

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YETKİNLİKLERİN ÖDÜL KAPSAMINDA
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

BURHAN ÇAPAN

İZMİR – 2018

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YETKİNLİKLERİN ÖDÜL KAPSAMINDA
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

BURHAN ÇAPAN

Danışman

Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF

İZMİR – 2018

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yetkinliklerin Ödöl Kapsamında Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2018

Burhan ÇAPAN



TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Burhan ÇAPAN ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır

Tarih:
Sayı :

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “Yetkinliklerin Ödül Kapsamında Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği” başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 09.04.2018 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında ÖYÇÖKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF
Üye	Doç. Dr. Nesrin DEMİR
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL
Üye	Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Pelin TUAÇ YILMAZ

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Doktora Tezi

YETKİNLİKLERİN ÖDÜL KAPSAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Burhan ÇAPAN

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Her geçen gün yeni bir değişiklik yaşayan bugünün piyasa koşulları, örgütleri bu dinamik yapı içerisinde doğru adımlar atmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda teknolojik yenilenmenin yanısıra, insan kaynağının işe dönük davranışlarının doğru yönetilmesi, dikkatle üzerinde durulması gereken bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, yetkinliklerin ödüllendirme kapsamına alınmasının çalışan iş motivasyonunu pozitif yönde etkileyeceği görüşü doğrultusunda hareket edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın teorik bölümünde yetkinlik, ödül ve motivasyon kavramları, hem ayrı ayrı, hem de birbirleriyle olan ilişkisi bakımından literatür taraması yapılarak kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Uygulama bölümünde ise, teorik model doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla, Ege bölgesinde yer alan uluslararası bir havalimanının 432 kamu ve özel sektör çalışanına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmayla, kamu ve özel sektör çalışanlarının bağımsız değişkenler bakımından ödül, yetkinlik ve motivasyon faktörlerine ilişkin olarak algılarında bir farklılığın olmadığı, ödül sistemi ve iş motivasyonu arasında pozitif yönlü bir etkileşimin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, ödül sisteminin yetkinlikleri etkileyerek çalışan iş motivasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Ödül, Ödüllendirme, Motivasyon, Havacılık.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

THE EFFECT OF COMPETENCIES IN THE SCOPE OF REWARD ON THE MOTIVATION OF WORKER: SAMPLE OF AVIATION SECTOR

Burhan ÇAPAN

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Management Program

Today's market conditions, which are undergoing a new change every day, force organizations to take the right steps in this dynamic structure. In this context, besides the technological renovation, the proper management of the work-oriented behavior of human resources is the foreground as an application that needs to be carefully considered. Therefore, in this study, it has been acted in view of the fact that taking the competencies into the scope of reward affects on working work motivation positively. In the theoretical part of this study, the concepts of competence, reward and motivation have been studied extensively by searching the literature both individually and in relation to each other.

In the application section, a questionnaire was applied to 432 public and private sector employees of an international airport located in the Aegean region in order to test the hypotheses developed in line the theoretical model. The survey found that public and private sector employees had no perceptions about reward, competence and motivation factors in terms of independent variables, and there was a positive interaction between reward system and job motivation. On the other hand, the reward system has influenced the competencies and has been achieved in a way that affects on working motivation positively.

Anahtar Kelimeler: Competence, Reward, Conferment, Motivation, Aviation.

İÇİNDEKİLER

Tez Dış Kapak	
Tez İç Kapak	
Yemin Metni	i
Özet	ii
Abstract	iii
İçindekiler	iv
Tablolar Listesi	v
Şekiller Listesi	vi
Kısaltmalar Listesi	vii
Önsöz	viii
Giriş	1

1. YÖNETİM ALANINDA YETKİNLİK, ÖDÜL VE MOTİVASYON

1.1. YETKİNLİK KAVRAMI.....	4
1.1.1. Yetkinliğin Tanımı ve Bileşenleri	6
1.1.2. Yetkinliklerin Örgütler ve Çalışanlar Açısından Önemi	11
1.1.3. Yetkinlik Türleri.....	17
1.1.4. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Kullanılan Yöntemler	25
1.1.5. Yetkinliklerin Kullanım Alanları	29
1.1.6. Yönetim Alanında Yetkinlik Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması	38
1.2. MOTİVASYON VE ÖDÜL KAVRAMLARI.....	43
1.2.1. Motivasyonun Tanımı.....	44
1.2.2. Motivasyon Kuramları.....	46
1.2.3. Motivasyon Türleri.....	54

