

ÖRGÜTLERDE ÖDÜLENDİRMENİN İŞGÖREN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Erkut ALTINDAĞ

Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
erkutaltindag@beykent.edu.tr

Bahar AKGÜN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Mezunu
baharakgun@finalvarlik.com.tr

Özet

Bu çalışmada anket yöntemine dayalı olarak, İstanbul Avrupa Yakası'nda Beyoğlu bölgesinde faaliyet göstermekte olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler örneklem grubu esas alınmak suretiyle ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedef alınmıştır. Literatürde ödüllendirme, motivasyonun işgören ve yöneticiler açısından önemi ve buna bağlı olarak çalışan performansının değerlendirilmesi esas alındığı ve bu konuların işgörenlerin performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırma bulunmamaktadır. Bu amaçla çalışmanın konusu olarak belirlenen ödüllendirmenin işgören motivasyonu üzerindeki etkisini görebilmek için 37 sorudan oluşan, 7'li Likert tutum ölçeğinin kullanıldığı bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ödüllendirme ve motivasyonunu çalışanlar üzerindeki önemi, üçüncü bölümde ise çalışan performansına yönelik sorular hazırlanmıştır. Anket küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 200 kişi üzerinde uygulanmıştır. Çalışmamızda, yapılan anket sonucu değerlendirilerek elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik yazılım programı kullanılarak yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan bulgular doğrultusunda sonucunda bireysel motivasyonun mesleki performansı, örgütsel motivasyonun da ücret performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem işletme yöneticileri hem de işgörenler için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ödüllendirme, Performans Değerleme, Motivasyon

THE EFFECTS OF REWARDING ON THE EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Abstract

Based on the survey in this study has been targeted to what degree to effects of awarding on the performance of the employee which based on sample group by small and medium-sized enterprises (SME) at Beyoğlu province in Istanbul, European Side. There is no research about rewarding, the importance of motivation by employees and managers, accordingly based on the evaluation of performance and the effects of these issues on employees in the literature. For this purpose, consisting of 37 questions which are used a 7 point Likert scale questionnaire was prepared to view the subject of the study determined the

effect on the employee motivation. Personal information in the first part of the survey, the importance of reward and motivation on employees in the second part of it, and employee performance in the third part of it are prepared for questionnaire. The questionnaire has been applied on 200 employees who work in various SMEs. In this study, the data obtained from the questionnaire was interpreted through SPSS, a statistical software program. With findings according to the results in line, individual motivation impacting performance, and organizational motivation impacting wages positively, has been determined. Results of the study are discussed and recommendations not only managers but also employees who have been made.

Keywords: Rewarding, Performance Evaluation, Motivation.

Giriş

İşletmeler, parasal kaynakları ile insan kaynaklarının uygun bir şekilde bir araya getirilmesi sonucunda başarı sağlayabilirler. Verimliliğin ve performansın artırılması için işgörenlerin motivasyonunun sürekli sağlanması gerekmektedir. Motive edilmemiş birey bilgi üretmek istemez, becerilerini tam olarak sergileyemez ve sorumluluk almaktan kaçınır. Kendine özgü kabiliyetlerini ortaya çıkarabilmesi için içgüdüsünün uyandırılması farkındalık yaratılması gerekmektedir. Bunu da motivasyon araçlarından biri olan ödüllendirme ile desteklenebilir. Ödüllendirme işgörenlerin ya da grupların yaptıkları görevlere karşı daha istekli ve performansını arttırmasını sağlamak amacıyla birey ya da gruplara verilen ödüllerin tümüdür. Ödüllendirilmenin amacı birey ya da ekip çalışmasının verimliliğini arttırarak diğer ekip arkadaşlarının da bundan etkilenerek yaptıkları işte daha çok performans sergilemesini sağlayabilmektedir. Tüm çalışanlar için ödüllendirme ve motivasyonun önemini incelemek ve anket çalışması ile bunu pekiştirmek çalışmanın amacını ortaya koymaktadır.

Bu çalışma ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Bu araştırmanın evreni İstanbul Avrupa Yakası'ndaki finans sektöründe yer alan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görev alan çalışanlardan oluşmaktadır. Öncelikle ödül ve motivasyonun tanımı yapılarak, ödülün amacından detaylı olarak bahsedilmiştir. Ayrıca motivasyonun yöneticiler ve işgörenler açısından önemi, motivasyon süreci ve amacı, motivasyon araçları ve ilkeleri belirtilmiştir. Araştırmanın metodoloji bölümünde anket araştırmasına yönelik istatistik analizler yapılacaktır. Sonuç olarak metodoloji ve uygulama, örneklem ve verilerin toplanması sunulup, güvenilirlik, geçerlilik, korelasyon, regresyon ve faktör analizleri ile ulaşılan sonuçlar tartışılarak hem işgörenler hem de işverenler için çeşitli önerilerde bulunulmak planlanmıştır.

