30,3	41	28,9	5,560	1,456
İşyerimde Mevcut Olan Ödüller Hakkında İşveren Veya Yönetici Tarafından Yeterince Bilgilendirme Yapılmaktadır.	5	3,5	9	6,3	18	12,7	0	0,0	42	29,6	45	31,7	23	16,2	5,060	1,619
Çalıştığım İş Yerinde Ödüllendirmeye Önem Verilmektedir.	7	4,9	4	2,8	18	12,7	2	1,4	41	28,9	47	33,1	23	16,2	5,110	1,597
alışma Hayatıma Başlamadan Önce Ödüllendirmeye Verdiğim Önem Büyüktü.	2	1,4	6	4,2	13	9,2	5	3,5	45	31,7	22	15,5	49	34,5	5,440	1,537
Çalışmakta Olduğum Kurumda Yapılacak Ödüllendirmelerin Çalışma İsteğini Arttırıcı Etkisi Bulunmaktadır.	1	0,7	2	1,4	10	7,0	0	0,0	32	22,5	27	19,0	70	49,3	5,960	1,328
Çalışmakta Olduğum Kurumda Maddi Ölçütlerle İfade Edilebilecek Ödüller Daha Fazladır.	17	12,0	9	6,3	51	35,9	3	2,1	19	13,4	32	22,5	11	7,7	3,970	1,856
Çalışmakta Olduğum Kurumda Manevi Ölçütlerle İfade Edilebilecek Ödüller Yoğun Olarak Kullanılmaktadır.	11	7,7	5	3,5	31	21,8	4	2,8	31	21,8	51	35,9	9	6,3	4,610	1,713
Yöneticim Tarafından Yaptığım İşin Görülüyor Olduğunu Söyleyebilirim.	7	4,9	4	2,8	12	8,5	2	1,4	41	28,9	46	32,4	30	21,1	5,280	1,582
Almış Olduğum Ödüller Sayesinde Yaptığım İşin Yönetici Tarafından Görülüyor	9	6,3	6	4,2	22	15,5	5	3,5	36	25,4	38	26,8	26	18,3	4,910	1,750

Tablo 10.

	Tamamen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Olduğuna İnançım Artmıştır.																
İşyerimde Fark Yaratma Çabalarımın Ödül Kazanmak İle Bağlantılı Olduğunu Söyleyebilirim.	10	7,0	10	7,0	35	24,6	0	0,0	34	23,9	38	26,8	15	10,6	4,490	1,789
Alınan Ödüllerin İş Hayatında Diğer Başarıları Teşvik Edici Katkısı Vardır.	1	0,7	2	1,4	5	3,5	0	0,0	47	33,1	36	25,4	51	35,9	5,830	1,179
Ödüllerin İş Stresini Azalttığı Görüşüne Katılıyor Musunuz?	8	5,6	2	1,4	27	19,0	1	0,7	30	21,1	43	30,3	31	21,8	5,080	1,728
Kurum Tarafından Ödüllendirilen Bireyin, Çalışma Arkadaşları Arasında Saygınlığı Arttırıcı Etkisi Olduğu Görüşüne Katılıyor Musunuz?	3	2,1	5	3,5	18	12,7	1	0,7	37	26,1	56	39,4	22	15,5	5,250	1,461
Sosyal Kurumlara Ve Toplumsal Görevlere Verilen Destek, Kurum Tarafından Sağlanan Ödüller İle Daha Fazla Arttırılabilir.	2	1,4	3	2,1	6	4,2	2	1,4	64	45,1	29	20,4	36	25,4	5,490	1,259
Çalıştığım Kurumda Ödül Konusunda Çalışanlara Eşit Haklar Sağlanmaktadır.	19	13,4	5	3,5	34	23,9	0	0,0	34	23,9	31	21,8	19	13,4	4,370	1,948
Yönetici Tarafından Yapılan Tebrik Çok Önemlidir.	3	2,1	2	1,4	0	0,0	0	0,0	38	26,8	15	10,6	84	59,2	6,160	1,264
Yönetici Tarafından Çalışma Arkadaşları Huzurunda Yapılan Tebrik, Bireysel Tebriğe Göre Daha Önemlidir.	3	2,1	5	3,5	6	4,2	1	0,7	37	26,1	21	14,8	69	48,6	5,840	1,495
Yönetici Tarafından üst Yönetime Tarafınız Hakkında Yapılan Olumlu Bilgilendirme Yönteminin, Motive Edici Bir Ödüllendirme Yöntemi Olduğu Görüşüne Katılıyor Musunuz?	1	0,7	2	1,4	5	3,5	1	0,7	38	26,8	14	9,9	81	57,0	6,090	1,260
Ödüllendirme Sisteminde Yer Alan 'terfi' En Fazla Beklediğim Ödüldür.	2	1,4	1	0,7	10	7,0	0	0,0	31	21,8	12	8,5	86	60,6	6,080	1,389
Ödüllendirme Çeşitlerinden Biri	1	0,7	6	4,2	9	6,3	0	0,0	35	24,6	55	38,7	36	25,4	5,610	1,336

