



Araştırma Makalesi

Kalite Fonksiyon Göçerimi ile Ödül Sistemlerinin Tasarımı: Nitel Bir Çalışma

Designing Reward Systems with Quality Function Deployment: A Qualitative Study

Bircan Güner^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kalite Fonksiyon Göçerimi,
Kalite Evi,
Ödül,
Ödül Sistemi Tasarımı

Tarihler :
Geliş 11 Mayıs 2022
Düzeltilme Geliş
27 Eylül 2022
Kabul 3 Ekim 2022

ÖZ

Kalite fonksiyon göçeriminin bir aracı olan kalite evinden yararlanılarak bu araştırmada örgüt çalışanları, iç müşteri olarak nitelendirilip onların işletmeden ödül olarak neler beklediği belirlenerek bir ödül sistemi önerilmiştir. Araştırmada ödüllerin belirlenebilmesi için kamu sektöründe enerji lisanslama projesi için oluşturulmuş bir proje tipi örgütlenme seçilmiştir. Araştırmaya projede görev alan çalışanlar arasından 50 kişi katılım sağlamıştır. Farklı kademelerde görev alan çalışanlar ile farklı teknikler (odak grup mülakatları, anket, mülakat vb.) kullanılarak, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri belirlenmiştir. Kurumdaki mevcut ödül sistemi analiz edilip, ödül sisteminin yeniden tasarlanması için öneriler hazırlanmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanlar yurt dışı görevlendirme, teşekkür, takdir, prim, yurt dışı eğitim, sağlık sigortası, dil eğitimi gibi ödülleri beklemektedirler.

ARTICLE INFO

Keywords:
Quality Function
Deployment,
House Of Quality,
Reward,
Reward System Designed

Article history:
Received 11 May 2022
Received in Revised Form
27 September 2022
Accepted
3 October 2022

ABSTRACT

In this research, by using the house of quality, tool of quality function deployment, reward system proposal suggested by defining the employees as an internal customer and determining their expectation from the company as a reward. To determine the awards in the research, a project type organization created for the energy licensing project in public sector was selected. 50 people participated among the employees of the project. Employees' needs and expectations were determined by using different techniques (focus group interviews, questionnaires, interviews, etc.) with employees working at different levels. The current reward system has been analyzed and suggestions prepared to redesign the reward system. According to the research findings, employees expect awards such as overseas assignments, appreciation, bonus, studying abroad, health insurance, language training.

^a Dr., Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Ankara, bircan.k.guner@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5505-4522

1. GİRİŞ

Artan rekabet koşullarında örgüt yönetimleri çalışanların yeteneklerini kullanabilmeleri ve bu yetenekleri geliştirip çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırma suretiyle örgütlerin verimliliğini olumlu yönde etkilemelerini sağlamalıdır. Kaymaz ve Sayılar'ın (2005) da belirttiği gibi rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için hedeflenen bilgi ve becerilerle donanmış, çok yönlü, vizyoner, motivasyon ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerde çalışan verimliliğini ve performansını arttırmak için kullanılan en önemli araç çalışanların motive edilmesidir. Çalışanların motive olma yöntemlerinden en önemlisi ödül sistemlerinin tasarlanmasıdır.

Örgütlerin kendi çalışma ve yönetim anlayışı, faaliyet gösterdikleri alanın yapısı ile uyumlu seçilen ve uygulanan ödül sistemleri, çalışanların içsel motivasyonlarını, iş tatminlerini ve beklentilerini karşıladıkları ölçüde çalışanların üzerinde olumlu bir etki sağlamış olur. Yöneticiler çalışanların daha verimli ve motive olmuş bir biçimde çalışmalarını için teknikler belirlemeli, seçmeli ve var olduğu rekabet ortamında insan kaynakları politikaları ile uyumlaştırarak uygulamalıdır. Bu süreçte; çalışanın örgütsel bağlılığını sağlamak için maddi ve manevi tüm ödüllerin planlanması, uygulanması ve etkililiğinin sağlanması için politika ve sistemlerin geliştirilmesi gerekliliği örgütlerde 'ödüllendirme yönetimini' ön plana çıkarmıştır (Karatepe, 2005).

Aynı şekilde artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına en kısa sürede, istenen kalitede ve en az maliyetle cevap vermelerine ve bu hizmetlerinde süreklilik arz etmelerine bağlıdır. Abasov'un (2002) da belirttiği gibi işletmelerin başarısı; müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeline ve müşteri memnuniyetinin süreklilik göstermesine bağlı olarak artmaktadır.

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) müşteri beklentilerinin ölçülmesini, bu beklentileri teknik gerekliliklere dönüştürülmesi ve rakiplerle karşılaştırma yapılmasını sağlayan kalite tekniğidir (Ustasüleyman & Abanoz, 2009). KFG'nin bir aracı olan kalite evi, işletmenin mal üretimi ve hizmet sunumundaki süreçlerinin tasarlanmasına yardımcı olmaktadır.

Motivasyonu etkileyen etmenler her çalışana göre değişir çünkü çalışanların beklentileri ve değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların anlaşılması ve onların hangi tür ödüllerle motivasyonlarının artacağını yine çalışanlara sorarak ve onların seslerine kulak vererek bunların önem derecelerinin belirlenmesi ve ödül sistemlerinin bu argümanlara göre tasarlanması işletmelere artı değer olarak dönebilir. Bu bağlamda çalışanlar örgütlerin bir iç müşterisi şeklinde algılanarak onların istek ve beklentileri doğrultusunda ödül sistemleri tasarlanıp daha verimli ve istekli çalışmaları sağlanabilir. Bu nedenle çalışanların buldukları örgütten ödül olarak ne beklediklerinin belirlenmesi için kalite evinden faydalanmanın mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışılabilecek bir konu önerisi olarak şu sorunun cevabının aranması planlanmıştır; örgüt çalışanları, müşteri olarak görülüp onların işletmeden ödül olarak neler beklediğinin belirleyip bir ödül sistemi tasarlanmasına gidilebilir mi? Bu sorunun cevabına ulaşabilmek için, proje tipi bir örgütte kalite fonksiyon göçerimi uygulanmak suretiyle ödül sistemlerinin tasarlanması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Ödül Sistemleri

Performans, Farklı amaçlara, alışkanlıklara ve becerilere sahip insanları işe alıp bu insanların bütünleşik bir davranış yapısı içinde hareket etmesini sağlamak oldukça büyük bir problemdir. Bununla başa çıkmak için örgütler; tazminat sistemleri, seçme stratejileri ve iş tasarımları gibi düzenlemeler geliştirmişlerdir. Bu; görev, yapı, bilgilendirme sistemi, insanlar ve ödüllendirme sistemi politikaları arasındaki uyuma bağlıdır. Bu bağlamda ilk olarak görevin nitelikleriyle ödül sistemi politikaları arasında bağlantı kuracak bir çerçeve sunulması, sonrasında ödül sistemi politikalarının alternatif rol davranışlarının seçimi üzerindeki etkisinin öngörülmesi gerekir (Galbraith, 1977).

Schuster ve Kesler'e (2011) göre şirketler, organizasyon tasarımı, yeni yapı ve yeteneklerle iş büyümesi için kritik bir araç olarak kullanmada daha sofistike hale gelmektedir. Doğru önlemlerin ve ödül sistemlerinin yapı ve süreç ile uyumlaştırılması, organizasyon tasarımı için önem arz etmektedir. Fakat ödül sistemleri, tasarım süreci boyunca çoğu zaman yeterince dikkate alınmamaktadır. İşletmelerde yapı, süreç ve insanlardaki değişiklikleri destekleyip uyum sağlamak, ihtiyaçlarını teşhis etmek, teşvik programlarında ve ölçümlerde somut ayarlamalar yapmak için değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

ele almışlardır. Performansa dayalı ödülde, çalışanın örgüt tarafından konulan temel performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığı değerlendirilerek ödül ve ücret sistemi harekete geçirilirken, yetkinliğe dayalı ödülde, çalışanın sahip olduğu yetkinliklere göre örgüte yalnızca bugün değil, gelecekte getirebileceği katkıya göre ödül verilir. Çünkü yetkinlikler, başka işlere transfer edilebilir, işten bağımsızdır, kişiye aittir.