Ödüllendirme

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim çerçevesi ile ilgili güçlerdir. Yönetim bu araçlar sayesinde bireyin arzu ve gereksinimlerini tatmin ederek, onun iş görme arzusunu arttırmaya çalışır. Diğer bir deyişle yöneticilerin işgörenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları bir araçtır. Bireyin

Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi

hedeflerine ulaşmasında ve onun örgütün beklentilerine yönelik daha çok çalışmasını ve işini daha çok istekli yapmasını sağlamaktadır. İşgörenlerle ilgili çalışmalar ilerledikçe, örgütlerce uygulanan cezalandırma ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların etkinliğinde çok büyük etkisi olduğu bilim adamları tarafından kabul edilmeye başlamıştır. Bilim adamları, ücret artırımı veya terfi gibi ödüller, ihtar gibi cezalar ve öğrenme koşulları gibi konuları artan bir ilgiyle ele almaya başlamışlardır. Günümüzde, yöneticiler tarafından ödül ve teşvik sistemleri inceleme alanları arasına girmiştir (Koç, 2007). Örgüt içerisinde personelin potansiyelini daha üst düzeye çıkarmak için ödüllendirme sistemlerinin önemli bir görevi bulunmaktadır. Özellikle uygulamada insani yaklaşımlı ödüllendirme sistemlerinin verimlilik ve çalışan performansı üzerindeki etkisinden bahsedilebilir (Ekinci, 2008).

Ödül, bireyin kendi bakış açılarına göre davranış sıklığını artıran herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Bu tanım ödülü, bireyin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgili olarak belirlenmiştir. Colin Pitts ödülü, “bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlanmaktadır.” Pitts’e göre “bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içerir.” Lundy ve Cowling’e göre ödül kavramı, “hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını içermektedir. Bunlar, işveren tarafından çalışanlarla yaptığı sözleşmeye 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 ödüller de kapsamaktadırlar (Yürür, 1998). Literatürde ödül kavramı, cezaya göre çok daha fazla yer almaktadır. En yaygın anlamıyla; “Ödül, kişinin ona verilen görevi kendisinden beklenenin de üzerinde yapılmasını sağlayacak şekilde teşvik olmasını ve bu uygulamanın kendisinde kalıcı olmasını sağlayan güçlendiricilerdir.” “Ödül, işgörenin olağandışı başarıları ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan veya olmayan 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).

İşgörenlerin aldıkları ücretlerin hangi sistem çerçevesinde verileceğinin belirlendiği bir alt sistemdir. Motivasyona yönelik ödül sisteminin oluşturulması da bu alt sistemde beraber gündeme getirilmelidir. İyi bir ödül yönetimi aşağıdaki gibi olmalıdır (Çam, 2011, 92-93):

- “Örgüt politikalarını destekleyici olmalı,
- Diğer insan kaynakları yöntemleriyle iç içe olmalı,
- Şirket değer ve vizyonları ile tutarlı,

- İyi düşünülmüş bir felsefe üzerine kurulmalıdır,
- İşgörenleri kattıkları katkıdan dolayı ödüllendirmenin örgüte daha fazla kar getireceği anlayışına sahip olmalı,
- İşgörenlerin beceri, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamalı,
- Şirket içi iletişimi desteklemeli,
- Her türlü görev için amaçlanan davranış desteklenmeli,
- Mevcut yönetim sürecine uygun olmalı,
- Devamlı gelişebilmek için gereken rekabet ortamı sağlanmalıdır”

Günümüzde işletmeler, giderek insan kaynağının önemini daha fazla farkına varmaya başlamışlardır. Bu sebeple, mümkün olduğunca çalışanların görüşlerine önem vermekte ve yaratıcılıklarını geliştirme konusunda onları teşvik etmektedir. Öneri ödül modeli de çalışanların bilgi ve tecrübelerinden istifade etmenin bir yöntemidir. Bu sistemde, işletmeye değişik konularda öneriler getiren ve önerileri uygulamaya geçirilen çalışanlara çeşitli ödüller verilmektedir. Bu sayede, hem işletmeler üretim süreci açısından ciddi faydalar ve maliyet tasarrufları sağlamakta hem de çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı yönlerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmektedirler (Dolgun, 2010).

Motivasyon

Motivasyon, aktif olmak, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların başarıya ulaşabilmeleri için fiziksel ve ruhsal faktörlerden yararlanarak aldığı etkiyle mutlu ve azimle çalışmasını da ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirebilecekleri üzerinde yoğunlaşır (Barutçugil, 2004). Selen'in (2009)'da aktardığı üzere “Motivasyon kelimesi, “ hareket etmek ” anlamındaki Latince “movere” sözcüğünden türemiş olup, temel bir psikolojik süreç için kullanılmaktadır. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları tahlil edildiğinde öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ardından da ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır”.

Bir işletmede, işgörenlerin işlerine motive olmaları ve işlerini istekle yapmaları, işletme performansına da doğrudan etki etmektedir. Bireyler, gereksinimlerinin türü ne olursa olsun, bu gereksinimlerini doyuma ulaştırmak için iş yaparlar. Motivasyon konusunda çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Örneğin, Baumerster ve Leary (1995) en önemli motivasyon kaynaklarından birinin sosyal faaliyetler olabileceğini vurgulamıştır. Parker, iş odaklı motivasyon konusunda 2014 yılındaki çalışmasında iş çeşitliliği, iş kimliği, işe verilen önem, iş otonomisi, iş talepleri ve sosyal desteğin bir örgütte yer alan en önemli motivasyonu kaynakları olduğu tespit etmiştir. Bir başka çalışmada Elliot ve Dweck (2013) motivasyon

