

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE
YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

SEDA AYDIN KANG
2501150321

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. ALTAN DOĞAN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : SEDA AYDIN KANG

Numarası : 2501150321

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ

Danışmanı : DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN

Tez Savunma Tarihi : 11.07.2019

Saati : 15.00

Tez Başlığı

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİTEMİNE YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM□)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.AYŞE DEMİRHAN		
DR.ÖĞR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN		

ÖZ

**ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

SEDA AYDIN KANG

Çalışanların firmalarındaki ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi adına veri toplama süreci nicel yöntem kullanılarak sağlanmış olup, veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, 211 anket formu ile firmalardaki beyaz yakalı bireylere ulaşım mail yolu ile gerçekleştirilmiş olup, kişisel bilgilerin ve ölçek ifadelerinin yer aldığı anketi doldurmaları sağlanmıştır.

Çalışmada yer alan Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden elde edilen puanların dağılımlarının normal dağılım gösterme durumları Kolmogorov-Smirnov testi ile araştırılmış olup, yapılan test sonucuna göre bütün ölçeklerin ve alt boyutların puanlarının dağılımı normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Bu nedenle ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan puanların çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde (t testi yerine), Mann-Whitney U testi ve (ANOVA yerine), Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Ayrıca, Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespitinde parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn's testine başvurulmuştur.

Araştırmada sonuç olarak, Ödüllendirme sistemleri algısı süreç alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, bireyler arasında bazı demografik özelliklere göre de anlamlı farklılık bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ödüllendirme Sistemleri, Örgütsel Bağlılık, Allen ve Meyer Bağlılık Yaklaşımları

ABSTRACT
A RESEARCH OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
THE PERCEPTION OF REWARD SYSTEM AMONG
EMPLOYEES
SEDA AYDIN KANG

In this research, which is necessary to examine the relationship between employees' perceptions of evaluating reward systems in their firms and their level of commitment to the organization; In order to test the hypotheses of the research, data collection process was provided by using quantitative method and questionnaire method was used as data collection tool. In this respect, 211 questionnaire forms were used to reach the white collar individuals in the companies via e-mail and they were provided to fill out the questionnaire containing personal information and scale expressions.

The normal distribution of the scores obtained from the Rewarding Systems Scale and Organizational Commitment Scale in the study was investigated by Kolmogorov-Smirnov test and the distribution of scores of all scales and sub-dimensions was not found to be normal. Therefore, Mann-Whitney U test (instead of ANOVA) and Kruskal-Wallis H test (instead of t test) were used to examine the differentiation status of scales and sub-dimensions according to various variables. Dunn's test, which is one of the nonparametric multiple comparison tests, was used to determine the differences between the groups as a result of Kruskal-Wallis H test.

As a result of the research, a positive relationship was found between the perception of reward systems process sub-dimension and organizational commitment. In addition to the results, there was a significant difference between individuals according to some demographic characteristics.

Key Words: Reward Systems, Organizational Commitment, Commitment Approaches for Allen and Meyer

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı, çalışanların ödüllendirme sistemlerine yönelik algıları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla araştırmada, örgüt içerisinde tanımlanmış olan ödüllendirme sistemleri türlerinden bahsedilmiş, akabinde ise örgütsel bağlılık kavram ve önemi açıklanmıştır. Yabancı kaynaklarda, ödüllendirme sistemleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına karşın, Türkçe kaynaklarda bu alanda çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışma, literatürde yapılan çalışma sayısının az olması sebebi ile önem arz etmektedir.

Araştırmanın kapsamı, İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli firma / işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, bahsedilen beyaz yakalı firma çalışanlarına yönelik olarak anket formları vasıtasıyla dijital yoldan toplanmıştır. Araştırmanın bulguları öncelikle tanımlayıcı istatistikî analizlerle verilmiş olup sonrasında veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin değerlendirilmesi için Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis H ile değerlendirilmiştir.

Tez çalışmalarımın başladığı ilk günden itibaren görüşleriyle, yönlendirmeleriyle, desteğiyle, bilgi ve birikimleri ile her zaman bana sabırlı bir şekilde yol gösteren değerli tez danışmanım, Sayın Doç. Dr. Altan DOĞAN’a sonsuz teşekkürleri ve minnetlerimi sunarım.

Çalışmam süresince desteğini yanımda hissettiğim sevgili arkadaşım Özlem Çankaya’ya en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Ve son olarak, bu süreç içerisinde manevi desteğini benden esirgemeyen sevgili aileme; eşime, anneme ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimle sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Seda Aydın KANG

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	7
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	9
1.3.1. Kişisel Faktörler	10
1.3.1.1. Yaş	10
1.3.1.2. Cinsiyet	11
1.3.1.3. Medeni Durum	12
1.3.1.4. Eğitim.....	12
1.3.1.5. Kıdem (Çalışma Süresi)	13
1.3.2. Örgütsel Faktörler	13
1.3.2.1. Takım Çalışması.....	13
1.3.2.2. Yönetim ve Liderlik	14
1.3.2.3. İşin Niteliği ve Özelliği.....	14
1.3.2.4. Ücret Düzeyi	15
1.3.2.5. Örgüt Kültürü	15

1.3.2.6. Denetim	16
1.3.2.7. Örgütsel Adalet	16
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	17
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	17
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	19
1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	20
1.5. MEYER VE ALLEN’IN ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ	20
1.5.1. Duygusal Bağlılık	21
1.5.2. Devam Bağlılığı	22
1.5.3. Normatif Bağlılık	22
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	25
1.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	25
1.6.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	26
1.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

2.1. ÖDÜL KAVRAMI TANIMI VE ÖDÜL TÜRLERİ.....	30
2.1.1. Organizasyonlarda Ödül Kavramının Önemi	35
2.2. ÖDÜL STRATEJİSİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	35
2.3. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ KAVRAMI VE TÜRLERİ	38
2.3.1. Ödüllendirme Sistemi Türleri	39
2.3.1.1. Uygulamada Geliştirilen Ödül Planları.....	39
2.3.1.2. Yapılan İş ve Kişiye Göre Ödül Sistemleri.....	43
2.3.1.3. Dağıtım İlkelerine Göre Ödül Sistemleri	46

2.3.1.4. Sosyo – Kültürel Etmenlere Göre Ödül Sistemleri	47
2.3.2. Ödüllendirme Sisteminin Amacı ve Önemi	50
2.4. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN BOYUTLARI.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	61
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	62
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	62
3.3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	63
3.3.3. Araştırmanın Değişkenleri	65
3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
3.3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	67
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	69
3.4.1. Demografik Bulgular	69
3.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenirliği	72
3.4.2.1. Ödüllendirme Sistemi Ölçeği.....	72
3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	74
3.4.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	76
3.4.3.1. Ödüllendirme Sistemleri ve Alt Boyutlarının Dağılımına İlişkin Bulgular ..	76
3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Dağılımına İlişkin Bulgular.....	78

3.4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER	80
---	----

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
-------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	101
-----------------------	------------

EKLER.....	115
-------------------	------------

Ek-1. Ödüllendirme Sistemleri Algısı ve Örgütsel Bağlılık Anketi	115
--	-----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımı	69
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı	70
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	70
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	71
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Duruma Göre Dağılımı	71
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Durumuna Göre Dağılımı	72
Tablo 3.7. Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Faktör Yapısı	73
Tablo 3.8. Ödüllendirme Sistemi Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları.....	74
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Faktör Yapısı	75
Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları	76
Tablo 3.11. Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi	77
Tablo 3.12. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı	78
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi	79
Tablo 3.14. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı	80
Tablo 3.15. Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	81
Tablo 3.16. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları	82
Tablo 3.17. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları.....	84
Tablo 3.18. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları.	85

Tablo 3.19. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları ...	86
Tablo 3.20. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları	87
Tablo 3.21. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları	88
Tablo 3.22. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları	89
Tablo 3.23. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları	90
Tablo 3.24. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları	91
Tablo 3.25. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları	92
Tablo 3.26. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları	94
Tablo 3.27. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılık Modeli	24
Şekil 2.1. Ödül Türleri	34
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SSCI	:	Social Science Citation Index
vd.	:	ve diğerleri

GİRİŞ

Özellikle günümüzde, yüksek işgücü devir oranı (turnover) nedeni ile insan kaynakları departmanı, çalışanları örgüte bağlayabilmek ve motive edebilmek için şirket içerisinde birçok stratejik karar almakta; yeni sistem ve uygulamalara geçmektedir. Ödüllendirme sistemleri bu uygulamalardan bir tanesi olup, yapılan birçok araştırma da ödüllendirme sistemlerinin örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgütte kalma ve örgüte devam gibi duygu durumlarını etkilediğini göstermiştir. Özellikle, ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılması ve geliştirilmesine ilişkin olarak yapılan öneriler ve yürütülen araştırmalar, “bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda nasıl motive edileceği” sorusuna verilen cevapları ortaya koymaktadır (Yürür, 2009:237).

Çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki her yönüyle iyi analiz edilmesi gereken bir konudur. Bu çalışmada ise, çeşitli sektörlerde çalışan ve İstanbul’da faaliyet gösteren çeşitli firma / işletmelerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmış olup, sonrasında ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi planlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bağlılık kavramından bahsedilmiş ve daha sonra örgütsel bağlılık kavramının tarihi gelişimine ve tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık kavramının önemi ve bağlılığa etki eden faktörlerden bahsedilmiştir; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık yaklaşımları ile Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık yaklaşım boyutlarından olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı kavramları açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ödül ve ödüllendirme sistemi kavramları açıklanmıştır. Bu kapsamda sırası ile örgütte ödül ve ödüllendirme sistemlerinin önemine değinilmiştir. Buna ek olarak, ödüllendirme sistemlerinin çeşitliliğinden bahsedilmiştir. Son olarak, ödüllendirme sistemlerinin iki boyutu olan, süreç ve yapısal belirleyiciler boyutlarından bahsedilerek bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü olan araştırma kısmında, örgütsel bağlılık ile ödüllendirme sistemleri algısındaki ilişkiyi ortaya koymak için çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalı firma çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuş ve hipotez sonuçları sırası ile açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve ödüllendirme sistemlerinin ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Son olarak, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI VE GELİŞİMİ

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmasına rağmen ortaya çıkmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 senesinde William H. Whyte tarafından kaleme alınan “The Organization Man” isimli kitapta bahsedilmiştir. 1960’lı yıllardan itibaren ise örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar artış göstermeye başlamıştır. Belirtilen yıllarda üzerinde durulan örgütsel bağlılık kavramı ile anlatılmak istenen, işgörenlerin kurumlarında görev aldıkları süre boyunca harcadıkları emek karşılığında elde ettikleri maddi kazanımlar ve statüyü kaybetme korkusu ile örgütlerine bağlanmalarıdır (Kanoğlu, 2015:3).

1974 senesinde Porter ve arkadaşlarının gerçekleştirmiş oldukları çalışma, örgütsel bağlılık kavramının örgütler adına bilimsel bir değer kazanmasında son derece etkili olmuştur. İş tatminsizlikleri, işe devamsızlıklar, işten ayrılma niyetleri ve personel devir hızı kavramlarının örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi hakkında birçok çalışma bu dönemden sonra gerçekleştirilmiştir (Kıraç, 2012: 88).

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde görev yapmakta olan işgörenlerin örgüt değerleriyle paralel bir anlayışa ulaşmaları ve kendi istekleri ile örgüte emek sarf etmeye başlamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin bünyesinde birçok gündem, birbiri ile çelişen birçok amaç ve farklı görüşlerde birçok grup bulunmaktadır. Bu farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilen bağlılık, işgörenlerin beklentileri üzerinde etki yaratmaktadır (McKenna, 2000: 282). İşgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi, bu amaçların gerçekleşmesinde fazladan emek sarf etmeye gönüllü olması ve örgüt içerisinde devamlılık sağlaması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Subramaniam vd.2002: 304).

Bağlılık, bireylerin örgütte yer alan diğer bireylere karşı hissettikleri yakınlık duygusuyla ifade ettikleri özdeşleşme boyutu; bireysel ve örgütsel amaçlarla değerler

sistemi arasındaki uyumu ifade eden içselleştirme boyutu ve araçsal nitelikte bir birlikteliğin ifade edildiği uyum boyutunu kapsamaktadır (Balay, 2000: 15).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak ortaya çıkan kapsamlı içerik doğrultusunda, bağlılık bütünüyle insan etkileşimlerine atfedilmektedir. Bu durum, Bunchanan (1974) tarafından üç ayrı unsur üzerinden özetlenmektedir. Bu unsurlar (Stride vd., 2008: 39):

- Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel değer yargılarının ve örgüte ait amaçların içselleştirildiği aktarılmaktadır.
- Örgüte sadakat ile örgütsel bağlılığın derecesini diğer bir yandan ise insanların örgüt içerisinde kendilerini güvende hissetmek istemelerini aktarmaktadır.
- Örgütsel bağlılık ile iş süreçlerine ve örgüte tamamen bağlı olunmasını ifade etmektedir. Bireyin bir bütün olarak kendisini örgüte ait hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Morrow, 1969-1980 seneleri arasında Social Science Citation Index'te yer verilen yayınlarla ilgili olarak bir inceleme gerçekleştirmiş; "Commitment-Bağlılık" başlığı içerisinde, bağlılık ile ilgili olarak 29 farklı kavramın bulunduğunu ifade etmiştir. Marrow, örgütler ve sendikalar ile ilişkilendirilmekte olan bağlılık kavramı ile iş süreçlerine gösterilen katılım, meslek içerisinde gösterilen katılım, örgüt içerisinde gösterilen katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık ifadesinin içerisinde değerlendirildiğini ifade etmiştir (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Bağlılık kavramı ile ilgili ilk çalışmaları gerçekleştiren isimlerden biri olan Harold Guetzkov (1955) bağlılığı, bireyleri belirli düşünce kalıplarına, kişilere ya da gruplara karşı ön hazırlığa sevk eden davranışlar olarak ifade etmektedir. Söz konusu davranışlar, belirlenen amaçlara devamlılık kazandırmakta olan duygular ve amaçlara ulaşılmasına katkı veren eylemler doğrultusunda şekillenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

İşle ilgili olarak, işgörenler tarafından ortaya çıkan tutumlardan biri olan örgütsel bağlılık ile ilgili olarak özellikle 1970’li yıllardan sonra çok fazla çalışma gerçekleştirilmiş, ancak kavramın tanımlanması ile ilgili olarak günümüzde ortak bir sonuca ulaşılamamıştır. Bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli neden sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış vb. farklı disiplinlerde yer alan araştırmacıların konuya kendi alanlarını merkez kabul ederek yaklaşımlarıdır. Bu anlamda, örgütsel bağlılık ile ilgili gerçekleştirilen literatür taramasında birden fazla örgütsel bağlılık kavram tanımlaması ile karşılaşilmektedir (Saldamlı ve Cengiz, 2009: 1075).

Konu ile ilgili olarak Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalarda “Organizational Commitment” kavramı ile ilgili olarak iki tanımlamadan bahsedilmiştir. Kavram, Tuncer (1995) ile Varoğlu (1993) tarafından “Örgütsel Bağlılık” olarak tanımlarken; Balcı (2000) ile Celep (1996) ise kavramı, “Örgütsel Adanmışlık” olarak tanımlamaktadır (Balay, 2000: 14). Bu araştırmada ise kavram, “örgütsel bağlılık” olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir başka tanımda, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin kimliklerini örgütle özdeşleştirmesi olarak ifade edilmektedir (Başaran, 2000: 233). Örgüte karşı gelişen sadakat duygusu ve yüksek örgütsel bağlılık, tüm örgüte işgören tarafından verilen önemli bir mesajdır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olmasının olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların iş süreçlerinde performanslarının düşmesi, isteksiz çalışmalar, işe devamsızlıkların artması, işe geç kalmaların başlaması gibi birçok olumsuzluğun kaynağında örgütsel bağlılıkların zayıflaması yer almaktadır (Güleryüz vd., 2008: 1627).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin örgüt içerisinde daha fazla devamlılık gösterdikleri ve örgütün amaçları doğrultusunda daha istekli çalıştıkları görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Organizasyonların etkinliğinin sağlanmasında örgütsel bağlılık önemli bir faktördür ve örgüt içerisinde insan kaynaklarının etkili kullanılması noktasında önem arz etmektedir (Shagholi vd., 2010: 251).

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin yalnızca örgüt içerisinde bir göreve gösterdikleri bağlılığı değil, örgütün tamamına göstermiş olduğu bağlılığı ifade etmektedir. İşgörenlerin örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesini, örgütün hedefleri doğrultusunda istekli bir şekilde emek sarf etmesini ve örgüt içerisinde kalıcı olabilmek adına istekli olmasını sağlayan örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle duygusal bir bağ kurmaları ile ortaya çıkmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 484-485).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak literatürde birçok tanımlama bulunmaktadır;

- Guetzkov'a (1955) göre örgütsel bağlılık; bireyi belirli bir fikre, kişiye veya örgüte karşı önceden hazırlayan bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Durmaz, 2010: 38).
- Daft'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın, örgüt liderlerinin görüşlerini paylaşması ve kendisine verilen talimatları arzuyla yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır.
- Mc Caul ve arkadaşlarına (1985) göre bağlılık, çalışanların örgüte karşı sergiledikleri davranış, duygusal ve değer verme tutumları olarak tanımlanmaktadır (Kıraç, 2012: 88-89).
- Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların içsel olarak geliştirdiği baskılar sonucu ortaya çıkan unsurdur (Çetin, 2011: 56).
- Morrow (1983) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütteki amaç ve değerleri benimsemesi ile örgüte devam etme isteği ve bu yönde gösterdiği çaba olarak tanımlanmaktadır (Gültekin, 2014: 30).
- Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılık, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan ve çalışanın örgütün değer sistemini içtenlikle kabul etmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan bu tanımlamalarda örgütsel bağlılığın farklı nedenlere dayandırıldığı ve farklı tutumlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt hedefleri bilinci ile örgüt çıkarları ve kendi çıkarlarını harmanlayıp örgütte devamlılığını sürdürmesi olarak tanımlanabilir (Kanoğlu, 2015: 4).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık en sade hali ile işgörenlerin örgütlerine bağlanmalarını ifade etmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en önemli etken bünyesinde çalışmakta olan işgörenlerdir. Her örgüt, işgörenlerinin kendilerine bağlılık göstermesini, bağlılık gösteren işgörenlerin örgütte tutulmasını ve bu anlayış içerisinde hareket edebilecek işgörenlerin örgüte çekilmesini arzulamaktadır.

İşgörenin örgüte bağlılık göstermesini sağlayan en önemli faktörlerden biri, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasıdır. İş tatmini sağlanan bir işgören iş süreçlerinde oldukça yüksek bir verimlilik ile çalışmaktadır. İşgören, kendi değerlerini ve amaçlarını örgütsel amaçlar ve değerlerle uyumlu hale getirme eğilimi göstermektedir. Aynı zamanda, yüksek verim ile çalışan işgörenler kendilerini örgütten bağımsız olarak görmemekte ve bu anlamda örgüte tam olarak bağlılık göstermektedirler. Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi halinde işgörenler, örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlıklarını ise kendi başarısızlığı olarak kabul etmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan bireyler, örgütsel amaçları, değerleri ve vizyonu rahatlıkla içselleştirmektedir. Bağlılıkları yüksek olan işgörenler, örgütün değişimlere ayak uydurması ve iyi noktalara gelebilmesi için yaratıcı bir çalışma ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığı gelişen işgörenler, hiçbir koşul altında örgütlerinden ayrılmayı düşünmemekte ve örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınmamaktadırlar (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen ortak bir tanım mevcut değildir. Ancak bağlı işgören kavramı ile ilgili üzerinde hemfikir olunmuş bir tanımlama bulunmaktadır. Bağlı işgören; her şart altında örgütünde kalmaya devam eden, bir iş gününü eksiksiz bir şekilde değerlendiren, işe devamlılıkta düzenlilik arz eden, örgüt tarafından gerçekleştirilen yatırımları koruyan ve örgütün değerlerini benimseyen birey olarak tanımlanmaktadır

(Meyer ve Allen, 1997: 3). Bağlı iřęörenler, bağlı bulundukları örgütlerin değerlerini, kültürel yapısını ve amaçlarını kendi kimlikleriyle içselleştirmektedir. Bu doğrultuda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi adına tüm bilgi birikimini ve becerilerini kullanmaktan çekinmemektedirler. Özetle, bağlı iřęörenler, kendilerini örgütle bütünleşmiş bir halde görmektedirler.

Örgütler için entelektüel sermaye gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Rekabet koşullarının arttığı günümüzde, kalifiye iřęörenlerin örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanması oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Örgüt içerisinde yaşanılan birçoğ olumsuzluk sonucunda, nitelikli iş gücü örgütlerden uzaklaşmaktadır. Günümüzde birçoğ firma, rekabet koşulları içerisinde fark yaratabilmek adına becerikli iş gücünün örgütte tutulmasının tek yöntemi olarak ücret paketi içerisindeki para faktörünü düşünmektedir. Ancak, iřęörenler, yeri geldiğinde çok daha düşük ücretlerle başka örgütlerde çalışma hayatlarına devam edebilmektedirler. Bu durumun ortaya çıkmasındaki en önemli sebeplerden bir tanesi örgüt içerisinde görev yapmakta olan yöneticilerin, iřęörenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirememesidir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Örgütlerin içerisinde yer alan insan kaynakları rekabet koşulları içerisinde avantaj elde edebilmek adına önemli bir faktördür. Her örgüt, nitelikli iş gücünü örgüt bünyesine kazandırmak istemekte ve bu durumun sağlanması için örgütün büyük bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. İřęörenlerin örgüte bağlılıklarının hiçbir şey yapılmadan sağlanması mümkün değildir. Örgütler, iřęörenlerinin örgüte bağlılıklarını sağlamak istiyorlarsa iřęörenlerin temel beklentilerine karşılık vermeleri gerekmektedir. İřęörenin örgüte devam ve bağlılıklarını sağlamak için mutlaka iřęörenlerin sorunlarının dinlenmesi ve yönetim tarafından iřęörenlere çözüm yollarının sunulması için çalışılmalıdır.

Örgüt içerisinde formal iletişim kadar informal iletişim kanallarının da geliştirilmesi gerekmektedir. İřęörenle kurulan diyalog mutlaka samimiyet ve güleryüz içermelidir. Örgüt, iřęörenleri ile ne kadar alakadar olursa iřęörenlerin örgütsel bağlılıkları da örgüt içerisinde o yönde hızla gelişebilmektedir.

Günümüz örgüt yönetimleri içerisinde insan kaynakları oldukça önemli bir işletme departmanı haline gelmiştir. İşletmelerin rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürebilmesi için üretim süreçlerini verimli ve düşük maliyetlerle yönetmesi gerekmektedir. Söz konusu verimliliğin sağlanması ve düşük maliyetlerle kaliteli üretimin gerçekleştirilmesi, örgüt tarafından işgörenlerin motive edilmesi ile gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığın artması konusuna her örgüt gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin problem çıkaran değil problemleri çözüme kavuşturan bir anlayışa ulaştırmaktadır. Araştırmalar, örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda daha yüksek bir motivasyonla çalıştıklarını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 14). Örgüte bağlılıkları gelişen işgörenler, kendilerini görev yapmakta oldukları kuruma ait hissetmektedir. Örgütsel bağlılığı gelişmeyen işgörenlerin ise düşük verimlilikle iş süreçleri içerisinde yer aldıkları bilinmektedir. Örgüte bağlılıkları düşük olan bireyler iş süreçlerine katılımda sıklıkla sorun yaşamakta, örgütlerin amaçlarını ve değerlerini benimseyememektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt içerisindeki devamlılıklarını sağlamakta, işe geç kalma oranlarını azaltmakta ve işgörenlerin tükenmişlik sorunu ile karşılaşmalarına engel olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler amaçların gerçekleştirilmesi noktasında çok daha yüksek bir enerji ile çalışmaktadırlar. Örgüt içerisinde işgörenlerin bağlılıklarının yüksek olması, örgütlerin yaşanan değişimlere daha rahat uyum göstermesini ve iş süreçlerinde daha yenilikçi tutumlar sergilemesini sağlamaktadır (Benligiray ve Sönmez, 2010: 203).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütler için büyük önem arz etmekte ve yöneticiler için kilit bir konu haline gelmektedir. Çalışan bireylerin kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri, iş verimliliklerinin artmasını ve örgütte de olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır (Bayram, 2005: 134).