Tablo 10.

	Tamamen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Olan 'Nakdi Ödeme' Diğer Ödüllendirme Yöntemleri Arasında En Önemlisidir.																
Kurum İçi Düzenlenen Eğlence Ve Kutlamalar Ödül Olarak Motive Edicidir.	4	2,8	2	1,4	6	4,2	1	0,7	35	24,6	46	32,4	48	33,8	5,750	1,369
Çalıştığım Kurumdan Ödül Olarak Kişisel Zevklere Yönelik ürünler Hediye Edilmesini Beklerim.	1	0,7	4	2,8	20	14,1	3	2,1	32	22,5	42	29,6	40	28,2	5,440	1,480
Çalıştığım Kurum Tarafından Eşya, Giyim, Gıda İle İlgili Ödüller Sunulmasını Çok İsterim.	4	2,8	7	4,9	23	16,2	6	4,2	31	21,8	41	28,9	30	21,1	5,080	1,652
Çalıştığım Kurumda Seyahat Ve Gezi Fırsatlarının Ödül Sisteminde Yer Almasını Çok İsterim.	2	1,4	3	2,1	3	2,1	1	0,7	39	27,5	21	14,8	73	51,4	6,010	1,307
Spor İle İlgili Teşvik Unsurlarının Ödüllendirme Sisteminde Mutlaka Yeri Olmalıdır.	1	0,7	1	0,7	10	7,0	7	4,9	33	23,2	42	29,6	48	33,8	5,730	1,277
Başarısızlıkla Sonuçlanan Bir İş Sonunda Yöneticinin Demoralize Edici, Şekilde Yaklaşımında Bulunmamasını Bir Çeşit Ödül Olarak Görebilme Düşüncesine Katılır Mısınız?	23	16,2	1	0,7	49	34,5	2	1,4	22	15,5	30	21,1	15	10,6	4,050	1,951
Kişisel Gelişime Ve Eğitime Katkısı Olabilecek Türde Yapılan Ödüllendirme Yönteminin Olmasını Çok İsterim.	1	0,7	2	1,4	6	4,2	0	0,0	46	32,4	26	18,3	61	43,0	5,890	1,238
Çalışma Saatlerine Sadık Kalınması, Mesai Saatlerine Gösterilen Uyumu Teşvik Amaçlı Olarak Çalışanın Ek İdari İzin İle Ödüllendirilmesinin Önemli Bir	2	1,4	2	1,4	3	2,1	0	0,0	34	23,9	21	14,8	80	56,3	6,130	1,250

Tablo 10.