faktörlerini örgüt içerisinde birlikte çalışma ve terfi kavramları ile özdeşleşmiştir. Bilindiği gibi her bir bireyin kendine özgü yapıda bulunması, işgörenlerinin gereksinimlerinin “tatmin” ve “motivasyon”larında kuşkusuz bir farklılığa yol açtığı veya açacağı ortadadır. “İşgörelere, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakmak yanlış olacaktır. İşgörenlerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, kuskusuz işletmenin başarısını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle işletmenin amaç ve hedefleriyle işgörenlerin gereksinimleri arasında dengeli ilişkiler kurulmasının, o işletmenin sağlıklı çalışmasında önemli bir etken olacağı da açıktır. Böyle bir ilişkinin kurulması, işgörenlerin motivasyonlarını yükseltecek, bu da işletme verimliliğini arttırıp işletmenin başarı şansını yükseltecektir”. Bu yaklaşıma göre motivasyon, “bireyleri istenilen nitelik ve nicelikte çıktılar ortaya koyması için etkileme işlemi” olmaktadır (Kesici, 2006). Örgüt içerisinde motivasyon faktörlerine verilen önemin artması tüm çalışanların iş motivasyonlarını da yükseltecektir (Hackman ve Oldham, 1976).

Motivasyon, çalışanların istekli ve işletmeye daha fazla bilgi ve becerilerini en iyi haliyle sergilediklerinde onları mutlu edecek bir ödüllendirme seçeneği olacağını bildirmeleri gerekmektedir. İşletmede kişinin başarılı olması tamamiyle özverili çalışması ve becerileri ile eşittir. Kişinin çalışma isteği yok ise, kabiliyeti çok fazlada olsa başarılı olması imkansızdır. Çalışma becerileri ona verilen işe uygun değil ise çalışma arzusu çok fazla olsa da başarılı olması yine mümkün değildir. Bu sebeple personeller tercih edilirken öncelik sırasına göre değerlendirilmelidir. Örneğin bilgi, beceri, iş deneyimi yani ihtiyaç duyulan göreve personelin uygun olup olmadığı önceden dikkate alınmalıdır (Yüksel, 2007).

Performans

Bir işletme ya da grubun amaçlanan hedefe ulaşabilmesi için göstermiş oldukları çabaya performans denir. Gösterilen performans ile amaca ulaşılırken elde edilen miktar ve kalite olarak da tanımlanabilir. Yani, verilen görevin istenilen amaca uygun olarak gerçekleştirilme derecesi oranıdır. Yapılan bu değerlendirme tanımları, çalışanın işle ilgili davranışları, tutumları ve iş verimliliği üzerinden yapılmaktadır. Ancak yine de, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç ve zaman alıcı bir iştir (Pehlivan, 2008). İşletme performansı değerlendirirken doğru bir sonuç alabilmek için genelde iki kaynağa başvurulur: Çalışanlar ve Müşteriler. Bu çalışmada çalışan performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bu doğrultuda tanımlanmıştır (Agut ve Peiro, 2005). Başka bir örnek olarak, Yi ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmada çalışan performansı, memnuniyet, bağlılık ve iş kaybı gibi konuları bir arada incelemiştir. Tüm bu konular bir işletmede performans yönetimi başlığı altında incelenmeli ve şirketin İK bölümü için öncelikli araştırma konusu olmalıdır.

“Performans yönetiminde önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, işgören ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır. Yüksek performans gösteren işgörenlerin ücret artışıyla

ödüllendirilmesi veya beklenenden daha düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür". İnsan kaynakları yönetiminin bir örgütte en önemli işlevlerden birisi haline gelmesi ile birlikte, işgören motivasyonu da üstün iş davranışı ve performansı elde etmek için yöneticilerin dikkatle takip etmesi gereken konular listesinin en tepesindeki yerini almıştır (Javed ve Javed, 2013). Özellikle örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konuların da çalışan performansı üzerinde etkilerini tekrar vurgulamakta fayda olacaktır (De Ruyter ve diğerleri, 2001). Motivasyon ve performans arasındaki pozitif geri bildirim ilişkisine göre motivasyon var ise performans çok daha fazla artar. Performansı değerlendirilen işgörenlerin takdir edilmesi ve motivasyonlarının sağlanması bu süreçten uygun bir sonuç elde edildiğini gösterir. Çünkü performans değerlendirilmesi sürecinde elde edilen sonuçlar, işgörene gösterdiği becerilerinin ve çabalarının örgüt için değerli olduğu anlamını uyandırır. Bu da işgörenlerin yüksek performans ile çalışmasını sağlar (Özgür, 2006).

Metodoloji ve Uygulama

Bu araştırmaya bağlı olarak, ödüllendirme ve motivasyon literatüründe yapılan incelemeler sonucunda bu konuyu kapsayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma ölçeklerinde mevcut durumda geçerli olabilecek en iyi sonuç verebileceği düşünülen ölçekler araştırmaya dahil edilmiştir. Anket formundaki soruların orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak soruların içeriği değiştirilmemiş iki farklı anketten birleştirme yapılarak tek bir anket oluşturulmuştur (Ertan 2008; Duman, 2011). Araştırmanın temel sorusu, bir işyerinde ücretlendirme politikasının nasıl kurulduğu ve geliştirildiği, herkes tarafından adil olarak değerlendirilen bir ücretlendirme sisteminin varlığı çalışan performansını nasıl ve ne şekilde etkilediğinin incelenmesi etrafında şekillenmiştir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Ödüllendirme yöntemleri çalışan performansına direkt ve pozitif olarak etki etmektedir.