Örgütler, çalışanlarını kuruma nasıl bağlayacakları ile ilgili çeşitli yolları buldukları zaman, hem çalışanların performansına katkıda bulunup çalışanların kariyerinde başarılı olmalarını sağlarlar hem de örgütün sürekliliğine ve gelişimine katkı sağlamış olurlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri bulmak bu açıdan örgüt için önemlidir (Kıraç, 2012: 95). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler yapılan çeşitli araştırmalarla farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Schwegel'e göre (1986); çalışanların geçmiş iş deneyimleri, çalışanların demografik özellikleri ve örgütün yapısal özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri oluştururken, Mowday ve diğerlerine göre (1982); iş özellikleri, kişisel özellikler ve yapısal özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Tekingündüz, 2012: 6).

Örgütsel bağlılık genel olarak kişisel faktörler, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

1.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktör unsurları yapılan araştırmalarda; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hal ve kıdem (çalışma süresi) olarak gözlemlenmiştir. 2008 yılında yapılan çalışmaya göre, genel örgütsel bağlılığın; eğitim, meslek süresi ve cinsiyet gibi demografik değişkenlere bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir (Veysel ve Hayrettin, 2008: 14).

1.3.1.1. Yaş

Yapılan çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif (olumlu) ve negatif (olumsuz) ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Yaş, çalışanların gelecekle ilgili planlamaları için önemli bir ölçüttür. Genç çalışanlar, yaşlı çalışanlara göre daha fazla örgüte bağlılık sergilemektedir. Örgüt içerisinde, genç çalışanların kariyer planlamasının başında olması, yaptığı çalışmalarla performansını göstermeyi hedeflemesi ve deneyimsiz olduklarından ötürü iş olanaklarının azlığı vb. nedenlerden dolayı örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Tekingündüz, 2012:7). Ancak, 2008 yılında yapılan bir araştırma sonuçları bunun tam tersini göstermiştir. Çalışanların duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılıkları yaşlarına

bağlı olarak değişmektedir. Daha yaşlı çalışanların bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır. (Veysel ve Hayrettin, 2008:14)

Yapılan diğer bazı çalışmalarda ise, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına dair sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların yaşı arttıkça; örgüte yapılan yatırımların artması, farklı bir eğitim alma durumunun zorlaşması, alternatif iş olanaklarının zorluğu gibi faktörlerden ötürü örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Davran, 2014: 94).

Ancak yaş ile ilgili olarak yapılan başka bir araştırma ise, genç çalışanların örgüte yeni başladıklarından ötürü örgüte olan yatırımlarının az olduğu, yaşlı çalışanlara göre bağlılıklarının daha düşük olduğu ve bundan dolayı işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görüşünü ileri sürmektedir (Bülbül, 2007: 29).

1.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bazı araştırmalarda, erkeklerin kadınlara oranla örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu, bazı araştırmalarda ise kadınların erkeklere oranla daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya konmuştur (Davran, 2014: 95).

Erkeklerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olması, erken yaşta kendilerine verilen görev ve sorumluluklarla ortaya çıkmasından kaynaklı olabilmektedir. Ayrıca erkeğin genel olarak toplumda aile reisi olarak görülmesi ve ev geçindirme sorumluluğunun da erkekte olmasından ötürü, erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara oranla yüksek olduğu görülmüştür (Öztürk, 2013: 31).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşan araştırmalarda ise kadınların erkeklere oranla daha zor iş bulduğu ve bulduğu işte daha çok engel aştığı göz önüne alındığında motivasyonlarının arttığı, bundan dolayı da örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kadınların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu ileri süren görüşlerde ise, kadınların aile içinde üstlendiği sorumluluklardan dolayı işe kendini verememesi, örgüt içerisinde kadın çalışanlar için olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesinden ötürü, kadınların örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu öne sürülmüştür (Gürkan, 2006: 35; Kıracı, 2012: 96-97).

1.3.1.3. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığa etki eden başka bir faktör **de** medeni durumdur. Genel olarak evli olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının, bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Evli çalışanların ailevi sorumlulukları, ev ile ilgili yükümlülükleri bekâr çalışanlara göre daha fazla olduğundan ve maddi yükümlülükleri bulunması sebebiyle örgütlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri düşünülmektedir (Öztürk, 2013: 31). Bekâr çalışanların, ev ile ilgili sorumluluklarını başka aile üyelerine verebilme imkânı olduğundan ve sadece kendisi ile ilgili maddi yükümlülükleri karşılama eğiliminde olduğundan dolayı örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğu görülür (Güllüoğlu, 2011: 89).

Porter ve Steers'in yaptıkları çalışmadaki sonuca göre, çocuk sahibi olan kadınların çocuklarına daha fazla zaman ayırma ve çocukları ile ilgilenme durumlarından ötürü örgütsel bağlılıkları azalırken, tam tersi olarak erkeklerin çocuk sahibi olduktan sonra ailevi sorumluluklarının artmasından dolayı örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 89).

1.3.1.4. Eğitim

Yapılan araştırmalarda, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Negatif yönlü ilişkinin nedeninin, bireylerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasından ötürü, yüksek beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamamasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Yapılan bir araştırmada, bireylerin örgüte karşı değil, mesleklerine karşı duymuş oldukları bağlılıklardan bahsedilmektedir. İş hayatındaki erken kazancı erteleyip, eğitimine zaman ayırması ve söz konusu işi ile ilgili daha eğitilmiş ve donanımlı olmasından ötürü bireylerin örgütten beklentileri yüksek olmaktadır (Uslu, 2012: 34).

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise, çalıştığı iş yerinden ayrıldığında iş seçeneklerinin az olmasından ötürü tek seçenek olarak gördükleri örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermektedirler (Seyhan, 2014: 48).

1.3.1.5. Kıdem (Çalışma Süresi)

Kıdem, çalışanların örgüt içerisinde çalıştığı süreyi belirtmektedir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Çalışanların örgütte çalıştığı süre arttıkça, örgüte yaptığı yatırımların ve çabaların artmasından ötürü örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür (Gören, 2012: 29).

İş hayatına yeni atılan ve iş tecrübesi az olan kişilerin ilk aşamalarda beklentileri yüksektir ve çalışmaya başladıkları ortamda çalışma şartlarını üst düzey olarak düşünmektedirler. Ancak, belirli bir süre sonrasında çalışma şartlarının beklentilerinin altında kalması ile çalışanlar, motivasyon düşüklüğüne ve tatminsizlik duygusuna kapılır ve örgütsel bağlılıkla ilgili örgüte olumlu bir izlenim vermezler. Uzun süre örgütte çalışan kişiler ise, örgütte bulundukları süre zarfında elde ettikleri deneyimlerden dolayı, verdikleri emekleri bir yatırım olarak görürler ve kuruma uzun süreli olarak devam etme düşüncesindedirler.

Örgüt içerisinde işgörenlere sağlanan emeklilik imkânı, çalıştıkça artan kıdem tazminatı, içeride biriken izin ve birçok faktörden dolayı örgütteki bağlılık düzeylerinin, yeni çalışanlara oranla eski çalışanlarda daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Güllüoğlu, 2011: 87-88).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanları örgüte bağlayan unsurların başında, şirket içerisinde yer alan örgütsel bağlılık faktörler gelmektedir. Örgüt içerisindeki örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde olabilmesi için örgütsel faktörlerin istenilen düzeyde olması gerekmektedir. Örgütsel faktörler; ücret, yönetim ve liderlik, denetim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, işin niteliği ve özellikleri, ödüllendirme, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışması gibi faktörlerden meydana gelmektedir (Çelebi, 2009:103).

1.3.2.1. Takım Çalışması

Takım çalışması, örgütte çalışan bireylerin ortak bir amaç için birlikte çalışmasını ve verimli bir şekilde ortak kararlar alarak işin meydana getirilmesini ifade eden bir

kavramdır. Takım çalışması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından önemli bir faktördür (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424).

Takım çalışması, çalışanların birbiri ile dayanışma ve yardımlaşma içerisinde çalışması, birbirlerine olan güven duygularının gelişmesi, fikirlerine ve davranış biçimlerine saygı gösterilmesi gibi olumlu özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Takım çalışmasıyla beraber çalışan bireyler, alınan kararları ortak bir fikir ile aldıkları takdirde bireylerin bağlılıkları örgüte de aynı şekilde yansımaktadır (Odabaş, 2014: 25-26).

1.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Çalışana yol gösteren liderler, çalışanın örgüte bağlanması konusunda önem arz etmektedir. Yani yöneticilerin örgütlerde gösterdikleri davranış ve tutumlar çalışanın hedef ve değerlere olan bağlılıklarını etkilemektedir (Kıraç, 2012:103).

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, hal ve hareketleri çalışanların örgüte olan bağlılık ve amaçlarını etkilemektedir. Yönetici, eğer çalışan üstünde tutucu bir tavır ile baskıcı ve kontrolcü bir tutum sergilerse bu durum çalışan için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Çalışan yaptığı işi baskı altında yapıp kendi becerilerini ortaya çıkaramayacağından ve kendini yeteri kadar ifade edemeyeceğinden dolayı örgüte olan bağlılığını sorgulamaya başlayacak ve bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir. Bazı yöneticiler ise, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verip, işlerini nasıl yapacaklarını çalışanların inisiyatifine bıraktığında, kısaca çalışana kendi kendine karar alma yetkisi tanıdığına; çalışan rahat ve huzurlu bir ortamda işleri yürütebileceğini hissettiği için çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi olumlu yönde yükselecektir (Çelebi, 2009:105).

1.3.2.3. İşin Niteliği ve Özelliği

Çalışanlar için, işin niteliği ve kapsamının geniş olması hem kendi işlerinde gelişebilmesini hem de yaptığı işten zevk almasını sağlaması yönünden örgüte bağlılık için önem arz etmektedir. Çalışanlar için işin statüsü önemlidir. Toplumda statüsü yüksek görülen işlerde çalışanların, daha yüksek bağlılık düzeyi sergiledikleri

görülmüştür. Çalıştığı işin hem toplum hem de çalışan tarafından az önem taşınması, örgüte olan bağlılığın düşük olması ile sonuçlanmaktadır (Akyüz, 2013: 51).

İşgörenlerin çalıştığı işteki memnuniyetleri ve örgütteki iş ortamları işgörenler için önemli faktörlerdir. Belirtilen faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarında olumlu ilişkiler geliştirmesini ve örgüte olan bağlılık düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Çelebi, 2009:107).

1.3.2.4. Ücret Düzeyi

Bir çalışan için işin belirleyici özelliklerinden birisi ücret düzeyidir. Ücret düzeyinin önemli bir faktör olmasının sebebi, çalışanın elde ettiği gelir ile hayatını sürdürebiliyor olmasıdır. Ücret faktörü, çalışanlar için işin çekiciliğini arttırmaktadır. Çalışanlara yapılan yüksek ödemeler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek sonuçlar vermesini sağlamaktadır (Gören, 2012: 34).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgüte devamlılığını sağlayan en önemli unsurlardan birisi olarak ücret gözükmektedir. Düşük ücret alan çalışanlar, kendilerini maddi olarak daha güvende hissedecekleri arayışlar içerisine girecek ve çalıştığı örgütte de geçici olarak çalışmasını sürdürecektir (Gören, 2012: 34). Çalışan, örgütten ne kadar yüksek kazanç elde ederse, çalıştığı örgüte o derece bağlı olmakta ve kendisini güvende hissetmektedir. Kısaca, çalışan örgütten iyi kazanç elde ederse örgüte bağlılık düzeyi yüksek, az kazanç elde eder ise örgüte bağlılık düzeyi düşük olmaktadır (Seyhan, 2014: 52).

1.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına yol gösterici bir kavram olup, örgütte nasıl davranılması gerektiği konusunda önemli bir faktördür. Örgütün yeniliğe açık, çalışanları destekleyici özellikler sergilemesi, çalışanlar üzerinde olumlu etki yapmakta ve bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bürokratik ve katı hiyerarşik kuralların var olduğu örgütlerde ise çalışanlar yaşanan olaylardan olumsuz etkilenmekte ve örgüte olan bağlılıkları da bu yönde olumsuz sonuçlar vermektedir (Çetin, 2011: 66).

1.3.2.6. Denetim

Denetim, örgütlerin veya yöneticilerin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir ve bu iş gözetimleri çalışanların sorumluluk düzeylerini etkilemektedir. Çalışanlar üzerinde tutucu bir yaklaşım sergileyen, astlarını işe dahil etmeyen ve astları üzerinden sıkı bir denetim uygulayan yönetici ile kimse çalışmak istemediğinden, işgörenler hem sorumluluk etkisi alanlarına çok müdahale edildiğini düşündükleri hem de bunları zorluk ve sorun olarak gördükleri için bu ortamda çalışmak yerine örgütten uzaklaşmayı tercih ederler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri düşük olur (Odabaş, 2014:26).

Bir başka yönden ise, üstlerin işleri uzaktan takip edip çok fazla müdahalede bulunmaması, sorumluluk bilincini tamamen çalışana vermesi, çalışanlarının kararlarına değer vermesi; çalışanda kendini değerli hissetme hissi uyandırdığı için çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Çelebi, 2009:108; Seyhan, 2014: 53).

1.3.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde yer alan tüm sürecin işleyişinde çalışanlar için adalet algısı kavramına uygunluğunu ifade eden bir kavram olarak görülmektedir. Bir örgütte, çalışanların elde ettikleri ücret, ödül, görev dağılımı, statü gibi faktörlerin örgüt içerisinde adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı örgütsel adaleti simgelemekte ve bu durum da çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Çelebi, 2009:109).

Örgütsel adalet, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanlara temel faktörlerin yani ücret, iş dağıtımı, ödül vb. faktörlerin dağıtımındaki adaleti ifade ederken, prosedürel adalet ise belirtilen faktörlerin dağılımındaki işleyiş sürecinin adaletli olup olmadığını ifade etmektedir (Akyüz, 2013: 52). Bir başka tanımda ise, prosedürel adalet; örgütsel kararların alınmasında takip edilen yöntemlere ve işletmelere odaklanmaktadır (Atalay, 2010:44). Böylece çerçevesi çizilen prosedürel adaleti en basit şekilde, ödüllendirme kararlarına varılmak için kullanılan süreç, işlem ve prosedürlerin adilliği" olarak

tanımlamak mümkündür (Dilek, 2005:30). Etkileşimsel adalet, aynı örgüt içerisinde bulunan, yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Etkileşim adaletine göre, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin, çalıştıkları yerlerde karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliğine göre belirlenmektedir (Taşkiran, 2011:109-110; Colquitt vd., 2013:208).

Örgüt, her iki yöntemde de adil davrandığı sürece çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, az ücret kazansalar dahi, yüksek olabilecek ve çalışan iş yerinde şüphe duymadan çalışabilecektir. Aksi durumda çalışanların, adalet sistemine güven duymadığından dolayı örgüte olan bağlılıkları azalacak ve çalışanlar işi bırakma veya başka iş arayışı içine girme yoluna gideceklerdir (Seyhan, 2014: 55).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Kökenleri farklı disiplinlere dayanan birçok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili olarak birçok farklı tanım öne sürülmüştür. Yapılan tanımlamalar, kavramın temelinde duygulardan kaynaklanan tutum ya da eylemlerin olduğunu vurgulamaktadır. Kavramın temelinde farklı değerlerin olduğunu düşünülmesinin en önemli nedeni ise, tanımlamaları gerçekleştiren araştırmacıların farklı disiplinlerden geliyor olmasıdır. Bu doğrultuda, örgütsel davranış yaklaşımından gelen araştırmacılar tutumsal bağlılık ifadesi üzerinde durmakta iken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık kavramı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tanımlar doğrultusunda öne çıkan yaklaşımlar ise; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (Doğan ve Şahin, 2007: 40).

1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımının temelinde, işgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal kökenli tepkiler ve örgütle sağladıkları bütünleşme yer almaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 40). Yaklaşım içerisinde ön plana çıkan üç önemli unsur ise; yüksek düzeyde katılımın ortaya çıkması, kuruma duyulan sadakatin gelişmiş olması ve örgütsel amaçların içselleştirilmesidir (Bayram, 2005: 129). Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık kavramını tutumsal bağlılık anlayışı içerisinde değerlendiren araştırmacılar, örgüte

olan bağıllığın kuvvetlenmesi üzerine ve örgüt üzerinde gözlemlenebilecek katkılar üzerinde durmuşlardır (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Tutumsal bağıllık anlayışı içerisinde örgütsel bağıllık kavramına dair birçok sınıflandırma çalışması yapılmıştır. Bu sınıflandırma örneklerinin bazıları; Kanter, Etzioni, O'Reilly, Chatman, Penley, Gould, Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilmiştir. Örneklerden en fazla dikkat çeken, Kanter tarafından ortaya koyulan yaklaşımdır. Kanter'e göre bağıllık; sosyal hayat içerisinde bireylerin çabalarını gönüllü bir şekilde ortaya koyması, geliştirdikleri tüm sosyal etkileşimler ile kişisel kimliklerini bütünleştirmesi anlamına gelmektedir. (Kanter, 1968: 499-517).

Örgütler tarafından işgörenlerden talep edilen eylemler, üç farklı bağıllık türünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; çalışanların devamlılığına yönelik gelişen bağıllık, işgörenlerin kenetlenmesi ile ortaya çıkan bağıllık ve kontrol bağıllığı olarak üç grupta toplanmaktadır (Gül, 2002: 42).

Örgütsel bağıllık Etzioni tarafından ise; hesapçı yaklaşma, ahlaki açıdan gerçekleşen yaklaşma ve örgüt içinde yabancılaşma kavramları içerisinde değerlendirilmiştir (Bayram, 2005: 129-130).

Örgütsel uyum neticesinde ortaya çıkan diğer bağıllık türleri ise O'Reilly ve Chatman tarafından; özdeşleşme ve içselleştirme bağıllığı başlıkları içerisinde değerlendirilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

Etzioni'nin 1961 senesinde ortaya koymuş olduğu model ile benzerlik içeren bir diğer model ise; Penley ve Gould tarafından ortaya çıkartılmıştır. Penley ve Gould'a göre bağıllık; ahlaki açıdan gelişen bağıllık, çıkarlar doğrultusunda gerçekleşen bağıllık ve yabancılaştırma bağıllığı olarak değerlendirilmiştir (Etzioni, 1975, s.46).

Literatürde en çok ilgi çeken sınıflandırma ise Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilmiştir. İki araştırmacı tarafından 1984 senesinde bağıllık kavramının duygusal ve eylemsel olarak iki başlık altında değerlendirildiği bir modelleme gerçekleştirilmiştir (Meyer ve Allen, 1984). Daha sonrasında ise, Winer ve Vardi tarafından bu model üzerine eklenen normatif bağıllık kavramı ile birlikte, üç unsurlu bir model haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

İşgörenlerin duygusal nedenlerle örgüt içerisinde devamlılık arz etmeleri ve kimlikleri ile örgütlerinin özdeşleşmesi duygusal bağlılık kavramı içerisinde yer almaktadır. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişkisini sonlandırması halinde katlanmak zorunda kalacağı maliyetler ve ileriki zaman sürecinde yaşayacağı mali kayıplar nedeniyle örgüt içerisinde kalmaya devam etmesidir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı yükümlü hissetmesi ile ahlaki açıdan örgüt içerisinde kalmaya devam etmesi durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Landry vd., 2010: 285-286).

1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, genellikle sosyal psikologlar tarafından kullanılmaktadır. Yaklaşımın temelinde, işgörenlerin kurum etkinliklerine göstermiş olduğu katılıma, gelişen örgütsel bağlılığın belirli nedenlere dayanmasına ve bu nedenlere bağlı olarak gelişen bağlılığın devamlılığı yer almaktadır (Mowday vd., 1979: 225).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı içerisinde yer alan modellere örnek olarak; Becker tarafından geliştirilen Yan Bahis Yaklaşımı gösterilebilir. (Gül, 2002: 78). Salancik’e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 20).

Örgütsel bağlılık Becker tarafından; işgörenlerin örgütlerinden ayrılması halinde ortaya çıkacak kayıplardan kaçınmak maksadıyla sergiledikleri olumlu eylemler ve giriştiği yan bahisler aracılığı ile örgüt içerisinde varlığını sürdürmesi olarak açıklanmaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir (Mowday, 1982) Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar (Gül, 2002:48). Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960: 35).

Bu yaklaşım içerisinde öne çıkan en önemli özellik, bağlılığın temelinde çıkarların yer almasıdır. İşgörenlerin bağlılıklarında duygusal faktörlerin etkisi yoktur, yalnızca oluşabilecek kayıpların önüne geçebilmek adına örgüt içerisinde devamlılık sağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Salancik ise, örgütsel bağlılık kavramını Becker'in Yan Bahis yaklaşımına benzer nedenlerle açıklamaya çalışmış ve bağlılığın işgörenlerin tutumları ve eylemleri arasında ortaya çıkacak olan uyum ile sağlandığını öne sürmüştür. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 20). Bu noktada yaklaşım içerisinde, gelişen örgütsel bağlılığın temelinde işgörenlerin önceki eylemlerine olan bağlılığın gücü olduğu düşünülmektedir (Bakan, 2011: 96).

1.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reicher tarafından, tutumsal bağlılık yaklaşımı geliştirilerek çoklu bağlılık yaklaşımı öne sürülmüştür. Yaklaşımın temelinde, işgörenlerin bağlılıklarının kesin sınırlar içerisinde belirtilmesi ve bu sınırlar neticesinde ortaya çıkan bağlılığın nedenlerinin bilinmesi bulunmaktadır. Yaklaşım içerisinde, işgörenlerin bağlılık nedenlerinin farklılaşabileceği öne sürülmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin; diğer çalışanlara, idarecilere, müşterilere karşı farklı bağlılıklar geliştirebileceği ön görülmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir işgörenin örgüte olan bağlılığını örgütün sunmuş olduğu kaliteli hizmet etkilemekte iken, bir başka işgörenin örgüte olan bağlılığını ise örgüt tarafından kendisine gösterilen ilgi etkileyebilir (Reichers, 1985: 465-467).

1.5. MEYER VE ALLEN'İN ÜÇ BOYUTLU ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİ

Meyer ve Allen'in ortaya koyduğu çalışmada psikolojik boyuta sahip olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile sıkı iletişiminden ortaya çıkan ve örgütte devamlı bir üyelik arzusunu pekiştiren bir davranış olarak görülmüştür (Kanoğlu, 2015:5). İlk aşamada, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar 'duygusal' ve 'devam bağlılığı' olarak ele alınmıştır. Wiener ve Vardi'nin 1980 yılında yapmış olduğu çalışmalar baz

alınarak, 1990 yılında normatif ‘bağlılık’ unsuru da modele dahil olmuştur (Seyhan, 2014: 31).

1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, en çok araştırma konusu olan bağlılık türüdür. Bağlılık türlerinin alt gruplarından ilkinin oluşturan duygusal bağlılık, daha çok çalışan kesimin ilişki kısmına yoğunlaşmaktadır. Allen ve Meyer, çalışanların kendilerini örgüte ait olarak hissettikleri için bu bağlılık türünü diğerlerinden daha önemli görmüşlerdir (Alver ve Atlı, 2008: 501).

Çalışanların örgütte kendilerini başarılı hissetmeleri, çalışırken rahat ve mutlu hissetmeleri bağlılık unsurlarını etkileyen faktörlerdir. Çalışanlar, kendilerini kuruma ait hissedersen örgütü sahiplenme güdüsü ile işlerini özveri ve istekle yaparlar. Ayrıca duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bazı durumlarda ek sorumluluk ve ek iş alma konusunda isteklidirler. Bu durum da hem örgüt için hem de işveren için istenilen ve amaçlanan bir durumdur (Kanoğlu, 2015:6). Çalışanların, çalıştığı kuruma yönelik hissettiği duygusal bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı etkileşimi ve bütünleşmeyi ortaya koyar. Çalışanlar, kurumlarında varlıklarını istedikleri için sürdürürler (Yenihan, 2014: 173).

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, bu duruma gereksinim duydukları için değil; daha çok kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yavuz, Hoş – Oksay, 2015- 2009:4). Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissedince, örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423–424). Kısacası duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Tiryaki, 2005).

Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı; örgütle bütünleşmesini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini yansıtmaktadır. Tüm bu olumlu yönlerinden dolayı duygusal bağlanma bileşeni, örgütsel bağlılık yazınında en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir denilebilir (Yüceler, 2009). Örgütte, işgörenlerin

duygusal bağılıklarını neler etkileyebilir sorusuna cevap olarak; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, önerilere açıklık, işgörenler arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem verilmesi, geri besleme ve katılım gibi faktörler verilebilir (Oktay ve Gül, 2003:408; Meyer ve Allen, 1991).

1.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütlerine verdikleri emeklerden ve firmaya yaptıkları yatırımlardan ötürü gelişen bağlılık türüdür. Çalışanlar; örgüte verdikleri emekleri, örgüt için harcadıkları zamanı, bir yatırım olarak görecektir ve bu durum çalışanları örgütte kalmaya zorlayacaktır. Yani çalışanların örgütte kalmaları bir zorunluluktan dolayı olacaktır (Uslu, 2012: 22). Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir (Tiryaki, 2005).

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı yatırımı ve tüm maliyeti göz önüne alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Devam bağlılığını etkileyen faktörler ise; çalışanın sahip olduğu yetenek düzeyi ve eğitim durumu, çalışanın çalıştığı süre zarfında örgüte yapmış olduğu yatırımlar, ayrıldığında kaybedeceği faydalar ve olanaklar ve alternatif iş seçeneklerinin varlığı şeklinde ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

Allen ve Meyer'in yaptığı çalışmalarda, genellikle devam bağlılığı artan bir örgütte duygusal ve normatif bağılıklar azalmaktadır ve bu durumdan dolayı devam bağlılığı örgütte istenmeyen bir bağlılık türü olarak görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 18).

1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işin ahlaki boyutunu ifade etmektedir. Çalışanların örgüte duydukları bağılıkları, kişisel yararlarından dolayı değil de, örgüte devam etmelerinin doğru olduğuna ve bu konuda ahlaki bir tavır sergilediklerine inanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetinel, 2008: 56). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, aslında örgüte karşı veya işverene karşı kendilerini borçlu hissettikleri için ya da örgütün sağladığı iyiliklerden dolayı kendilerini örgüte karşı borçlu hissetmelerinden ötürü örgütte kalma yolunu seçerler (Gürkan, 2006: 22).

Wiener yaptığı çalışmada, kültür ve sosyalleşme süreçlerinin kurum içerisindeki öneminden bahsetmiş, toplumdaki kültürel değerlerden faydalanılmasının, ahlaki boyut çerçevesinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ve doğrudan normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Meyer ve Allen, bağlılığın ahlaki boyutlarını araştırıp, Wiener'ın çalışması ile özdeşleştirip örgütsel bağlılığın ahlaki boyutunu da bağlılık süreci içerisine dâhil etmişlerdir. Dolayısıyla normatif bağlılık türü modele sonradan dâhil olmuştur (Seyhan, 2014: 38).

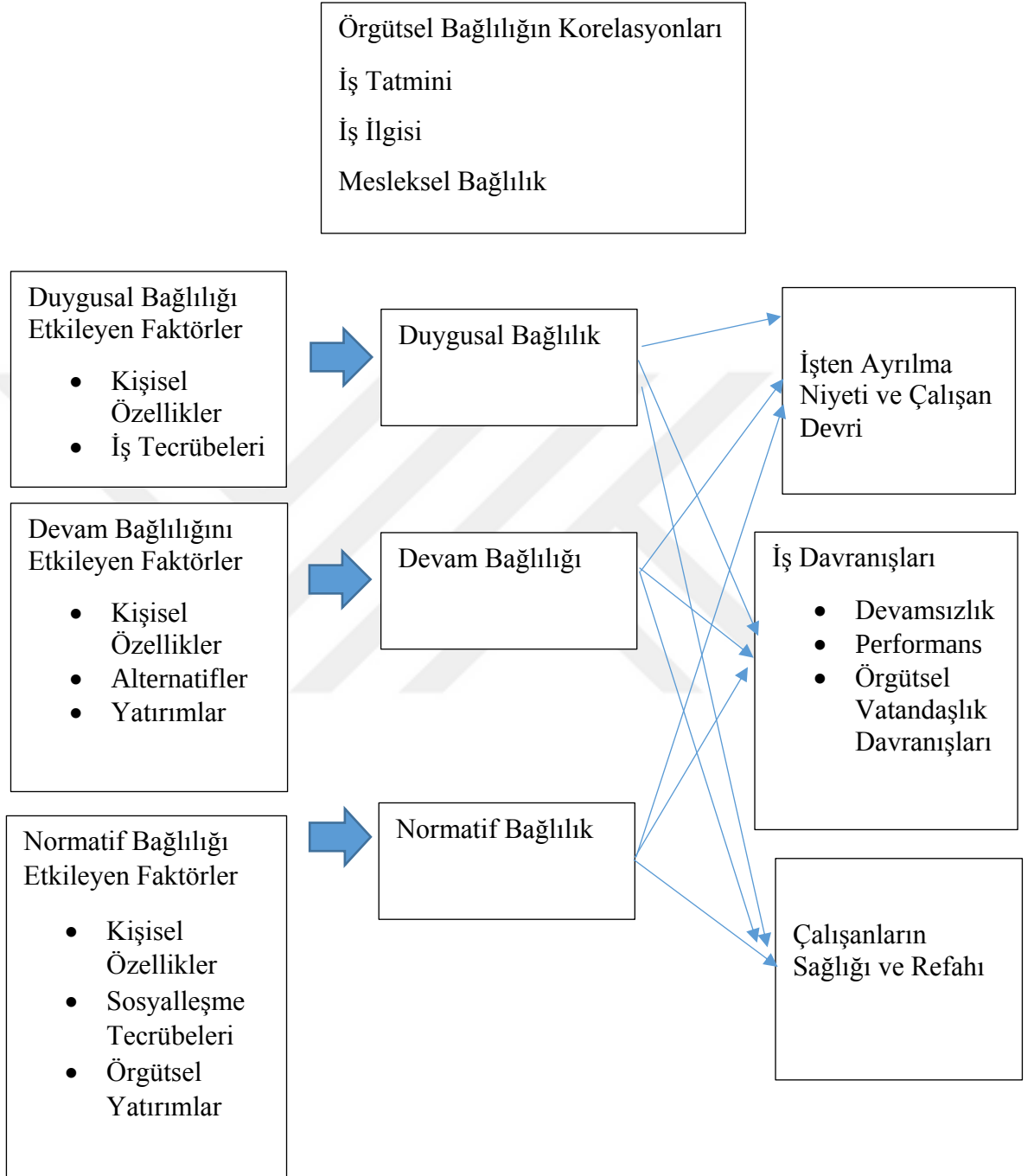
Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendine görev olarak görmesi ve örgüte bağlı olmayı da doğru olarak hissetmesi ile duygusal bağlılıktan, örgütten ayrıldığında ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devam bağlılığından ayrılmaktadır.

Üç örgütsel bağlılık boyutunun ortak noktası ise, kişinin örgütten ayrılma olasılığını azaltıcı etkilerinin olmasıdır. Üç bağlılık türünde de hangi sebeple olursa olsun çalışan örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak, birinci boyutta örgütte kalma sebebi isteğe, ikinci boyutta gereksinime ve üçüncü boyutta ise yükümlülüklere dayanmaktadır (Yüceler, 2009: 449).

Bahsedildiği üzere çalışanlardaki örgütsel bağlılığın oluşması farklı nedenlere bağlıdır. Özetlemek gerekirse, örgüte yüksek duygusal bağlılık sergileyen bireyler istedikleri için, yüksek devam bağlılığı hisseden bireyler çalışmaya ihtiyaçları oldukları için, yüksek normatif bağlılık hisseden bireyler ise ahlaki boyuttan dolayı zorunluluk hissettiği için örgütte kalmaktadırlar.

Çalışanlar, üç bağlılık boyutundan bir veya birkaçına sahip olabilirler. Üç boyutlu bağlılık modellerinin her birinin neden ve sonuçları farklıdır (Çetinel, 2008: 56-57). Aşağıda detaylıca belirtilen şekilde bu bağlılık modelini etkileyen faktörlere ve faktörlerin aralarındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak : (Suliman, 2002: 170; aktaran Yüceler, 2009: 450)

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, gerçekleşen bağlılığın derecesine paralel olarak olumlu ya da olumsuz bir içeriğe sahip olabilmektedir. Rasyonel olmayan örgütsel amaçlar ve işgörenlerin yüksek bağlılıkları bir araya geldiğinde örgütün dağılma süreci hızlanabilmektedir. Ancak bağlılık derecesinin yüksek olması ve amaçların rasyonel olması sonucunda etkin sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000: 83).

Randall (1987) tarafından, ortaya çıkan bağlılığın seviyelerine göre gerçekleşen olumlu ve olumsuz durumlar mercek altına alınmıştır. Bu kapsamda düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan bahsetmek mümkündür (Balay, 2000: 85; Bayram, 2005: 135).

1.6.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları oldukça zayıftır. Bu durumun ortaya çıkması birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında bu durumun işgörenleri yaratıcılığa ve yeniliklere açık bir hale getirebileceğini ifade etmek mümkündür (Şahin, 2007: 93). İşgörenin kariyer planlarına olan durumu ise olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu örgüt, bağlılık derecesi düşük olan bir işgörene terfi imkânı sunmaya sıcak bakmayacaktır. Böylesine olumsuz bir eğilim, bireylerin kişisel gelişimlerine ve kariyer gelişimine engel olmaktadır. Bağlılığın gelişmemesi halinde, işgörenler her an yeni bir örgüte geçiş yapabilme potansiyelini taşımaktadır. Bu durum, örgütlerin mevcut kalifiye personelini kaybetmesine yol açabilmekte iken bir başka örgüt ise nitelikli bir işgöreni rahatlıkla kadrosuna dâhil edebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının örgütler için olumlu özellikleri de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük ve düşük verimli bir çalışma sergileyerek örgüte zarar veren işgörenler, bu sayede rahatlıkla kurumdan uzaklaştırılabilmektedir (Perçin ve Özkul, 2009: 38). Hiçbir örgüt, örgüte olan bağlılığı gelişmemiş bir işgörenle yoluna devam etmek istemez. Zira, bağlılığı gelişmemiş bir işgören de daima yeni bir örgüte geçebilme eğilimi içerisinde. Karşılıklı bu yönelimler, örgütlerin, işleyişe zarar veren personelden kurtulabilmesine olanak sağlamaktadır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar genellikle görev ve sorumluluğu altındaki işlerine odaklanmakta da zorlanmaktadır. Sorumluluğu altındaki odaklanamayan bir çalışan ise örgüt içerisinde iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. Bağlılık seviyesi düşük çalışanların örgütten ayrılması sayesinde, olası kazaların da önüne geçebilmek mümkün olmaktadır. Ayrıca, düşük bağlılık içerisinde olan bir işgörenin mesai saatlerine uymada aksaklıklar yaşaması, kimi zaman işe gelmemesi gibi durumlarla da karşılaşmak olasıdır. Söz konusu tüm bu olumsuzluklar aslında örgütler için ek bir maliyet anlamına gelmektedir. Yapılan işlerde disiplini kaybetmeye başlayan işgörenler örgütlerine mali zararlar verebildiği gibi tüketici memnuniyetsizliklerine de yol açabilmektedir (Balay, 2000: 87).

Düşük düzeyde bağlılık seviyesinde yer alan işgörenler, toplumsal sorumluluklar ile örgütsel aidiyet arasında bir karmaşa içerisinde kalmaktadır. Bu karmaşa, kararsızlıkları ve verimsiz iş süreçlerini beraberinde getirebilmektedir (Bayram, 2005: 136).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık grubunda yer alan işgörenler, yöneticilerine ve yönetim departmanlarına çok fazla önem vermemektedir. Bu bireyler, örgütün üst kademelerine terfi ettiklerinde bağlılıklarının kısmi olması nedeniyle kendileri için kolay olmayan, zorunlu bir uzlaşma süreci içerisinde kendisini bulmaktadır. Bu aşamaya gelindiğinde bireylerin göstermiş olduğu yardımseverlik, irade, fedakârlık gösterme gibi eylemler, örgütün olumsuz bir durağanlığa girmemesi açısından önemlidir (Balay, 2000: 89).

1.6.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İlmli düzeyde örgütsel bağlılıkta, gelişen bir bağlılığın gerçek ya da tam bir bağlılık olduğundan bahsetmek mümkün değildir. İlmli düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, genellikle bireysel gelişimleri için çaba sarf ederler ve yalnızca örgütsel amaçların bir kısmını benimseme eğilimi gösterirler (Şahin, 2007: 93). İlmli düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, örgütsel değerleri ve inançları da tam olarak içselleştirememektedir. Bu seviyede bireysel çıkarlar ön planda olmaya devam etmektedir. Bireysel çıkarların karşılandığı esnada örgütün beklentilerine de kısmi

olarak karşılık verilmektedir. Örgütsel bağlılığın tam olarak gelişmemesinden dolayı örgüt içerisinde yükselme de oldukça yavaş gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığı olmayan işgörenlerle kıyaslandığında, işlerin aksamadığı, örgüt için ek maliyetlerin ortaya çıkmadığı, iş süreçlerinde devamsızlıkların yaşanmadığını ileri sürmek mümkündür. Kişi kendi kimliğinden ödün vermez. Örgütün, kendisini istediği yönde şekillendirmesine karşı direnir (Randall, 1987). Yine bu derecedeki işgören örgütün istediklerini yerine getirirken örgütün değerlerinin tamamını değil sadece bir kısmını kabul eder. Beklentileri karşılayan bu bireyler kişisel değerlerine sahip çıkarlar (Balay, 2000).

1.6.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık geliştiren işgörenler, kendi amaç ve değerleri ile örgütsel amaç ve değerleri rahatlıkla bütünleştirebilmektedir. Örgütsel bağlılıkları yüksek işgörenler, örgütsel amaçların yerine getirilmesi noktasında da yüksek bir verimlilik ile çalıştığından kurumları tarafından çeşitli yöntemlerle ödüllendirilmektedir.

Çevresel birçok faktöre karşın, işgörenlerin örgütlerine duydukları sadakatten taviz vermemesi, örgütler için oldukça kıymetli bir durumdur. İşgören, örgütüne karşı ne kadar bağlı ve sadık ise, örgüt de işgörenine karşı bir o kadar bağlı ve sadık olabilmektedir (Perçin ve Özkul, 2009: 39). Söz konusu işgörenler, kolaylıkla kurumlarından ayrılamaz. Yalnızca, ödüllerin ve ücret paketinin çok yetersiz olduğu durumlarda bu konu gündeme gelebilmektedir (Mowday, 1982).

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin yer aldıkları örgüt içerisinde gerçekleşen organizasyonlarda ne kadar aktif olarak rol aldığını ve örgütsel amaçları ne kadar içselleştirebildiğini anlatmaktadır. İşgörenlerin bağlılıklarının artmasına paralel olarak, örgüt içerisinde kendi iradeleri ya da gönüllü olarak örgütten ayrılabilmeleri de bir o kadar zorlaşmaktadır. Örgüt içerisinde karşılıklı güven ikliminin hâkim olması, kontrol gereksinimlerini de asgari ölçülere çekebilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

Örgüt içerisinde ortaya çıkan kuvvetli bağlılık kimi zaman birtakım olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu seviyede ortan çıkan bir bağlılık, işgörenlerin yaratıcılıklarını, kişisel gelişimlerini ve hareket kabiliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Örgüt tarafından oluşturulan normlara fazla bağlanmak, ilerleyen dönemde değişimlere karşı dirençlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Şahin, 2007: 94).

Durkheim (1951), bağlılık derecesinin çok fazla artması neticesinde, bireylerin grupla oldukça fazla bütünleştiğini, bu durumun ise bireylerin kişisel özelliklerini zaman içerisinde örgüt bünyesinde yok ettiğini ileri sürmektedir (Balay, 2000: 91). Bağlılık seviyelerinin çok yüksek olduğu işgörenlerin zihinlerinde, yalnızca kendilerine verilen işi başarı ile gerçekleştirmek yer almaktadır. Bu kimselerin çoğu zaman özel yaşantılarını ve programlarını dahi ihmal ettikleri görülmektedir. Çoğu zaman mesai saatleri dışında da evlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Bu durum ise bireylerin mensup olduğu ailelerde iş-aile çatışmalarının çıkmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise, örgütsel bağlılığı gelişmiş olan işgörenler örgüt için kalıcılık anlamı taşımaktadır ve her örgüt özellikle nitelikli iş gücünün kalıcılığını amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgütsel amaçlar ve değerler uğruna yapılması gerekenleri yüksek bir motivasyonla yerine getirmektedir. İş süreçleri içerisinde tüm bilgi birikimlerini ve becerilerini etkin bir şekilde değerlendirerek iş süreçlerinin verimli olmasına önemli bir katkı sağlarlar. Söz konusu verimli çalışma süreçleri neticesinde kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin sunulması da mümkün olmaktadır. Bu durum ise hem mevcut müşterilerin memnuniyetlerini muhafaza etmekte hem de örgüte yeni müşterilerin kazandırılmasına katkı sağlamaktadır.

Iug ve Huang tarafından, işgörenlerin yaşları, sergilemiş oldukları performans ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki üzerine bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Iug ve Huang'ın yapmış olduğu araştırma neticesinde, işgörenlerin yaşları ve performansları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu öne sürülmüştür. Çıkan sonuca göre, örgüte bağlılığı yüksek olan yaşlı çalışanların, genç çalışanlar kadar örgüt içerisinde katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıyeten, örgüt

içerisindeki yaşlı çalışanların sadece şirkete duygusal olarak bağlanmadıklarında kötü performans gösterdikleri araştırma bulguları içerisinde yer almaktadır. Bu sonuca dayalı olarak, yöneticiler kurum içerisindeki duygusal bağlılığı teşvik ederek yaşlı çalışanların performans sonuçlarını artırabileceklerdir (Iun ve Huang, 2007: 803).

Örgüt açısından bakıldığında işgörenlerin örgütlerine bağlı olması önemli bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Ancak bu durum içerisinde, bazı üstü örtülü olumsuzlukları içermektedir. Randall (1986) düşük örgütsel bağlılığın örgüt içinde insan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağladığının aksine yüksek düzeydeki bağlılığın insan kaynaklarının kullanımını olumsuz yönde etkileyeceğine değinerek yüksek bağlılığın kişide stres, gerilim gibi olumsuz duygulara kapılmasına neden olabileceğine değinmiştir. Kişi üzerindeki Bir diğer olumsuz etkisi ise yaratıcılığı ve değişimi yenilenmeyi törpüleyebilecek olmasıdır.

Örgüte olan bağlılığın çok yüksek olması örgüt içerisindeki esneklik üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Örgüt içerisindeki değerlere ve normlara çok fazla bağlı olan işgörenler, yeniliklere karşı uyum sorunları yaşayabilmekte, kimi zaman ise değişimlere direnç göstermektedir. Bu durum örgütlerin, yeni koşullara uyum göstermesini zorlaştırmakta ve rekabet koşulları içerisinde dezavantajlı konuma düşmesine neden olabilmektedir.

Yüksek düzeyde ortaya çıkan bağlılığın yarattığı bir diğer olumsuzluk ise, işgörenlerin örgütleri için etikten ve yasallıktan uzak davranışlara yönelebilmesidir. Çalışma usullerinden sapma, bağlılığı yüksek işgörenler için kabul edilebilir bir durum olarak görülmektedir (Balay, 2000: 93).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1. ÖDÜL KAVRAMI TANIMI VE ÖDÜL TURLERİ

Ödül, bir çalışan için bir görevi başarıyla yerine getirmekten, bir hizmeti sunmaktan ya da bir sorumluluğu tam olarak üstlenmekten ötürü işin sonucunda elde edilen yarar ve kazanç olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle ödül, işgörenleri belli amaçlara yönlendirmek için kullanılan uyarıcılardır. Ödüllendirmenin temelinde yatan prensip, belirli davranışların cesaretlendirilmesi ve o davranışların devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. (Karatepe, 2005:118-122).

Literatürde ödül kavramı, cezaya göre çok daha fazla yer almaktadır. En yaygın anlamıyla; ödül, kişiye verilen görevi kendisinden beklenenin üzerinde yapılmasını sağlayacak şekilde motive olmasını ve bu uygulamanın kendisinde kalıcı olmasını sağlayan güçlendiriciler olarak tanımlanmaktadır (Koyuncu, 2016). Ödül, işgörenin olağandışı başarıları ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde örgüt tarafından sağlanan maddi veya manevi yararları ifade etmektedir. Başka bir deyişle ödül, bireyin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlaması, kendisinden istenilen hizmeti sunması sonucunda elde edeceği kazanımlar olarak tanımlanmaktadır” (Akçit, 2011).

Ödül, işgörenin duyduğu psikolojik hazları da içeren bir terim olmasına karşın örgütte daha çok elde ettiği maddi yarar ve hizmetler için kullanılmaktadır. (Yiğit, 2003: 23) Ödül, işgöreni daha yüksek derecede etkili olmaya yönelten tüm özendiricileri kapsamaktadır (Başaran, 1982). Ödüller, örgüt içerisindeki nakit ödemelerden çalışma koşullarına kadar her türlü avantajı içerecek şekilde tanımlanmıştır (Eric 1994: 46).

Ödül, başka bir ifade ile bireylerin kendi bakış açılarına göre davranış sıklığını artıran herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Bu tanım ödülü, bireylerin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgili olarak belirlemiştir (Altındağ, 2015:283).

Colin Pitts'e göre ödül, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlanmaktadır. Pitts'e göre örgütün belirlediği görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül; ücret olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içerir (Akçit, 2011).

Lundy ve Cowling'e göre ödül kavramı, hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını içermektedir. Bunlar, işveren tarafından çalışanlarla yapılan sözleşmelere göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar. Ancak örgütsel ödüller; statü, takdir tanımı, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadırlar (Yürür, 1998).

Birçok araştırmacı tarafından ödüller, insanların davranışlarını ve tepkilerini harekete geçirdiğini kabul ettikleri için, motivasyon yönü ile de ele alınmaktadır. Çalışanların başarılarının ve güdülenmelerinin sürekliliğinin sağlanması ve performans yönetim sistemine destek olunması için örgüt içerisinde ödül yönetim sistemi uygulanmaktadır (Karatepe, 2005:118-122).

Örgütlerde ödül; işgörenin örgüt için harcadığı çabanın karşılığıdır. İşgören böyle bir karşılığı alacağını göremedikçe çaba harcama girişiminde bulunmaz (Yiğit, 2003). Örgütte ödülün artması işgörenin işi yapmadaki çabasını ve iş doyumunu artırabilir. Ödülün değeri işgören tarafından ne denli yüksek algılanıyor ise görevine gösterdiği çabası ve işten doyumunu o denli artmaktadır. Ancak, ödülün değerinin yüksek görülmesi işgörenin o iş üzerindeki değerini yükseltmeyebilir. Çünkü yapılan iş değerinin yüksek olmasında; işgörenin yaptığı iş üzerindeki yeterliğin, yapılan işin görev tanımını algılamasının, örgütün amaçlarına (sorunun çözülmesine) yönelik çalışmasının vb. değişkenlerin etkileri vardır (Başaran 1982).

Şirket içerisinde ödüller, maddi veya psiko – sosyal (manevi) olabilir. Örgüt içerisindeki ödüller; ikramiye, emekli maaşı, sağlık sigortası, sosyal haklar, uzun vadeli teşvikler, kısa vadeli teşvikler, hisse satın alma planları ve tartışmalı olarak tatil zamanı ve esnek çalışmayı içerir (Charman, 2019). Aynı zamanda, şirket içerisinde

organize edilen potansiyel beceri geliştirme programları veya eğitimleri, statü ve rütbe de ödül pastasının bir parçası olarak sayılabilir.

Ödüller, içsel ve dışsal olarak incelenebilmektedir. Örgütler, işletme içerisindeki insan kaynakları çıktılarının iyileştirilmesi amacı ile üyelerine iç ve dış ödüller sunar (Mahaney and Lederer 2006).