Ayrıca Hsieh ve Chen (2011) yaptıkları çalışmalarında ödül sistemini Porter'ın (1980, 1985) üç genel strateji bağlamında benimsemesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu stratejiler genel maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanma stratejileridir. Buna göre farklılaştırma stratejisini gerçekleştirmek için örgüt, farklı ve yenilikçi yetkinliklere sahip olanları ödüllendirmelidir. Bu örgütler, seçkin ve mükemmel çalışanları çekmek ve teşvik etmek için insan sermayesine dayalı ücret sağlamalıdır. Özetle, farklılaştırma stratejisi seçildiğinde, Ar-Ge çalışanlarına, mühendislere ve profesyonellere odaklanan bir ödül sistemi en etkili olanıdır ve yenilik potansiyelini teşvik etmek için sıradan ödülün yanı sıra, özellikle özerklik ve işin esnekliği, anlamlı tanınma ve geri bildirim, kişisel büyüme ve gelişme fırsatı gibi içsel ödüller de sunulmalıdır. Genel maliyet liderliği stratejisinde bir çıktı ödülü alternatif olabilir. Çıktı ödül kriterleri, çalışan performansına, üretkenliğe, satış miktarına, büyümeye, kâra ve çabaya dayanmaktadır. Çalışanlar, çabalarının daha fazla ödülle sonuçlanacağına inandıklarında verimliliği artırmak için daha çok çalışırlar. Bu stratejide performansa dayalı teşvikler, kâr paylaşım sistemleri ve nicel ölçüm ücreti dahil olmak üzere dışsal ödüller sunulabilir. Odak stratejilerinde bir pozisyon ödülü alternatif olarak uygulanabilir. Bir pozisyon ödül alternatifi, çalışanları daha fazla iş derinliği için sorumluluk almaya teşvik eder. Bu nedenle, pozisyon ödül alternatifinin vurgusu, bağlılık odaklı bir insan kaynakları stratejisini kolaylaştırır. Artan iş özerkliği ödülü duygusu, odaklanma stratejisi için çok önemlidir. Ödül sistemleri, bir organizasyonun insan kaynakları stratejisinin önemli bir parçasıdır. Modern örgütler, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ödül sistemleri uygulamalarını organizasyonel stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. Kısaca araştırmacılar bu çalışma ile ödül sistemlerini insan sermayesi ödülü, çıktı ödülü ve pozisyon ödülü olarak sınıflandırmaktadırlar.

Ödül sistemlerinin açıklanmasında motivasyon teorilerinden “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve “Vroom’un Beklenti Teorisi” çalışmalara rehberlik eden teorilerdendir. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943)

insanların bazı ihtiyaçların diğerlerinden öncelikli olduğu belirli ihtiyaçları gerçekleştirmeye motive olduklarını belirtmektedir. Ödül sistemi bağlamında, yönetimin, örgütsel performansta sürekli iyileştirme gerçekleştirebilmesi için, çalışanların performansları açısından sürekli iyileştirmeyi sürdürmeleri için teşvikler sağlamayı amaçlaması gerekir (Francis vd., 2020).

Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) seçimle ilgili zihinsel süreçlerle ilgilidir; birey, belirli bir davranışın beklenen sonuçları ile ne kadar iyi uyduğuna veya nihayetinde belirtilen sonuçlara neden olduğuna dair seçimler ile ilgili tahminler yapar. Motivasyon, bireyin belirli bir çabanın amaçlanan performansa neden olacağı beklentisinin bir ürünüdür. Beklenti motivasyon teorisi, bireylerin neden bir davranışsal seçeneği tam tersi tercih ettiğine ilişkin davranışsal süreci açıklar. Bu teori, bireylerin çabalar ve performans arasında doğrudan bir ilişki olduğuna, olumlu bir performansın sonucunun arzu edilen bir ödülle sonuçlanacağına, bir performanstan alınan hediye için çok önemli bir ihtiyacı karşılayacağına inanırlarsa, genellikle hedeflere doğru motive olduklarını açıklar (Francis vd., 2020).

Çalışanlar bir organizasyonun insan sermayesidir. Örgütler, çalışanları birçok şekilde ödüllendirme yeteneğine sahiptir (Lawler & Worley, 2006). Çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmek için şirket uygun bir ödül sistemi uygulamalıdır. Bu ödül sistemlerinin amacı, insan kaynakları stratejilerinin başarısını sağlamak için istenen çalışan davranışlarını teşvik etmektir. Bu nedenle, insan kaynakları stratejilerini tamamlayan ve iş rekabet stratejilerine uyan uygun bir ödül sisteminin tasarlanması ve uygulanması günümüzde önemli bir konudur (Hsieh & Chen, 2011). Bu bağlamda çalışan istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olabilecek bir alternatif olarak kalite fonksiyon göçerimi değerlendirilebilir.

2.2. Kalite Fonksiyon Göçerimi

Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG), 1960’lardan bu yana dünyada önde gelen şirketler tarafından uygulanmaktadır. Amacı ise, gerçek müşteri ihtiyaçlarının, tasarım, kurulum ve teslimat sırasında düzgün bir şekilde konumlandırılmasını sağlamaktır (Akao & Mazur, 2003).

Akao’ya (1990) göre yöntemin temelini oluşturan KFG; müşteri tatmini için, müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tasarım hedefleri haline getirip, bunların kayda değer bir kalite güvencesinde olmasını sağlayan ve üretimin her aşamasında kullanılmasını gerekli kılan, kalite tasarımının geliştirilmesidir (Akao 1990; Çinpolat, 2007).

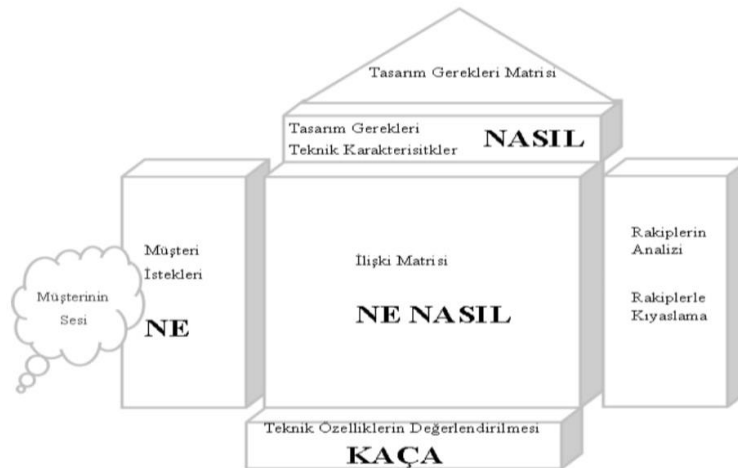
Hizmet sunan ve ürün üreten örgütlerin piyasada rekabet avantajı sağlamaları piyasaya sundukları ürün ve hizmet kalitesi ile direkt olarak bağlantılıdır. İşletmenin piyasada rekabet edebilmesi yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği, başarıya ulaşma koşullarından en can alıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızlı, hatasız ve müşterinin sesine kulak verilmiş bir ürün ve hizmet geliştirme süreci, geliştirilen ürün ve hizmetler aracılığıyla işletmeye pazar başarısını getirecektir (Güllü & Ulcay, 2002). Böylece örgütlerin müşterilerin istediği ile kuruluşun sağlayabileceği şey arasındaki kilidin açılmasına yardımcı olan bir süreçtir (Han, Chen, Ebrahimpour & Sodhi, 2001). Bu tanımlar, KFG'nin müşteri temelli bir yaklaşım olduğunu, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ile KFG sürecinin başladığını ve KFG de bu gereksinimlerin, tasarım ve üretim süreçlerine yayılımının gerçekleştirildiği üzerinde durmaktadır (Özgen, 2009).