1.2.4. Çalışan Motivasyonuna Etki Eden Faktörler	56
1.2.5. Motivasyon Aracı Olarak Ödül Kavramı	71
1.2.5.1. Ödül ve Ödüllendirmenin Tanımı.....	72
1.2.5.2. Ödülün Kapsamı ve Amaçları	74
1.2.5.3. Ödül Süreci.....	76
1.2.5.4. Ödül Türleri	78
1.2.5.5. Ödüllendirmenin Çalışan ve Örgüt Açısından Önemi	80
1.2.5.6. Özel Sektör, Üçüncü Sektör ve Kamu Sektörlerinde Ödüllendirme ...	83
1.2.5.7. Yönetim Alanında Yapılan Motivasyon ve Ödül Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması.....	93
2. YETKİNLİKLER VE MOTİVASYONEL ÖDÜLENDİRME	
2.1. TEMEL (KİŞİSEL/DAVRANIŞSAL) YETKİNLİKLER.....	105
2.1.1. Etik Davranış.....	106
2.1.2. Etkin İletişim Kurma	107
2.1.3. Adaptasyon Yeteneği.....	109
2.1.4. Gelişime Açıklık (Esneklik)	111
2.1.5. Takım Odaklı Olma	113
2.1.6. Anlama ve Kavrama Becerisi	115
2.2. FONKSİYONEL (MESLEKİ/ROL) YETKİNLİKLER.....	116
2.2.1. Bilgi, Beceri ve Deneyim Düzeyi	117
2.2.2. Analitik (Sistematik) Düşünebilme	119
2.2.3. Kaynakları Etkin Kullanma	121
2.2.4. Standart Geliştirme.....	123
2.2.5. Süreçsel Hareket Edebilme	124
2.2.6. Müşteri Odaklı Olabilme	125
2.2.7. Fonksiyonel-Bireysel Nitelikler	128

2.3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER.....	130
2.3.1. Liderlik Edebilme.....	132
2.3.2. Stratejik (Çok Yönlü/Kritik/Yaratıcı) Düşünebilme	134
2.3.3. Etkin Karar Verme	136
2.3.4. Eğitici ve Geliştirici Olma	138
2.3.5. Çözüm Odaklı Olma.....	141
2.3.6. En İyiye Yönelme.....	143
2.3.7. Motive Edici Olma	145

**3. YETKİNLİKLERİN ÖDÜL KAPSAMINDA ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: HAVACILIK İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMA.....	148
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	148
3.1.2. Araştırmanın Temel Hipotezleri	149
3.1.3. Araştırmanın Sınırlıkları.....	151
3.1.4. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Yöntem.....	151
3.1.5. Araştırmanın Teorik Modeli	153
3.1.6. Verilerin Analizi.....	153
3.1.7. Bulgular	154
3.1.7.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	154
3.1.7.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenirliği.....	157
3.1.7.3. Faktörlere Yönelik Bulgular.....	161
SONUÇ VE ÖNERİLER	181
KAYNAKÇA.....	189
EK-1. Araştırmanın Anket Formu	227

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetim Alanında Yapılan Yetkinlik Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması, Kuramın Kabul Edilen Boyutları ve Tanımları.....	39
Tablo 1.2. Kapsam Kuramları	50
Tablo 1.3. Süreç Kuramları	52
Tablo 1.4. Yönetim Alanında Yapılan Motivasyon ve Ödül Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması, Kullanılan Ölçek ve Ulaşılan Bulgular.....	96
Tablo 3.1. Cinsiyet ve Yaş	154
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımı	154
Tablo 3.3. Katılımcıların Kurumlarına İlişkin Dağılımları.....	155
Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları	155
Tablo 3.5. Katılımcıların Çalışma Statülerine İlişkin Dağılımları	155
Tablo 3.6. Katılımcıların Hizmet Türlerine İlişkin Dağılımları.....	156
Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları	156
Tablo 3.8. Katılımcıların Benimsemiş Olduğu Ödüllendirme Politikası ve Verilen Ödüllerin Önemine İlişkin Dağılımları.....	157
Tablo 3.9. Yetkinlik Değişkenlerine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri.....	158
Tablo 3.10. Ödül Değişkenlerine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri	159
Tablo 3.11. Motivasyon Değişkenlerine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri	160
Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	161
Tablo 3.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	162