- **İçsel Ödüller**

İçsel ödüller, bireyin işin kendisinden elde ettiği memnuniyet olarak tanımlanabilir. Parasal olmayan içsel ödüller, genellikle, statü sembolleri, takdir, tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödüller kapsamaktadır (Koyuncu, 2016). Başka bir ifade de içsel ödüller, işin kendisinde var olan ödüllerini tanımlamaktadır. Örnek olarak içsel ödüllere; başarı, özerklik, sorumluluk, kişisel ve mesleki gelişim gösterilebilir. Ayırteten, örgüt içerisindeki statü, tanınma, üstlerden ve çalışma arkadaşlarından sözlü takdir, kişisel memnuniyet ve öz saygı duygularını içerir (Mahaney and Lederer 2006: 43).

Örgüt, şirket içerisinde esnek zaman teknikleri, iş zenginleştirme, kısa çalışma haftaları ve iş rotasyonu teknikleri ve çalışanın daha fazla esneklik kazanmasını sağlayarak çalışana içsel ödüller sunabilir (Jahan, 2016). İçsel ödüller, örgüt içerisinde çalışanların öz saygı ve başarı duygularını artırır (Honig-Haftel ve Martin 1993: 261).

Örgüt içerisindeki içsel ödüller, görevin içeriğinden elde edilir. Özyönetim ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini kullanma olanakları ve çabalarının etkinliği hakkında yeterli geribildirim gibi faktörleri içerir (Mottaz 1985: 366).

- **Dışsal Ödüller**

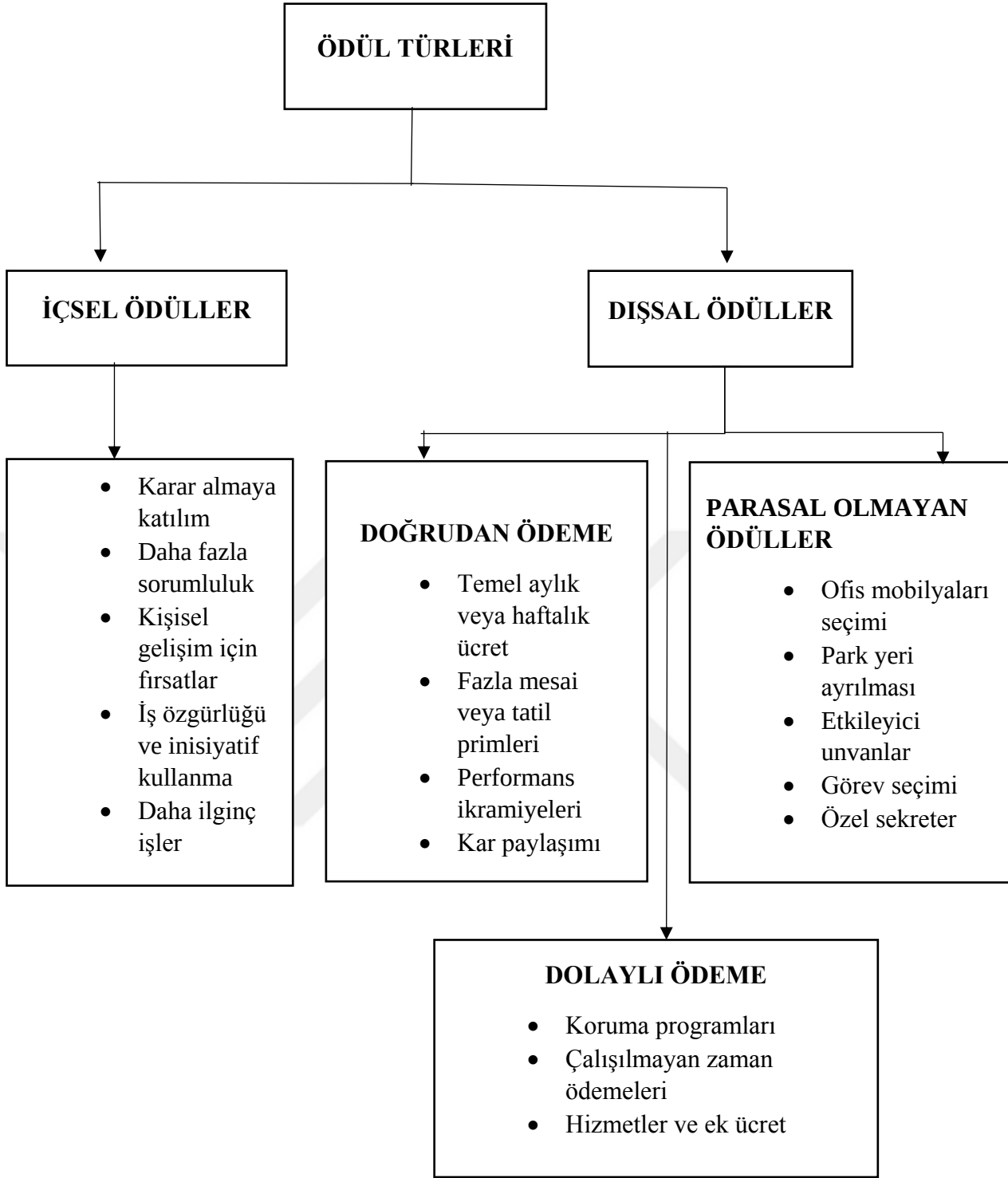
Dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir (Koyuncu, 2016). Bir başka ifadede dışsal ödüller, işin dışında kalan ücretler olarak tanımlanmaktadır (Öztutku, 2012: 31).

Dışsal ödüller; ücret, yan haklar, iş güvencesi, promosyonlar, özel ofis alanı ve sosyal iklim gibi unsurları içermektedir. Diğer örnekler arasında rekabetçi maaşlar, maaş

zamları, ikramiyeler ve telafi süresi gibi dolaylı ödeme biçimleri bulunmaktadır (Mottaz 1985: 366, Mahaney and Lederer 2006: 43).

Dışsal ödüller; para, promosyonlar ve yan haklar gibi unsurları içerir ve genellikle dışarıdan bir kaynaktan gelmektedir (Jahan, 2012). Dışsal ödüller, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için gereklidir. Bu ödüller kuruluşun yönetim politikaları ve prosedürlerinin sonuçlarıdır (Koyuncu, 2012).

Örgütler, dışsal ödül sayesinde diğer firmaların ödediği ücretin üzerinde bir ücret ile işçilere prim ödeyerek işçi verimliliğini artırabilir. Örgüt içerisindeki ücret primi, çalışan moralini artırarak, firma hedeflerine daha fazla bağlılığı teşvik ederek, istifaları ve cirodan kaynaklanan aksaklıkları azaltarak, daha kaliteli çalışanları örgüte çekerek ve çalışanlara daha fazla çaba göstermeleri için ilham vererek örgüt içerisindeki çalışan verimliliği artırmaktadır (Goldsmith, Veum ve Darity 2000: 352).



Şekil 2.1. Ödül Türleri
Kaynak: (Koyuncu, 2016)

2.1.1. Organizasyonlarda Ödül Kavramının Önemi

Örgütlerde işgörenlere sunulan ödüller, örgütlere ve işgörenlere birtakım avantajlar getirmektedir. İşgörenlerin iş memnuniyetlerinin ve performans düzeylerinin artırılması ve örgütsel hedeflerin elde edilebilmesi organizasyonlar açısından önemlidir. Örgüt içerisindeki ödüllerin; işgörenlerin işlerine olan ilgilerini arttırması, bu sayede mevcut işlerine daha çok çaba göstermelerini sağlaması, yaptıkları işten ve bulundukları ortamdaki duydukları memnuniyet düzeylerini yükseltmesi ve sonuç olarak da çalışanların performanslarını iyileştirmesi beklenmektedir (Hafıza vd.,2011,328-333).

Ödül, sadece çalışanları korumak için değil, çalışanları motive etmek ve yeni personeli işletmeye çekmek için de önemlidir (Rajpal, 2016). Ayrıca ödülleri, şirket içerisinde çalışanların üretkenliğini arttırabilir ve olumlu bir davranış ya da tutuma sahip olmalarını teşvik edebilir.

Ödül, birçok örgüt açısından önem taşıyan toplam kalite yönetiminin uygulanmasında da büyük bir rol oynayabilmektedir. Anlamlı bir ödül ve takdir sistemi, toplam kalite yönetiminin uygulanma aşamasının ön koşullarından birini oluşturmaktadır. Bu durum sonuç olarak, müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Ehigie ve Akpan, 2004: 28). Kısaca, etkin bir ödüllendirme sistemi, toplam kalite yönetimini meydana getiren unsurlardan bir tanesini oluşturabilmektedir.

Allen ve Kilman (2001) tarafından yapılan araştırma sonucunda; kar dağıtımı, verimlilik primi, istihdam güvenliği, iş garantisi ve telafi izni gibi ödül uygulamalarının toplam kalite yönetimi ile algılanan performans arasındaki ilişki üzerinde belirgin bir pozitif etki oluşturduğu görülmüştür. Adil bir ödüllendirme politikasının mevcut olduğu bir örgütte, işgörenlerin işe yansıtacağı toplam performans ile toplam kalite yönetimine olan katkılarının pozitif yönde artma eğilimi göstereceği bilinmektedir.

2.2. ÖDÜL STRATEJİSİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Ödül stratejisi, işletme stratejilerinin ve insan kaynakları yönetimi stratejilerinin önemli bir parçası ve aracı olmakla birlikte, aslında kendi başına da örgüt içerisinde

bir strateji olma özelliği taşımaktadır (Erdemir, 2012: 134). Örgüt içerisinde yer alan ödül stratejileri, doğrudan insan kaynakları stratejileri ile ayrılmaz bir parçadır (Snider, 2015). Ödül stratejileri, insan kaynakları fonksiyonları olan yetenek yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi fonksiyonları karşılıklı olarak desteklemektedir (Heng, 2012: 21).

Ödül ve strateji kavramları arasındaki ilişki, literatürde de ilgi çeken konuların başında gelmektedir. En basit tanımıyla ödül stratejisi, gelecekte örgüt içerisinde ödüller ile ilgili yapılması planlanan faaliyetler hakkında işgörenlere verilen taahhüttür (Armstrong ve Murlis, 2007: 31). Bu açıdan bakıldığında, ödüllerin örgütler ile işgörenler arasında gerçekleşen bir sözleşme niteliği taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Ödül stratejisi, başka bir ifade ile örgüt ödül politikalarının ve süreçlerinin iş gereksinimlerine göre örgüt içerisinde nasıl geliştirilmesi gerektiğini tanımlamaktadır (A report on reward strategy, t.y.). Ödül stratejileri; işveren tarafından, çalışanların ilgisini çekmek, çalışanları motive etmek ve elde tutmak için kullanılabilecek tüm araçları ifade etmektedir (Heng, 2012: 212).

Geniş anlamıyla ise ödül stratejisi, örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmesi gereken ödül politikaları ve süreçleri ile ilgili olarak örgütün güttüğü genel hedeflerdir (Wright, 2004: 8). Armstrong'a (2000: 232) göre ödül stratejisi, örgütün hedeflerine ulaşmasını destekleyen ve performans sonuçlarını ödüllendirecek programlar geliştirmesi ve tasarlaması için örgüt içerisinde özel talimat sağlayan bir politikadır. Vicki (1994)'e göre ödül stratejisi, bireysel ödül programlarını nasıl tasarlayacağı ile ilgili örgüte belirli bir yön vermektedir.

Ödül stratejisinin amacı; insan kaynaklarının etkili kullanılması yoluyla örgüt hedeflerini elde etmek ve tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını destekleyen ödül programlarının uygulanmasına yön vermesi ve hedef bilincinin örgüte kazandırılmasını sağlamaktır (Armstrong ve Cummins, 2011: 31). Oluşturulan ödül stratejisi ışığında, ödüllendirme süreci daha etkili bir şekilde yürünecek ve örgüt içerisinde işbirliği duygusu geliştirilebilecektir.

Çok sayıda çalışma, örgüt içerisindeki ödül yapı ve stratejilerinin performans ölçüsü üzerindeki etkisi konusunda olumlu sonuçlar göstermiştir. Sarin ve Mahajan (2001), örgüt içerisinde oluşturulmuş ödül stratejilerinin takım performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair birkaç sonuç ortaya koymuştur. Ödül stratejisinden üniform bir şekilde etkilenmeyen performans boyutları, araştırmacıları günümüzde kabul edilmiş bazı teori ve uygulamaları yeniden incelemeye teşvik etmektedir (Heng, 2012 : 212). Bu durumda, uygun ödül stratejisi geliştirmenin her örgüt için çok önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

Lee Wong (2006) ödül stratejisinin şirketin inovasyon performansı üzerinde etkisi olduğunu keşfetmiştir. Paul (1981) örgüt içerisindeki bir ödül stratejisinin örgütün önemli alanlarına işaret edebileceğini ve gelecekteki yönelimini yönlendireceğini öne sürmektedir.

Ulaşılmak istenen amacın gerçekleştirilebilmesi için öncelikle, kurum içerisinde çalışmakta olan insan kaynağının doğru ve adil bir şekilde ödüllendirilmesi gerekmektedir (Karatepe, 2005:118-122).

Örgüt içerisindeki toplam ödül stratejilerinin benimsenmesi, kuruluşun en iyi konumda kalmasına ve en iyi çalışanı işletmeye çekmesine yardımcı olmaktadır (Lakhal and Pasin, 2008). Etkili bir biçimde oluşturulan ve uygulanan ödül stratejileri, örgüt hedeflerinin elde edilmesine büyük katkılar sağlamaktadır. Sağlanan bu katkıları, doğru ödül stratejisinin sonuçları olarak algılamak da mümkündür. Söz konusu katkılar şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 1993: 11):

- Büyüme ve yüksek performans için gerekli olan anahtar stratejiler ile ödüllendirme politikaları ve sistemlerinin bütünleştirilmesine yardımcı olunur, kilit önem taşıyan bu unsurların hep birlikte çalışması sağlanır.
- Özellikle kurum içerisinde inovasyon, takım çalışması, esneklik ve eşitlik ile örgüt değerleri desteklenir.
- Örgüt kültürü ve özellikle üst yöneticiler tarafından benimsenen yönetim tarzının birbiri ile uyum içerisinde olması sağlanır.

- Örgüt içerisinde hangi tarz davranışların ödüllendirileceği, bu ödüllendirmenin nasıl gerçekleştirileceği ve beklentilerinin nasıl karşılanacağı işgörenlere açık bir şekilde bildirilir ve örgütün tüm kademelerinde arzu edilen davranışlar yönetilir ve desteklenir.
- Örgütün ihtiyaç duyduğu becerilere sahip bireyler, örgüte çekilir ve mevcut işgörenleri elde tutmak için gerekli olan farklılık yaratılarak rekabet üstünlüğü sağlanır.

2.3. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ KAVRAMI VE TÜRLERİ

Ödül sistemleri, motivasyonu etkileyebilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak tanımlanmaktadır. Ödül sistemleri, sabit ve değişken miktarlarda, finansal ve finansal olmayan ödüller dahil olmak üzere çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır (Van Eerde, 2015).

Ödül sistemi, bir kuruluşun, çalışanlarına gerçekleştirdikleri iş karşılığında sağladığı tüm parasal, parasal olmayan ve psikolojik ödemeleri ifade etmektedir (Branton and Gold, 2007). Bir örgütün gereksinim duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak ve bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci ödüllendirme olarak tanımlanmaktadır (Canan, 2000: 237).

Ödül sistemi başka bir ifadeyle, örgütlerin çalışanların ödülleri, örneğin yıllık maaş tutarları gibi politika ve mekanizmaları yönetmesi ile oluşmaktadır (Heng, 2012). Ödüllendirme sistemi, çalışanları en üst düzeyde performans göstermeye motive etmelidir (Brown, t.y.).

Örgütler, işgörenlerin çalışma isteklerini arttırmak ve nitelikli yeni iş gücünü örgüte dahil etmek adına örgüt içerisinde ödül sistemleri geliştirmektedir. Bu ödül sistemlerinin; örgüt stratejilerine, hedeflerine ve değerlerine uyumlu bir şekilde tasarlanması da gerekmektedir. Aynı zamanda örgütsel amaçlar ile işgören amaçlarının bir paydada buluşturulması planlanmalıdır. İşgörenlerin verimli bir

çalışma sergileyebilmeleri için emeklerinin karşılıklarının mutlaka örgüt tarafından verilmesi amaçlanmalıdır. Örgüt içerisindeki işgörenlerin temel gereksinimleri ve beklentileri birbirinden farklı olacaktır. Bu nedenle ödül sistemlerinin belirlenmesinde beklentilerin ve gereksinimlerin her bir birey için ayrı bir şekilde dikkate alınması gerekmektedir (Yürür, 2009:236-239).

2.3.1. Ödüllendirme Sistemi Türleri

Ödüllendirme sistemi türleri, uygulamada geliştirilen ödül planları, yapılan iş ve kişiye göre ödüllendirme sistemleri, dağıtım ilkelerine göre ödüllendirme sistemleri ve sosyo – kültürel etmenlere göre ödüllendirme sistemleri şeklinde sınıflandırılabilir.

2.3.1.1. Uygulamada Geliştirilen Ödül Planları

Birçok ülkede örgütler, işgörenlerin çalışma isteklerini arttırmak için çeşitli sistemler geliştirmektedir. Bu sistemler, Robbins tarafından üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; değişken ödeme sistemleri, yeteneklerin değişken olarak kabul edildiği ödeme sistemleri ve esnek yararlanma sistemleridir (Aşan ve Aydın, 2006: 118).

Değişken Ödeme Programları: Değişken ödeme sistemi, işgörenlerin görev ve sorumluluğu dâhilinde oldukları işlerindeki başarılarına göre hazırlanmaktadır. Parça başı ya da akort ücret olarak bilinen bu sistemler, genellikle örgüt içerisindeki yönetim kadroları için hazırlanmaktadır. Ancak, bazı durumlarda değişken ödeme programlarının tüm örgüt için de kullanıldığı görülmektedir (Örücü, vd.,2005:52-57).

Değişken ücret, “durumsal ücret” türlerinden biridir. Durumsal ücret, bireyin performans, yetkinlik, katkı veya becerisine ve hizmetine göre verilen finansal ödülleri içerir (Ataay, Acar, 2015 :351). Bunlar, birey, takım, örgüt performansı ile ilişkili olarak ele alınabilir.

Durumsal ücret unsurları; parça başı ücret, kazanç paylaşımı programları, komisyon, ikramiye, uzun vadeli teşvikler, kıdeme dayalı ücret artışı, hisse senedi opsiyonu şeklinde olabilir (Welch, 1997).

Örgüt içerisinde, başarılı üretim süreçlerinin ortaya çıkması adına verilen ikramiyeler ve kar payı dağıtımları, değişken ödeme sistemleri içerisinde kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 118-119). Değişken ödeme sistemi içerisinde yer alan ve en basit yöntem olan, parça başı ücret ödeme sistemi, asgari çıktının elde edilmesi adına parça başına yapılan iş çıktısına göre belirlenmektedir. Belirlenen sınırların üzerinde gerçekleştirilen her birim için, işgörenlere ekstra bir ödeme gerçekleştirilmektedir (Yüksel, 2007: 228). Geliştirilen bu sistem neticesinde, işgörenler daha çok gelir elde edebilmek adına daha yüksek performansla çalışabilmektedir.

Değişken ücret, performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturmakta ve ücret giderlerinin şirket performansı ile doğru orantılı olmasını sağlamaktadır (Hızır, t.y.). Değişken ücret genellikle iki ana faktöre dayanır: çalışanın kendi performansı ve şirketin performansı. Bu nedenle, şirketler tarafından geliştirilen çoğu plan, bu kombinasyona dayanan bir hedef belirleme ve fiili ödemeye sahiptir. Değişken ücret, herhangi bir kuruluştaki toplam ödülün beş ana bileşeninden biridir ve genellikle sabit ücretin bir yüzdesidir (D. Basu, 2018).

Değişken ücretin varlığı ve miktarı, işgörenlerin performans ve katkı düzeylerine göre değişir. Bu ücret bileşenleri, diğer bileşenlerden farklı olarak garanti edilmiş sabit bir ödemeyi kabul etmez. Teşvikli ücret sistemlerinde, temel ücretin karşılığı olan performans düzeyinin üzerine çıkan işgörenlere, temel ücret dışında, performanslarıyla orantılı olarak prim, komisyon, akord zammı veya payı vb. adlar altında verilen ilave/özendirici ödemeler, değişken ücretin en tipik örneğidir (Ataay, Acar, 2015: 321).

Tarihsel olarak bakıldığında, sistemin en eski uygulaması ABD’de uygulanmış olan Scanlon Planı’dır (Aydın ve Aşan, 2006: 119). Bu sistemin odak noktasında, örgüt içerisinde takım çalışmalarını kuvvetlendirmek ve ücret motivasyonunu takım üzerinde yoğunlaştırmak yer almaktadır. Joseph Scanlon tarafından geliştirilen sistemin günümüzdeki uygulaması ise, kazanç paylaşım modeli olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 270).

Kar dağıtımı ve kazanç dağılımı kavramları aynı anlama gelmemektedir. Kazancın paylaştırılmasına yönelik olarak hazırlanan planlarda söz konusu dağıtımlar, iş süreçlerinde yer alan takımların verimlilikleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Aydın ve Aşan, 2006: 119).

Kar dağıtımı, işgörenlere ödenen sabit bir ücret üzerine, elde edilen karın bir kısmının paylaştırılmasıdır (Yüksel, 2007: 231). Kâr dağıtımı, bir organizasyondaki tüm çalışanları içeren ve genel işletme birimi karına (veya benzer bir temel finansal hedefine) odaklanan bir grup teşvik planıdır (Bruce, 2014). Bir başka ifadede kar dağıtımı, bir işveren ile işverenin kazancının bir bölümünü çalışanla paylaştığı bir çalışan arasındaki düzenlemedir. Bir bonus ile kar paylaşımı arasındaki temel fark, çalışanlarla paylaşılmadan önce ortada kar olması gerektiğidir (Maccadden, 2012).

Belirtilen iki sistem neticesinde işgörenler ile örgütler arasında bir bağ oluşturulmaktadır. Kar artışlarından olumlu etkileneceğini bilen işgörenler, çalışmalarında daha çok özveri göstermektedir (Heng, 2012).

Kar dağılımı ve kazanç dağılımı sistemlerinin en belirgin dezavantajı ise, örgütün kar elde etmemesi durumunda ortaya çıkacak motivasyon kayıplarıdır. Motivasyon kayıpları ise örgüt içerisinde verimsiz bir çalışma ortamının doğmasına neden olmaktadır (Maccadden, 2012).

Değişken ödeme sistemleri içerisinde sıklıkla uygulanan yöntemler; ikramiyeler ve bonuslardır. İkramiye yönteminde, işgörenlere yıl içerisinde belirli bir rutin dâhilinde maaş tutarı kadar ilave ödeme yapılmaktadır. Bonus yöntemi ise genellikle yöneticiler için kullanılmaktadır. Bu ödemeler; 3 aylık, 6 aylık ya da yıllık olarak yöneticilere performansları doğrultusunda yapılan ödemelerdir. Belirtilen uygulamalara sarı zarf adı da verilmektedir. Zarf içerisinde yapılan ödemelerin miktarları genellikle bilinmemektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 274).

Değişken ödemelerin düzensiz yapıları örgütler için çekici bir hale gelmiştir. Özellikle başarısız dönemlerde sabit ödemelerdense değişken ödemelerin tercih edilmesi masrafların düşürülmesi ile katkı sağlamaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 119).

Beceriye Dayalı Ödeme Planları: Beceri temelli ödeme (SBP) sistemleri, çalışanları sahip oldukları çeşitlilik, derinlik ve beceriler için ödüllendirir. Çalışanlara, herhangi bir zamanda yaptıkları iş yerine, kullanabilecekleri beceriler için ödeme yapılır (Ledford, 1990).

Beceriye dayalı ödeme sistemleri, bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilere odaklanır ve kuruluştaki çalışmalar için uygulanmaktadır (Leritz, 2012: 1). Geliştirilen bu sistem doğrultusunda, işgörenlere edindikleri yeni beceriler ve yeni işler üzerinden ödeme yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 260). İşgörenlerin ekonomik olarak kazanımlarının artması, beceri gelişimlerine ve gerçekleştirdikleri iş yükünün artmasına bağlı olarak değişebilmektedir.

Beceriye dayalı ödeme sistemleri, örgüt yönetimlerine esneklik kazandırması açısından oldukça önemlidir. Süreç içerisinde, örgütte çalışan personel sayısının az olması nedeniyle yalnızca kendi uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren işgörenlerden ziyade, birçok işi yapabilme kabiliyetine sahip işgörenler tercih edilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 119).