Hauser ve Clausing (1994) ise planlama ve iletişim fonksiyonuna aynı anda odaklanarak KFG'yi, "müşterilerin satın almayı ya da satın almaya devamı için istedikleri ürünün tasarımı, imalatı ve pazarlanması için örgüt içerisinde, örgütün yeteneklerine odaklanılmasını ve bu yeteneklerin koordinasyonunu sağlayan bir planlama ve iletişim yöntemidir" biçiminde açıklamışlardır (Özgen, 2009). Özetle, müşteri beklentileri yönünde mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ya da yeni ürünlerin geliştirilmesine yönelik bir tekniktir. Müşteri ihtiyaçlarının, işletmece hangi teknikler uygulanarak karşılanabileceğini gösteren bir ilişki matrisidir. Bu yaklaşımının kullanılmasındaki ana neden, yöneticilerin stratejik planlarda sezgisel karar vermesinin yerine, gerçeklerin mantıksal bir şemsiye altında ele alınmasını sağlayan bir yapı sunmasıdır (Erbaş, 2016).

Bu bağlamda özellikle, örgüt içinde kapsamlı bir kültürel değişikliğe ihtiyaç olduğu zaman, KFG bir yol haritası olarak sıklıkla, personelin eksiksiz olarak araştırılmasıyla ayrı bir personel matrisini içerecek şekilde genişletilebilir. Bu, kuruluşun çeşitli alanlarındaki farklı personel türlerine ilişkin sonuçların, önceliklerin ve memnuniyet algılarının tam olarak anlaşılmasını sağlamakta ve etkili insan kaynakları stratejilerini belirleme olanağını ortaya koymaktadır. İç müşteri araştırması, harici müşteri araştırmasına kıyasla nispeten ucuz ve hızlıdır, ancak doğru ve güvenilir verilerin elde edilmesi önemlidir.

Kalite evi, KFG'nin en önemli ve çok fonksiyonlu araçlarından bir tanesi olup müşteri ihtiyaçlarının haritalanmasını sağladığından işletmeler için dikkate değer bir bilgi bankasıdır. Fonksiyonlar arası planlama ve iletişime olanak veren bir kavramsal haritadır. Değişik problem ve sorumluluğu olanlar, kalite evinin çatısı altındaki bilgi motiflerinden tasarım önceliklerini kolay bir şekilde belirleyebilirler (Güllü & Ulcay, 2002).

Kalite evi, müşteriler için önemli olan şeylerin karşılanmasına olanak veren amaçların oluşturulması ve teknik olarak bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Mühendisler açısından temel verileri kullanılabilir düzeyde özetlemeyi sağlarken, pazarlamacılar için müşterinin sesini temsil eder ve yeni fırsatların değerlendirilmesini sağlar (Bouchereau & Rowlands, 2000; Ustasüleyman & Abanoz, 2009). Her aşamasında, "ne" ye ihtiyaç duyulacağı ile "nasıl" gerçekleştirileceği arasındaki ilişkiler süreç paydaşları tarafından karşılıklı olarak belirlenir. Kaliteli evi genellikle KFG taahhüdünde tamamlanacak ilk grafikdir (Adiano & Roth, 1994). Kalite evi "bakınız Şekil 2" (Chan & Wu, 2003) müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini



Şekil 2: Kalite evi

ilişkilendirmeye, kalite karakteristiklerini objektif ölçülere dayalı olarak karşılaştırmaya ve aralarındaki olumlu ya da olumsuz korelasyonları belirlemeye yarayan bir matrisler setidir. Kalite evinin amacı, müşteri beklentilerini karşılayacak ürün tasarlamak ya da mevcut tasarımları geliştirmektir.

2.3. Ödül Sistemi ve Kalite Fonksiyon Göçerimi İlişkisi

Stonich (1981), bir ödül stratejisinin bir organizasyonun hayati bölümünü işaret edebileceğini ve gelecekteki rotasını yönlendirebileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte Trivedi (2015) değişen yaşam tarzlarının yanı sıra günümüzün genç profesyonellerinin taleplerini karşılamak için daha farklı ve daha uyarlanabilir bir ödül yönteminin gerekliliğinden bahsetmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağda güçlü rekabet gücünü korumak için işletmeler etkin bir ödül sistemi uygulamaktadırlar. Ödül sistemleri her örgütte mevcuttur, ancak ödül stratejisinin büyüme prosedürü, organizasyonun rolüne ve büyüklüğüne bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Ayrıca, sektördeki işletmelerin büyüklüğü değişse de ödül sistemi aynı nihai amaç için bir rol oynamaktadır (Trivedi, 2015).

Birçok şirkette, yüksek potansiyele sahip çalışanlar için özel ödül sistemleri tasarlanması gerekli bir uygulamadır. Buradaki önemli nokta, kişinin kariyeri boyunca odaklanması ve motive olması gerektiğidir. Bununla birlikte bu sistemler piyasanın şirketin nasıl performans gösterdiğini düşünmek yerine, çalışanın nasıl performans gösterdiğine odaklanacak şekilde olmalıdır (Addo, 2020).

Ödül sistemi mevcut hedeflerle ilgili üretkenliği artırmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda insanların bir araya gelme ve bir kuruluşta kalma olasılığını da teşvik eder. Ayrıca, organizasyonun gelecekteki kapasitelerinin geliştirilmesinde hangi çabanın yönlendirildiğini de ana hatlarıyla belirtir. Doğru planlanırsa veya izlenirse, ödül sistemleri bir işletme çalışanı için büyüleyici davranışlara yönlendirebilir. Her şirket, üretken çalışanları istihdam etmek ve elde tutmak için benzer işletmelerdeki veya diğer işletmelerdeki diğer şirketlerle rekabet halindedir. Şirketin etkinliği, etkili bir ödül sistemi tarafından yürütülebilen işgücü çıktısı ile güçlendirilir (Addo, 2020).

Ödül sistemi, insan kaynakları yöneticilerinin uygun çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için kullandıkları stratejilerden biri olmasının yanı sıra, bir kurumdaki performanslarını artırmalarını da

kolaylaştırmaktadır. Organizasyon tarafından uygulanan ödül sistemi, eğer ödüller ihtiyaçlarını karşılıyorsa ve kişisel hedeflerinde başarılı olmalarına yardımcı oluyorsa, çalışanların işlerine yönelik davranış ve tutumlarını etkileyecektir (Francis vd., 2020).

Nwokocha'nın (2016) çalışma şunları önermektedir. Organizasyondaki ödül sisteminin, organizasyonun kültürü ile uyumlu stratejilerle tasarlanmasıdır. Bununla birlikte yönetim, kuruluşların ücretlendirme yapısını geliştirirken çalışanların ihtiyaçlarını/tercihlerini belirlemelidir.

Örgütlerin, diğer örgütlerin ödül uygulamalarını taklit edemeyeceklerini anlamaya başlamasıyla uygun bir yaklaşım izleyerek kendileri için en iyi olanı bulmaları gerekmektedir (Gross ve Friedman, 2004). Ödül sistemleri, örgütün seçtiği rekabet stratejisi ve insan kaynakları stratejisine dayalı olarak organizasyonun özel koşullarına göre uyarlanmalıdır (Armstrong & Brown, 2005). Bu nedenle, sınırlı kaynaklar altında, işverenler, mevcut çeşitli ödül araçları ve yaklaşımlarından kuruluşları için en uygun olanı belirlemelidir. Ayrıca hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için ödül sistemleri uygulamalarını organizasyonel stratejileriyle uyumlu hale getirmelidir. (Hsieh & Chen, 2011).