Tablo 3.14. Katılımcıların Kurumlarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	163
Tablo 3.15. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	164
Tablo 3.16. Katılımcıların Statülerine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	165
Tablo 3.17. Katılımcıların Çalışma yıllarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	166
Tablo 3.18. Katılımcıların Ödüllendirme Sistemine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	168
Tablo 3.19. Katılımcıların Aldıkları Ödüllerin Önemine İlişkin Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı	169
Tablo 3.20. Faktörler Arası Korelasyon.....	170
Tablo 3.21. Ödül ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	172
Tablo 3.22. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon İlişkisi (1).....	174
Tablo 3.23. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon İlişkisi (2).....	176
Tablo 3.24. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon İlişkisi (3).....	178
Tablo 3.25. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon İlişkisi (4).....	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yetkinlik Bileşenleri	10
Şekil 1.2. Yönetsel Yetkinlik Bileşenleri.....	24
Şekil 1.3. Yetkinliklerin Kullanım Alanları	30
Şekil 1.4. Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetiminin Sağladığı Faydalar	37
Şekil 1.5. Ödül Süreci	77
Şekil 3.1. Teorik Model	153
Şekil 3.2. Ödül ve Motivasyon Modeli	171
Şekil 3.3. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (1)	173
Şekil 3.4. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (2)	175
Şekil 3.5. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (3)	177
Şekil 3.6. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (4)	179

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt	Aktaran
AMOS	Analysis of MomentStructures
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İİBF	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
S	Sayfa
P	Page
Vs	Ve saire
Vb	Ve Benzeri
Vd	Ve Diğerleri
Vol	Volume

ÖNSÖZ

Son yıllarda değişen piyasa koşulları, işletmeleri sürdürülebilir bir başarı için yönetim sürecinde doğru denklem kurmaya zorlamaktadır. Bu kapsamda "insan" unsuru bu sarmalın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İnsan, fiziksel ve ruhsal özellikleri bakımından birbirinden farklı özellikleri olan dinamik bir canlı türüdür. Başka bir deyişle, mevcut ve değişen durumlara yönelik beklenti ve tepkileri birbirinden farklı olabildiği gibi, hem çevresini etkileyebilmekte, hem de etkilenebilmektedir. Dolayısıyla, iş süreci içerisinde doğru insan kaynağının doğru iş ile buluşturulması, doğru zaman ve yöntemlerle işe güdülenmesi, bugünün insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken hassas bir konu olarak gündemde yerini almıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, salt "ücret" sürdürülebilir bir başarı ve motivasyon için tek başına yeterli değildir. İnsanları diğerlerinden ayıran yapabilirlikleri, farklı memnuniyet düzeyleri, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. O nedenle bu çalışmada "yetkinlikler", "ödül", "motivasyon" ve birbirleriyle olan ilişkisi akışın parçalarını oluşturmaktadır.

Çalışmaya desteklerinden dolayı, eğitim hayatımda karşılaştığım ve en büyük şansım dediğim, ismi gibi nezih bir kişiliği olan, danışman hocam Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF'a, akademik bilgisini güzel insanlığıyla birleştirmiş, her daim motive edici söylemleriyle beni cesaretlendiren, naif insan hocam Doç. Dr. Nesrin DEMİR'e, sakin tavırları ve pozitif yorumlarıyla desteğini sürekli hissettiren güler yüzlü hocam Doç. Dr. Evrim Mayatürk AKYOL'a, eğitim hayatımın her aşamasında manevi bir itici güç olarak yanımda olan ve hissiyatını, "Seninle gurur duyuyorum Burhan" diyerek dile getiren kıymetli büyüğüm, mahir insan Devlet Hava Meydanları İşletmesi İşletme Daire Başkanı Sayın Cevat YILMAZ'a, "Bu ülkenin geleceği nitelikli iş gücüne bağlı, o nedenle okumalı ve okutmalısın" diyerek her zaman arkamda bir dağ gibi duran İzmir Adnan Menderes Havalimanı Havacılık Acil Yardım ve Güvenlik Müdürü Sayın A. Fethi KAYA'ya, şahsıma göstermiş olduğu sonsuz destek ve sabrından dolayı kendisine müteşekkir olduğum sevgili eşim Sayın Zübeyde ÇAPAN'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı arz ederim.