Beceriye dayalı ödeme sistemindeki temel hedef; işgörenlerin becerilerinin ve beceri gelişimlerinin ödüllendirilmesidir. Söz konusu ödüllendirmeler neticesinde, işgörenlerin beceri gelişimlerini sürdürmesi örgüt için bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Sistemin işleyiş biçiminde, esnekliğin ön plana çıktığı ve bu esneklik sayesinde örgüt içerisindeki maliyetlerin ve personel sayısının azaltılabildiği görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 261).

Beceriye dayalı ödeme sistemlerinin avantajlarından biri, çalışanların daha yüksek iş sınıflandırmalarına geçme konusunda daha az endişe duymalarıdır. İlerleyen süreç içerisinde çalışanlar yeni beceriler edinmeye ve mevcut becerilerde ustalaşmaya odaklanmakta ve bu da organizasyona fayda sağlamaktadır (Leritz, 2012: 3).

Örgütte birden fazla işlevi yerine getirebilen işgörenler, örgüt içerisinde oldukça değerli kabul edilmektedir. Birden çok beceri ve yetkinliği olan işgörenler, örgüt içerisinde daha az işgörenin çalıştırılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. Yine bu

duruma ek olarak, örgüt içerisinde çeşitli nedenlerle yaşanan devamsızlıklar ise bu tarz personelin varlığı ile tolere edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 262).

Beceri temelli sistemlerin diğer büyük avantajlarından biri de, çalışan (ve organizasyon) esnekliğini arttırırken aynı zamanda iş yapma maliyetini düşürmesidir (Leritz, 2012).

Yukarıda belirtilen olumlu katkıların dışında beceriye dayalı ödeme sistemlerinin birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Örgüt içerisinde eğitim masraflarının artması ve sistemin düzgün bir şekilde yönetilmemesinden kaynaklı olarak örgüt içerisinde kullanılamayan becerilerin ortaya çıkması olumsuz yönlerden bazılarıdır (Barkman, 2013). Yaşanılacak olan olumsuz durumların önlenmesi adına, sistem içerisinde ödeme sistemlerinin titizlikle belirlenmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, becerilerin ve karşılığında ödenecek ücretlerin miktarı dikkatlice belirlenmeli ve işgörenler yöneticiler tarafından düzenli olarak izlenmelidir. Aksi takdirde, örgüt içerisinde performans düşüklükleri ile karşılaşılabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 263).

Esnek Yararlanma Ödemeleri: Geliştirilen esnek yararlanma ödeme yöntemi neticesinde, işgörenler kendi gereksinimlerine uygun olan planlar dahilinde çalışmalarını yürütebilmektedir. Bu sistem içerisinde, özellikle tercih edilen modüler çalışma planları (evli ve çocuklu çalışanlar, evli ve çocuksuz çalışanlar ve bekârlar için) üzerinden ana ücrete ilave olarak çalışılmayı tercih edilen gün planlaması ve ödeme programlarının hazırlanmasıdır (Aydın ve Aşan, 2006: 120).

2.3.1.2. Yapılan İş ve Kişiye Göre Ödül Sistemleri

Profesyonel çalışma yürüten işgörenler, yarı zamanlı işlerde çalışan işgörenler, hizmet sektörü içerisinde yer alan işgörenler ve rutin bir program içerisinde çalışmalarını yürüten işgörenler için farklı ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi mümkündür (Singh, 2007:2).

Profesyoneller (Beyaz yakalılar): İdari veya büro işleri yapan çalışanları belirtmek için “beyaz yakalı” terim, 1920’lerde yaygın olarak romancı Upton Sinclair sayesinde kullanılmaya başlandı (Wroblewski, 2018). Beyaz yakalı çalışanlar, genellikle mavi

yakalı çalışanlar olarak adlandırılan üretim ve bakım çalışanlarından farklı olarak, ofis, büro, idari, satış, profesyonel ve teknik alanlarda uzun yıllar boyunca görev almış ve bu sayede kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerdir (Surphi, 2018). Ofiste veya profesyonel bir ortamda çalışan işgörenler “beyaz yakalılar” olarak tanımlanmaktadır (Kirkegaard ve Larsen, 2011).

Profesyonel kişiler için iş tatmini kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Sorumlu oldukları iş çıktılarında elde ettikleri başarılarla paralel olarak iş tatminleri de artabilmektedir.

Profesyonel işgörenlerin görev ve sorumlulukları altındaki işlerde motivasyonlarını arttırabilmek adına, fikir yürütebilecekleri, çözüm arayışları içerisinde olabilecekleri projeler içerisinde çalıştırılması gerekebilmektedir. Ayrıyeten, uzmanlıkları doğrultusunda fikirlerine önem verilmeli ve sorumlu oldukları görevler konusunda birtakım esneklikler sağlanmalıdır. Bu durumların yaratılabilmesi için, şirket içerisinde İnsan kaynakları birimi tarafından, ödüllendirme sistemleri geliştirilebilir ve beyaz yakalı personel için bir takım maddi veya manevi olarak ödüllendirme sistemleri şirket içerisinde aktif olarak uygulanabilir.

Katı çalışma şartları içerisinde, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak seminer, kurs vb. etkinliklere katılamaması, profesyonel grup içerisinde yer alan çalışanların performanslarında ve motivasyonlarında düşüşler yaratmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 120).

Geçici/ Yarı Zamanlı Çalışanlar: Örgütlerin küçölme kararı alması, taşeron firmalarla yapılan anlaşmalar, maliyet düşüşlerinin sağlanması vb. nedenler ile yarı zamanlı çalışma uygulamaları günümüz şartlarında hızla artmaktadır. Yarı zamanlı çalışma şartları içerisinde en sık karşılaşılan sorun geçici/yarı zamanlı olarak çalışan işgörenlerin motivasyonlarının yüksek olarak sağlanmasıdır. Zira bu çalışanların kadrolu personellere kıyasla, güvenceleri şirket tarafından çok kısıtlı miktarda yapılmış ya da hiç güvence altına alınmamıştır (Giddens, 2000:353).

Yarı zamanlı çalışma programlarında istihdam eden işgörenler, genellikle sağlık sigortası, emeklilik hakkı vb. güvencelerden yararlanamamaktadır (Aşan ve Aydın,

2006: 120). Yarı zamanlı çalışmanın, örgüt içerisinde etkin maliyet kullanımı, sezon döneminde ekstra yardım, iş devir oranını azaltma gibi birçok avantajlı yönü bulunmaktadır (Khera, t.y.).

Yarı zamanlı çalışanların örgütü doğrudan etkilediği bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışanın örgüt içerisindeki uzun vadedeki kariyer hedefi ve motivasyonu, mesai saatlerini ölçmede zorluk ve örgüte bağlılıkları gibi konular dezavantajlar arasında sayılmaktadır (Cauthen, t.y.).

Yarı zamanlı çalışan işgörenlerin motivasyonlarının artırılmasında en sık başvurulan yöntem, ilerleyen dönemde tam zamanlı kadrolara geçişlerinin yapılacağı sözünün verilmesidir. İşgören, vaat edilen kadro sözü inancıyla daha yüksek verimlilikle çalışabilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 121).

Yarı zamanlı çalışanlar için de şirket içerisinde ödüllendirme sistemleri yaratılabilir. Yarı zamanlı olarak çalıştıklarından ötürü, şirkete bağlılıkları ödüllendirme sistemleri sayesinde artırılabilir. Sistem içerisinde, yarı zamanlı çalışanların gösterdikleri çabalarını anlık olarak ödüllendiren uygulama sayesinde, uzun vadede şirkete devam ve iş motivasyonu sağlanabilir.

Hizmet Sektöründeki Mavi Yakalılar: Mavi yakalı terimi aslen bazı ABD fabrikalarındaki atölye işçilerinin giydiği tulumlardan kaynaklanmaktadır (Bessant, Lamming 1988). Larsen'e (t.y.) göre, bir mavi yakalı işçi vasıflı veya vasıfsız işçi olarak tanımlanmaktadır.

Sektör içerisinde faaliyet gösteren mavi yakalıların, beyaz yakalı çalışanlara kıyasla becerileri ve bilgi birikimleri daha kısıtlıdır. Mavi yakalı işgörenlerin güdülenmesi adına en çok tercih edilen yöntem, ücret takviyeleri içerikli ödüllendirme sistemleridir (Yücel ve Güner, 2013: 29-35).

Söz konusu işgörelere, gerçekleştirilen ödemelerden ek olarak ufak bir ödeme artışının gerçekleşmesi durumu, motivasyonlarında da gözle görülür artışı beraberinde getirir. Günümüzde ise birçok işletme, örgüt içerisinde ayın elemanı seçerek, işgörelere ailelerinin de katılabildiği etkinlikler düzenleyerek, işgörelere motivasyonunu arttırmaya çalışmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 121).

Rutin/ Standart İşlerde Çalışanlar: Her insan keyif alabileceği işlerde çalışmak istemektedir. Sürekli olarak aynı işi yapmak, kimi zaman işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Görev ve sorumluluğu altındaki işleri düzenli olarak yapan ve aynı eylemi sürekli gerçekleştiren çalışanların, yöneticileri tarafından sürekli güdülenmesi gerekmektedir. Bu yönden, işgörenlerin çalışma ortamlarının sağlıklı ve düzenli olması, yeterli molaların verilmesi, çalışanların başında görev yapan anlayışlı şeflerin var olması ve işgörenlerin diğer personelle birlikte vakit geçirebileceği ortamların hazırlanması gerekmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 121).

2.3.1.3. Dağıtım İlkelerine Göre Ödül Sistemleri

Geliştirilen ödül sistemlerinin etkinlik sağlayabilmesi için kültürel öğelerin muhakkak göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ödül sistemlerinin geliştirilmesinde üzerinde durulması gereken birçok ilke bulunmaktadır. Bunlar; adil dağıtım, eşitlikçi yaklaşım ve gereksinimlerdir (Aşan ve Aydın, 2006: 122).

Bireysel yaklaşımların ön planda olduğu ülkelerde öne çıkan en önemli ilke, adil dağıtım ya da adalet ilkesidir. Amerika, Kanada, İngiltere, Avustralya gibi ülkelerde kişisel başarılar, kişisel gelişim ve diğer çalışanlarla rekabet içerisinde olmak oldukça önemlidir.

Adalet ilkesi çerçevesinde, çalışanların temel beklentisi, çalışma seviyelerine göre ödüllendirme sistemlerinin uygulanmasıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 122). Böyle bir anlayışın içerisinde öne çıkan yöntemler; ücret artışları, prim ödemeleri ve yetki devirleri olarak sayılabilir.

Eşitlik ilkesi ise, Japonya, Çin, Kore, Norveç, Danimarka gibi ülkelerde benimsenen, özellikle bu ülkelerde örgüt adına gerçekleştirilen çalışmalara önem verildiği, takım çalışmalarının yüksek bir etkinlikle gerçekleştirildiği, işgörenlerin çalışma gruplarına ve örgütlerine karşı yüksek bir aidiyet duygusu geliştirdiği görülmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 122). Eşitlik ilkesi doğrultusunda işgörenlerin tamamına eşit ödüllendirme yapılmaktadır. Örgütün kar paylaşırma gibi eylemlerinde, bireylerden ziyade gruplara önem verilmelidir.

Sinclair'ın yaptığı 132 kişilik ekip araştırması sonucunda, ekiplerin eşit ya da eşit şekilde ödüllendirilmesine bağlı olarak bazı farklılıklar ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir. Örneğin, bir projenin hızlı bir geri dönüş süresi varsa ve ekipler eşit şekilde ödüllendiriliyorsa; ekip üyelerinin hedefe ulaşmak için daha verimli olduklarını tespit etmiştir. Eşitlik ilkesine bağlı olarak dağıtılan eşit ödül sayesinde, ekip üyeleri daha üretken olma eğilimindedir. Ancak Sinclear, bu durumun aynı zamanda olumsuz bir durum yarattığını da ileri sürmüştür. Daha fazla üretken olan ekip üyeleri, birbirleri ile az işbirliği yapma eğilimi içerisine girmişlerdir ve yapılan işlerin kalitesi bir süre sonra zarar görmüştür. Dolayısıyla, eşitlik ilkesine göre ödüllendirme kısa vadedeki planlamalar için iyi, ancak daha uzun vadeli planlar için iyi görünmemektedir (Sinclear, 2003).

Gereksinimler ilkesi ise, genellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak etkili olmaktadır. Hindistan, Pakistan gibi hayat ihtiyaçlarının karşılanmasının oldukça güç ve önemli olduğu ülkelerde bireyler arasındaki rekabet ve grup başarılarından ziyade söz konusu temel gereksinimlere katkı sağlayacak ödül sistemlerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 123).

2.3.1.4. Sosyo – Kültürel Etmenlere Göre Ödül Sistemleri

Kültür kavramı, Hollandalı araştırmacı, Greert Hofstede tarafından 1980 senesinde dört ayrı başlık üzerinden incelenmiş ve bu kapsamda bir takım değerlendirmeler yapılmıştır (Mutlu, 2008: 237). Hofstede'ye göre kültürün unsurları; güce olan uzaklık, belirsizliklerden kaçınmak, bireysel yaklaşımlar ve eril yaklaşımdır (Mutlu, 2008: 238).

Güce olan mesafe kavramının kökeninde, toplum içerisinde yer alan insanların eşit şartlarda olmadığı gerçeği yer almaktadır (Aydıntan, 2005: 162). Toplum içerisinde, daha çok gücü elinde bulunduran bireylerin söylem gücünün yüksek olması, güç mesafesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, otoriteyi elinde bulunduran bireylerin söylediklerinin kabul edilme oranı çok yüksektir ve toplum mevcut otoriteye itaat etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olmadığı toplumlarda ise, alınacak kararlarda her

kesimin söz hakkı bulunmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere örnek olarak, Filipinler, Venezüella ve Hindistan gösterilebilir. Türkiye, Fransa, Belçika gibi ülkelerde de çok olmasa dahi güç mesafesinin yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. İsrail ve Danimarka gibi ülkelerde ise, güç mesafesinin düşük olduğu düşünülmektedir (Aydıntan, 2005: 162).

Belirsizliklerden kaçınma unsurunda ise, toplum içerisinde yer alan bireylerin eylemlerinde risk almaktan kaçındıkları görülmektedir. Toplum, belirsizlik karşısında uzak durma ve risk almama eğilimi içerisindedir. İspanya ve Japonya gibi ülkeler genellikle belirsiz durumlardan uzak durmaya çalışırken, Danimarka ve İngiltere gibi ülkelerde risk alma derecelerinin yüksek olduğu görülmektedir (Mutlu, 2008: 240).

Türkiye, Yunanistan, Japonya, Kore, Avrupa ve Latin Amerika ülkelerinde belirsizlikten kaçınma seviyelerinin ve güç mesafelerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. ABD, Danimarka, İsveç, İngiltere, İngiltere, Hollanda ve Norveç gibi ülkelerde ise belirsizliklerden kaçınma eğilimlerinin ve güç mesafelerinin düşük olduğu öngörülmektedir (Aydıntan, 2005: 163).

Hofstede tarafından kültür kavramına ait bireysellik konusu, bir tarafta bireysellik diğer tarafta ise işbirliği yaklaşımı olacak şekilde değerlendirilmektedir. Bireycilik yaklaşımı ağır basan ülkelerin GSMH'nın genellikle yüksek olduğu düşünülmektedir. ABD, Kanada, İsveç, Avustralya, Danimarka gibi ülkeler bu gruba örnek olarak gösterilebilir. Bu ülkelerin aksine Guetemala, Pakistan ve Ekvator gibi ülkelerde ise; bireysel yaklaşımların zayıf olduğu ve GSMH'larının düşük olduğu tespit edilmektedir (Mutlu, 2008: 240).

Eril yaklaşım içerisinde, topluma ait kültür kavramı dişi ve erkek olarak iki grup içerisinde değerlendirilmektedir. Cinsiyetlere göre rol dağılımlarının yüksek oranda farklılaştığı toplumlar erkek toplum, bu farklıların düşük olduğu toplumlar ise dişi toplum olarak kabul edilmektedir. Erkek toplumlarda öne çıkan temel özellikler; toplum içerisinde öne çıkma eğilimi göstermesi, performans sergileme, elde edilen başarıların görünür olması isteği ve kazanç sağlamaktır. Japonya, ABD, Almanya, Avusturya, İsviçre gibi ülkeler erkek toplum olarak değerlendirilmektedir (Aydıntan, 2005: 164).

Dişı toplumlarda ise genellikle insanlar; kendilerini çok fazla ön plana çıkarmak istemez. İnsanlarla kurulan ilişkilere, paradan daha çok önem vermektedirler. Faaliyetlerinde yaşam kalitesini arttırmak öncelikli bir amaçtır ve çevreci yaklaşımlar sergilemektedirler. Yardımsever kimlikleri bulunmaktadır. Bu ülkelere; Türkiye, Hollanda, Şili, Portekiz, İspanya ve Fransa'nın örnek olarak verilebilmesi mümkündür (Aydıntan, 2005: 164).

Kültür kavramı, toplumdan topluma farklılıklar içermektedir ve toplumların içerisinde yer aldıkları kültüre dair unsurlar iş yaşamlarına da etki yaratmaktadır. Bu nedenle, kültürel özellikler ödül sistemlerinin planlanmasında mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Oğuz, 2011:125-126).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, otoriteye yoğun bir itaat söz konusu olduğundan ve otorite tarafından dile getirilen herşeyin kolaylıkla kabul görmesinden dolayı, bu toplumlarda hiyerarşik sistemin göz önünde bulundurulduğu ödül sistemlerinden yararlanmak daha sağlıklı sonuçların ortaya çıkmasına katkı sağlayabilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, örgütlerin üst kademelerinde görev yapan çalışanlara verilen ödüllerin daha motive edici olduğu görülebilmektedir.

Toplum içerisinde, belirsizliklerden kaçınma eğilimin yüksek olması, çalışanlarında iş süreçlerinde genellikle risk almaktan kaçınmalarına yol açmaktadır. Bu tarz toplumlarda çalışanların motivasyonunun sağlanması için sabit ücret sistemleri oldukça etkili olabilmektedir.

Bireyselliğin ön planda olmadığı, takım çalışmalarına önem verildiği toplumlarda, grup içerisinde yer alan her bir bireyin eşit bir şekilde yararlanacağı ödül sistemlerinin geliştirilmesi çok daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Aksi durumda, bireysel ödüller iş süreçlerinde daha etkin sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Dişı olarak adlandırılan toplumlarda ise, bireyler çok fazla kendisini ön plana çıkarma eğilimi içerisinde olmadığından genellikle sosyal içerikli ödül sistemlerinden yararlanılmaktadır. Dişı olarak nitelendirilen toplumlarda, çalışanların aldıkları başarılı bir sonuç neticesinde üstleri tarafından takdir ya da tebrik edilmesi dahi

motivasyonlarının artmasını sağlayabilmektedir. Erkek toplumlarda ise, ön plana çıkma kavramı önem arz ettiğinden, ödül sistemlerinde maddi unsurların yer alması gerekebilmektedir.

2.3.2. Ödüllendirme Sisteminin Amacı ve Önemi

Örgüt içerisinde, işgörenlerin ödül sistemleri ile teşvik edilmesinin ve takdir edilmesinin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin verdiği emek neticesinde eşit kazanımlar elde etmesi ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde adil bir ortamın oluşturulmasıdır. İkinci amaç ise, işgörenlerin sergilemiş oldukları performanslarda devamlılıklarının sağlanması ve performans gelişimlerinin sağlanması adına işgörenlerin motive edilmesidir. Son amaç ise, örgütlerin değer atfettiği eylemlerin ve neticelerin sınırlarının belirgin hale getirilmesidir (Deeprise, 1994:2).

Ödül sistemlerinin amacı bir şirketten diğerine farklılık gösterebilir. Bu amaçlardan bazıları şunlardır: çalışanları motive etme, performansın geliştirilmesi ve doğru davranışın ödüllendirilmesi (Armstrong, 2007: 96).

Doğru yapılandırılmış ödüllendirme sistemlerinin doğru zamanda kullanılması, örgüt içerisindeki bireylerin işletme stratejilerini destekleyici kararlar almalarını ve işletmelerin bireylerden istedikleri davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Böylece, örgütlerin kendilerini kurum ile özdeş hisseden işgörelere sahip olmaları mümkün olmaktadır (Bell & Bain, 2007).

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin en önemli amaçlarından biri de çalışanların performanslarını artırmaları ve yüksek düzeye ulaşan performanslarını devam ettirebilmeleri için çalışanları motive etmektir (Deeprise, 1994: 2).

Çalışanlar örgüt içerisinde yeteri kadar takdir edildiklerini düşündüklerinde motive olurlar. Ödüller, çalışanları motive etmenin ve daha fazla çalışmaya teşvik etmenin en iyi yoludur. Verilen bonus veya maaş zammı vaadi, çalışanların kendilerini ödüllendirmek için motive etmelerine teşvik etmeyi amaçlar (Ödül Sistemleri, 2008). Koala Danışmanlık ve Eğitim tarafından yayınlanan bir makalede belirtildiği gibi,

Kanada'daki şirketlerin yüzde 70'i çalışanlarını motive etmek için bu tür bir ödül kullanmaktadır (Armstrong, 2007: 96).

Ödüllendirme sistemlerinin tercih edilmesindeki bir diğer neden ise, örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek adına önemli bir etkisinin olabileceği düşünülen nitelikli iş gücünün örgüt içerisinde devamlılığının sağlanmasıdır. Ödüllendirme sisteminin etkinlik yaratabilmesi için stratejik açıdan örgütlerin gelişmesine katkı sağlayan alanlarda faaliyet gösteren işgörenlere, kıymetli ödüllerin sunulması gerekmektedir. Ayrıyeten, belirlenen sistemler içerisindeki ödüllerin, örgüt dışındaki piyasaya da uygun olması oldukça önemlidir (Lawler, 2000:106).

Ödüllerin bir başka amacı da, şirket ödüllendirdiği çalışanı sayesinde diğer çalışanların görev ve sorumluklarını benimsemesinde motive edici olabilmektedir. Bir çalışanı, yaptığı bir davranış için ödüllendirmek, diğer çalışanlara davranışlarından ne yapmaları istendiğini göstermenin bir yoludur. Ayrıca, şirketin çalışanlarından beklediği sonuçları gösteren bir mesaj göndermek için ödüller kullanılabilir (Armstrong, 2007: 96).

Ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanması ve yeni alınacak işgörenlerin söz konusu örgütleri tercih etmesi noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerin tercih edilmesine sağladığı katkı dışında, belirli bir alanda örgüte katılım arzusunun doğmasını ya da örgüt içerisinde özel bir görevin üstlenilmesini desteklemektedir.

Hazırlanan ödül sistemleri bireylerin katılımlarını, örgüt içerisinde devamlılıklarını ya da ayrılımlarını etkilediği gibi örgüt içerisinde görev alma sürelerini de doğrudan etkilemektedir (Sapancalı, 1993:57). Ödül sistemleri, işgörenlerin performanslarını artırma noktasında da oldukça etkilidir. Beklenti üzerine geliştirilen teorilerden yola çıkıldığında, işgörenlerin sergileyecekleri iyi bir performans sonucunda beklentilerinin ödül olması, işgörenlerin daha yüksek bir motivasyonla çalışmalarını sağlamaktadır (Beil & Bain, 2007).

Kota temelli ödül programları sadece işyerinde sağlıklı rekabeti teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda işçileri üretime yönlendiren kişisel ve örgütsel hedeflere

ulaşmaya teşvik etmektedir (Scott, t.y.). Ödül sistemlerinin üç ana hedefi vardır: yeni çalışanları kuruma çekmek, iyi iş performansı elde etmek ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını sürdürmek (Bratton & Gold, 2007: 48).

Ödül sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması, işgörenlerin işlerine ve iş ortamlarına olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde, işgörenlerin sergilemiş oldukları başarılı görev ve sorumlukların yöneticileri tarafından tanınması ve karşılık bulması işgörenlerin örgütlerini daha çok sahiplenmelerini sağlamaktadır.