H₂: Ücret faktörü çalışan performansına direkt ve pozitif olarak etki etmektedir.

H₃: Bireysel ve örgütsel motivasyon yöntemlerinin performans alt boyutları üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır .

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 7'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlar ile ilgili değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. İstanbul Avrupa Yakası'nda Beyoğlu bölgesinde faaliyet göstermekte olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler örneklem grubu esas alınmış ve ankete katılanlar 200 çalışanın demografik özellikleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Eğitim	Sıklık
Lise	25
Yüksekokul	34
Lisans	100
Yüksek Lisans / Doktora	41
Ünvan	Sıklık
İşletme Sahibi	12
Orta Düzey Yönetici	30
Birinci Basamak Yöneticisi	158
Tecrübe	Sıklık
1-5 Yıl	42
6-10 Yıl	87
11-20 Yıl	31
20+ Yıl	40

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istatistiksel araştırma kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Güvenirlik analizine dâhil edilen toplam 37 adet değişken SPSS programı ile değerlendirilmiş ve güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,894 olarak belirlenmiştir. Bu değer eşik sınır olarak kabul edilen 0,700'ün oldukça üstünde bir rakamdır.

Analiz kapsamında yapılan ve 37 soruyu içeren ölçekte Cronbach Alpha değeri 0,894 olarak belirlenmiştir. Eşik değeri 0,700 olarak kabul edildiği sosyal bilimlerde bu değer için oldukça yüksek ve güvenilir olduğu söylenebilir. Anketi oluşturan tüm değişkenler güvenilirlik analizine dâhil edilmiş ve benzer sonuçlar alınmıştır. Hiçbir hataya yer bırakmamak için ödüllendirme ve motivasyon faktörü ile performans faktörü güvenilirlik analizine ayrı ayrı dahil edilmiş ve 0,842 ile 0,904 olacak şekilde alt faktörlerinde Cronbach Alpha değeri kontrol edilmiştir. Böylece bir sonraki aşama olan faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçümü	0,813
------------------------------------	--------------

Çalışma ölçeğinde ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili kullanılan ölçek olan 25 soruluk modelin yapılan faktör analizi (boyut azaltma) kapsamında yedi alt boyuta indirildiği gözlemlenmiştir. Diğer bir deyişle, anketi dolduran çalışanların ödüllendirme motivasyon ölçeğine bakış açıları sayesinde ölçeğin 5 farklı alt konuyu ölçtüğü belirlenmiştir. Analiz kapsamında her bir değişken 500 ve üzeri faktör yükü aldığı ve en yüksek değer ile ifade edildiği üst faktöre atanmıştır. Analiz sırasında motivasyon ölçeğinde yer alan 5, 11 ve 12 no'lu değişkenler 0.500 faktör yükünü geçmemelerine rağmen faktörler arası ortalama ve KMO değerlerine bakarak analiz

kapsamında tutulmuştur. Ölçeğin orijinaliği bozulmaması açısından alınan taktiksel bir karar olarak değerlendirilebilir. Faktör analizinin 2 kısmında çalışan performansı ile ilgili sorularda analize dahil edilmiş ve çalışan performansı ölçeğinin kendi içerisinde 2 alt faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu faktörlerden ilki mesleki performans diğeri de ücret performansıdır. Faktör analizlerinde kullanılan KMO değeri motivasyon ve performans faktörleri için 0,813 olarak belirlenmiştir. Böylece güvenilirlik analizinden sonra yapılan faktör analiz içsel tutarlılığı en üst düzeyde sağlamaktadır.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N Örneklem Sayısı
Adil Ve Şeffaf Ücret Politikası	3,8417	1,36046	200
Bireysel Motivasyon	6,0808	0,96895	200
Örgütsel Motivasyon	4,776	1,28016	200
Verimlilik	5,545	1,14654	200
Sadakat Ve Statü	3,7975	1,47347	200
Mesleki Performans	6,1156	0,92654	200
Ücret Performansı	5,435	1,15866	200

Tanımlayıcı istatistikler tablosunda görüldüğü üzere ücret performansı, sadakat ve statü, verimlilik, adil ve şeffaf ücret politikası, örgütsel motivasyon ve bireysel motivasyon değişkenleri araştırmada yer alan faktör grupları olarak belirlenmiştir. Özellikle ücret olgusunun kişisel tatmin açısından sübjektif (kişisel yargı) bir olgu olması, örneklem grubunda ankete cevap veren bireylerin algısal farklılıklarının da devreye girmesiyle standart sapma değerlerine etki etmiştir. Diğer bir detay ise sorulara verilen cevapların ortalama değerlerine bakıldığında örgütsel motivasyon, ücret performansı ve verimliliğin diğer dört değişkenin değerlerine oranla göreceli bir şekilde düşük değer aldığıdır. Bu iki bulgu istatistiki anlamda modelin bir sağlama işlemi olarak kabul edilebilir. Korelasyon analizi bölümler arasındaki bağlantıları bulmaya çalışır. Neden sonuç ilişkisi içerisinde olan aralarında ilişki olduğu düşünülen iki faktörün karşılaştırılıp yorumlamasıdır. Korelasyon analizi karar verme ve sorun çözme gibi işlemler için faydalanılabilir. Bağımlı ve bağımsız verilere ait faktörler arasındaki korelasyonun üst seviyeye çıkaran doğrusal birleşimlerin ortaya çıkmasını amaçlar.

Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi

Korelasyon analizi istatistikte iki rassal değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü gösterir. sosyal bilimlerde en sık kullanılan Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır. İki değişkenin kovaryansının, yine bu değişkenlerin standart sapmalarının çarpımına bölünmesiyle elde edilen bir değerdir. sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında da aranabilir. Korelasyon kat sayısı ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	1	2	3	4	5	6	7
Adil Ve Şeffaf Ücret Politikası (1)	1	0,119 0,092	,477** 0	,207** 0,003	,188** 0,008	0,079 0,264	,330** 0
Bireysel Motivasyon (2)	0,119 0,092	1	,315** 0	,505** 0	0,09 0,206	,593** 0	,271** 0
Örgütsel Motivasyon (3)	,477** 0	,315** 0	1	,273** 0	,144* 0,042	,264** 0	,621** 0
Verimlilik (4)	,207** 0,003	,505** 0	,273** 0	1	,184** 0,009	,369** 0	,239** 0,001
Sadakat Ve Statü (5)	,188** 0,008	0,09 0,206	,144* 0,042	,184** 0,009	1	0,095 0,182	0,123 0,082
Mesleki Performans (6)	0,079 0,264	,593** 0	,264** 0	,369** 0	0,095 0,182	1	,527** 0
Ücret	,330**	,271**	,621**	,239**	0,123	,527**	1

0	0	0	0,001	0,082	0	
200	200	200	200	200	200	200

** Korelasyon 0.01 düzeyinde ve çift yönlü (kuyruklu) olarak anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili alt faktörlerden biri olan örgütsel motivasyonun çalışanların ücret performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkideki korelasyon kat sayısı 0,621 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların meslek hayatlarında aynı kurumda tamamlama istekleri ve mevcut durumda sahip oldukları imkanları başka bir firmada bulamayacaklarını düşünmeleri çalışanların aldığı ücreti daha anlamlı kılmakta ve ücret performansına yansımaktadır.

Ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili alt faktörlerden biri olan bireysel motivasyonun, çalışanın mesleki performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkideki kat sayı 0,593 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların bireysel motivasyonları sağlanması yani bireylere yükselme olanakları, işiyle ilgili fikir danışılması, övgü dolu sözler duyması durumunda verilen görevleri yerine getirmede daha becerikli ve çabuk olabilecekleri, yeteneklerini daha çok sergileyebilecekleri mesleki performanslarında artış gösterileceğini şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların aldıkları ücret ve ödülleri işlerini sevmelerini ve çalışma arzularında artış sağlamaları üzerinde adil ve şeffaf bir ücret politikasını 0,330 oranında doğrudan ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların işyerinde ödüllendirme ve ücretlendirme kriterlerini çalışanlara açıkça aktarılması, işyerinde verilen ödül ve ücretlerin çalışanları beklentileri doğrultusunda verilmesi ve son olarak da ücretlerin çalışanların gözünde adil bir sistemde oluşturulması kurumda çalışan personelin ücret performansını pozitif yönde arttırmaktadır. Ödüllendirme faktörünün bir alt faktörü olan verimliliğin çalışanlar üzerinde hem mesleki hem de ücret performansını arttırdığı gözlemlenmiştir. Özellikle 0,369 korelasyon oranıyla verimliliğin mesleki performans üzerinde ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların aldıkları ödül ve ücret karşılığında işleri daha çok sevmeleri, ilgi duymaları, çalışma arzularının artması ve ücretin beklentilerini karşılanmasından dolayı çalışan verimliliğinin artması kişinin mesleki performansında pozitif yönde artış sağlamaktadır. Aynı şekilde verimliliğin ücret performansı üzerinde de 0,239'luk arttırıcı bir özelliği bulunmaktadır. Faktör analizi kapsamında mesleki ve ücret performansı olarak ikiye ayrılmıştır. Aynı başlığa bağlı bu iki alt boyutu korelasyon analizinde de 0,500 üzerinde değer alması iki faktörün birbirlerini tamamladığını ve birbirlerini açıklamak için kullanılmayacaklarını göstermektedir. Son olarak yapılan analizde çalışanlara yönelik belirlenen iş performansı ölçeğini kendi içerisinde ikiye ayrılması korelasyon analizi kapsamında da test edilmiştir. Performans ölçeğini normalde tek bir üst faktör olarak oluşacağı beklenirken ücret politikasının çalışanlar için kendi içerisinde iki faktöre ayrıldığı gözlemlenmiştir.

Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi

Ödüllendirme faktörünün bir alt faktörü olan örgütsel motivasyonun 0,477 korelasyon oranıyla çalışanlar üzerinde etkisine bakıldığında hem maddi hem de manevi beklentilerinin karşılanması, görevlerini yapabilmeleri için gerekli kaynakların sağlanması ve ödüllendirme sistemleri, görevlerinde daha çok başarılı olmalarını büyük oranda etkilediği görülmektedir. Buna bağlı olarak adil ve şeffaf ücret politikasının işyerinde ödüllendirme kriterlerinin çalışanlara açıkça aktarılması, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması, alınan ödüller hakkındaki fikirlerinin yöneticilerine rahatlıkla söyleyebilmeleri işgörenlerin motivasyonunu arttırdığı söylenebilir.