Burhan ÇAPAN

GİRİŞ

Son yıllarda teknolojik alanda yaşanan gelişmeler her ne kadar örgütlere ürün veya hizmet üretimi noktasında kolaylık sağlayıcı birer faktör olarak görünselerde, insan kaynağının iş sürecindeki davranışları ve sonuçları hala kaliteli çıktılar üzerindeki belirleyici rolünü sürdürmektedir. Örgütler teknolojik gelişmelerden seri ve yığın üretim gibi birçok alanda faydalanırken, insan faktöründen hem teknolojiyi kullanma, hem de ürün veya hizmeti müşterilere sunma noktasında faydalanmaktadırlar. Bu kapsamda insanların duygularıyla hareket edebilen, çevresinden etkilenip, çevresini etkileyebilen canlılar olduğu göz önüne alındığı zaman, süreç içerisinde gerek çalışma arkadaşları, gereksede müşterilere dönük davranışları örgütsel başarıyı olumlu veya olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bugün bu önemli kaynağın süreç üzerindeki etkinliğinin farkında olan örgütler ise, davranışlara yön verebilmek adına özünde kazan-kazan anlayışına dayanan bir takım yöntemleri uygulamaya sokmaktadırlar.

Bugünün örgütleri, özellikle 1900'lü yıllarda örgütler tarafından motivasyon ve verim artışı sağlayabilmek adına, davranışları kontrol altına alabilmek ve yönlendirebilmek için bir araç olarak kullanılan ücretin yerine, bugün iş ve sosyal çevrede yaşanan değişim ve çeşitli dinamiklerin varlığıyla farklı arayışlara girmişlerdir. Bunlardan birisi ise, son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında sıkça duyulmaya başlanan “Yetkinlik” kavramıdır. Bu bağlamda motivasyon artışı sağlamada geleneksel olarak kullanılan bir takım araçlara ilaveten, stratejik ve uzun süreli başarı sağlamada yetkinliklerin ödül kapsamında bir araç olarak değerlendirilmesinin, çalışan motivasyonu ve dolayısıyla verimlilik üzerine etkisinin olacağı öngörülerek kavram, çalışmada farklı yönleriyle ve farklı faktörlerle olan ilişkileri bakımından birlikte irdelenmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde; yetkinlik, ödül, ödüllendirme ve motivasyon kavramlarının tanımlarına, kapsamlarına, örgütler ve çalışanlar açısından önemine, literatürde bu bağlamda yapılan uygulamalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; yetkinlik, ödül ve motivasyon ilişkisini daha iyi ortaya koyabilmek adına yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak alt başlıklar halinde hazırlanmış ilgili faktörlere, üçüncü bölümde ise; havacılık sektörü çalışanlarının geliştirilen hipotezler doğrultusunda yetkinlik, ödül ve motivasyon kavramlarına dönük algıları ve ilişkinin düzeyini ortaya koyabilmek adına yapılan uygulamaya ve bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, çalışmanın bulguları özet olarak değerlendirilerek, literatüre olan katkısı ve konuya ilişkin önerilere yer verilmiştir.



1. YÖNETİM ALANINDA YETKİNLİK, ÖDÜL VE MOTİVASYON

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle; bugünün çağdaş yönetim anlayışında yaygın olarak kullanılan, örgüt amaç ve stratejileriyle uyumlu, işin “ne” olduğundan ziyade “nasıl” yapıldığına, yani insanın kendisine odaklanan (Akyol ve Budak, 2013: 155) “Yetkinlik” yaklaşımına ve alt başlıklarına yer verilmektedir.

Toplumsal refah seviyesinin yükseltilmesinde önemli yer tutan örgütlerin kurulması, geliştirilmesi, sosyal ve ekonomik anlamda aktif rol oynayabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve ayakta kalabilmesi, onların nitelikli ve özverili bir insan sermayesine sahip olmalarına bağlıdır (Bingöl, 2016: 3). Dolayısıyla bugünün insan kaynakları yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı sorun, insan kaynağının sahip olduğu yetkinliklerden, örgütün amaçları doğrultusunda nasıl yararlanılabilir? sorusuna bir cevap aramaktır denilebilir (Athey ve Orth, 1999: 215).