Bu bağlamda bu çalışma ile proje tipi örgütlenmelerde, nitelikli iş gücünün varlığı söz konusu olduğundan bu iş görenlerin işletmeye olan örgütsel bağlılıklarını arttırmak ya da başka arayışlar içine girmelerinin önüne geçmek için onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekliliği belirtilmektedir. Bu durumda çalışanlara verilebilecek ve tabi ki onların tatminlerini ve motivasyonlarını sağlayacak ödüllerin belirlenmesi gerekir. Özellikle proje tipi örgütlerde yüksek potansiyele sahip çalışanlar var olduğu göz önüne alındığında onların ödül olarak ne beklediklerinin belirlenmesi ve karşılanması diğer rakip firmalara göre rekabet avantajı sağlayacağı aşikardır.

Addo'ya (2020) göre örgütler için ödül süreçleri oluşturmak bir şeydir ve onlar için ödül süreçlerinin etkili olup olmadığını değerlendirmek başka bir şeydir. Kuruluşların ödül süreçlerinin kuruluş amacına hizmet edip etmediğini sürekli olarak değerlendirmesi gerekir. Kaliteli yetenek diğer şirketlere geçiyorsa, etkilenen kuruluşlar ödül süreçlerini gözden geçirmeli ve değerlendirmelidir. Bunu yapmanın en kolay yolu, çalışanlardan ödülünden memnun olup olmadıkları ve katkılarının ödüllerle eşleşip eşleşmediği konusunda geri bildirim almaktır. Memnuniyet anketleri ve değerlendirmeleri, ödül süreçlerinin

değerlendirilmesinde etkili kaynaklardır. Ödül süreçlerinin değerlendirilmesi ile ilgili bir diğer husus ise, çalışanların şirketten ayrıldığında yapılan çıkış görüşmelerinde ödül sistemleri ile ilgili geribildirim almaktır (Addo, 2020).

Bu bağlamda proje tipi örgütlerde iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, bu çalışanlarla yapılan mülakat ile belirlenip, bir kalite evi oluşturularak ödül sistemleri tasarlanabilir. Kalite evi bileşenlerinden müşteri isteği sütununa karşılık, ödül olarak çalışan beklentisinin ne olduğu çalışanlar ile yapılan mülakat ve odak grup görüşmeleri ile belirlenebilir. Sonrasında bu beklentilerin nasıl karşılanacağını sağlamak ile ilgili olan tasarım gerekleri, insan kaynakları bölümü ve bölüm yöneticileri ile birlikte belirlenebilir. Yine çalışanların beklentilerine atfettikleri önem derecelerinin belirlemek için anket yapılabilir. Anket değerlendirmesi sonucunda belirlenen ödüllerin önem dereceleri ortaya çıkarılabilir. Bununla birlikte ödül sisteminin tasarlanmasında bölüm yöneticileri ve insan kaynakları çalışanları tarafından oluşturulan kalite evi ekibi ile tasarım zorluk dereceleri belirlenebilir. Ayrıca kaliteli, eğitilmiş ve potansiyel çalışanların örgüt bağlılığını sağlamak ve rakip örgütlere geçmesini engellemek adına rakip firmaların ödül sistemleri değerlendirilebilir. Bu bağlamda kalite evi çalışanlar tarafından rakip analizini yapma, kıyaslama ve değerlendirme imkanı vermektedir. Tüm bunlara ek olarak kalite evinin oluşturulması, ödül sistemlerinin tasarlanmasında çalışan beklentileri, tasarım gerekleri ve rakip analizinin yer alması ile üst yönetime bir yol gösterici harita niteliğini taşımaktadır.

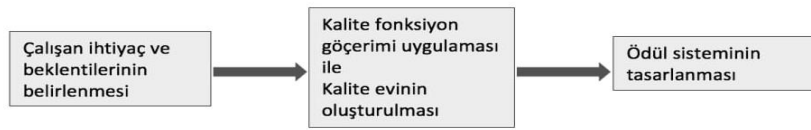
aranmıştır. Ana araştırma sorunsalı ise; Proje Tipi Örgütlerde Ödül Sistemlerinin Tasarımı İçin Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulanması şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada, incelenmek istenen kavram ve olayların bizzat doğal ortamı içerisinde anlaşılmasını gerektiren ve öznel verileri ele alan nitel araştırma (Gürbüz & Şahin, 2017) yöntemi kullanılmıştır. Yapılan çalışmada olaylar ve kişiler doğal ortamlarında, detaylı ve tümevarımcı analizlerle anlaşılacak istendiği için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir.

3.1. Araştırma Örneklemi

Proje tipi örgütlenmeye örnek olarak kamu sektöründe enerji lisanslama projesi için oluşturulmuş bir proje tipi örgütlenme seçilmiştir. Araştırmaya projede görev alan çalışanlar arasından 50 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma kapsamında seçilen örgüt çalışmanın amacına göre 'amaçlı örneklem' olarak yapılmıştır.

3.2. Araştırma Modeli

Veri Projede görev alan kişiler için bir çalışma yapıp, çalışanların ödül sistemlerinde ihtiyaç ve beklentileri belirlenmiştir. Kurumda uygulanan mevcut ödül sistemi analiz edilip, kalite evinden de yararlanarak çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olarak ödül sisteminin yeniden tasarlanması için öneriler ortaya konmuştur. Bu bağlamda kalite evi yardımı ile mevcut ödül sisteminde iyileştirme yapılması ve yeniden tasarlanması için "bakınız Şekil 3" model oluşturulmuştur. Araştırma yönteminin uygulanması "bakınız Şekil 4" görsel bir anlatımla açıklanmıştır.



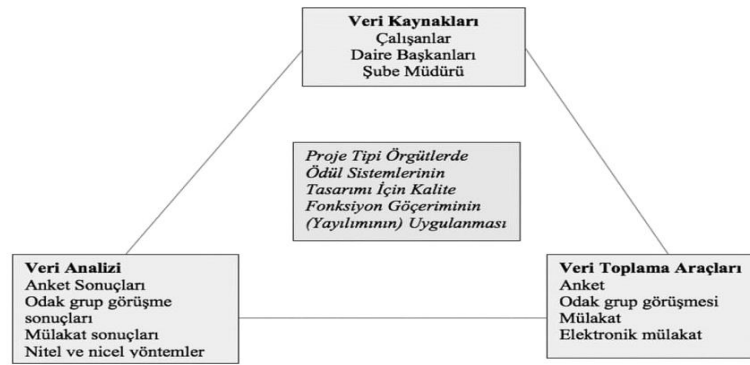
Şekil 3: Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

KFG ürün ve hizmet tasarlanmasından pazarlama konularına kadar birçok alanda uygulanmasına karşın örgüt tasarımına ve özellikle ödül sistemlerinin tasarlanmasına ilişkin bir çalışmaya rastlanmadığından örgüt çalışanları, müşteri olarak görülüp onların işletmeden ödül olarak neler beklediğinin belirleyip bir ödül sistemi tasarlanmasına gidilebilir mi? sorusunun cevabı

3.3. Araştırma Deseni

Araştırma kapsamında tercih edilen araştırma deseni "gömülü kuramdır." Gömülü kuram bir kuram olmaktan ziyade yöntem veya strateji olarak ele alınması gereken, sembolik etkileşimciliği odak noktasına alan araştırma desendir. Nitel araştırmalarda yorumlamacı süreç önemlidir; bu nedenle sembolik etkileşimcilik, nitel araştırmalar açısından önemlidir. Burada araştırmacı inceleyeceği konu hakkında kuram olmasa da araştırmaya başlamakta kuramlaştırma sürecinde ortaya çıkan fikirleri daha sonra



Şekil 4: Araştırma yönteminin uygulanması

sınayabilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017). Bu desenin seçilmesindeki en önemli neden, yeniden bir ödül sisteminin tasarlanmaya çalışılmasıdır

3.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler “odak grup görüşmesi, elektronik mülakat, mülakat ve anket” yöntemiyle birinci kaynaklardan toplanmıştır.