Örgütler için ödül sistemlerinin önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lawler, 2000:106):

- Örgüt içerisinde görev yapmakta olan belirli bir eğitimden geçmiş, beceri sahibi işgörenlerin, örgütlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında katkı vermesinin sağlanması.
- Örgütsel amaçların ve değerlerin işgörenlere aktarılmasının sağlanması.
- Örgüt tarafından ödül sistemi içerisinde yer alan davranışların belirlenmesi ile işgören eylemlerinin yönlendirilmesi.
- Nitelikli iş gücünün örgüte katılmasının ve örgüt içerisinde devamlılıklarının piyasa rekabet koşullarına uygun demeler gerçekleştirerek sağlanması.
- Örgüt için önem arz eden işgörenlerin örgüt içerisinde kalmasını sağlayarak, işgören devir hızının düşmesinin sağlanması.

Aghwu (2013), rgt içerisindeki ödüllendirme sistemlerinin, mevcut çalışanları işletmede tutma ve yeni personeli işletmeye çekmede önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıyeten dllendirme sistemleri, işçilik maliyetlerinin kontrolünde de örgüt yönetimine kolaylık sağlamaktadır (Aghwu, 2013:44-64).

Geliştirilen dl sistemlerinin işgörenler üzerindeki etkisini anlamaya çalışan örgütsel davranış çalışmalarında iki konunun üzerinde durulmaktadır. Bunlar; işgören motivasyonunun ve iş tatminin sağlanmasıdır. Her iki kavramın da örgüt içerisinde

ödüllendirme sistemlerinin kullanılması ile çalışanların duygu durumlarında yükselme oluşturduğunu söylemek mümkündür (Lawler, 2000:65).

Örgüt içerisinde yer alan ödüllendirme sistemlerinin çalışanların mevcut performanslarını iyileştirdiği ve mevcut görev ve sorumluklarında çalışanları cesaretlendirdiği gözlemlenmiştir (Kelly, t.y.).

2.4. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN BOYUTLARI

Lawler (2000), bütün işletmelerin, ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılmasında dikkate alması gereken iki temel boyutun öneminden bahsetmiştir. Bunlar sistem yapısal/içerik boyut ve süreç boyutudur. Bir ödül sisteminin yapısal veya içerik boyutu; şirkete ait formal mekanizmalar, prosedür ve ilkeler biçiminde tanımlanmaktadır (Örneğin, maaş yapıları, performans değerlendirme formları vb.).

Yapısal belirleyiciler boyutuna göre, bir ödüllendirme sisteminin yedi temel yapısal belirleyicisi vardır. Bunlar; sistemin iş bazlı ya da kişi bazlı olması, performansa dayalı olması, örgütün piyasa konumunun seçimi, içsel ve dışsal eşitlik, sistemin yapısının merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi, hiyerarşinin derecesinin belirlenmesi, toplam ödül paketi ile sistemin kıdeme dayalı olmasıdır (Yürür, 2008: 28).

- **İş Bazlı ya da Kişi Bazlı Olması**

İş bazlı ödüllendirme sistemleri işin değerinin belirlendiği ve bu değer temel olarak bireyden çok, işin örgüte olan katkısını kapsadığı anlayışına dayalı sistemlerdir ve ödül düzeyleri de bu değere göre belirlenmektedir (Ferris, Buckley, 1996: 292).

Kişi bazlı ödüllendirme sistemlerinde, çalışanlar geleneksel ödüllendirme sistemlerinde olduğu gibi hiyerarşik yapıda yukarıya doğru çıktıkları için ödüllendirilme değil, becerilerini artırmaları ve kendilerini geliştirmeleri durumunda ödüllendirilmektedirler. Kişi bazlı ödüllendirme sistemleri, örgütün geliştirmek istediği temel yetkinlikler için gereken beceri ve yeteneklere sahip işgücünün örgüte çekilmesi ve örgütte kalmasını sağlamaktadır(Lawler, 2000: 42-43).

Geleneksel olarak, ücret ve maaş gibi ödüller kuruluşlarda insanların yaptığı iş türüne/değerine dayanmaktadır. İkramiye ve maaş artışları dışında, çoğu kuruluştaki

standart politika, kişiyi değil, iş değerlendirmek, ardından ödöl düzeyi seviyelerini belirlemektir. Bu yaklaşım, işin değerinin belirlenebileceği ve işi yapan kişiye sadece işin değeri kadar ödüllendirme yapılacağı varsayımına dayanır (Lawler, 2000: 42-44).

Kişi bazlı ödöl sistemi, örgüt içerisinde birçok bakımdan geçerlidir, çünkü başka hangi kuruluşların aynı veya benzer işleri yapmaları için işgörenlerine ne ödeyeceğini belirlemek, iş değerlendirme teknikleri gibi tekniler sayesinde mümkün olabilmektedir.

Kişi ya da iş bazlı ödüllendirme sistemin avantajları arasında, kuruma ücret maliyetlerinin rakiplerinkilerle çarpıcı bir şekilde örtüşmemesi ve ücret uygulamalarına biraz objektif bir temel vermesi temin edilmektedir. Son zamanlarda, çok sayıda kuruluş tarafından denenmiş olan işe dayalı ücrete alternatif olarak, bireylere sahip oldukları beceriler için de ödeme yapılmaktadır (Yürür, 2008).

Çoğu durumda, işin niteliği için yapılan ödemeler ile beceri için yapılan ödeme arasında önemli ölçüde ücret farkları gözlenmez. İşgörenlerin sahip oldukları tüm beceriler ile genellikle yaptıkları işler oldukça iyi eşleşmektedir. (Lawler, 2000).

Genellikle işgörenler, işin gerektirdiklerinden daha fazla beceriye sahiptir ve bu gibi durumlarda bu kişilere iş temelli bir sistem altında ödeneceklerinden daha fazla ödeme yapılır. Diğer durumlarda, bireyler bir işe ilk girdiklerinde becerilere sahip olmazlar ve işe uygun ücret türlerini hak etmezler. Bu durumda, bireylerin işle ilgili becerilerinin değeri ne olursa olsun, para kazanma hakkı kazanması gerekmektedir (Lawler, 2000: 42-43).

Beceri temelli veya yetkinlik temelli ücret kullanıldığında ortaya çıkan en önemli değişiklikler belki de bir organizasyonda ürettiği iklim ve çalışanlar üzerinde motivasyon olarak sıralanabilir. İşgörenler, hiyerarşiyi yükseltmek için ödüllendirme yerine, yeteneklerini arttırmak ve kendilerini geliştirmek için ödüllendirilir. Bu durum, organizasyonda kişisel gelişim ve gelişme için bir endişe ortamı yaratabilir ve elbette tam tersi olarak çok yetenekli bir iş gücü üretebilir.

Ayrıyeten, kişi ya da iş bazlı ödüllendirme sisemi yukarı doğru hareket çekiciliğini ve insanların arzu ettiği kariyer ilerleyişini azaltabilir. Kişi ya da iş bazlı ödüllendirme

sistemin kullanıldığı fabrikalarda, tipik olarak, organizasyondaki birçok insanın birden fazla iş yapabileceği ve bu nedenle iş gücünün oldukça bilgili ve esnek olduğu gözlemlendiği görülmektedir. Becerilere dayalı ücretlendirmenin denendiği çoğu durumda, organizasyonda olumlu ve olumsuz özelliklerin ilginç bir karışımını oluşturma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir (Lawler, 1981).

Genel olarak, beceri temelli ücret, öğrenme, büyüme ve gelişmeye yönelik esnek ve nispeten kalıcı bir iş gücüne sahip olmak isteyen kuruluşlara uygun görünmektedir. Ayırteten, özellikle beceri temelli ücret, en çok ihtiyaç duyulan becerinin geliştirilmesi için diğer kurumlar için de uygun görünmektedir (Lawler, 2000).

- **Performansa Dayalı Olması**

Örgütsel ödülleri çalışan başarısı ile ilişkilendiren sistemler, performansa dayalı ödüllendirme sistemleridir (Lundy, Cowling, 1996: 309). Performansa dayalı sistemlerin en önemli avantajı, çalışanları motive ederek bireysel ve örgütsel performansı artırmasıdır (Armstrong, 2002: 271). Gerek Pekiştirme Teorisi, gerekse Bekleyiş Teorisi, bireyin davranışı ile ödül arasında bir bağlantı kurulmasının, davranışın tekrarlanması ya da geliştirilmesi için birey üzerinde motivasyon sağlayacağını savunmaktadır. Bununla birlikte sistem, çalışan başarısının ödüllendirilmesini sağladığından bireyin temel ihtiyaçlarından biri olan başarıma ihtiyacını da karşılamaktadır. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'ne göre sorumluluk almak, ulaşılabilir amaçlar için mücadele etmek ve performansa ilişkin geri bildirim almak, bireyde başarıma ihtiyacını karşılayacağından motivasyon yaratacaktır (Osborn, 1991: 138).

Herhangi bir ödül sisteminin tasarımında verilmesi gereken en önemli stratejik karar, belki de ödüllendirme sisteminin performansa dayalı olup olmayacağıdır. Ödüllendirme sistemi ile ilgili verilen stratejik karar verildiğinde, ödül sisteminin diğer bazı özellikleri de yerine gelme eğilimindedir. Performansa dayanan değişken ücretin en büyük alternatifi, sistemi kıdem üzerine dayandırmaktır. Örneğin, birçok örgüt performans sistemi oranlarını, kişinin yaptığı işe ve ne zamandır bu işe girdiğine dayandırmaktadır. Japonya'da, bireysel ücret de sıklıkla kıdeme dayalıdır, ancak bireyler kurumsal performansa dayalı ikramiye almaktadır (Lawler, 2000).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çoğu işletme, bireysel performansları ödüllendirme sistemini, ücret sistemlerini maaş temelli olarak adlandırdıklarını söylemektedir. Bununla birlikte, gerçek bir maaş ödeme veya terfi sistemine sahip olmak, görününden çok daha kolaydır. Nitekim birçok kuruluşun ücret ve terfi ile performans arasında ilişki kurmayı denememesi ve diğer temellere güvenmesi durumunda performansın motive edilemeyeceği düşünülmektedir (Kerr 1975; Goldberg, 1977; Hills, 1979).

Kötü tasarlanmış ve yönetilmiş bir ödül sisteminin faydadan ziyade zarar verebileceğine dair yeterince kanıt bulunmaktadır (Whyte, 1955, Lawler, 1971).

Öte yandan, maaşın istenen performansla etkili bir şekilde ilgili olduğu durumlarda, örgüt içerisindeki bireyleri motive etmeye, işletmeye çekmeye ve elde tutmaya yardımcı olabileceğine dair kanıtlar vardır. Bu nedenle, mümkün olduğunca, ücret ile performans arasındaki ilişkiyi dengede tutmak gerekir.

Performans, bireysel düzeyde ölçülebilir. Böylece her birey, performansına göre bir ödül alır. Ayrıyeten, grubun performansına dayalı olarak gruplara ödüller verilebilir.

- **Piyasa Konumuna Dayalı Olması**

Ödüllendirme sistemlerinin piyasa konumuna dayalı olması, ödüllerin daha çok rekabete göre belirlendiği ve ödül oranlarının piyasadaki ödül düzeylerinin üzerinde ya da altında oluşturulması ile ilgili tercihleri içermektedir (Ferris, Buckley, 1996: 296).

Birçok örgüt, diğer kuruluşların şirket içerisinde çalışanlarına ne kadar ödül vermiş olduğundan etkilenerek ödül yapısını buna göre oluşturmaktadır. Örgütler, ödeme düzeylerinin diğer şirketlerdeki ödeme düzeyleriyle sık sık karşılaştırması gerektiği konusunda iyi gelişmiş politikalara sahiptir. Örneğin, bazı şirketler önde gelen bir ödeme yapmanın önemli olduğunu düşünmekte ve bilinçli bir şekilde ücret oranlarını rekabet ettikleri şirketlerin hepsinden daha yüksek bir seviyeye ayarlamaktadırlar (Lawler,2000).

Diğer şirketler, ödeme konusunda duydukları saygıyı, piyasa konumunda lider olma konusundan çok daha önemsemekteler ve sonuç olarak, işe aldıkları çalışanlar için

piyasada veya piyasa altındaki ödeme seviyelerini hedeflemekten memnundurlar. Ücret sistemlerinin tasarımıdaki bu yapısal konu kritiktir; çünkü bu durum işletmeye gelen yeni bireyler ile hali hazırda kuruluştaki çalışan bireyler ve işletme turnover oranını doğrudan etkilemektedir (Lawler,2000).

- **İçsel ve Dışsal Eşitliğe Odaklı Olması**

İçsel ve dışsal eşitliğe odaklı ödüllendirme sistemleri, örgüt içinde veya örgüt dışında benzer işleri yapan çalışanların aynı ölçüde ödüllendirilmesi esasına dayalıdır.

Bir örgütün içsel ödemeye odaklı olan şirket stratejisinin bir takım avantaj ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde, herhangi bir ücret farkı olmayacağından işgörenlerin bir pozisyondan diğer pozisyonunu geçişini kolaylaştıracaktır. İçsel ve dışsal eşitliğe odaklı ödüllendirme sistemleri, homojen yapısı ile tüm örgüt çalışanlarının hepsine iyi ya da adil davranıldığı hissini veren organizasyonel iklim ortamı üretebilir. Ayrıyeten insanların daha yüksek ödeme yapan bir bölüme ya da yere geçme istekleri ya da kurum içerisinde rekabet ve memnuniyetsizlik eğilimini azaltabilmekte ya da ortadan kaldırılabilmektedir (Lawler, 2000).

- **Ödüllendirme Sistemlerinin Merkezileşmesi / Merkezileşmemesi**

Ödüllendirme sistemlerinin merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi konusu; şirket çapında uygulanan standart bir sistemin varlığı ya da ödüllerin oluşturulması ve yönetilmesi ile ilgili kararların, şirket içerisindeki bir gruba ya da yönetime bırakılmasına ilişkindir (Lawler, 2000: 47- 49).

Merkezileştirilmiş bir strateji benimseyen kuruluşlar genellikle kurum genelinde benzer olduğunu düşündüğü bazı politikaların (ödeme uygulamaları vs.)sorumluluğunu şirket personeline atar. Şirket personeli, örgüt içerisinde standart ücret notları, ücret aralıkları, standart iş değerlendirme sistemleri ve standart promosyon sistemlerini geliştirir (Lawler, 2000: 47- 49).

Merkezi olmayan örgütlerde, ödeme ve terfi ve diğer Önemli ödül alanlarındaki politika ve uygulamalar yönetime bırakılmıştır (Lawler, 2000: 47- 49).

- **Hiyerarşi Derecesi**

Hiyerarşi derecesine bağlı ödüllendirme sisteminin çalışanları, örgütsel basamakta yukarı doğru hareketinden dolayı ödüllendirmesi ya da tersi olarak statüye bağlı ödülleri minimumda tutması ile ilişkili tercihleri ortaya koymaktadır (Ferris, Buckley, 1996: 296).

Hiyerarşik sistemler genellikle işgörenler organizasyon merdivenini yükselttikçe daha fazla para ödemekte ve işgörenler ilerledikçe daha fazla ikramiye ile işgörenleri ödüllendirmektedir (Lawler, 2000: 24- 25).

- **Toplam Ödül Paketi**

Toplam ödül paketi, sistemin parasal ve parasal olmayan tüm bileşenlerini içeren bir toplamdır ve ödüller için hedeflenen çalışan gruplarına göre değişen şekilde oluşturulmaktadır (Bowen, 2000: 148). Diğer bir deyişle, örgütün tüm çalışanlarına standart bir ödül paketi sunmak yerine farklı örgütsel düzeylerde çalışanlar için farklı ödül paketlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir.

Örgütlerin bireylere sağladığı ödüller çeşitlilik gösterebilir. Örnek olarak, verilen ödüller; para, kar paylaşımı, sağlık sigortası vb. çeşitli şekillerde olabilir. Çoğu örgüt, insanları neredeyse yalnızca nakit, kısıtlı yan haklar veya sadece statü sembolleri ile ödüllendirmeyi seçmektedir. Nakit ödemenin en büyük avantajı, alıcının gözündeki nakit değerinin evrensel olarak yüksek olmasıdır. Nakit, para cezasına, ek ücret veya ikramiye gibi unsurlara çevrildiğinde, bazı insanlar için değerini yitirebilir (Nealey, 1963; Lawler, 1971).

Süreç tarafı, sistemin iletişim ve karar süreci bölümlerini ifade eder. Bu boyut, sistemin nasıl yönetileceği ve işletileceğiyle ilgilidir ve karar alma mekanizmaları ile iletişim konularını içermektedir (Yürür, 2008: 238). Buradaki önemli bir konu, ödül sisteminin nasıl işlediğine ve insanların nasıl ödüllendirildiğine ilişkin bilgilendirilmesindeki açıklık derecesini ifade etmektedir. İkinci önemli bir konu ise, tasarlanan ödül sisteminin ve devam eden yönetim süreci içerisindeki ödül sistemine

katılım derecesidir. Ödül sisteminin tasarımı ve devam etmekte olan yönetiminde izin verilen katılım derecesidir. Bazen, birçok kuruluş yönetimi seçim yapmadan ödüllendirme sistemlerini, yukarıdan aşağıya gizli bir şekilde yönetmektedir (Lawler, 2000).

- **Açık İletişim**

Kuruluşlar, ödül sistemleri hakkında ne kadar bilgi ilettikleri konusunda geniş ölçüde farklılık gösterir. Bazı kuruluşlar, özellikle ödeme alanında, son derece gizlidir. İnsanların bireysel ödülleri hakkında birbirleri ile konuşmalarını yasaklar, ödüllere nasıl karar verilir verilmeyeceği konusunda bireylere asgari düzeyde bilgi verirler. Ödeme planında gizlilik stratejisini benimseyen şirketlerin piyasa pozisyonu, pazar verilerini toplama yaklaşımı ve bunun için potansiyel artış ve ödüller gibi konularda kamuya yayılmış politikaları yoktur (Lawler, 2000).

Bazı organizasyonlar da şeffaf yönetim tarzını benimsemektedir. Şeffaf ödüllendirme sisteminin benimsendiği şirketlerde, genel organizasyon maaş felsefesi gibi birçok şirket ilkesi tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir (Yürür, 2008: 282). Açık bir sistem, insanları soru sormaya, verileri paylaşmaya ve nihayetinde kararlara katılmaya teşvik etme eğilimindedir.

Örgütlerde kapalı sistem, ücret/performans arasındaki ilişkiyi anlamada güçlük çeken bireylerin, örgüt içerisindeki kişilerin elde ettikleri asıl kazançları tam olarak anlayamamaları ve bu durumdan ötürü örgüt içerisinde sisteme karşı düşük güvenli bir ortam söz konusu olmaktadır (Lawler, 1971; Steele, 1975: 39). Kapalı sistemi benimseyen örgütlerde, sistemi tümüyle yanlış anlama ve örgüt içerisinde bireyler arasında yaşanabilecek olumsuz durum, vb. bu sistemin olumsuz tarafları olarak gösterilmektedir. Bu nedenle, örgüt içerisinde yapısal olarak oluşturulmuş kuvvetli bir ödeme sisteminin ve etkin gizlilik politikalarının yerine getirilmesi halinde yanlış algılamaların etkisini azaltabilir.

- **Karar Verme**

Açık iletişim, ücret ile ilgili karar alma sürecindeki çok sayıda işgörenin, örgüt içinde olumlu olacak şekilde karar almasını mümkün kılar. Ayrıca, eğer bireyler ödül

sistemleriyle ilgili kararlara aktif olarak dahil olacaksa, politika ve fiili uygulama hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir (Lawler, 2000).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli firma / işletmelerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmış olup, sonrasında ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi planlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenler açısından araştırma değişkenleri olan örgütsel bağlılık ve ödüllendirme sistemleri algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de araştırmanın amaçlarındandır.

Yabancı kaynaklarda, ödüllendirme sistemleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına karşın, Türkçe literatürde bu alanda çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Çalışma, literatürde yapılan çalışma sayısının az olması sebebi ile önem arz etmektedir.

İşletme / firma yönetimleri, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmak adına şirket içerisinde çeşitli ödüllendirme mekanizmaları kullanmaktadır. Fakat, bu mekanizmaların çalışanlar tarafından algılanış biçimi de bu süreç içerisinde önem arz etmektedir. Çalışanlar, organizasyon yönetiminin personelin motivasyonunu ve işe teşvikini artırmak için kullandığı terfi, maaş ve benzeri çeşitteki ödüllendirme araçlarının organizasyon içerisinde ki dağıtımında eşit ve hakkaniyetli olmasını beklemektedir. Organizasyon içerisinde yapılacak olan ödüllendirme araçları paylaşımının ve organizasyon bakış açısının yanlış dağılımı, çalışanların firmaya olan bağlılıklarında bir azalma yaratabileceği öngörülmekte ve bu araştırmanın ana amaçları arasında yer almaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki firmalarda çalışan beyaz yakalı bireyler oluşturmaktadır. Çalışanların, firmalarındaki ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için, 211 beyaz yakalı çalışan örnekleme dâhil edilmiştir. Örnekleme dâhil edilecek firma çalışanlarının seçimi, "kolayda örnekleme" yöntemi ile yapılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde, örnekleme dahil edilecek birey ya da nesneler istatistiksel bakımdan tesadüfi olmayacak şekilde belirlenmekte olup, araştırmacının inisiyatifinde bulunmaktadır (Robson, 2002).

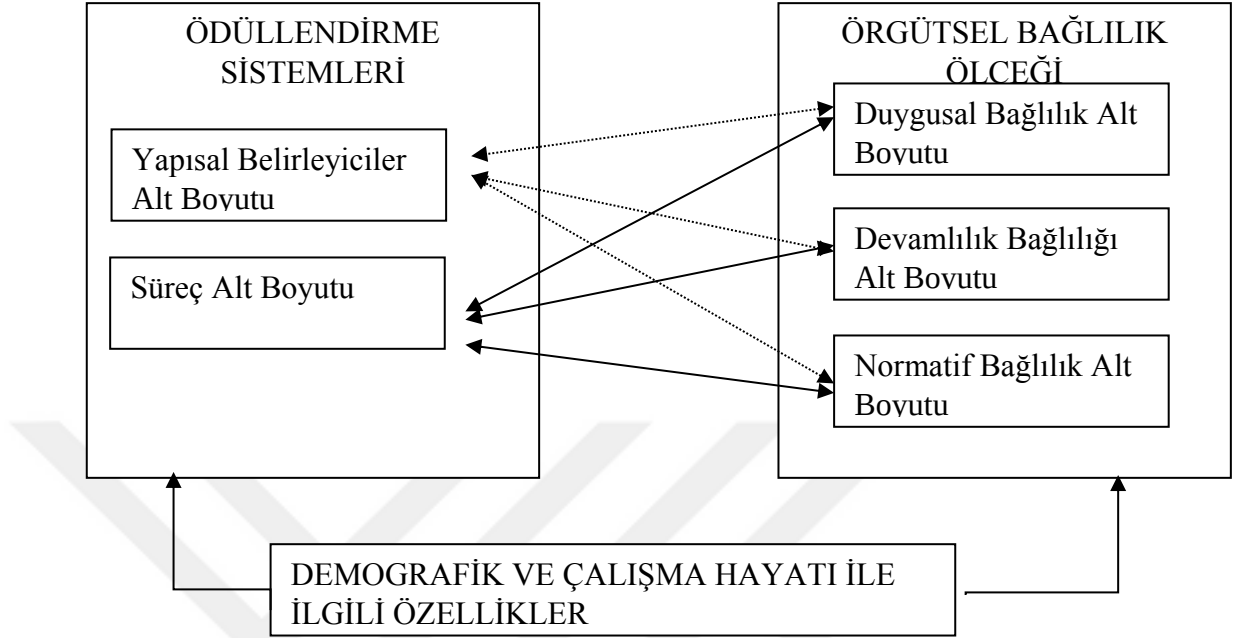
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada birincil ve ikincil olmak üzere 2 çeşit veri kullanılmıştır. Literatürdeki daha önce yazılmış olan makale ve kitaplardan elde edilen ikincil veriler konunun teorik boyutunu açıklamak için kullanılırken, birincil veriler ise İstanbul ilinde çeşitli firmalarda çalışan beyaz yakalı bireyleri içeren bir saha araştırması sonucu edinilen verilere dayanmaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, betimsel tarama modeli kullanılmış olup, bu modelde var olan ya da var olmuş olan bir durumu, olan şekli ve durumuyla betimleme ve tanımlama gayreti güdülmektedir (Karasar, 2005). Araştırmanın amaçlanan durumların incelenmesi için hazırlanan modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Araştırmada ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yine araştırma değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkilerin ve ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışanların, firmalarındaki ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi adına veri toplama süreci nicel yöntem kullanılarak sağlanmış olup, veri toplama aracı olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, 211 anket formu ile firmalardaki beyaz yakalı bireylere ulaşım mail yolu ile gerçekleştirilmiş olup kişisel bilgilerin ve ölçek ifadelerinin yer aldığı anketi doldurmaları sağlanmıştır. Bunların tamamının cevaplanmış olarak geri alındığı çalışmada anket uygulaması süreci 3 hafta sürmüştür.