Bu bağlamda insan kaynağının sahip olduğu yetkinliklerin, örgütün vizyon, strateji ve amaçlarını gerçekleştirebilmesinde kilit role sahip olduğu (Manninen ve Viitala, 2007: 38) söylenebilir. Çünkü insan sermayesi ve sahip olduğu potansiyel, bir örgütü başarıya götüren çok önemli bir faktördür. Bu nedendir ki, örgütün verimliliğini ve karlılığını üst seviyelere taşımak için, çalışanların sahip oldukları yetkinliklerini en etkili biçimde yönetmek ve onlardan örgüt hedefleri doğrultusunda maksimum derecede faydalanmak gerekmektedir (Bingöl, 2016: 3). Diğer taraftan, küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet, teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler, hem işin yapılış biçiminde, hem de işi yapan insan gücünde bir takım değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu ise, giderek önem kazanan iş gücünün potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmak için farklı şekilde yönetilmelerini gerekli kılmıştır (Ritz vd, 2016: 2). Bu bağlamda daha sonra bir yönetim aracı olan "Motivasyon" kavramına ve alt başlıklarına yer verilmektedir.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek, insan kaynağının yetenek ve potansiyellerini açığa çıkarmak ve örgüt-çalışan menfaatleri doğrultusunda çalışanları istenilen davranışa sevk etmek için örgüt yöneticileri çeşitli görevleri yerine getirir. Burada hedeflenen ise, öncelikli olarak eğitim ve gelişim yoluyla çalışanın örgütüne katkısını en üst seviyeye çıkarmak, birey-örgüt uyumunu sağlamak ve çalışan motivasyonunu artırmaktır (Çalış, 2000: 74). Buradan hareketle son olarak ise, çalışan motivasyonunu artırmak için bir araç olarak kullanılan "Ödül" kavramına çeşitli alt başlıklar halinde değinilmektedir.

1.1. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlikler, insan gücünün sahip oldukları bazı özellikler bakımından örgütlerde çalışan olarak nasıl değerlendirilmeleri gerektiği hususunda yeni bir anlayış tarzıdır. Yöneticiler bu bağlamda enerjilerini, bir taraftan çalışanların sahip oldukları bu nitelikleri örgüt amaçlarına ulaşmak için en iyi şekilde yönetmek ve kontrol etmek üzere sarf ederken, diğer taraftan onların en iyi şekilde işe güdülenmesi ve örgüte olan bağlılıklarını üst seviyeye çıkarmak için sarf etmektedirler (Bingöl, 2016: 3).

Piyananın esnek hale gelmiş olması, örgütlerin işten ziyade kişilere odaklanarak, kişilerin sahip olması veya sonradan kazandırılması gerekli niteliklerine, yeteneklerine odaklanmalarını gündeme taşımıştır. Artık süreçler yeniden tasarlanmakta, iş stratejileri yeniden gözden geçirilmektedir. Son deneyimler Fortune 100 şirketlerinin birçoğunun, yeniden yapılanmaya geçmeden önce, üst düzey yönetimle yeni veya yeniden düzenlenmiş bir rol sözleşmesi için çalıştıklarını göstermektedir. Bir takım birliktelikler örgüt için elbette önemlidir. Ancak, bu birlikteliğin örgütte yapabilirlik rolüne sahip insan unsuru ile olması daha da önemlidir. Çünkü yetkinliklere sahip çalışanlar, yeni düzende örgütlerin sürdürülebilirlikleri için kilit öneme sahiptirler. Bu nedenledir ki artık bugünün insan kaynakları yönetimi (İKY) uzmanlarının, örgütü ayakta tutabilecek olmazsa olmaz yetkinlikler üzerine odaklandıkları ve çalışanların bunlara ya sahip olması, ya da edinmesi için çaba sarf ettikleri görülmektedir (Kesler, 1995: 229).

Bugünün örgütlerinin rekabet üstünlüğü, değişime ayak uydurma, ortak bir dil ve de sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmada, çalışanlarının bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarının yeterlilik seviyeleri çok önemli rol oynamaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Diğer taraftan yetkinlikler, çalışanlar için bireysel veya takım olarak sergiledikleri performans neticesinde vasat olanı, iyi olandan ayırmak için önemli bir veri niteliği taşımaktadır. Bu veri, çağdaş İKY'de performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer geliştirme ve hatta işten çıkarma gibi kararların alınmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Akgeyik, 2002: 71). Yetkinlikler, örgütlere farklı işlerle ilgili olarak konuşabilmek için ortak dil imkanı sunar ve çalışanlarına, sarf ettikleri çaba sonucunda örgütlerine nasıl bir katkı sağladıklarını söyleme imkanı tanır (Chmiel, 2011: 21-22).