3.4.1. Odak grup görüşmesi. Projede çalışan altı kişi ile Mart 2018 tarihinde yaklaşık bir saat süren bir odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmesi ile çalışanlara sorular yöneltilip ve onların görüşleri alınarak örgütün mevcut ödül sistemi saptanmaya çalışılmış ve ödül sistemlerinde iyileştirme yapılması ya da yeniden tasarlanması için neler yapılabileceği görüşülmüştür. Çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilerek fikir alışverişi ve gerektiği noktalarda da çözüm odaklı tartışmalara zemin hazırlanmıştır.

Çalışanlarla görüşme gerçekleştirme talebi, görüşmeden bir hafta telefonla bildirilmiş ve belirli tarih ve görüşme yeri için randevu alınmıştır. Görüşmeler öğle arası kurumun yanındaki bir restoranda gerçekleştirilmiş, görüşmeler katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Odak grup görüşmesi katılımcıların biri kadın olmak üzere toplamda altı kişiyle yapılmıştır. Bu kayıt ile görüşmelerin deşifresi esnasında veri kaybının önlenmesi ve güvenilirliğin sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcıların dördü inşaat mühendisi, biri nükleer mühendis ve biri hukukçudur.

Odak grup görüşmesi soruları; *Kurumunuzda mevcuttaki ödül sisteminin bileşenleri nelerdir? Bu ödül sistemi etkin ve adil olarak kullanılmakta mıdır? Bu ödül sisteminin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? İyileştirilmesi için neler yapılmalıdır? Bu konuda ulusal ve uluslararası düzeydeki rakiplerin veya paydaşların uyguladığı ödül sistemleri ile ilgili*

karşılaştırmalı değerlendirmeleriniz nelerdir? Mevcut ödül sisteminin performansınıza olumlu-olumsuz etkileri nelerdir? Ödül sistemi yeniden tasarlandığında kişisel performansınıza ve organizasyon verimliliğine etkileri sizce nelerdir? olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Mülakat. Soruları araştırmacı tarafından önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir mülakat formu kullanılmıştır. Ayrıca mülakat ve diğer yöntemlerin uygulanmaya başlanması öncesinde katılımcılara araştırmacının kendisi, hangi konuyu araştırmak istediği ve araştırılacak konunun içerdiği önemli kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. Odak grup görüşmesinden sonra daha fazla veriye ulaşmak ve farklı kodlara ulaşılabileceği düşünüldüğünden dokuz çalışana elektronik mülakat ile odak grup görüşmesindeki soruların aynısı gönderilmiş, cevapları kayıt altına alınmıştır.

Son olarak elde edilen kodlar sayesinde çalışanların ödül sistemlerinden beklentileri saptanarak bu beklentilerin nasıl karşılanacağı belirlenmesi için Mayıs 2018’de kurumda daire başkanı olarak çalışan iki katılımcı birer saat süren kendi çalışma ortamlarında yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında notlar tutularak veriler kayıt altına alınmıştır. Yine Mayıs 2018’de şube müdürü olarak çalışan bir katılımcı ile yaklaşık bir saat süren bir mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiş ve notlar tutularak veriler kayıt altına alınmıştır.

Mülakat görüşmesi soruları; *Terfi/Görevde yükselme için adil, liyakate dayalı ve uluslararası kuruluştaki gibi (P1-P5, D1-D5) yatay kariyer basamaklı bir sistem nasıl oluşturulabilir? Yurt dışı görevlendirmelerinde adil ve şeffaf olmak için nasıl bir yöntem oluşturulabilir? Uzmanlık-görev konusu uyumu nasıl sağlanabilir? İkramiye/teşvik sisteminde bir düzenleme iyileştirme yapılabilir mi? Nasıl?*

- *Proje bitimlerinde prim ve taltif yapılması nasıl yapılabilir?*

okunmak suretiyle, sık kullanılan ifadeler tespit edilerek “kod” olarak belirlenmiştir. Kodların belirlenmesinde katılımcıların kullandığı açık ve örtülü ifadeler göz önünde bulundurularak çıkarsamalar yapılmıştır. Ardından benzer kodlar bir araya getirilerek “temalar” elde edilmiştir.

Belirlenen kod ve temalar daha sonra QDA Miner programına işlenmiş, kodların frekans analizleri yapılmış ve elde edilen veriler çizelge olarak sunulmuştur. Anket çalışması ile kalite evi oluşturulmak için verilerin hesaplanması Microsoft Excel yardımı ile yapılmıştır.

3.6. Güvenilirlik ve Geçerlik

Araştırma güvenilirlik ve geçerlik bakımından incelenmiştir. Araştırmaya ve konuya hakim olan 2 uzmana danışılmış ve görüşleri doğrultusunda odak grup görüşmesi, mülakat ve anket maddelerinde düzeltmeler yapılmış, maddi ve maddi olmayan ödüllerin sınıflandırılması sağlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma soruları doğrultusunda ortaya çıkmış olan kategoriler dışsal ödüller (maddi ödüller) ve içsel

ödüller (manevi ödüller)’dir. Araştırma dâhilinde toplanan verilerin QDA Miner yazılımındaki analizi sonucunda ortaya çıkan kod/temalar ile bunların kullanım sıklıklarının gösterildiği bilgiler “bakınız Tablo 1” sunulmuştur.



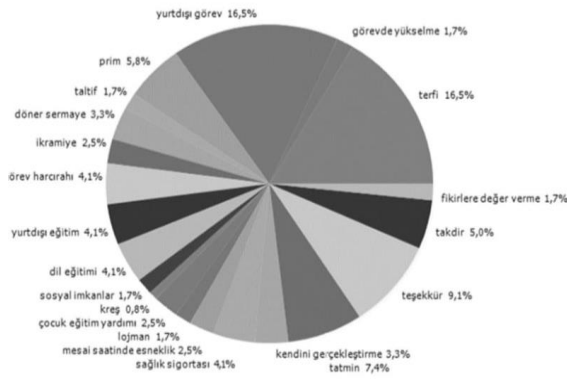
Şekil 5: Kod frekansları gösterimi

Kodların kullanım sıklığı “bakınız Şekil 5 ve Şekil 6” dairesel bir grafikte gösterilmiştir. Bu bağlamda “bakınız Şekil 5, Şekil 6 ve Tablo 1” en sık kullanılan terfi ve yurtdışı görev (%16,50), teşekkür (%9,10), tatmin (%7,40) ve prim (%5,80) en çok kullanılan ifadeler olarak tespit edilmiştir.

Yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlar ile

Tablo 1: Kod frekansları

Category	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
dışsal ödüller (maddi ödüller)	terfi	20	16,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	görevde yükselme	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yurtdışı görev	20	16,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	prim	7	5,80%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	taltif	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	dönem sermaye	4	3,30%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	teşvik				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	ikramiye	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	görev harcırahı	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yurtdışı eğitim	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	dil eğitimi	5	4,10%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	sosyal imkanlar	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	kreş	1	0,80%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	çocuk eğitim yardımı	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	lojman	2	1,70%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	yaz-kış kampı				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	araştırma projeleri				
dışsal ödüller (maddi ödüller)	mesai saatinde esneklik	3	2,50%	1	100,00%
dışsal ödüller (maddi ödüller)	sağlık sigortası	5	4,10%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	kendini gerçekleştirme	4	3,30%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	tatmin	9	7,40%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	teşekkür	11	9,10%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	takdir	6	5,00%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	fikirlere değer verme	2	1,70%	1	100,00%
içsel ödüller (manevi ödüller)	görüşlere değer verme				



Şekil 6: Kod frekansları pasta diyagramı

yazın taramasından “bakınız Tablo 2” kod/temalar ortaya konmuştur.