	Tamamen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Ödüllendirme Yöntemi Olduğu Düşüncesine Katılmakta Mısınız?																
Çalışanların İşteki Devamlılığı Süresince, Belirlenen Dönemlerde Devamlılık İle İlgili Ödüller Sunulması Gereklidir.	1	0,7	0	0,0	4	2,8	0	0,0	32	22,5	21	14,8	84	59,2	6,250	1,093
Çalıştığım Kurumda Verilen Ödüllerin Diğer Kurumlara Oranla Daha Fazla Olduğunu Ve Daha Tatmin Edici Olduğunu Düşünmekteyim.	17	12,0	6	4,2	50	35,2	5	3,5	23	16,2	29	20,4	12	8,5	4,030	1,833
Kurumum İçin Fayda Sağlayacak Önemli Bir Öneride Bulduğumda Maddi Ya Da Manevi Şekilde Ödüllendirileceğimi Biliyorum.	10	7,0	6	4,2	33	23,2	3	2,1	36	25,4	41	28,9	13	9,2	4,580	1,719
Çalıştığım Kurumda Ödüllendirme Sadece İş Bilgisi Dikkate Alınarak Yapılmaktadır.	11	7,7	6	4,2	28	19,7	5	3,5	31	21,8	43	30,3	18	12,7	4,690	1,783
Çalıştığım Kurumda Ödüllendirme Yapılırken İş Arkadaşları İle Olan İletişim Dikkate Alınmaktadır.	10	7,0	3	2,1	31	21,8	2	1,4	37	26,1	37	26,1	22	15,5	4,770	1,748
İşyerimde Ödül Kazanabilmek İçin Fazla Çalışmaya Gayret Gösteririm.	2	1,4	4	2,8	19	13,4	4	2,8	48	33,8	28	19,7	37	26,1	5,280	1,489
İşyerimde Kazandığım Ödülü Tekrar Kazanabilmek İçin Aynı Çabayı Gösteririm.	4	2,8	4	2,8	17	12,0	1	0,7	49	34,5	28	19,7	39	27,5	5,300	1,553
Kurum Tarafından Ödüllendirildikten Sonra Yöneticilerim İle Olan İletişim Artar.	4	2,8	4	2,8	22	15,5	2	1,4	38	26,8	39	27,5	33	23,2	5,220	1,585
Hak Ettığım Ödülü Kazandığım Zaman Kuruma Olan Bağlılığım Artar.	5	3,5	3	2,1	6	4,2	0	0,0	47	33,1	27	19,0	54	38,0	5,660	1,487

Tablo 10.

	Tamamen Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort	Ss
Kurumumda Olmasını Beklediğim Ödül Yöntemlerini Yöneticim İle Rahatlıkla Paylaşabilirim.	3	2,1	7	4,9	18	12,7	4	2,8	48	33,8	35	24,6	27	19,0	5,110	1,526
Çalıştığım Kurumda Elde Etmek İstediyim Ödüle Ulaşmak İçin Nasıl Bir Çalışma Stiline Sahip Olmam Gerektiğini Net Şekilde Bilmekteyim.	7	4,9	7	4,9	11	7,7	4	2,8	49	34,5	32	22,5	32	22,5	5,150	1,641

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “Ödüllendirme Anlamında Yöneticiden Beklentileri” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete katılanlar “Hayatımda ödülün yeri ve önemi oldukça büyüktür” düşüncesine katılma ortalaması 7 üzerinden 6,27’dir. Buna göre çalışanların çoğu için ödül almak önemlidir. Bu nedenle her çalışanın ödüle değer verdiği düşünülürse ödülün iş hayatındaki yeri genişletilmelidir. “Çalışmakta olduğum kurumda ödüllendirme yöntemleri kullanılmaktadır” düşüncesine ankete katılan çalışanların verdiği cevap doğrultusunda elde edilen ortalama 5,56 olmuştur. Bu sonuçta çalışanların bağlı oldukları kurumda çeşitli ödüllendirme yöntemleri olduğunun ve bu yöntemlerin kullanıldığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların çoğu iş yerinde mevcut olan ödüller hakkında işveren ve yönetici tarafından yeterince bilgilendirildiklerini düşünmekte. Ödül konusunda bilgilendirilmiş olmak, ödülün varlığını ve ulaşılabilirliğini daha yakından öğrenilmesine yardımcı olur. ayrıca ödül ile ilgili olarak çalışan ve yönetim tarafını birbirine biraz daha yakınlaştırır. Ödül hakkında çalışanların rahatça bilgi almaları sağlanır. “Çalıştığım işyerinde ödüllendirmeye önem verilmektedir” düşüncesine çalışanların verdiği cevaplar