Anketin giriş kısmında, gerçekleştirilen çalışma ile alakalı açıklamalara yer verilmiştir. Anketin gizlilik ilkesi içerisinde yapıldığı, verilerin araştırma amacı dışında kullanılmayacağı ve araştırmanın amacı yine bu bölümde açıklanmıştır.

Anket, toplamda üç bölümden oluşmakta olup, bu bölümler ve kullanılan ölçekler sırası ile açıklanmıştır:

1. Kişisel Bilgiler Formu (EK 1)
2. Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği (EK 2)
3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (EK 3)

Anketin ilk kısmı; bireylerin, çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının ölçülmesi amacı ile hazırlanmış ve anket çalışmasının bir ve ikinci sayfalarını oluşturmuştur. Anketin ikinci kısmında ise bireylerin, çalıştıkları kurumların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algılarını ölçen Ödüllendirme Sistemi Ölçeği yer almıştır. Anketin son kısmı ise 6 sorudan oluşup katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketimizde kullanılan, Ödüllendirme Sistemi Ölçeği Yürür (2005) tarafından kullanılmıştır. Çalışanların ödüllendirme sisteminin süreçler ve yapısal belirleyicileri ile ilgili algı durumlarını belirlemeye yönelik olarak, Lawler (2000)'ın çalışmasında yer alan ifadelerden faydalanılmış olup, geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak; ödüllendirme sistemi ölçeği, Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Lawler (2000)'a göre ödüllendirme sistemlerinin iki adet temel süreç boyutu ve dokuz adet yapısal belirleyicisi bulunmaktadır. Yürür (2005), ölçek ifadelerinin oluşturulmasında; Shaw ve ark.(2001)'nın çalışmasındaki ekip ödülleri ile ilgili ifadeler ile Smidth ve ark. (2001)'nın çalışmasındaki iletişim sürecine ilişkin bir kısım ifadeleri kullanmıştır. Ölçek 2 alt boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Yapısal belirleyiciler boyutundaki ifadeler; 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-12 ve süreç boyutundaki ifadeler ise 11-13-14-15-16-17-18-19-20-21 numaralı ifadelerdir.

Ödüllendirme Sistemleri ile ilgili algıları ölçmek amacı ile kullanılan ifadeler “ 1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olup, ölçek için geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, toplamda 18 ifadeden ve Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık şeklindeki üç boyuttan oluşan bir ölçüm aracıdır. Ölçek bu araştırmadaki haliyle Özkutlu (2008)'nin çalışanların iş performansı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edildiği çalışmasında da kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık 1-2-3-4-5-6 numaralı ifadelerle, devam bağlılığı 7-8-9-10-11-12 numaralı ifadelerle ve normatif bağlılık 13-14-15-16-17-18 numaralı ifadelerle ölçülmüştür. Ölçekte ters kodlama yapılmış maddeler, sırası ile 2-4-6-7 numaralı maddelerdir.

Bireylerin çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarını ölçmek amacı ile kullanılan ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Değişkenleri

Yapılan araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler şu şekildedir:

- Ödüllendirme Sistemleri
- Örgütsel Bağlılık

Anket uygulanan kişilere dair demografik özelliklerin saptanmasında ise 6 değişkenden yararlanılmıştır. Bu değişkenler şöyledir:

- Katılımcıların Cinsiyeti
- Katılımcıların Yaşı
- Katılımcıların Medeni Durumu
- Katılımcıların Eğitim Düzeyi
- Katılımcıların Aylık Gelir Durumu

- Katılımcıların Firmadaki Çalışma Süresi

3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları demografik değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

H3A: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3B: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3C: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3D: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3E: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları aylık gelir durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3F: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları demografik değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

H4A: Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4B: Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4C: Çalışanların örgütsel bağlılıkları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4D: Çalışanların örgütsel bağlılıkları medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4E: Çalışanların örgütsel bağlılıkları aylık gelir durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4F: Çalışanların örgütsel bağlılıkları firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

3.3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada, çalışanların demografik ve çalışma hayatlarına özgü özelliklerinin belirtilmesinde tanımlayıcı istatistikî analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) yararlanılmıştır.

Çalışmada yer alan Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden elde edilen puanların dağılımların normal dağılım gösterme durumları Kolmogorov-Smirnov testi ile araştırılmış olup, bütün ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Bu nedenle ölçeklerden ve alt boyutlarından alınan puanların çeşitli değişkenlere göre farklılaşma durumlarının incelenmesinde (t testi yerine) Mann-Whitney U testi ve (ANOVA yerine) Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespitinde parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testlerinden Dunn's testine başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular %95 güven aralığında değerlendirilmiştir. Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının güvenilirlik düzeyi tespitinde aşağıda yer alan aralıklar referans alınmıştır (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 güveniliridir.

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

Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişki Spearman korelasyon katsayısı ile incelenmiş olup, alt boyutların birbiri arasındaki ilişkinin derecesi aşağıda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006):

<u>r</u>	<u>ilişki</u>
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerliliğinin kontrolü için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle belli bir ilişki halinde bulunan pek çok değişkenin belirlenmesi ve araştırmacının ortaya atılan kavramları gruplandırması maksadıyla uygulanan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık, 2005).

Faktör analizinin yapılabilmesi için; varsayımlarından bir tanesi olan Bartlett's küresellik testinin anlamlı çıkması olup, test içerisindeki ifadelerin birbiri arasında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olduklarını göstermektedir (Büyüköztürk, 2009). Bir diğer varsayım ise; örneklem hacminin yeterli olduğuna dair bir işaret olan KMO değeridir. KMO değerinin 0,60'tan büyük olması yapılan gözlemlerin yeterli olduğunu belirtmektedir (Büyüköztürk, 2009). Yapılan faktör analizi sonucunda faktörler altında yer alan faktör yüklerinin kabul değerleri Hair ve ark.(1998)'na göre şu şekildedir:

Faktör Yüğü / Anlamlılık İçin Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü

0,30	/ 350
0,35	/ 250
0,40	/ 200

0,45 / 150

0,50 / 120

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Çalışmanın bu bölümünde, beyaz yakalı çalışanların demografik ve çalışma hayatı ile ilgili özelliklerinin dağılımları, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri, çalışanların ödüllendirme sistemleri algıları ve örgüte bağlılık düzeylerinin çeşitli parametrelere göre farklılaşma durumları, ödüllendirme sistemleri algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin birbiri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

3.4.1. Demografik Bulgular

Beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının demografik özelliklerine ait bulgular sırası ile aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	145	68,7
	Erkek	66	31,3

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %68,7'sinin (145 kişi) kadın ve %31,3'ünün (66 kişi) erkek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Yaş	26 yaş	45	21,3
	27 yaş	37	17,5
	28 yaş	34	16,1
	29 yaş	11	5,2
	30 yaş	40	19,0
	31 yaş ve üstü	44	20,9

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yaşa göre dağılımları incelendiğinde %21,3'ünün (45 kişi) 26 yaşında, %20,9'unun (44 kişi) 31 yaş ve üzerinde, %19,0'unun (40 kişi) 30 yaşında, %17,5'inin (37 kişi) 27 yaşında, %16,1'inin (34 kişi) 28 yaşında ve %5,2'sinin (11 kişi) 29 yaşında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Eğitim Durumu	Lise ve altı	28	13,3
	Önlisans	61	28,9
	Lisans	98	46,4
	Lisansüstü	24	11,4

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların eğitim düzeyine göre dağılımları incelendiğinde %46,4'ünün (98 kişi) lisans, %28,9'unun (61 kişi) önlisans, %13,3'ünün (28 kişi) lise ve altı, %11,4'ünün (24 kişi) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Medeni Durum	Evli	59	28,0
	Bekar	152	72,0

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde %72,0'sinin (152 kişi) bekar ve %28,0'inin (59 kişi) evli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Duruma Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Aylık Gelir Durumu	2500 TL ve altı	38	18,0
	2501-3500 TL	55	26,1
	3501-4500 TL	55	26,1
	4501-5500 TL	29	13,7
	5501 TL ve üstü	34	16,1

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların aylık gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %26,1'inin (55 kişi) 2501-3000 TL arasında, %26,1'inin (55 kişi) 3501-4000 TL arasında, %18,0'inin (38 kişi) 2500 TL ve altında, %16,1'inin (34 kişi) 5501 TL ve üstü ve %13,7'sinin (29 kişi) 4501-5000 TL arasında gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresi Durumuna Göre Dağılımı

Özellikler		N	%
Hâlihazırda Çalışılan Firmadaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	38	18,0
	1-5 yıl	132	62,6
	6 yıldan fazla	41	19,4

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde %62,6'sının (132 kişi) 1-5 yıl, %19,4'ünün (41 kişi) 6 yıldan fazla ve %18,0'inin (38 kişi) 1 yıldan daha az süredir hâlihazırdaki işyerlerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

3.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği ve Güvenirliği

3.4.2.1. Ödüllendirme Sistemi Ölçeği

Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinin geçerliliğinin sağlanmasının incelenmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine geçilmeden önce; ölçek ifadelerinin ön koşulları sağlama durumları araştırılmıştır. Bu duruma göre, araştırmada KMO değeri; **0,875(>0,60)** olarak bulunmuş olup örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan Bartlett's testi sonucunda faktör analizine dahil edilen maddelerin birbirleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır ($p=0,000<0,05$).

Araştırmada kullanılan Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğe ait 21 ifadenin ve alt boyutlarının geçerliliğini saptamak için yapılan faktör analiz sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Faktör Yapısı

Alt Boyutlar	Madde No.	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Yapısal Belirleyiciler (Madde Sayısı=11)	5	0,750	%25,05
	6	0,717	
	12	0,656	
	3	0,612	
	10	0,612	
	7	0,595	
	2	0,571	
	4	0,524	
	1	0,473	
	8	0,407	
	9	0,402	
Süreç (Madde Sayısı=10)	17	0,709	%20,10
	18	0,704	
	16	0,682	
	11	0,673	
	14	0,643	
	20	0,643	
	19	0,642	
	13	0,609	
	15	0,583	
	21	0,497	
Toplam Varyans			%45,15

Ödüllendirme sistemleri ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde temel bileşenler yöntemi kullanılmış ve faktörlerin birbiri arasındaki ilişki biçiminin aynı kalmasını gözeterek varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda literatürde yer alan orijinal ölçek madde ve alt boyutları ile uyumlu olduğu tespit edilmiş, açıklanan toplam varyans %45,15 olarak saptanmıştır. Ölçekte bulunan ifadelerin faktör yüklerinin 0,4'ten büyük olduğu ve her iki boyutta yer alan ifadelerin faktör yükleri arasında 0,1 değerinden daha büyük bir fark olduğu gözlemlenmiştir olduğundan, ölçekten ifade çıkarımı yapılmamıştır.

Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ile incelenmiş olup, ölçeğin alt boyutları, madde numaraları ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3.8' de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Ödüllendirme Sistemi Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları	Orijinal Ölçek Cronbach Alpha	Çalışmadaki Cronbach Alpha
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-12	0,95	0,82
Süreçler Alt Boyutu	11-13-14-15-16-17-18-19-20-21	0,94	0,88
Ödüllendirme Sistemi Ölçeği	21 madde	0,97	0,91

Ölçeğin yapısal belirleyiciler alt boyutundan alınan puanların yüksek olması işletme çalışanlarına verilen her türlü ödülün kıstaslarının daha adaletli ve yapıcı olduğu; süreç alt boyutundan alınan puanların yüksek olması işletme içinde oluşturulmuş olan ödüllendirme sistemlerinin çalışanın performansına, çabasına ve motivasyonuna göre organize edildiği anlamına gelmektedir.

3.4.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlilik sağlandığının incelenmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine geçilmeden önce ölçek ifadelerinin ön koşulları sağlama durumları araştırılmıştır. Buna göre, araştırmada KMO değeri **0,844(>0,60)** bulunmuş olup; örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Ayrıyeten, yapılan Bartlett's testi sonucunda faktör analizine dâhil edilen maddelerin birbirleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır ($p=0,000<0,05$).

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait 18 ifadenin ve alt boyutlarının geçerliliğini saptamak için yapılan faktör analiz sonuçları Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Faktör Yapısı

Alt Boyutlar	Madde No	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Duygusal Bağlılık (Madde Sayısı=6)	2	0,741	%22,32
	4	0,732	
	6	0,724	
	1	0,678	
	3	0,678	
	5	0,629	
Devam Bağlılığı (Madde Sayısı=6)	10	0,712	%17,71
	11	0,703	
	12	0,699	
	9	0,692	
	7	0,546	
	18	0,409	
Normatif Bağlılık (Madde Sayısı=6)	16	0,820	%13,64
	15	0,800	
	14	0,782	
	17	0,782	
	13	0,598	
	8	0,440	
Toplam Varyans			% 53,67

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde, temel bileşenler yöntemi kullanılmış ve faktörlerin birbiri arasındaki ilişki biçiminin aynı kalmasını gözeterek varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda literatürde yer alan orijinal ölçek madde ve alt boyutları ile uyumlu olduğu tespit edilmiş, ancak orijinal ölçekte yer alan madde 8'in normatif bağlılık alt boyutu altında, madde 18'in devam bağlılığı alt boyutu altında yer aldığı belirlenmiştir. Açıklanan toplam varyans %53,67 olarak saptanmıştır. Ölçekte bulunan ifadelerin faktör yüklerinin 0,4'ten büyük

olduğundan ve her iki boyutta yer alan ifadelerin faktör yükleri arasında 0,1 değerinden daha büyük bir fark olduğundan ölçekten ifade çıkarımı yapılmamıştır.

Ölçeğin Özkutlu (2008)'nin çalışmasında elde edilen Cronbach Alpha değeri, ölçeğin boyutları ve madde numaraları ile çalışmamızdaki değerler Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Katsayıları, Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları	Özkutlu (2008)'nin çalışması Cronbach	Çalışmadaki Cronbach Alpha
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	1-2-3-4-5-6	0,64	0,78
Devamlılık Bağlılığı Alt Boyutu	7-9-10-11-12-18	0,68	0,75
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	8-13-14-15-16-17	0,72	0,76
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu	18 madde	0,73	0,77

Ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından alınan puanların yüksek olması; çalışanların firmasına / işletmesine / örgütüne bağlı olduklarının göstergesidir.

3.4.3 ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

3.4.3.1. Ödüllendirme Sistemleri ve Alt Boyutlarının Dağılımına İlişkin Bulgular

Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 3.11'de belirtilmiştir.

Tablo 3.11. Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	Katılımcı Sayı (sd)	p
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	0,103	211	0,000
Süreç Alt Boyutu	0,110	211	0,000
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	0,081	211	0,002

Beyaz yaka çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve alt boyutu puanlarının normal dağılıma uyma durumlarının tespit edilmesi için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve alt boyutu puanları normal dağılım göstermediği saptanmıştır($p<0,05$). Bu sonuca göre beyaz yaka çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden ve alt boyutlardan almış oldukları puanların onların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenme sürecinde parametrik olmayan testlere başvurulmuştur.

Beyaz yaka çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve alt boyutundan aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.12’de belirtilmiştir.

Tablo 3.12. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma	Min .	Maks.	Alınabilecek En Yüksek ve En Düşük Puanlar
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	211	33,13	8,17	11,0	55,00	11-55
Süreç Alt Boyutu	211	31,59	8,50	10,0	50,00	10-50
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	211	64,73	15,43	21,0	105,00	21-105

Beyaz yaka çalışanların Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutundan aldıkları oldukları puanların ortalaması $X=33,13$ ($ss=8,17$; kararsızım), Süreç Alt Boyutundan aldıkları puanların ortalaması $X=31,59$ ($ss=8,50$; kararsızım) ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması $X=64,73$ ($ss=15,43$; kararsızım) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların işletmenin onlara sunulan ödüllerin adaletli ve yapıcı olarak dağıtılması konusunda kararsız oldukları ifade edilebilir.

3.4.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Dağılımına İlişkin Bulgular

Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puanlarının normal dağılım sonuçları Tablo 3.13'te belirtilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	Katılımcı Sayı (sd)	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	0,069	211	0,017
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	0,078	211	0,003
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	0,063	211	0,040
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,053	211	0,020

Beyaz yaka çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutu puanlarının normal dağılıma uyma durumlarının tespit edilmesi için yapılan Kolmogorov- Smirnov testi sonucuna göre Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği ve alt boyutu puanları normal dağılım göstermediği saptanmıştır($p<0,05$). Bu sonuca göre beyaz yaka çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden ve alt boyutlardan almış oldukları puanların onların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumlarının incelenme sürecinde parametrik olmayan testlere başvurulmuştur.

Beyaz yaka çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve alt boyutundan aldıkları puanların ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutları Puanlarının Dağılımı

Alt Boyutlar	Katılımcı	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Maks.	Alınabilecek En Yüksek ve En Düşük Puanlar
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	211	18,94	5,16	6,00	30,00	6-30
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	211	18,42	4,93	6,00	30,00	6-30
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	211	18,04	5,05	6,00	30,00	6-30
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	211	55,41	10,15	24,00	82,00	18-90

Beyaz yaka çalışanların Duygusal Bağlılık Alt Boyutundan aldıkları oldukları puanların ortalaması; $X=18,94$ ($ss=5,16$; kararsızım), Devam Bağlılığı Alt Boyutundan aldıkları puanların ortalaması $X=18,42$ ($ss=4,93$; kararsızım), Normatif Bağlılık Alt Boyutundan aldıkları puanların ortalaması $X=18,04$ ($ss=5,05$; kararsızım) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması $X=55,41$ ($ss=10,15$; kararsızım) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların işletmelerine karşı duygusal olarak bağlı olma durumlarında kararsız oldukları, işletmelerinde çalışmaya devam etmede kararsız oldukları ve işletmelerine çeşitli mecburiyetler sebebiyle bağlılıklarında kararsızlık yaşadıkları ifade edilebilir.

3.4.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışanların ödüllendirme sistemleri ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Spearman korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.15 'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılığı	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Yapısal Belirleyiciler	r	0,321	0,480	0,080	
	p	0,000	0,000	0,249	
Süreç	r	0,345	0,445	0,023	
	p	0,000	0,000	0,742	
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	r				0,467
	p				0,000

H1: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin boyutlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yapısal belirleyiciler algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,321$ $p<0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yapısal belirleyiciler algıları ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,480$ $p<0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yapısal belirleyiciler algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların süreç algıları ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,345$ $p<0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların süreç algıları ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,445$ $p<0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların süreç algıları ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların ödüllendirme sistemleri ölçeği puanları ile örgütsel bağlılık ölçeği puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,467$ $p<0,05$).

Bu duruma göre **H1** hipotezi kabul edilmiştir. **H2** hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyete göre farklılaşma durumları Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları

	Cinsiyet	Katılımcı	Mean Rank	U	p
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	Kadın	145	106,79	4670,00	0,779
	Erkek	66	104,26		
Süreç Alt Boyutu	Kadın	145	105,99	4783,00	0,996
	Erkek	66	106,03		
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	Kadın	145	106,62	4695,00	0,827
	Erkek	66	104,64		

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu, cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 11).

H3A: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H3A** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların yaşa göre farklılaşma durumları Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17 Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları

	Yaş Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	26 yaş ⁽¹⁾	45	92,97	9,587	0,090	
	27 yaş ⁽²⁾	37	100,42			
	28 yaş ⁽³⁾	34	97,53			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	87,50			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	113,91			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	109,82			
Süreç Alt Boyutu	26 yaş ⁽¹⁾	45	95,60	9,850	0,080	
	27 yaş ⁽²⁾	37	96,70			
	28 yaş ⁽³⁾	34	107,50			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	106,05			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	111,88			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	99,76			
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	26 yaş ⁽¹⁾	45	93,86	8,664	0,101	
	27 yaş ⁽²⁾	37	100,38			
	28 yaş ⁽³⁾	34	99,97			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	96,23			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	103,25			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	102,75			

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis U testi sonucu, yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 12).

H3B: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre **H3B** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılaşma durumları Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Eğitim Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	Lise	28	125,04	3,392	0,335	
	Önlisans	61	100,34			
	Lisans	98	104,33			
	Lisansüstü	24	99,08			
Süreç Alt Boyutu	Lise	28	124,21	3,055	0,383	
	Önlisans	61	104,71			
	Lisans	98	102,55			
	Lisansüstü	24	98,69			
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	Lise	28	126,82	4,167	0,244	
	Önlisans	61	103,38			
	Lisans	98	103,36			
	Lisansüstü	24	94,94			

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis U testi sonucu, eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 13).

H3C: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H3C** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların medeni duruma göre farklılaşma durumları Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları

	Medeni Durum	Katılımcı	Mean Rank	U	p
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	Evli	59	108,25	4351,00	0,739
	Bekâr	152	105,13		
Süreç Alt Boyutu	Evli	59	110,78	4202,00	0,478
	Bekâr	152	104,14		
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	Evli	59	110,50	4218,50	0,505
	Bekâr	152	104,25		

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu, medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 14).

H3D: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre **H3D** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların aylık gelir duruma göre farklılaşma durumları Tablo 3.20 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Aylık Gelir Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn' s Test
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	2500 TL ve altı	38	99,54	5,925	0,205	
	2501- 3500 TL	55	114,75			
	3501-4500 TL	55	91,67			
	4501 TL-5500 TL	29	113,36			
	5501 TL ve üstü	34	115,97			
Süreç Alt Boyutu	2500 TL ve altı	38	103,37	3,948	0,413	
	2501- 3500 TL	55	119,12			
	3501-4500 TL	55	96,85			
	4501 TL-5500 TL	29	102,55			
	5501 TL ve üstü	34	105,46			
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	2500 TL ve altı	38	101,96	4,601	0,331	
	2501- 3500 TL	55	117,95			
	3501-4500 TL	55	93,78			
	4501 TL-5500 TL	29	108,98			
	5501 TL ve üstü	34	108,41			

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların aylık gelir durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis U testi sonucu, aylık gelir durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05) (Tablo 15).

H3E: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları aylık gelir durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H3E** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılaşma durumları Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Beyaz Yaka Çalışanların Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları

	Çalışma Süresi	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Yapısal Belirleyiciler Alt Boyutu	1 yıldan az	38	124,45	4,247	0,120	
	1-5 yıl	132	101,75			
	6 yıldan fazla	41	102,60			
Süreç Alt Boyutu	1 yıldan az	38	124,18	4,146	0,126	
	1-5 yıl	132	102,42			
	6 yıldan fazla	41	100,68			
Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği	1 yıldan az	38	126,57	5,264	0,072	
	1-5 yıl	132	101,48			
	6 yıldan fazla	41	101,49			

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal Wallis U testi sonucu, işyerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 16).

H3F: Çalışanların ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H3F** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyete göre farklılaşma durumları Tablo 3.22 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumları

	Cinsiyet	Katılımcı	Mean Rank	U	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	145	110,25	4169,00	0,133
	Erkek	66	96,67		
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	Kadın	145	107,11	4624,00	0,695
	Erkek	66	103,56		
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Kadın	145	110,36	4153,00	0,123
	Erkek	66	96,42		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Kadın	145	109,57	4267,00	0,207
	Erkek	66	98,15		

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu, cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 17).

H4A: Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre H4A hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların yaşa göre farklılaşma durumları Tablo 3.23'de gösterilmiştir.