Odak grup görüşmesi ve elektronik mülakatlar ile çalışanların ödül sisteminden beklentileri anlaşılma çalışılmış, kodlamalar yapılarak kalite evinin ilk aşaması tamamlanmıştır. Çalışan beklentileri; *kademeli/yatay terfi sistemi oluşturulması, liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması, terfi sisteminin adil ve şeffaf olması, yurtdışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması* gibi sıralanmaktadır. Sonrasında çalışanlara anket formları dağıtılarak bu beklentilerin onlar için 5 aşırı önemli, 4 çok önemli,

Geri dönüşü olan 13 anketten özel sektör ile ilgili değerlendirme verileri sağlıklı olmadığından kalite evi oluşturulurken dikkate alınmamıştır.

Bu çalışmalar sonrasında yöneticiler ile mülakat yapılarak çalışan beklentilerinin nasıl karşılanacağı konusunda birebir mülakat yapılmıştır. Bu aşamada personel yetkinlik sistemi, etkin performans sistemi, personel yetkinlik sisteminin çalışan erişimine açık olması gibi çözümler ileri sürülmüştür. Çözümler kalite evinde tasarım gereksinimleri bölümünde sıralanmıştır. Kalite evinde kullanılan çözümlerin açıklaması yer almaktadır.

U1-U4; D1-D4: U1, Uzman Yardımcısı; U2, Uzman; U3, Kıdemli Uzman; U4, Baş Uzman - D1, Denetçi Yardımcısı; D2, Denetçi; D3, Kıdemli Denetçi; D4, Baş Denetçi şeklinde vb. dört veya daha fazla kademeli terfi sistemi oluşturulması.

Personel Yetkinlik Sistemi: Personel Yetkinlik Sistemi ile performansa dayalı terfi sistemi

Etkin Performans Sistemi: Belirlenmiş objektif kriterler ile etkin performans sisteminin uygulanması

Personel Yetkinlik Sisteminin Çalışan Erişimine Açık Olması: Adil bir yetkinlik yönetim sistemi ile

Tablo 2: Kod/Tema listesi

Boyut (Tema)	Kodlama	Çalışan Beklentileri
Dışsal Ödüller (Maddi Ödüller)	Terfi/Görevde yükselme	Kademeli/yatay terfi sistemi oluşturulması
		Liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması
		Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması
	Yurt dışı görevlendirme	Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması
		Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması
		Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması
	Prim/Taltif/Döner sermaye/Teşvik/İkramiye/Görev harcırahları	Görev harcırahlarında iyileştirme yapılması
		Döner sermaye sisteminin oluşturulması
		Proje bitimlerinde prim/taltif verilmesi
		İkramiye/teşvik sisteminde düzenleme yapılması
	Yurt dışı eğitim	Yurt dışında yüksek lisans ve doktora eğitim yapılmasına olanak verilmesi
		Dil eğitimi
	Sosyal imkanlar	Kreş imkanının sağlanması
		Çalışan çocuklarının eğitimi için destek sağlanması
		Lojman imkanının sağlanması
		Özel sağlık sigortası ya da sağlık sandığı sistemi kurulması
		Yaz/kış kampı imkanının sağlanması
	İçsel Ödüller (Manevi Ödüller)	Araştırma projeleri
Çalışma saatlerinde esneklik		Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması
İçsel Ödüller (Manevi Ödüller)	Kendini gerçekleştirme	Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkanının sağlanması
	İş tatmini	Çalışanın iş tatmininin sağlanması
	Teşekkür/Takdir	Proje bitimlerinde Teşekkür/Takdir edilme
	Fikir/Görüş değer verilmesi	Çalışanların fikir ve görüşlerine değer verilmesi

3 önemli, 2 az önemli, 1 önemsiz şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca aynı anket formunda kendi çalıştıkları kurum, uluslararası kuruluşlar, özel sektörden bir firma ve diğer kamu kurumları ile 5 çok iyi, 4 iyi, 3 orta 2 kötü, 1 çok kötü şeklinde değerlendirme yapmaları istenmiştir.

uyumlu olarak görevlendirmelerin yapılması ve şeffaf olarak yayınlanması ve bu sistemin çalışanların erişimine açık olması

Yurtdışı Görevlendirmelerde Uzmanlık-Görev Konusu Kırılımlarının Sağlanması: Yurtdışı görevlendirmelerde uzmanlık-görev konusu ile ilgili

yetkinlik yönetim sisteminde kırılımlarının sağlanması [Örneğin; genel bir konu (lisanslama ve denetim vb.) ise tüm çalışanlara, herhangi bir ana-konu/uzmanlık alanı ile ilgili ise o konunun uzmanlarına (makine mühendisi, inşaat mühendisi, hukukçu vb.), konunun özelliğine göre o konuda özellikle çalışan uzman görevlendirilmeli (kaynak mühendisliği, deprem, tsunami, sorumluluk hukuku vb.)]

Harcirah Limitlerinin 5 Kat Arttırılması: Kanun gereği belirlenen harcira limitlerinin 5 katına kadar arttırılması yetkisinin Başkanlık Makamına verilmesi için düzenleme yapılması

Yasal Düzenleme Yapılması: Terfi sistemi düzenlemesi, döner sermaye kurulması, harcira gibi genel iyileştirmeler için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması

Maaş Katı Kadar Taltif Verilmesi: Proje bitimlerinde ya da önemli bir görevin başarılmaması sonrasında özveri ile katkı sağlayan çalışana maaşın belli bir katı kadar fazladan prim/taltif verilmesi

Yurt Dışında İşbaşı Eğitimlerinin Sağlanması: Yatay kademeli personel sistemi oluşturulduktan sonra kademe geçişlerinde yurtdışında akran düzenleyici bir kuruluşa (Rusya, ABD, Fransa vb.) bilgi ve tecrübelerini arttırmak için 1 yıl veya daha fazla sürelerle iş başı eğitimine gönderilmesi

Kurumsal Anlaşmaların Yapılması: Yabancı dil eğitimi veren kuruluşlar ile kurumsal anlaşmaların yapılması

Yasal Şartların Gereğinin Sağlanması: 6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına dair Yönetmelik gereği kreş açılmasının sağlanması

Vakıf Çalışmalarının Aktif Hale Getirilmesi: Çocuk eğitim yardımı ve sosyal imkânların geliştirilmesi için vakfın aktif hale getirilmesi

Kiralama İşleminin Yapılması: Lojman imkânının sağlanması için bina kiralınması

Sağlık Yardım Sandığının Kurulması: Sağlık sigortası için sağlık yardım sandığının kurulması

Ar-Ge Duyurularının Yapılması: Araştırma projelerine personelin etkin katılımı için proje duyurularının herkesin bilgisi olacak şekilde yapılması. Projelerde çalışanın uzmanlık alanı ile ilgili varsa diğer Kurum ve Üniversitelerle kümelenme/işbirliği de sağlayacak şekilde Ar-Ge projelerinin oluşturulması

Turnike Kart Okuma Sisteminin Güncellenmesi: Turnike-Kart okuma sistemlerinin güncellenerek asgari haftalık çalışma süresini sağlamak şartı ile giriş çıkış saatlerinin 08:30 ve 17:30 dışında ve hafta sonlarında da takibinin yapılabilecek şekilde güncellenmesi

Sözlü veya Yazılı Teşekkür Edilmesi: Personellerin içsel ödülleri karşılıklı olarak iş tatminlerinin sağlanması için personele teşekkür belgesi veya plaket gibi simgesel ödüllerin verilmesi.