neticesinde elde edilen ortalama 5,11 olmuştur. Çalışanlar ilgili iş yerinde ödül konusuna yöneticiler tarafından önem verildiği fikrindedirler. Çalışma hayatına başlamadan önce ödüllendirmeye verdikleri önemin büyük olduğunu söyleyen katılımcılarında çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu cevapta çalışanların ödül olgusuna ve beklentisine çalışma hayatından da önce sahip olduklarını göstermektedir. “Çalışmakta olduğum kurumda yapılacak ödüllendirmelerin çalışma isteğini arttırıcı etkisi bulunmaktadır” düşüncesine katılanların beklenti düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç kurum tarafından özellikle bilinmesi gereken bir durumdur. Çünkü çalışmayı arttırmak konusunda çalışanların istekli olması bütün kurumlar tarafından arzu edilen bir durumdur. Bu nedenle ödülün çalışma isteğini arttırıcı etkisinin büyük olduğu araştırma sonuçlarında ortaya konulmuştur. Çalışanların maddi ölçütlerle ifade edilebilecek ödüllerin kurumda daha fazla kullandığı görüşüne katılma düzeyleri 3,97 iken manevi ölçütlerle ifade edilebilecek ödüllerin yoğun şekilde kullanıldığı düşüncesine katılma düzeylerinin ortalaması 4,61 olduğu görülmüştür. Çalışanların ödül konusuna verdikleri değer ve önem göz önüne alınarak maddi türde nitelendirilebilecek ödüllerin çalışanlar tarafından arttırılmasının beklenebileceği söylenebilir. Çalışanlar açısından önemli bir konu olan yapılan işin yönetici tarafından görülüyor olmasına ankete katılan çalışanların katıldığı görülmüştür. Çalışanlar alınan ödüllerin iş hayatında diğer başarıları teşvik edici katkısı olduğu düşüncesine katılmaktalar. Burada yatan düşünce çalışanın içinde yer alan başarıma duygusunun ödülleri ile geliştirilebileceği olabilir. Ayrıca ödül alan çalışanın başarı duygusunu yoğun şekilde hissetmesi ve aynı hissi tekrar daha büyük başarıyla imza atmak istemesi sebebi ile tekrar yaşamayı arzulamasıdır. Ödülün diğer bir etkisi de stresin azaltılmasıdır. Çalışanlar ödülleri iş stresini azalttığı düşüncesine katılmışlardır. İş stresi çok farklı nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Ödüllendirmenin katkılarında bir tanesi olarak söylemek doğru olacaktır. Çalışanlar tarafından ödüllendirmenin eşit şekilde yapılması beklenmektedir. Araştırma sonucu bu konuda çalışanların kararsız sayılabilecek düşüncede oldukları görülmüştür. Kurum tarafından eşitsizliğin giderilmesi çalışanlar tarafından beklenen bir durum olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırma sonuçları tebrik konusunun çalışanlar tarafından ödül olarak önemsendiğini de ortaya koymuştur. Tebrik konusu yönetici tarafından göz ardı edilmeden zamanında yapılmalıdır. Çalışma saatlerine sadık kalınması mesai saatlerine gösterilen uyumu teşvik amaçlı olarak çalışanın ek idari izin ile ödüllendirilmesinin önemli bir ödüllendirme yöntemi olduğu düşüncesine çalışanların katılma düzeyleri oldukça yüksektir. Ek idari izin uygulamasının ülkemizde çok yaygın kullandığı görülmüyor. Bu uygulamanın çalışanlara ödül olarak sunulmasının çalışanlar tarafından beklendiği söylenebilir. dllendirmelerin kuruma olan bağlılığın artması ve kurumdaki iletişimin artması görüşüne çalışanların önemli düzeyde katıldıkları görülmüştür.