Ayrıca, örgütler açısından tarihi süreç içerisinde mesleklere ve işe odaklanmanın azımsanamayacak faydasına rağmen, bugün artık giderek bireylere ve onların yetkinliklerine odaklanıldığına dair güçlü kanıtlar vardır. Birçok durumda, bireyden ziyade tüm çalışanlara yönelmek, artık tercih edilen en iyi yöntem değildir. Dahası, insanları sadece bir işe sahip, örgütün geçici veya sabit bir çalışanı olarak görmekten ziyade, onları örgüt için işe yarayan ve üzerinde hassasiyete durulması gereken, esas unsur olarak görmenin, bir tercihten ziyade zorunluluk haline geldiğini vurgulamaktadırlar (Lawler, 1994: 4; Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 3; Nişancı vd, 2016: 53).

Literatürde, rekabet üstünlüğü sağlama konusunda kilit role sahip, örgütlerin stratejisi ve insan kaynakları yönetiminin merkezinde, örgütsel ve kişisel performans bağlamında kritik öneme sahip davranışların toplamı olarak (Sayılı ve Ağca, 2009: 348) kabul edilen "Yetkinlik" kavramını daha iyi anlayabilmek ve çoğu tarafından karıştırılan benzer kavramlardan ayırt edebilmek adına literatürde yer alan bazı tanımlamalara değinmek faydalı olacaktır.

1.1.1. Yetkinliğin Tanımı ve Bileşenleri

Yetkinlik kavramı, literatürde ilk olarak 1957’ de Philip Selznick tarafından, örgütsel boyutta başarı kazanmada kilit rol oynayan faktörlerin neler olduğunu açıklamak amacıyla "Ayırt Edici Yetkinlik" şeklinde kullanılmıştır. Ancak bu kullanım evrensel düzeyde pek karşılık bulmamıştır. Ancak kavram 1973 yılında Harvard Üniversitesi Profesörlerinden David McClelland'ın "Zekâdan Ziyade Yetkinlikleri Ölçmek" (Testing for Competence Rather than “Intelligence”) isimli ve yönetim alanında "Yetkinlik" hareketini başlatan belge niteliği taşıyan makalesiyle evrensel boyutta önem kazanmıştır (Bayraktar, 2002: 4).

Bu makalede, geleneksel olarak kolejlere başvuran öğrenci veya personel seçiminde kullanılan IQ testlerinin gerçekten işe yarayıp yaramadığı üzerinde odaklanılmıştır. McClelland, çalışmasının sonucunda kişinin davranışsal özelliklerini ortaya çıkaracak testlerin, geleneksel testlerden daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Zekâdan ziyade, adayın iş başarısını öngörebilecek bu değişkenleri ise, “Yetkinlikler” olarak tanımladığı görülmektedir (Adams, 1997: 18). Ayrıca McClelland, makalede kullanılan bu testlerin gerek iş, gerekse de sosyal hayatta gerçek anlamda bir başarıyı öngöremediğini ileri sürerek, bu testlerden ziyade yetkinlik bazlı değerlendirme yapılmasının daha isabetli sonuçlar vereceğini ileri sürmüştür. Öte yandan yetkinliklerin, başarılı performans sergileyen çalışandan, başarısız olanı ayıran kişisel özellikler olduğunu ifade ederek, bunların da eğitim programlarıyla geliştirilebileceğini öne sürmüştür (McClelland, 1973: 2-3).

McClelland’ ın çalışmalarını daha geniş kapsamlı olarak ele alan ve 1972 yılında “The Competent Manager” “Yetkin Yönetici” isimli kitabıyla yönetim alanında adını duyuran Richard Boyatzis’ dir (Keçecioğlu ve Kurtuluş 2014: 4). Boyatzis yetkinliği, yetenek veya yapabilirlikler olarak tanımlar. Ona göre en yüksek fayda, örgütsel koşullar ile kişinin yetenek veya yapabilirliklerinin uyumluluk göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda yetkinlikler, örgütsel yapı içerisinde süreci ve sonucu etkileyen, diğerleriyle koordineli ancak farklılık gösteren davranışlar kümesi; kısaca "niyet" olarak tanımlar (Boyatzis, 2008: 6).