Sonrasında veriler Excel programına aktarılmış ve çalışan beklentilerinin önem derecelerinin aritmetik ortalaması alınarak kalite evinin önem derecesi sütununa aktarılmıştır. Burada katılımcıların verdikleri cevaplara göre Liyakate dayalı terfi sistemi oluşturulması, *Çalışanın iş tatminin sağlanması ve Çalışanların fikir ve görüşlerine değer verilmesi (4,69) önem derecesi olarak en yüksek değeri almıştır. Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması (4.62), Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkânının sağlanması (4.54), Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmesinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması (4.46) önem derecelerine sahip olarak sıralanmıştır.*

Müşteri beklentileri ve tasarım gereksinimleri arasındaki ilişki matrisi oluşturulduktan sonra yine kurumda çalışan şube müdürü tarafında bu tasarım gereksinimlerinin zorluk dereceleri yapılarak 1 en kolay, 5 en zor arasında değerlendirilerek yapılarak kalite evinde ilgili kısma girişi sağlanmıştır. U1-U4; D1-D4, Harcira Limitlerinin 5 Kat Arttırılması, Yasal Düzenleme Yapılması' na 4 puan verilerek gerçekleştirilmesi zor olarak belirtilmiştir. Çalışan beklentileri ile şube müdürü ile belirlenen tasarım gereksinimlerinin ilişki matrisi oluşturulmuş ve simgesel olarak gösterimi "bakınız Tablo 3" yapılmıştır.

Kalite evinde "bakınız Ek-2" mutlak önem

Tablo 3: İlişki matrisi simgesel gösterimi

Simge	İlişki	Ağırlık
•	Güçlü	5
◆	Orta	3
▶	Zayıf	1
-	İlişki yok	0

dereceleri; *Etkin Performans Sistemi (255.7), Yasal Düzenleme Yapılması (Terfi sistemi düzenlemesi, döner sermaye kurulması, harcira gibi genel iyileştirmeler için) (244,6) olarak bulunmuştur.*

imkanı vb.) ya da maddi olmayan (takdir, eğitim, kararlara katılım vb.) ödüller ile desteklenmelidir.

Bu bağlamda yapılan odak grup görüşmeleri ve mülakatlarda çalışanların ödül sistemlerinden beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu verilerin QDA Miner yazılımında çözümlenmiş frekans değerleri bulunmuştur. Buna göre görüşmelerde çıkarılan kod ve temalar ile çalışanların beklentileri belirlenmiş ve elde edilen veriler QDA Miner yazılımının sonuçları ile desteklenmiştir. Programa göre frekansı en fazla olan terfi, yurtdışı görevleri, teşekkür, iş tatmini en yüksek değerleri almıştır. Yine bu değerler başka diğer çalışanlara yapılan anket sonuçları ile doğrulanmıştır. Anket sonuçlarına göre önem dereceleri hesaplanmış ve en yüksek önem derecesine sahip olanlar yine *Liyakata dayalı terfi sistemi oluşturulması, Çalışanın iş tatminin sağlanması ve Çalışanların fikir ve görüşlerine değer verilmesi Terfi sisteminin adil ve şeffaf olması, Çalışanın motivasyonu için kendini gerçekleştirme imkânının sağlanması, Yurt dışı görevlendirmelerinin adil bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinin şeffaf bir şekilde yapılması, Yurt dışı görevlendirmelerinde uzmanlık görev konusu uyumunun sağlanması* şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada da görüldüğü üzere çalışanlar aslında insan kaynakları yönetiminin temel uygulamaları arasında yer alan işletmenin planlaması ve uygulaması gereken kariyer basamaklarından biri olan terfi ve görevde yükselmeyi bir ödül olarak nitelendirmektedirler. Gürbüz'ün (2019) ifadesinde terfi "iş görenin bir üst pozisyona ya da rütbeye ilerlemesi" demektir. Günümüzde maalesef işletmelerde terfi süreç ve kararlarında adaletsizlik, kayırmacılık, yükselme kriterlerinin nesne ve açık olmaması gibi etmenlerden dolayı çalışanlar bunu hakları olarak görmeyip bir ödül olarak değerlendirmektedirler.

İş görenlerin motivasyonlarının sağlanması bir defalık değil, devamlılığı olan bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların motivasyonu kaynakları zamanla değişim gösterebilir çünkü çalışanlar ve örgütler dinamik bir yapıya sahiptirler. Bu bağlamda iş görenler ve yönetim için farklı zamanlarda farklı motivasyon sorunlarının çıkması ile ödül sistemlerinin yetersizliği söz konusu olabilir. Böyle bir durumda organizasyonların ödül sistemlerinin de değişikliği konusunda esneklikleri olmalıdır. Sonuç olarak, Budak ve arkadaşlarına (2017) göre de değişken bir varlık olan insanı nelerin motive ettiğini bilmek ve bu gereksinimleri tatmine uygun örgütsel ortamlar yaratmak, yöneticilerin daima uğraşacağı alanlar olarak kalacaktır.

Yönetimler çalışanlarını onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde ödüllendirirlerse daha fazla motive edeceklerdir ve böylece çalışanların örgüte bağlılıkları artacak ve başka arayışlar içine girmeyeceklerdir. Böylece hem çalışanların hem de örgütün verimliliği artarak zorlu rekabet koşullarında pozitif yönlü kazanımlar elde edilebilecektir. Bu bağlamda çalışmada, katılımcıların beklentilerinden en yüksek değere sahip olanlardan bazıları da iş tatmini, kendini gerçekleştirme ve fikirlerine değer verilmesi olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu araştırmada çalışanların ödül beklentilerinin karşılanması için yöneticilerle mülakatlar yapılmış ve çalışanların beklentilerinin karşılanması için yapılacaklar tasarlanmaya çalışılmıştır. Burada en yüksek mutlak öneme sahip olan tasarım gereklilikleri *U1-U4;D1-D4, Personel Yetkinlik Sistemi, Etkin Performans Sistemi Personel Yetkinlik Sisteminin Çalışan Erişimine Açık Olması, Yurtdışı Görevlendirmelerde Uzmanlık-Görev Konusu Kırılımlarının Sağlanması, Yasal Düzeneleme Yapılması Yurt Dışında İşbaşı Eğitimlerinin Sağlanması* olarak belirlenmiştir.

Çalışmada katılımcılar kurum, uluslararası bir kuruluş ve diğer bir kamu kurumu ile beklentilerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda uluslararası kuruluşun katılımcı beklentilerini daha fazla karşıladığı görülmüştür. Bu bağlamda kurumda yapılacak düzenlemelerle ödül sisteminin iyileştirilmesi ve yeniden tasarlanması ile çalışan beklentilerini karşılayarak daha fazla işinden tatmin olmuş çalışanlara sahip olacak dolayısıyla çalışanlarında örgüt bağlılığını arttıracaktır.

Bu bağlamda kalite fonksiyon göçerimi yardımı ile tasarlanan ödül sistemlerinin avantajları;

- çalışanların ödül sisteminden bekledikleri ödüllerinin onların sesinden değerlendirilmesi,
- belirlenen ödüllerin önem derecelerinin saptanması,
- ödüllerin tasarım gerekliliklerinin ve zorluk derecelerinin ekip tarafından belirlenmesi,
- rakip firmaların çalışan gözünden değerlendirilmesi,
- üst yönetime bir yol haritası olmasıdır.

Ödüllerin bir organizasyonda çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, yeterince iyi bir ödül sistemi yoktur, çünkü motivasyon kişisel bir şeydir ve ayrıca bir çalışanı motive eden şey diğerinden farklı olabilir (Francis vd., 2020). Yani buna bağlı olarak çalışan istek ve beklentilerinin belirsizliği ve zamanla değişme olasılığı da bulunmaktadır. Bu

durumda KFG uygulamaları bu belirsizliği karşı ya da değişime ayak uydurmaya tek başına yeterli olmakta mıdır? Ya da dinamik bir piyasada elde edilen sonuçlar bu değişim sürecinde geçerliliğini korumakta mıdır? Ancak zaman içinde çalışan tercihlerinin izlenmesi gerekli olacaktır ve bu da firmanın ayrıca bir çaba harcamasını ve maliyete katlanmasını gerektirecektir. Aynı zamanda çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde her çalışanın ödül beklentisinin farklı olabileceği düşünüldüğünde matrisi oluşturma zorluğu dezavantaj olarak değerlendirilebilir.