Tablo 5: Modelin Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini standart hata
1	,605a	0,366	0,349	0,74731

a. Bağımsız Değişkenler: Sadakat Ve Statü, Bireysel Motivasyon, Adil Ve Şeffaf Ücret Politikası, Verimlilik, Örgütsel Motivasyon.

Tablo 6'de görüldüğü üzere bu modelin r^2 değeri ,366 olarak belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, araştırmanın bağımsız değişkenleri, bağımlı değişken olan mesleki performanstaki toplam değişimin %36.6'sını açıklamaktadır.

Tablo 6: Regresyon (Modelin Katsayısı) Analizi

Model	B	Standardize edilmemiş katsayılar	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık seviyesi
1 (Constant)	2,428		0,375		6,471	0
Adil Ve Şeffaf Ücret Politikası	-0,035		0,045	-0,052	-0,785	0,434
Bireysel Motivasyon	0,501		0,065	0,524	7,694	0
Örgütsel Motivasyon	0,07		0,049	0,097	1,415	0,159
Verimlilik	0,068		0,055	0,084	1,233	0,219
Sadakat Ve Statü	0,018		0,037	0,028	0,476	0,634

a. Bağımlı Değişken: Mesleki performans

Korelasyon analizinde takibi yapılan regresyon analizinde performans üst faktörü iki boyut olarak ele alınmış ve analize bağımlı değişken olarak eklenmiştir. İlk bağımlı değişken olarak belirlenen mesleki performans, ödülledirmenin alt boyutları olan 5 ayrı faktörün bağımsız değişken olarak analize dahil edilmesiyle spss programının ilgili analizi çalıştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuç ödülledirmenin bir alt faktörü olan bireysel motivasyonun tek başına ve çok güçlü bir şekilde mesleki performansı etkilediği yönündedir. Ödülledirmenin diğer alt faktörleri korelasyon analizinde mesleki performans ile etkileşim içinde çıkmasına rağmen, regresyon analizinde bireysel motivasyon faktörü tarafından gölgelenmiştir. Regresyon analizinin sebep sonuç ilişkilerini ortaya koyduğu düşünülürse mesleki performanstaki pozitif yönde değişimin, % 36.6'sı bireysel motivasyon faktörü tarafında açıklanmaktadır. ,524 beta değeri ve ,000 anlamlılık değerinde sağlanan 7,694 lük T değeri ile yüksek bir nedensellik ilişkisi ortaya çıkmıştır. Modelin R değeri ,629 r² değeri ,395 ve düzeltilmiş r² değeri ,380 olarak tespit edilmiştir. Modeldeki r² değerini ,395 olması modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan performansı % 39.5 etkilediğini ve üzerindeki değişimlerin açıklandığını göstermektedir.

Tablo 7: Regresyon (Modelin Katsayı) Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş kat sayılar		Anlamlılık seviyesi
	B	Std. hata	Beta	t	
1 (Sabitt)	2,088	,458		4,559	,000
Adil Ve Şeffaf Ücret Politikası	,033	,055	,039	,606	,545
Bireysel Motivasyon	,079	,080	,066	1,000	,319
Örgütsel Motivasyon	,514	,060	,568	8,513	,000
Verimlilik	,039	,067	,039	,583	,560
Sadakat Ve Statü	,017	,045	,021	,373	,709
a. Bağımlı Değişken: Ücret Performansı				R Kare: 0,395	

Sayısal analizlerinin son kısmında ikinci regresyon ödüllendirme alt faktörlerini ikinci performans alt faktörü olan ücret performansı üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Örgütsel motivasyon alt faktörünün ,568 beta değeri ile 8,513 T katsayısıyla ve ,000 anlamlılık düzeyinde ücret performansı üzerinde çok yüksek bir etkisi tespit edilmiştir. Diğer bir değişle örgütsel motivasyonun ücret performansındaki değişimleri açıklama oranı yüzde 39.5'tir. Analizler sonucunda bireysel motivasyonun mesleki performansı, örgütsel motivasyonunda ücret

Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi

performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Performans alt faktörü olan mesleki performansın ücret performansı karşısında doğrudan ve pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle kişilerin meslekleri üzerinde kendilerini yeterli gördükleri, dürüst, güvenilir ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları ve tüm bu özelliklere bakıldığında kişilerin terfi, takdir ve yetki arttırımı bekledikleri tespit edilmiştir. Yetki ve sorumluluk arttırımı ile birlikte çalışanlar kuruma karşı olan aidiyet duyguları gelişecek ve buda dolaylı yoldan çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki oluşturacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde, ödüllendirme kavramının tanımı ve amacı açıklanmaya çalışılmıştır. Ödüllendirme bireyin kendisine verilen değeri hissetmesi ve yaptığı işin takdir edilmesi amacıyla kullanılan bir motivasyon aracıdır. İşverenlerin yüksek performans gösteren çalışanlarına karşı ödüllendirme yöntemlerini kullanması, onlara karşı memnuniyetini göstermesi işletme genelinde verimliliğin arttırılmasını sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin işgörenleri ödüllendirirken bireylerin beklentilerine yönelik eğitim olanakları, iş güvencesi, sosyalleşme olanakları ve ekonomik bir nitelik taşıyan ödemeler gibi unsurlara dikkat etmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ödül sistemleri işletmelerin belirli bir amaca ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken bir yol olarak değerlendirilmiştir. İşletmeler Ödül sistemleri sayesinde işgörelere karşı uygulayacakları kural ve politikaları daha rahat belirleyebilmekte ve verimli sonuç alabilmektedirler.