Robert W. White ise 1959 da, "Yeniden Düşünülen Motivasyon: Yetkinlik Kavramı" (Motivation Reconsidered: The Concept of Competence) başlıklı bir makale yazarak, bu makalede yeni bir kavram önermiştir. Bu önerinin ismi: Etki Motivasyonu' dur. Etkiyi ise, "çevreyi keşfetme ve etkileme eğilimi" olarak tanımlamıştır. Daha sonra insanlar için ana güçlendiricinin "kişisel yetkinlik" olduğunu ileri sürerek; Yetkinliği "çevreyle etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneği" olarak tanımlayarak, yetkinlik ve motivasyon arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir (intropsych.com, E.T: 02. 01. 2017).

Yetkinlik üzerine araştırmalar yapan diğer önemli araştırmacılar Spencer ve Spencer ise, yetkinlik kavramına ilişkin olarak; kişinin bir işi yaparken üstün başarı göstermesine ve etkin rol oynamasına yol açan, kişiyi diğerlerinden ayıran temel nitelikleridir demektedir. Ayrıca, araştırmacılar üstün başarıda kilit rol oynayan yetkinlikleri motive ediciler, kişinin kendisine dönük öz algısı, kişisel nitelikler, yetenekler ve sahip olunan bilgi düzeyi olmak üzere beş farklı şekilde kategorize etmişlerdir. Araştırmacılar daha sonra ise ayırttıkları yetkinlikleri buzdağına benzeterek, kişilerin gerek eğitim, gereksede uygulama yoluyla edindikleri bilgilerini, geliştirdikleri yeteneklerini ve edindikleri tecrübelerini, daha çabuk farkedilebilmeleri sebebiyle buzdağının görünen kısmı olarak, kişiyi diğerlerinden ayıran niteliklerini, öz farkındalık ve motive edebilirlik gibi daha soyut olan yönlerini ise, buz dağının görünmeyen kısmı olarak açıklayarak konuyu farklı bir bakış açısıyla tanımlamışlardır (Spencer ve Spencer, 1993: 4).

Yetkinlik, örgütlerin stratejik hedefleri doğrultusunda işgörenlerinden bekledikleri tutum ve davranışları tarif edebilmek amacıyla kullandıkları bir araçtır. Bu bağlamda işgörenin iş hayatında ve de kariyerinde hedeflemiş olduğu nihai sonuca ulaşmak için kendilerine örgütü tarafından sağlanmış olan olanakları kullanarak, hem kendilerini, hem de örgütlerini bulunulan çizgiden daha üst seviyeye taşıyabilmeleri için ortaya koymaları gereken tutum ve davranışlardan oluşan bir rehberdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). Öte yandan benzer bir tanıma göre, çalışanın örgüt içerisinde üstlenmiş olduğu görev ve sorumluluğunu büyük oranda etkileyen, ortaya koymuş olduğu performans ile ilişkili, gözlemlenebilen, ölçümlenebilen,

doğuştan sahip olunan ya da sonradan eğitim öğretim yoluyla geliştirilebilen, bilgi, beceri ve davranışların toplamı olarak görülmektedir (Parry, 1998: 59).

Athey ve Orth ise yetkinliği, örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak için üstün performansla ilintili olan, ortak ekip çalışması, örgütün sahip olduğu kaynak ve yapabilirliklerin yanı sıra, kişilerin sahip olduğu bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarının bir toplamı olarak tanımlamaktadır (Athey ve Orth, 1999: 216). Yetkinlik, kişilerin yaptığı işle ilgili olarak ortaya koydukları davranışlarını ve dolayısıyla etkinliklerini az ya da çok etkileyen kişisel yapabilirliklerdir. Diğer bir ifadeyle, kişiyi bir işi yaparken vasat olandan ayırt eden başarı göstergeleri, yeteneklerin bir anlamda dışa yansımalarıdır (Eginli ve Bitirim, 2013: 18). Benzer bir tanımlamaya göre, kişiyi üstün performansa taşıyan ve kişiye özgü olan, zihinde tasarlanmış malumatlar, yetenekler ve de işe yönelik tutum ve davranışların toplamı şeklinde açıklanmaktadır (Çınar ve Aslan, 2011: 23).