Addo'ya (2020) göre etkili ödül sistemleri geliştirmek için bölüm yöneticileri ve İK yöneticileri birlikte hareket etmelidir. Bunun anlamı, ödül sistemlerinin geliştirilmesinin yalnızca İK departmanına veya bölüm yöneticilerine bırakılmaması gerektiğidir. Bunun nedeni, İK yöneticilerinin teorik bir duruş sergileyebilmelerine karşın, bölüm yöneticilerinin teoriyi uygulamaya ve hizalama ve oryantasyon koşullarına uyan ödül sistemleri tasarlamaya başlayabilmeleridir. Bu bağlamda kalite evi hem insan kaynakları birimi hem de bölüm yöneticileri ile oluşturulan ekip ile hazırlandığından bir yarar sağlamaktadır.

Çalışma proje tipi örgüt olarak seçilen bir kamu kurumunda yapılmıştır ve bu örneklem çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Yine kamu kurumu olması nedeniyle yapılması gereken değişiklikler için öncelikle yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır bu durumda uygulama için bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte kalite evi oluşturma ekibinde bölüm yöneticilerinin ve çalışanlarının yer alması bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Addo'ya (2020) göre ödül süreçlerinin değerlendirilmesi organizasyonel perspektiften de yapılabileceği gibi ödül süreçlerini değerlendirmeleri için danışmanlık firmalarıyla anlaşabileceğidir. Örneğin, bir kuruluştaki ödül süreçlerinin dış değerlendirmesi nesnel ve tarafsızdır ve bu nedenle ödül süreçlerini iyileştirmek veya ince ayar yapmak için kullanılabilir. Bu bağlamda kalite evinin oluşturulması ve ödül sisteminin tasarlanması için tarafsız bir danışmanlık firması ile çalışma yoluna da gidilebilir.

KFG birçok alanda kullanılmasına rağmen örgüt tasarımında ödül sistemlerinin iyileştirilmesi ve tasarlanmasında kullanılmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan kalite evinin yönetim için bir yol haritası niteliğinde olabileceği değerlendirilmektedir.

Herhangi bir organizasyonel sürecin alt satırı, etkili ve verimli olup olmadığıdır. Bu nedenle, diğer organizasyonel süreçlerde olduğu gibi, ödül süreçleri de periyodik olarak etkinlikleri açısından değerlendirilmelidir. Ancak o zaman kuruluşlar, ödül süreçlerinin işi yapıp yapmadığına dair bir fikre sahip olacaktır (Addo, 2020). Bu bağlamda daha çok üretim alanında kullanılan kalite fonksiyon göçeriminin kullanım alanının genişletilmesi ile ödül sistemlerinin tasarlanması ile ödül süreçlerinin belirli aralıklarla değerlendirilmesinin yolu açılmış olmaktadır.

Ayrıca bu yöntem ileriki örgüt tasarımı çalışmalarında tercih edilerek ve özellikle çalışanların devrinin yüksek olduğu, kalifiye çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması için özel sektör kuruluşlarında da denebileceği öngörülmektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu çerçevenin uygulanabilirliğini doğrulamak için teorik ve ampirik verileri bütünleştirmek için daha fazla çaba göstermelidir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 15.04.2022 tarih ve 17162298.600-101 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Abasov, V. (2002). *Mamul ve mamul üretim sisteminin geliştirilmesinde kalite fonksiyon göçeriminin rolü ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Addo, S. K. (2020). Rewards management: The basis of performance management. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*, 5(3), 26-32.
- Adiano, C. & Roth, A.V. (1994). Beyond the house of quality: Dynamic QFD. *Benchmarking for Quality management & technology*, 1(1), 25-37.
- Akao, y. (1990). *Quality function deployment integrating customer requirements into product design*. Massachusetts: Productivity Press.
- Akao, Y. & Mazur, G.H. (2003). The leading edge in QFD: past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(1), 20-35.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Altındağ, E. & Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward, chartered institute of personnel and development*. London: CIPD House.
- Armstrong, M. (2013). *A Handbook on human resource management*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2005). Reward strategies and trends in the United Kingdom: the land of diverse and pragmatic dreams. *Compensation and Benefits Review*, Jul/Aug, 41-52.
- Bowen, R.B. (2004). Today's workforce requires new age currency. *HR Magazine*, 49(3) 101-106.
- Bouchereau, V. & Rowlands, H. (2000). Methods and techniques to help quality function deployment. *Benchmarking An International Journal*, 7(1), 8-19.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. & Tolay, E. (2017). Performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-34.
- Chan, L. & Wu M, (2003). Quality function deployment: A comprehensive review of its concepts and methods. *Quality Engineering*, 15(1), 26.
- Çinpolat, S. (2007). *Kalite fonksiyon göçerimi ve hizmet sektöründe uygulanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbaş, E. (2016). Düşünce tarzlarına dayalı kalite fonksiyon göçerimi aracılığıyla hizmet işletmelerine yönelik bir iş değerlendirme uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1) 37-55.
- Francis, F., Zirra, C. T. O., & Mambula, C. J. (2020). Reward system as a strategy to enhance employees performance in an organization. *Archives of Business Research*, 8(6). 156-164.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. London: Addison-Wesley Pub.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2013). *Organizational behaviour: managing people and organizations*. London: Cengage Learning press.
- Gross, S.E., & Friedman, H.M. (2004). Creating an effective total reward strategy: holistic approach better support. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Güllü E. & Ulcay Y. (2002). Kalite fonksiyonu yayılımı ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7(1), 71-91.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi; teori, araştırma ve uygulama* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Han, S.B., Chen K. S., Ebrahimpour, M. & Sodhi, S.M. (2001). A conceptual QFD planning model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 796-812.
- Hauser, J.R. & Clausing, D. (1994). *The House of Quality*. In K.B. Clark ve S.C. Wheelwright, (Eds). *The Product challenge: Competing through speed, quality, and creativity*. (pp. 299-315). ABD: A Harvard Business Rreview Book.
- Hsieh, Y.H. & Chen, H.M., (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-33.
- Kanwal, K, & Syed M., (2017). Impact of reward system on employee performance in banking sector. *RADS j. Soc. Sci. Bus. Manag.* 4(2), 82-103.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Karayaman, S. & Karataş, İ. H., (2022). Yönetimde ödül ve cezaya bakış: okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 5 (2), 312-337.

- Kaymaz, K. & Sayılar, Y. (2005). Beceriye dayalı ücretleme sistemi ve tasarım süreci. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 118-139.
- Lawler, E.E., & Worley, C.G. (2006). Winning support for organizational change: designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal* Mar/Apr, 1-5.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nwokocha, I. (2016) Managing reward strategy to enhance employee performance, retention and productivity in organizations. *International Journal of Development and Management Review*.11.
- Özgen, Ö. (2009). *Kalite fonksiyon göçerimi ile marka bağlılığı stratejilerinin belirlenmesi: İzmir ilinde beyaz eşya sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press
- Schuster, M. & Kesler, G. (2011). Aligning reward systems in organization design: How to activate the orphan star point. *People&Strategy*, 34(4), 37-46.
- Stonich, P.J. (1981). Using rewards in implementing strategy. *Strategic Management Journal*, 2(4), 345-352.
- Trivedi, A., (2015). Reward system and its impact on employee motivation. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives Pezzottaite Journals*, 4(3), 1877-1882.
- Turğut, M. & Songur, A., (2022). Yenilikçiliğin çalışan performansına etkisi: havacılık teknisyenleri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 393-407.
- Ustasüleyman, T. & Abanoz, S. (2009). Kalite fonksiyon göçerimi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Bankacılar Dergisi*, 70, 37-50.
- Vroom, V. H. (1964). *Vroom's expectancy theory: How to motivate staff and increase performance*. Yale School of Management, New York, NY.