Çoğunlukla işgörenler daha çok maddi ve sosyal faaliyetler sunulduğunda motivasyonlarının daha çok sağlanabildiği tespit edilmiştir. Bunun yanısıra kişi takdir edilmek ya da göstermiş olduğu performans karşısında terfi almak isteyebilir. Eğer kişi hedeflerine sürekli ulaşamıyor ise iş ortamında gergin çalıştığı anlaşılmalıdır ve yöneticilerin bu durumun farkına varıp bireyin motivasyonunu sağlaması gerektiği ortaya koyulmuştur. Motivasyon yöntemlerinden biri olan ödüllendirmenin performans üzerindeki etkisi ve motivasyon ile bağlantıları farklı alt başlıklar altında anlatılmıştır. Performans ve ödüllendirme arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm çalışanlar farklı ihtiyaçlara sahip olduğundan bireylerin kişisel beklentileri doğrultusunda bir ödül sunulmalı. Yüksek motivasyonlu iş gücüne sahip olan işgörenlerin daha yüksek performans ile çalıştıkları ve motivasyonun işgörenler üzerinde performans arttırıcı özelliği ile pozitif yönde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Yapılan çalışmadan anlaşılacağı üzere iş hayatında motivasyon ve ücret faktörlerinin çalışan performansı üzerindeki önemi daha çok ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler başarılı olabilmeleri için kendi motivasyonları dahil tüm alt çalışanlarının motivasyonunu sağlamak zorundadır. Motive edilmeyen çalışanlar iş hayatında huzursuz olacakları için gerekli performansı sağlayamayacaklardır, bu da işletmenin başarısını büyük ölçüde ve pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada işgörenlerin motivasyon yöntemlerinden biri olan ödüllendirmenin işgörenler üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde incelenmesini hedef almıştır. Bu hedef doğrultusunda

ödüllendirme çeşitlerinin kişisel olarak değerlendirilip, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda memnuniyet sağlanabileceği ve bu sayede motivasyonu sağlanan işgörenlerin en yüksek performansı gösterip verimliliklerini arttırdıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan 25 soruluk ödüllendirme ve motivasyon ölçeği 5 alt boyuta, 12 soruluk çalışan performansını etkileyen ölçekte de 2 alt boyuta indirildiği gözlemlenmiştir. İşgörenler ilk bölümde Ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili düşüncelerini, ikinci bölümde ise iş performansını etkileyen faktörleri değerlendirmişlerdir. Bu alt bölümlerin birbirlerine olan etkisi tablolar şeklinde analiz edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

- Regresyon analizinde bağımlı değişkenler olan adil ve şeffaf ücret politikası, bireysel motivasyon, örgütsel motivasyon, verimlilik, sadakat ve statü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel motivasyonun 0,568 beta değeri ücret performansı üzerinde çok yüksek bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda bu faktör diğer bağımsız değişkenleri gölgelemektedir.

- Korelasyon analizinde ödüllendirme ve motivasyon ile ilgili alt faktörlerden biri olan adil ve şeffafa ücret politikası örgütsel motivasyon ile doğrudan bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu ilişkide korelasyon katsayısı 0,477 olup, diğer bir alt faktör olan ücret performans oranı ise 0,330'dur. Oranlara bakıldığında çalışanlar aldıkları ödüller hakkında fikirlerini açıkça söyleyebilirse, verilen ödüller beklentilerini karşılar ise örgüte karşı sahiplenme duygusunu arttırıp, başka iş arayışında bulunmamalarını sağlamaktadır. Bu verilere göre Çalışanların bu doğrultuda motivasyonları sağlanırsa verimliliği artacağı sonucuna varılmıştır.

- Örneklemin alt faktörlerinden biri olan bireysel motivasyon ile mesleki performansa oranı 0,593 olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar gerektiği yerde takdir edildiğinde kendilerine olan öz güveni çoğaltmakta ve görevlerini yerine getirmede yeterli oldukları saptamıştır. Bireysel motivasyonda oralara bakıldığında mesleki performansın 0,505 oranıyla verimlilik faktörünü takip etmektedir. Bu da motivasyonu yeterince sağlanan çalışanların verimliliği daha çok sağladığını kanıtlamaktadır.

- Araştırmada dikkat çeken diğer bir unsur ise örgütsel motivasyon ile ücret performansı faktörleri arasında 0,621'lik korelasyon sayısı ile desteklenen yoğun ilişkidir. Bu ilişki faktörü karşılıklı olarak birbirlerinin etkilerini arttırmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da işletme performansına doğrudan ve olumlu bir şekilde etki etmektedirler.

- Korelasyon analizindeki göze çarpan en önemli unsurlardan biri de ücret arttırışı yüksek olan örgütlere karşı çalışanların daha çok bağlı kaldıkları ve bireysel motivasyonları sağlanamasa bile başka iş arayışına girmedikleri tespit edilmiştir.