Tablo 3.23. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Yaşa Göre Farklılaşma Durumları

	Yaş Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	26 yaş ⁽¹⁾	45	106,32	1,606	0,901	
	27 yaş ⁽²⁾	37	103,95			
	28 yaş ⁽³⁾	34	110,13			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	125,27			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	101,26			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	103,69			
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	26 yaş ⁽¹⁾	45	108,39	2,454	0,783	
	27 yaş ⁽²⁾	37	102,57			
	28 yaş ⁽³⁾	34	95,16			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	117,50			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	114,43			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	104,28			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	26 yaş ⁽¹⁾	45	107,34	5,843	0,322	
	27 yaş ⁽²⁾	37	101,62			
	28 yaş ⁽³⁾	34	99,81			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	70,73			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	113,35			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	115,23			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	26 yaş ⁽¹⁾	45	109,03	0,837	0,975	
	27 yaş ⁽²⁾	37	101,47			
	28 yaş ⁽³⁾	34	100,07			
	29 yaş ⁽⁴⁾	11	106,59			
	30 yaş ⁽⁵⁾	40	110,03			
	31 yaş ve üzeri ⁽⁶⁾	44	107,48			

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucu,

yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 18).

H4B: Çalışanların örgütsel bağlılıkları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H4B** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılaşma durumları Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Eğitim Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Lise	28	116,18	3,393	0,335	
	Önlisans	61	105,80			
	Lisans	98	103,80			
	Lisansüstü	24	91,92			
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	Lise	28	111,66	4,692	0,196	
	Önlisans	61	116,04			
	Lisans	98	99,04			
	Lisansüstü	24	90,00			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Lise	28	110,10	1,703	0,636	
	Önlisans	61	111,92			
	Lisans	98	99,27			
	Lisansüstü	24	101,19			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Lise	28	117,66	3,859	0,277	
	Önlisans	61	111,98			
	Lisans	98	99,99			
	Lisansüstü	24	90,19			

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H

testi sonucu, eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$) (Tablo 19).

H4C: Çalışanların örgütsel bağlılıkları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre **H4C** hipotezi reddedilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların medeni duruma göre farklılaşma durumları Tablo 3.25’de gösterilmiştir.

Tablo 3.25. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumları

	Medeni Durum	Katılımcı	Mean Rank	U	p
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	Evli	59	120,19	3646,00	0,035
	Bekar	152	100,49		
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	Evli	59	112,65	4091,50	0,323
	Bekar	152	103,42		
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	Evli	59	88,19	3433,00	0,008
	Bekar	152	112,91		
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Evli	59	110,27	4232,00	0,526
	Bekar	152	104,34		

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucu, çalışanların Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutu puanlarının medeni duruma göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($U=3646,00$ $p<0,05$; $U=3433,00$ $p<0,05$) (Tablo 20). Buna göre evli olan çalışanların (Mean Rank=120,19) duygusal bağlılık alt boyutu puanları bekar çalışanlardan (Mean Rank=100,49) daha yüksek; Buna göre evli olan

Çalışanların (Mean Rank=88,19) normatif bağlılık alt boyutu puanları bekar çalışanlardan (Mean Rank=112,91) daha dūřuk bulunmuştur. Devam Bağlılığı alt boyutu ve rgūtsel Bağlılık leėi puanlarının medeni duruma göre farklılığı istatistiksel olarak %95 gūven dūzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

H4D: Çalışanların rgūtsel bağlılıkları medeni durum değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu duruma göre **H4D** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının rgūtsel Bağlılık leėi alt boyutlarından aldıkları puanların aylık gelir durumuna göre farklılaşma durumları Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılaşma Durumları

	Aylık Gelir Durumu	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn's Test
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	2500 TL ve altı ⁽¹⁾	38	103,86	8,733	0,068	
	2501- 3500 TL ⁽²⁾	55	96,85			
	3501-4500 TL ⁽³⁾	55	95,86			
	4501 TL-5500 TL ⁽⁴⁾	29	119,31			
	5501 TL ve üstü ⁽⁵⁾	34	128,25			
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	2500 TL ve altı ⁽¹⁾	38	106,82	6,127	0,190	
	2501- 3500 TL ⁽²⁾	55	113,59			
	3501-4500 TL ⁽³⁾	55	89,74			
	4501 TL-5500 TL ⁽⁴⁾	29	107,22			
	5501 TL ve üstü ⁽⁵⁾	34	118,07			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	2500 TL ve altı ⁽¹⁾	38	87,39	10,899	0,028	1-2
	2501- 3500 TL ⁽²⁾	55	124,08			
	3501-4500 TL ⁽³⁾	55	112,31			
	4501 TL-5500 TL ⁽⁴⁾	29	92,22			
	5501 TL ve üstü ⁽⁵⁾	34	99,09			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	2500 TL ve altı ⁽¹⁾	38	95,75	5,239	0,264	
	2501- 3500 TL ⁽²⁾	55	113,90			
	3501-4500 TL ⁽³⁾	55	96,35			
	4501 TL-5500 TL ⁽⁴⁾	29	105,97			
	5501 TL ve üstü ⁽⁵⁾	34	120,31			

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların aylık gelir duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis U testi sonucu, çalışanların Normatif Bağlılık alt boyutu puanlarının aylık gelir durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($X^2=10,899$ $p<0,05$) (Tablo 21). Buna göre aylık gelir durumu 2501-3000 TL arasında olanların (Mean Rank=124,08) Normatif Bağlılık alt boyutu puanlarının gelir durumu 2500 TL ve altında olanlardan (Mean Rank=87,39) daha yüksek bulunmuştur. Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı alt boyutu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının aylık gelir durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

H4E: Çalışanların örgütsel bağlılıkları aylık gelir durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre **H4E** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Beyaz yaka çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılaşma durumları Tablo 3.27'de gösterilmiştir.

Tablo 3.27. Beyaz Yaka Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların İşyerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumları

	Çalışma Süresi	Katılımcı	Mean Rank	X ²	p	Dunn' s Test
Duygusal Bağlılık Alt Boyutu	1 yıldan az ⁽¹⁾	38	119,28	3,594	0,166	
	1-5 yıl ⁽²⁾	132	100,04			
	6 yıldan fazla ⁽³⁾	41	112,89			
Devam Bağlılığı Alt Boyutu	1 yıldan az ⁽¹⁾	38	129,95	7,401	0,025	1-2
	1-5 yıl ⁽²⁾	132	99,47			
	6 yıldan fazla ⁽³⁾	41	104,82			
Normatif Bağlılık Alt Boyutu	1 yıldan az ⁽¹⁾	38	104,55	1,611	0,447	
	1-5 yıl ⁽²⁾	132	109,57			
	6 yıldan fazla ⁽³⁾	41	95,85			
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	1 yıldan az ⁽¹⁾	38	124,49	4,257	0,119	
	1-5 yıl ⁽²⁾	132	102,05			
	6 yıldan fazla ⁽³⁾	41	101,60			

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis U testi sonucu, çalışanların Devam Bağlılığı alt boyutu puanlarının işyerinde çalışma süresine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($X^2=7,401$ $p<0,05$) (Tablo 22). güven düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($X^2=10,899$ $p<0,05$) (Tablo 4.17). Normatif bağlılık alt boyutu puanlarının farklılaştığı grupların tespit edilmesi maksadıyla yapılan Dunn Testi sonucuna göre, işyerinde 1 yıldan daha az süredir çalışanların (Mean Rank=129,95) Devam Bağlılığı alt boyutu puanları 1-5 yıldır işyerinde çalışanlardan (Mean Rank=99,47) daha yüksek bulunmuştur. Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık alt boyutu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanlarının işyerinde çalışma durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

H4F: Çalışanların örgütsel bağlılıkları firmada çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmaktadır. Buna göre **H4F** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı çeşitli sektörlerde çalışan ve Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli firma / işletmelerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesi, sonrasında ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi planlanmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %68,7'sinin (145 kişi) kadın, %21,3'ünün (45 kişi) 26 yaşında, %20,9'u (44 kişi) 31 yaş ve üzerinde, %46,4'ünün (98 kişi) lisans mezunu, %72,0'sinin (152 kişi) bekar, %26,1'inin (55 kişi) 2501-3000 TL arasında, %26,1'inin (55 kişi) 3501-4000 TL arasında gelire sahip olduğu, %62,6'sının (132 kişi) 1-5 yıldan bu yana aynı işyerinde çalıştığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yapısal belirleyiciler algıları ile;

Süreç algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,644$ $p<0,05$), duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,321$ $p<0,05$), devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,480$ $p<0,05$) bir ilişki tespit edilmiş, normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buradaki sonuçtan, Ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan kendisine verilen ödüller ile çalıştığı şirkete karşı duygusal bir bağ hissetmektedir. Bu bağ sayesinde, örgüt onun için büyük bir bağ hissetmektedir. Araştırmada ise, Ödüllendirme sistemleri algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki çıkmış olduğu gözlemlenmektedir. Buna göre işletmenin ödüllendirme sistemlerindeki adalet ve eşitlik duygularının yüksek olması ile çalışanların duygusal bağlılıklarının arttırılabileceği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların süreç algıları ile;

Duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,345$ $p<0,05$), devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,445$ $p<0,05$) bir ilişki tespit

edilmiş, normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buradaki sonuçtan, Ödüllendirme sistemleri algısı süreç alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Daha öncede açıkladığımız gibi, ödüllendirme sistemlerinin süreç boyutu ise ödüllere ilişkin kararların nasıl alındığı, çalışanlara nasıl iletildiği ve nasıl uygulamaya konulduğu ile ilgilidir. Çalışan bireylere ödüller açık iletişim politikası ile aktarılmakta ve iki tarafında söz sahibi olduğu bir ortam yaratılmaktadır. Çalışan bu ortamdan ötürü şirkete kendilerini duygusal yönden bağlı hissetmekte ve yapılan analiz sonucunda ödüllendirme sistemlerinin süreç alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkisi olduğu gözlenmektedir. Buna göre çalışanların ödüllendirme süreçlerinde onlara karşı takınılan tavır ve yaklaşımları işletmeye olan duygusal yönlü bağlılıkları ile paralel olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile;

Devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,594$ $p<0,05$), normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, negatif yönlü ve çok zayıf derecede ($r=-0,205$ $p<0,05$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık, çalışan bireylerin çalıştıkları firmalar ile kendileri arasında duygusal bağ oluşturmalarıdır. Buradaki sonuçtan ise, çalışan bireyler firmaları onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir ve çalıştıkları tüm bu süre içerisinde gösterdikleri fedakârlıklar ile şirkette devam ettiğini belirtmektedir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yapısal belirleyiciler algıları ile süreç algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı, pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,644$ $p<0,05$).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.16).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.17).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.18).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.19).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların aylık gelir durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.20).

Çalışanların Yapısal Belirleyiciler alt boyutundan, Süreç alt boyutundan ve Ödüllendirme Sistemleri Ölçeğinden aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.21).

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.22).

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların yaşa göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.23).

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların eğitim durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3.24).

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre evli olan çalışanların (Mean Rank=120,19) duygusal bağlılık alt boyutu puanları bekar çalışanlardan (Mean

Rank=100,49) daha yüksek; Buna göre evli olan çalışanların (Mean Rank=88,19) normatif bağlılık alt boyutu puanları bekar çalışanlardan (Mean Rank=112,91) daha düşük bulunmuştur.

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların aylık gelir duruma göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre aylık gelir durumu 2501-3000 TL arasında olanların (Mean Rank=124,08) Normatif Bağlılık alt boyutu puanlarının gelir durumu 2500 TL ve altında olanlardan (Mean Rank=87,39) daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanların Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık alt boyutlarından ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden aldıkları puanların işyerinde çalışma süresine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işyerinde 1 yıldan daha az süredir çalışanların (Mean Rank=129,95) Devam Bağlılığı alt boyutu puanları 1-5 yıldır işyerinde çalışanlardan (Mean Rank=99,47) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sadece bir ilde ve çeşitli sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanlar için gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda, çeşitli bölgeler de araştırma kapsamına eklenebilir ya da yeni araştırmalar farklı bölgelerde ve mavi yakalı personeli de kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilir. Bu araştırmada ödüllendirme sistemleri algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yalnızca beyaz yakalı personeller için ele alınmıştır. Yapılacak yeni araştırmalarda mavi yakalı personel ve farklı sektörler ve bölgelerde araştırma içerisinde dâhil edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aghwu. M. : **“Impact of Fair Reward System on Employees Job Performance Innigerian Agip Oil Company”**, British journal of education society and behavioural science, 2013, 47-64.
- Akyüz, A. : **“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Çalışma”**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2013.
- Allen, N. J., &
- Meyer, J. P.. : **“The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”**, Journal of occupational psychology, 1990, 63(1), 1-18.
- Allen, R. S., &
- Kilmann, R. H. : **“The role of the reward system for a total quality management based strategy”**, Journal of organizational change management, 2001, 14(2), 110-131.
- Altunışık R. : **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”**, Dördüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 212.
- Alver, İ. ve Atlı F..: **“Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”**, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2008, 8(2): 487-518.
- Armstrong, M. : **Managing Reward Systems**, Open University, 1993.

Armstrong, M., &

Chapman, A. : **“The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits”**, Kogan Page Publishers, 2011.

Armstrong, M., &

Murlis, H. : **“Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice”**, Kogan Page Publishers, 2007.

Ataay, İ. & Acar, A. **“Ücret Yönetimi”**, İnsan Kaynakları Yönetimi Beta Yayınları, 2015,321.

Aşan, Ö., &

Aydın, E. M. : **“Örgütsel Davranış”**, Edit: Halil Can, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2006.

Aydıntan, B. : **“Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri”**, Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik, 2005, 153-178.

Bakan, İ. : **“Örgütsel Stratejilerin Temeli / Örgütsel Bağlılık”**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2011.

Balay, R. : **“Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Bayram, L. : **“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”**, Sayıştay Dergisi, 2005, 59(59), 125-139.

Benligiray, S., &

- Sönmez, H. : **“Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık”**, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, 2010, 2, 201-215.
- Bülbül, M. : **“Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.
- Büyüköztürk, Ş. **“Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı”**, Pegem Akademi Yayınları, 2009, 77.
- Bratton, J., &
- Gold, J. : **“Human Resource Management: Theory and Practice”**, (4th ed.). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2007.
- Brown, D. : **“What Are Successful Employee Reward Systems?”**, t.y., (Çevrimiçi) <https://work.chron.com/successful-employee-reward-systems-12291.html>
- Canan, D. : **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Cauthen, M. : **“Filling the gaps: Pros and Cons of Hiring Part Time Employees”**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.insperity.com/blog/hiring-part-time-employees/>
- Çekmecelioğlu, H. **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir araştırma”**, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2006, 8(2), 153-168.
- Çelebi, M. : **“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu

Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009.

Çetinel, E. : **“Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay”**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

Çetin, F. : **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”**, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetin, M. Ö. : **“The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics”**, The Journal of American Academy of Business, 2006, 8(1), 78-88.

Davran, D. : **“Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2014.

Deeprise, D. : **“How to recognize & reward employees”**, Amacom Books, 1994.

Doğan, S., &

Şahin, F. : **“Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, 231-252.

Durmaz, O. : **“Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme”**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

- Erdemir, E. : **“Ünite 6: Ödüllendirme, Ünite 7: Ödüllendirme Stratejisi, Ünite 8: Ödüllendirme Sistemi, Ücret ve Ödül Yönetimi”,** Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, 2012.
- Ergeneli, A., &
- Arı, G. S. : **“Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”,** Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2005, 60(1), 121-148.
- Etzioni, A. : **“A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates”,** 401 printing, New York, The Free Press, 1966.
- Gören, T. : **“İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”,** Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2012.
- Gül, H. : **“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”,** Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002, 2(1), 37-55.
- Güleryüz, G., Güney, S.,
- Aydın, E. M., &
- Aşan, Ö. : **“The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey”,** International journal of nursing studies, 2008, 45(11), 1625-1635.
- Güllüoğlu, Ö. : **“Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirmesi ve Bir Uygulama Örneği”,**

Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011.

Gültekin, M. : **“Bilişim Sektörü Çalışanlarının Motivasyon ve Etik İklim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2014.

Gürkan, G. Ç. : **“Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya, 2006.

Hafiza, N. S., Shah, S. S.,

Jamsheed, H., &

Zaman, K. : **“Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-profit Organizations of Pakistan”**, Business Intelligence Journal, 2011, 4(2), 327-334.

Hair, J.F., Anderson, R.E.,

Tahtam R.L. ve

Black W.C. : **“Multivariate Data analysis”**, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River, 2012.

Iun, J., & Huang, X. **“How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry”**, International Journal of Hospitality Management, 2007, 26(4), 793-806.

İnce, M., & Gül, H. **“Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”**, Konya: Çizgi Kitapevi, 2005.

- Kalaycı, Ş. : **“SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006, 116.
- Kanoğlu, Ü. : **“Bilişim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Karasar, N. : **“Bilimsel Araştırma Yöntemi”**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Karatepe, S. : **“Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(4), 117-132.
- Khera,R. : **“The Pros and Cons of Hiring Part Time Employees”**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.morebusiness.com/hire-part-time/>
- Koyuncu, Ö. : **“Ödül Türleri”**, 5 Mayıs, 2016 (Çevrimiçi) <https://prezi.com/njfdxvhseimo/odul-turleri/>
- Kıraç, E. : **“Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2012.
- Landry, G., Panaccio, A.,
& Vandenberghe, C. **“Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: a two-study examination”**, The Journal of psychology, 2010, 144(3), 285-312.
- Lawler, E. : **“Rewarding Excellence”**, California, USA: Jossey-Bass Publishers, 2000.

Lawler, Edward, E. **“III;Rewarding Excellence”**, California: Jossey-Bass Publishers, 2000.

Mckenna, E. F. : **“Business Psychology and Organizational Behaviour”**, New York: Pschology Press Limited, 2000.

McCadden, S. : **“Employee Bonuses Vs. Profit Sharing; What’s The Difference?”**, Aralık, 2, 2012, (Çevrimiçi),<https://www.shawnmccadden.com/the-design-builders/Employee-Bonuses-Vs-Profit-Sharing-What-s-The-Difference>.

Mehmet, İ., Bedük, A.,

& Aydoğan, E. : **“Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, (11), 423-446.

Meyer, J. P., &

Allen, N. J. : **“Commitment in the workplace: Theory, research, and application”**, USA: Sage Publications Inc, 1997.

Mowday, R. T., Steers, R. M.,

& Porter, L. W. : **“The measurement of organizational commitment”**, Journal of vocational behavior, 1979, 14(2), 224-247.

Mutlu, E. C. : **“Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama”**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

Oğuz, E. S. : **“Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı,” Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 2011, 28(2), 125-126

Odabaş, İ. : **“Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Çalışma”**, Yüksek Lisans Tezi,

İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

O'Reilly, C. A., &

Chatman, J. : **“Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior”**, Journal of applied psychology, 1986, 71(3), 492-499.

Osayawe Ehigie, B., &

Clement Akpan, R. **“Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management”**, Leadership & Organization Development Journal, 2004, 25(1), 24-40.

Örücü, E., Bulut, Z. A.,

& Karabulut, A. : **“Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla ili örneği)”**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, 7(1), 51-72.

Özdamar, K. : **“Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi”**, Eskişehir: Kaan Kitapevi, 2004.

Özdevecioğlu, M. **“Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, 18(2), 113-130.

Öztürk, M. : **“Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)”**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Özutku, H. : **“Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2008, 37 (2), 79-97.

Perçin, Ş. N., &

Özkul, E. : **“Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış”**, Bursa: MKM Yayınları, 2009.

Randall, D. M. **“Commitment and the organization: The organization man revisited”**, Academy of management review, 1987, 12(3), 460-471.

Reichers, A. E. **“A review and reconceptualization of organizational commitment”**, Academy of management review, 1985, 10(3), 465-476.

Sabuncuoğlu, E. **“Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”**, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2007, 7(2), 613-628.

Sabuncuoğlu, Z. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Saldamlı, A., &

Cengiz, T. D. **“Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansının İncelenmesi”**, 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim, Mersin, 2009, 1073-1095.

Salancik, G.R. **“Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior”**, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press,1977

Sapancalı, F. **“Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”**, Verimlilik Dergisi, 1993, 4, 55-74.

- Scott, S.: **“Why Create a Workplace Reward System?”**, t.y., (Çevrimiçi), <https://smallbusiness.chron.com/create-workplace-reward-system-11014.html>.
- Seyhan, M. : **“İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2014.
- Singh, K. : **“Quantitative Social Research Methods”**, New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd, 2007
- Shagholi, R., Hussin, S.,
Siraj, S., Naimie, Z.,
Assadzadeh, F.,
& Moayedi, F. : **“Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment”**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2010, 2(2), 250-254.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K.,
ve Stark, E.M. : **“Team reward attitude: construct development and initial validation”**, Journal of Organizational Behavior, 2001, 22, 911.
- Smidts, A., Pruyn, A.H., &
ve Riel, C.B.M. : **“The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification”**, Academy of Management Journal, 2001, 44(5), 1054.
- Stride, C., Wall, T. D., &
Catley, N. : **“Measures of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mental Health and Job-Related, Well-**

Being”: A Benchmarking Manual, 2nd Edition, John Wiley & Sons, England, 2008.

Subramaniam, N., McManus, L.,

& Mia, L. : **“Enhancing hotel managers’ organizational commitment: an investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting”**, International Journal of Hospitality Management, 2002, 21(4), 303-320.

Şahin, N. : **“Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Taşkın, F., &

Dilek, R. : **“Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010, 2(1), 37-46.

Tekingündüz, S. : **“Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

Uslu, A. : **“Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası Üzerinde Bir Alan Çalışması”**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2012.

Wasti, S. A. : **“Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”**, Editör: Aycan,

Z. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 1. Basım, Ankara, 2000.

Welch, D.,E.: **“Pre-Expatriation: The role of HR Factors in The Early Stages of Internationalization”**, International Journal of Human Resources Management, 1997, 402-413.

Wright, A. : **“Reward Management in Context”**, London: CIPD House, 2004.

Yalçın, A., &

İplik, F. N. : **“A grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, (18), 483-500.

Yazicioğlu, İ., &

Topaloğlu, I. G. : **“Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”**, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009, 1(1), 3-16.

Yenihan, B. : **“Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”**, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, 4(2), 170-178.

Yücel, Ö., &

Güner, M. : **“Konfeksiyon İşletmelerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Bir İşletmedeki Uygulaması”**, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2013, (29), 29-35.

Yüceler, A. : **“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, 29, 446-458.

Yüksel, Ö. : **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.

- Yürür, S. : **“Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2005.
- Van Eerde, W.: **“Motivation and Reward System”**, Wiley Encyclopedia of Management, 2014.



EKLER

Ek-1. Ödüllendirme Sistemleri Algısı ve Örgütsel Bağlılık Anketi

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket; İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu tez çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile çalıştıkları kurum/kuruluştaki ödüllendirme sistemlerine ait görüşleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından çok önemlidir. Araştırmadaki tüm bilgiler akademik amaçla toplanmaktadır. Verilen cevapların anonim kalması temin edilmiş olup yanıtların kime ait olduğu belirlenmemektedir. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Bu bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

Seda AYDIN

KANG

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, çalışmış olduğunuz şirketi göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

İFA DE NO	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi <i>çalışmış olduğunuz şirketi göz önüne alarak</i> (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐

11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, şirket içerisinde uygulanan ödülleri göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

İFADE NO	Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi <i>şirket içerisinde uygulanan ödülleri göz önüne alarak (x) olarak işaretleyiniz.</i>	1	2	3	4	5
19	Ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Ekip performansına göre verilen ödüller ekip üyelerinin katkı düzeyine bakılmaksızın üyeler arasında eşit paylaşılır.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Ekip ödülleri ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılır.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılır.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Firmamızda çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer firmalarla kıyaslanır.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Çalışanlara verilen ödüller, benzer firmaların çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Çalışanlara verilen ödüller terfi ile birlikte artar.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.	☐	☐	☐	☐	☐

34	Yönetim, çalışanları işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Çalışanlar kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgilendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Çalışanlar aldıkları ödüller hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Çalışanlar kendi performansları hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.	☐	☐	☐	☐	☐

DEMOGRAFİK SORULAR

- 1. Cinsiyetiniz** ☐Erkek ☐Kadın
- 2. Medeni Durumunuz** ☐Evli ☐Bekar
- 2. Yaşınız** ☐18-25 ☐26-33 ☐34-41 ☐42-49 ☐50 ve üzeri
- 3. Eğitim durumunuz** ☐İlköğretim ☐Lise ☐Önlisans/
Yüksekokul ☐Lisans ☐Lisansüstü
- 4. İşyerindeki kıdeminiz** ☐1 yıldan az ☐1-5yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16 yıl ve üzeri
- 5. Aylık Gelir Düzeyiniz** ☐2500 ve altı ☐2501
3500 ☐3501-4500 ☐4501-
5500 ☐5500 ve üstü