SONUÇ

Günümüz şartlarında çalışan ve yönetici arasındaki iş ilişkisinin önemi giderek artmaya başlamıştır. Yapılan işin başarıya ulaşılması ve daha fazla gelişen bir kurum yapısı oluşturulmasında, çalışandan beklenen kadar, çalışanların yöneticilerinden olan beklentilerinin öğrenilmesi ve karşılanmasının son derece önemli olduğu anlaşılmıştır. Özel bir bankanın operasyon merkezinde yapılan ve çalışanların yöneticiden ödüllendirme anlamında beklentilerini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada değişkenler test edilerek literatüre katkı sağlamak hedeflenmiş ve uygulamacılara kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya göre, çalışanların genel olarak yöneticiden ödüllendirme anlamında beklentilerinin yüksek olduğu görüldüğünden kurumların ödüllendirme sistemlerine daha fazla önem vermeleri gerektiği düşüncesini desteklemektedir. Ödüllendirme yapılırken cinsiyet ayrımına gidilmeden, ödül sisteminde yer alan ödüller çalışanlar arasında adil şekilde paylaştırılmalıdır. Ödül beklentisinin eğitim durumu farklılığı ayrım olarak gözetilmeksizin, başarılı olan her çalışanın ödül beklentisi içerisinde olduğu göz ardı edilmemeli ve en uygun ödül ile ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bir kurumda yer alan ödüllendirme sistemleri departmanlar arasında farklılık gösterebilir ancak tüm departmanlardaki çalışanların genel olarak ödüllendirilmeyi bekledikleri bilinmelidir. İş yerinde çalışanların sahip oldukları unvanlara göre belirlenen ödüller verilebilir ancak çalışanların unvan/pozisyon değişikliği yapılsa da yöneticiden ödüllendirme anlamında beklenti düzeylerinin yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir. Ödüllendirmeler çalışma süresi az ya da fazla olan çalışanlar arasında ayrıma gidilmeksizin adil şekilde yapılmalıdır. Çünkü hem maddi hem manevi olarak kısa ya da uzun çalışma süresine sahip çalışanların, çalışma hayatları boyunca yöneticiden ödül beklentisini sürdürdüklerinin bilinmesi gerekir. Çalışma bulgularına göre, çalışanların hayatlarında ödülün yeri ve önemi oldukça büyük olduğu görülmüştür. Bu nedenle ödüllendirme kurumda asla göz ardı edilmemeli ve her çalışanın ödüllere önem verdiği bilinmelidir. Çalışanların işteki devamlılığı süresince belirlenen dönemlerde

devamlılık ile ilgili ödülleri sunulmasının, çalışanlar tarafından önemli düzeyde beklenen ödüllerden bir tanesi olduğu görülmüştür. Bu nedenle devamlılık ödülleri üzerine kurumda çalışmalar yapılmalı ve çalışanları mutlu edecek şekilde devamlılık ödülleri özenli bir şekilde belirlenmeli ve sunulmalıdır. Yönetici tarafından yapılan tebrik tüm çalışanların son derece arzuladığı ödüller arasında yer aldığı bulgu sonuçlarında görülmüştür. Bu nedenle yönetici tarafından başarılı çalışanlar ya da kuruma değer katan çalışanlara mutlaka yöneticiler tarafından tebrikler sunulmalıdır. Bulgu sonuçlarına göre çalışanların, kurumda maddi ölçütlerle ifade edilebilecek ödülleri yoğun şekilde kullanılmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu durum yöneticiler tarafından dikkate alınmalı ve beklentiler doğrultusunda maddi ölçütlerle ifade edilebilecek ödülleri yöneticiler çeşitlendirmeli ve çalışanları ile paylaşmalıdırlar.

Kurumların gelişebilmesi ve günümüz şartlarında rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için kurum yönetiminin, insan kaynakları yönetimini ve çalışanların değerlerini iyi şekilde bilmesi gerekmektedir. Çünkü her kurumda canlı şekilde yer alan ve oluşuma katkı sağlayan varlık çalışandır. Eğer çalışanların istekleri ve yönetimden beklentileri bilinirse en doğru şekilde çalışan memnuniyeti sağlanır. Çalışanı sadece iş gören varlık olarak görmenin dışında başarısını desteklemek, gelişim olanakları sunmak, motive edici hediyelerle mutlu etmek gibi ödüller ile ödüllendirmek kurumun kendi içinde değer olgusunu geliştirecek ve diğer kurumlardan daha önde olmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda kurumlar tarafından ödüllendirilen çalışanların, çalışma hayatına ve işine olan bakış açısı olumlu şekilde gelişerek, bireyin toplum içerisinde özel ve çalışma hayatı daha dengeli düzeyde varlığını sürdürecektir.