Öneriler:

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak yöneticilere ve akademisyenlere çeşitli öneriler sunulmuştur. İlk olarak, adil ve şeffaf bir ücret politikası uygulayan işletmeler örgütsel motivasyon, verimlilik, çalışanların sadakati ve personelin ücret memnuniyeti konusunda ek bir çalışma yapmalarına gerek kalmadan genel şirket performansını arttırabilmektedirler. Bu bağlamda özellikle şirketin kuruluş aşamasında yönetim kurulu veya CEO tarafından belirlenecek olan ücret politikası çalışan ve şirket performansı için doğrudan bir belirleyici olacaktır. Ayrıca, çalışanların göstermiş oldukları yüksek performans karşısında yöneticilerinin bunu fark edip, takdir ve teşekkür ile ödüllendirmesi kişilerin işini daha çok sevmesini ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmasını sağlamış olur.

Çalışma kapsamında mesleki ve ücret performansı arasında bulunan yüksek korelasyon oranı aslında bu iki faktörün birbirini desteklediğini ve aynı kavramın iki alt boyutu olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Tüm korelasyon ve regresyon tablolarına bakıldığında araştırmaya başlamadan önce geliştirilen hipotezlerin, özellikle de ödüllendirme ve ücretin çalışan performansına doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte bu iki alt boyutun verimlilik ile ilişkili olması yöneticiler için çalışanların mesleki ve ücret performanslarının işletme verimliliğini doğrudan etkilediğini, doğrudan olmasa da dolaylı yollardan piyasada bir rekabet avantajı sağlayacağını yansıtmaktadır. Bir şirketin girdisinden daha çok çıktıya sahip olmasının temel faktörlerinden biriside bu araştırma kapsamında incelenen mesleki ve ücret performansı alt faktörleridir. Yöneticilere getirilebilecek en önemli öneri kuruma uygun bir ödüllendirme sisteminin belirlenmesi, uygulamaya konulması, tüm çalışanlara iletilmesi ve bunun bir strateji rekabet avantajı olarak kullanılmasıdır.

Araştırma kapsamında incelenen verimlilik ile bireysel motivasyonun korelasyon oranına bakıldığında bu iki faktörün birbirini desteklediği görülmektedir. Bu anlamda çalışanların aldıkları ödüllerin beklentilerini karşılama, yaptıkları işle ilgili fikir danışılması bireylerin daha fazla sorumluluk hissine sahip olmalarını sağladığı gibi, işletme verimliliğini arttırdığı görülmektedir. Özetle şirket yöneticilerinin çalışanların bireysel motivasyonu üzerindeki katkıları şirkete verimlilik artışı olarak yansımaktadır. Adil ve şeffaf ücret politikası ile bireysel motivasyon oranlarına bakıldığında birbirlerini desteklemedikleri görülmektedir. Başka bir ifade ile, çalışanlara verilen ödüller, fiziksel çalışma şartları, övgü dolu sözler duymaları, yükselme olanakları gibi imkânlar sunulsa bile adil bir şekilde ödüllendirilmeyip, ücret, prim ikramiye verilmediği takdirde motivasyonlarının tam olarak sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Eğer çalışanlar aldıkları maaştan memnun ise çalıştıkları kuruma da sağdık kalacakları, başka iş arayışı içine girmeyecekleri görülmektedir. Araştırma kapsamında göze çarpan diğer bir unsur ise; çalışanların aldıkları maaş, ikramiye ve primlerden tatmin olması durumunda mesleklerinde daha çok başarı sergileyecekleri söylenebilmektedir. Son olarak, bu araştırmanın bazı kısıtlar içerdiğini belirtmek gerekir. Araştırmanın daha geniş bir örneklem

üzerinden gerçekleştirilmesi çalışmanın genellenebilirliğini arttıracaktır. Ayrıca aynı anketin başka sektörler üzerinde uygulanması da gelecekte bu alanda çalışma yapacak akademisyenlere getirilen bir diğer öneridir.

Kaynakça

Akçit, V. (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Barutçugil, İ. (2004). *Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Takdir*, Başoğlu, C. (Eds.), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, Ecem Ofset Baskı.

Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117 (3), 497.

Çam, S. (2011). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayınları.

De Ruyter, K. O., Wetzels, M. ve Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (2), 23-35.

Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi, Ekin Basım Dağıtım.

Duman, F. (2011). *İşletmelerde Personelin Motivasyonunu Sağlamak İçin Oluşturulan Ödül Sisteminin Personel Açısından Beklenen ve Gerçekleşen Ödül Boyutunda Değerlendirilmesi ve Bir Alan Araştırması*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Ekinci, F. (2008). Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.

Elliot, A. J. ve Dweck, C. S. (Eds.) (2013). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Publications.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279.

Javed, L. ve Javed, N. (2013). *An Empirical Study on the Factors That Affect Employee Motivation and Their Relationship with Job Performance*.

Kesici S. (2006) *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerinde Etkisi

Koç, A. (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

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

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-691.

Pehlivan, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Salanova, M., Agut, S. ve Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, 90 (6), 1217.

Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirketi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.

Yi, Y., Natarajan, R., ve Gong, T. (2011). Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research*, 64 (1), 87-95.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Fersa Matbaacılık Baskı, Ankara.

Yürür, Ş. (1998). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.