KAYNAKÇA

- Akşit, Hüseyin. *Yönetim ve Yöneticilik*. İstanbul: Kumsaati Yayıncılık, 2010.
- Barutçugil, İsmet. *Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Barutçugil, İsmet. *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006.
- Bekmezci, Mustafa, ve İbrahim Sani Mert. «Çalışanların İş Tatminin(İşin Kendisinden Duyulan Tatmin) Yaşam Tatminini Yordamlamasında Kamu ve Özel Sektör Farklılığı .» Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. *1.Örgütsel Davranış Kongresi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2013.
- Bingöl, Dursun. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 1997.
- Bovete, Leon. «Bireysel Ödül Tercihlerine Dayalı Bir Teşvik Sistemi Modeli ve Bir Hizmet Kuruluşunda Ödül Tercihlerine İlişkin Bir Vaka Araştırması Örneği.» (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1993.
- Canman, Doğan. *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını, 1995.
- Canman, Doğan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Demirtaş Madran, H. Andaç. «Temel Beklenti Etkisi:Kendini Gerçekleştiren Kehanet.» Düzenleyen Kenan Çayır ve Müge Ceyhan Ayan. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* (İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları), 2012.
- Duman, Fatma. «İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül

- Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması.» (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, 2011.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 2003.
- Garih, Üzeyir. *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Gostick, Adrian, ve Chester Elton. *Havuç İlkesi*. Çeviren Akın Sefer. İstanbul: Pegasus Yayınları, 2007.
- Güney, Salih. *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000.
- Güvel, Melike. «İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma.» (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi, 2004.
- Kantar, Hüseyin. *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları, 2010.
- Karatepe, Selma. «Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2005.
- Kaynak, Tuğrul. *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık, 1989.
- Kırık, Sibel. *kamusen.org*. 2011.
http://www.kamusen.org.tr/haber_goster.php?Id=4071 (08 01, 2014 tarihinde erişilmiştir).
- Nelson, Bob. *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu*. Çeviren Serra Egeli. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.
- Onal, Güngör. *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1982.

- Özcelikel, Hamdi. *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayınları, 1994.
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2: Çok Değişkenli Analizler*. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004.
- Özgen , Hüseyin, Azmi Öztürk, ve Azmi Yalçın . *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevleri, 2005.
- Özkes, Bilge Baykurt. «Organizasyona Dayalı (Dolaylı) Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları ve İşgören Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Uygulama.» (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2000.
- Roberts, Wess. *Hun İmparatoru Attila'nın Liderlik Sırları*. İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989.
- Sibson, E.B. *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*. Çeviren Sinan Artan ve İnci Artan . İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991.
- Sözen, Ural. *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları , 1973.
- Tahiroğlu, Figen. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* içinde, yazar Ernst&Young insankaynaklari.com, düzenleyen Figen Tahiroğlu, 252-253. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Toker, Boran. «Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007: 94.
- Turgut, Sema. «Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algısının Takım Bağlılığı Üzerindeki Etkileri.» (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2011.

Türk Dil Kurumu. 5 1 2012.

http://wap.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5300a090d0bbd4.54709539 (2 1, 2014 tarihinde erişilmiştir).

Türk Dil Kurumu. 5 1 2012.

http://wap.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5300a01a9ec742.76103241 (3 1, 2014 tarihinde erişilmiştir).

Türk Dil Kurumu. 1 5 2012.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532d5aa6636a73.41318064 (4 1, 2014 tarihinde erişilmiştir).

EKLER

EK-1. Anket Formu

Bu anket formu Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon bölümü tez çalışması olan ‘Çalışanların Yöneticiden Ödüllendirme Anlamında Beklentileri’ konusunun sosyal araştırma kısmını oluşturmaktadır. Çalışma hayatında bireylerin bağlı olduğu kurumlarına katkıları sonucunda hangi ödül yöntemleri için daha çok beklenti eğilimi gösterdikleri bilgileri analiz edilmeye çalışılacaktır. Bu araştırma ile ödüllerin etkileri dikkate alındığında, çalışanların beklentilerini öğrenmek bireylerin çalışma ve sosyal hayatına değer katacağı gibi kurumların yapılarını da güçlendireceği düşüncelerin de anlamlı sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir.

Bu araştırma ile akademik alanda bilimsel bulgular elde etmek amaçlandığından sorulara vermiş olduğunuz cevaplar saklı tutulacak ve sadece bilimsel araştırma bulguları analiz edilecektir. Bu doğrultuda sorulara objektif cevaplar verilmesi çok önemlidir. Lütfen soruları okuduktan sonra kendi düşüncenize en yakın cevabı seçiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Araştırmacı

Esin KARAATLI

Danışman Öğretim Görevlisi

Vedat Zeki YENEN

ÖDÜL BEKLENTİLERİ

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

1. Cinsiyet

Kadın

Erkek

2. Yaşınız

18-25

26-35

36-45

45 ve üzeri

3. Eğitim durumu

Lise

Önlisans

Lisans

Yükseklisans

Doktora

4. Çalışmakta olduğunuz sektör

Kamu

Özel

5. Çalıştığınız kurumun faaliyet alanı

Bankacılık/Finans

Bilişim

Giyim/Tekstil

Hizmet

İnşaat

Otomotiv

Sağlık

Turizm

Üretim/endüstriyel ürünler

Yiyecek/İçecek

6. Çalıştığınız departman

AR-GE/Yazılım
İnsan Kaynakları
İthalat/İhracat
Muhasebe/Finans
Operasyon/Üretim
Satış/Pazarlama
Teknik/İmalat
Diğer

7. İşyerindeki Unvan/pozisyon

Firma sahibi
Yönetici
Uzman
Yetkili
Memur
Diğer

8. Toplam çalışma süresi

3 yıl ve daha az
4-7 yıl
8-15 yıl
16-25 yıl
25 yıl ve üzeri

Bu anket, çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklentilerini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma hayatınızda ödüllendirme konusundaki beklenti ve görüşlerinizi sorular doğrultusunda cevaplayınız.

9. Hayatımda ödülün yeri ve önemi oldukça büyüktür.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum

Kararsızım

10. Çalışmakta olduğum kurumda ödüllendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

11. İşyerimde mevcut olan ödüller hakkında işveren veya yönetici tarafından yeterince bilgilendirme yapılmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

12. Çalıştığım iş yerinde ödüllendirmeye önem verilmektedir.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

13. Çalışma hayatıma başlamadan önce ödüllendirmeye verdiğim önem büyüktü.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum

Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

14. Çalışmakta olduğum kurumda yapılacak ödüllendirmelerin çalışma isteğini arttırıcı etkisi bulunmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

15. Çalışmakta olduğum kurumda maddi ölçütlerle ifade edilebilecek ödüller daha fazladır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

16. Çalışmakta olduğum kurumda manevi ölçütlerle ifade edilebilecek ödüller yoğun olarak kullanılmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

17. Yöneticim tarafından yaptığım işin görülüyor olduğunu söyleyebilirim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

18. Almış olduğum ödüller sayesinde yaptığım işin yönetici tarafından görülüyor olduğuna inancım artmıştır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

19. İşyerimde fark yaratma çabalarımın ödül kazanmak ile bağlantılı olduğunu söyleyebilirim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

20. Alınan ödüllerin iş hayatında diğer başarıları teşvik edici katkısı vardır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum

Kararsızım

21. Ödüllerin iş stresini azalttığı görüşüne katılıyor musunuz?

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen katılmıyorum
- Tamamen katılmıyorum
- Kararsızım

22. Kurum tarafından ödüllendirilen bireyin, çalışma arkadaşları arasında saygınlığı arttırıcı etkisi olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen katılmıyorum
- Tamamen katılmıyorum
- Kararsızım

23. Sosyal kurumlara ve toplumsal görevlere verilen destek, kurum tarafından sağlanan ödüller ile daha fazla arttırılabilir.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen katılmıyorum
- Tamamen katılmıyorum
- Kararsızım

24. Çalıştığım kurumda ödül konusunda çalışanlara eşit haklar sağlanmaktadır.

- Tamamen katılıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılıyorum

Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

25. Yönetici tarafından yapılan tebrik çok önemlidir.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

26. Yönetici tarafından çalışma arkadaşları huzurunda yapılan tebrik, bireysel tebriğe göre daha önemlidir.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

27. Yönetici tarafından üst yönetime tarafınız hakkında yapılan olumlu bilgilendirme yönteminin, motive edici bir ödüllendirme yöntemi olduğu görüşüne katılıyor musunuz?

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

28. Ödüllendirme sisteminde yer alan 'Terfi' en fazla beklediğim ödüdür.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

29. Ödüllendirme çeşitlerinden biri olan 'Nakdi ödeme' diğer ödüllendirme yöntemleri arasında en önemlisidir.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

30. Kurum içi düzenlenen eğlence ve kutlamalar ödül olarak motive edicidir.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

31. Çalıştığım kurumdan ödül olarak kişisel zevklere yönelik ürünler hediye edilmesini beklerim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum

Kararsızım

32. Çalıştığım kurum tarafından eşya, giyim, gıda ile ilgili ödüller sunulmasını çok isterim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

33. Çalıştığım kurumda seyahat ve gezi fırsatlarının ödül sisteminde yer almasını çok isterim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

34. Spor ile ilgili teşvik unsurlarının ödüllendirme sisteminde mutlaka yeri olmalıdır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

35. Başarısızlıkla sonuçlanan bir iş sonunda yöneticinin demoralize edici, cezalandırıcı şekilde yaklaşımda bulunmamasını bir çeşit ödül olarak görebilme düşüncesine katılır mısınız?

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum

Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

36. Kişisel gelişime ve eğitime katkısı olabilecek türde yapılan ödüllendirme yönteminin olmasını çok isterim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

37. Çalışma saatlerine sadık kalınması, mesai saatlerine gösterilen uyumu teşvik amaçlı olarak çalışanın ek idari izin ile ödüllendirilmesinin önemli bir ödüllendirme yöntemi olduğu düşüncesine katılmakta mısınız?

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

38. Çalışanların işteki devamlılığı süresince, belirlenen dönemlerde devamlılık ile ilgili ödüller sunulması gereklidir. (örneğin her 5 yıl sonu hediye verilmesi gibi..)

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

39. Çalıştığım kurumda verilen ödüllerin diğer kurumlara oranla daha fazla olduğunu ve daha tatmin edici olduğunu düşünmekteyim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

40. Kurumum için fayda sağlayacak önemli bir öneride bulunduğumda maddi ya da manevi şekilde ödüllendirileceğimi biliyorum.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

41. Çalıştığım kurumda ödüllendirme sadece iş bilgisi dikkate alınarak yapılmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

42. Çalıştığım kurumda ödüllendirme yapılırken iş arkadaşları ile olan iletişim dikkate alınmaktadır.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum

Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

43. İşyerimde ödül kazanabilmek için fazla çalışmaya gayret gösteririm.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

44. İşyerimde kazandığım ödülü tekrar kazanabilmek için aynı çabayı gösteririm.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

45. Kurum tarafından ödüllendirildikten sonra yöneticilerim ile olan iletişim artar.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

46. Hak ettiğim ödülü kazandığım zaman kuruma olan bağlılığım artar.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

47. Kurumumda olmasını beklediğim ödül yöntemlerini yöneticim ile rahatlıkla paylaşabilirim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

48. Çalıştığım kurumda elde etmek istediğim ödüle ulaşmak için nasıl bir çalışma stiline sahip olmam gerektiğini net şekilde bilmekteyim.

Tamamen katılıyorum
Kısmen katılıyorum
Katılıyorum
Katılmıyorum
Kısmen katılmıyorum
Tamamen katılmıyorum
Kararsızım

49. Yukarıda belirtilenler haricinde yöneticinizden ödül anlamında başka beklentiniz varsa belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

22 Temmuz 1987 tarihli Trgovishte şehri, Bulgaristan doğumluyum. İlk, orta ve liseyi İstanbul'da Kağıthane ilçesinde tamamladıktan sonra, İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek okulunda Dış Ticaret ve Avrupa Birliği bölümüne kaydoldum. Ön lisansımı tamamladıktan sonra Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Uluslararası Ticaret bölümünde lisans eğitime başladım ve 2011 yılında mezun oldum. 2012 yılından beri Garanti Bankası Operasyon Merkezinde Krediler servisinde çalışmaktayım. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başladım.

Özel ilgi alanlarım, uluslararası pazarlama, kredi ürünleri izleme ve ticaret anlaşmalarıdır. Yabancı dilim İngilizcedir.

Esin KARAATLI