McLagan da yukarıdaki tanımlamalara benzer şekilde, yetkinliklerin çok bileşenli bir bütün olduğunu belirterek, bu bileşenleri altı farklı grupta sıralamıştır. Buna göre yetkinlikler (McLagan, 1997: 44-45):

- Üstlenilen vazife ve sorumluluklar,
- Sarf edilen çabanın çıktısı,
- Kişi-süreç uyumu,
- Sahip olunan bilgi, yetenek ve işe yönelik davranışlar,
- Başarı getiren nitelikler,
- Kişisel özellikleri de içine alan bir bütündür.

Kelimenin sözlük anlamına bakıldığı zaman ise, “Yetkinlik” kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğündeki Türkçe karşılığı; “Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” (tdk.gov.tr, E. T.: 21. 12. 2016) iken, kelimenin Oxford Dictionary deki İngilizce karşılığı olan: Competence veya Competency ise; "Başarılı veya etkili bir şekilde bir şeyler yapma becerisi" (en.oxforddictionaries.com E. T.: 21. 12. 2016) olarak tanımlanmaktadır.

Tüm tanımlamaların dışında, literatürde “Yetkinlik” kelimesi ile “Beceri” ve “Yetenek” kelimelerinin de zaman zaman karıştırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Çetindamar ve Günsel' e göre yetkinlik kavramı; belirlenmiş standart seviyenin üzerinde sahip olunulan ayırt edici becerilerin toplamı şeklinde tanımlanırken; yetenek, örgütsel amaçları, stratejileri veya görevleri başarıyla yerine getirebilmek için, tanımlanmış bir dizi işleri rutin olarak yapabiliyor olma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan beceri ise, bir takım işlerin başarıyla üstesinden gelenebilmesi için ihtiyaç duyulan kişisel kabiliyetler ve yapabilirlikler olarak açıklanmaktadır (Çetindamar ve Günsel, 2009: 8).

Yeterlik ve Yetkinlikle ilgili olarak ise, etimolojik, başka bir deyişle kelimenin kökeni açısından aralarında bir fark olmamakla beraber, kullanımlarında farklılık olabilmektedir. Gallon vd.'ne göre yeterlik, örgütlerin üretim veya hizmet sürecinin tamamını içine alan stratejik bir yönetsel kavram olarak kabul görmüştür. Yetkinlik ise, üretim veya hizmet sürecinin belirli noktalarında kendini gösteren teknik veya mesleki uzmanlığa özgü bir kavramdır (Akt. Bayraktar, 2002: 10).

Yukarıdaki yetkinlik kavramına ilişkin yapılan açıklamalar doğrultusunda, yetkinlik kavramının temel bileşenlerinin genel olarak beş ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu kapsamda yetkinlik bileşenleri (makaleler.com, E. T: 21. 12. 2016);

Bilgi: Yetkinliklerin tamamının nitelikleri bakımından az veya çok eğitim veyahut deneyim yoluyla edinilmiş olan belli bir bilgi seviyesi mevcuttur.

Beceri: Yetkinliklerin doğumla veya sonradan deneyimlerle edinilmiş yetenek düzeyidir. Bir işi hakkıyla yapabilmek için o konuda beceriye sahip olmak gerekir.

Tutum: Kişilerin başka bir kişi, örgüt veya nesnelere ilişkin olarak, kendi iç dünyasında bunlara karşı olgunlaştırdığı zihinsel bir inancın veya düşüncenin bütünüdür. Zihinde oluşan bu inanç, yeri ve zamanı geldiğinde kişinin karşı karşıya kaldığı bir konuda sergileyeceği davranışın şekillenmesinde önem arz eden bir unsur olarak kendini gösterir.

Gözlemlenebilir Davranış: Yetkinliğin, ortaya konulan bir davranışla ilgili olarak bir hükme varılabilmesi ve bir veri olarak kullanılabilmesi için, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olması önemli bir özelliğidir.

Üstün Performans: Kişinin işe yönelik davranışı sonucu elde edilen üretim/hizmet çıktısından kabul edilen seviyenin üstünde bir başarı elde etmesi durumudur.

Şekil1.1. Yetkinlik Bileşenleri



Kaynak: Zehra Çınar' ın 30 Kasım 2016 Tarihli "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme" (<https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme>) isimli çalışmasında verilen bilgilerden esinlenerek tarafımdan oluşturulmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında yetkinlik bileşenleri için; çalışanın, örgütte etkili ve üstün performans göstermesine sebep olan belirgin özellikleridir denilebilir. Bu bağlamda kavramın, sadece bireysel bir yeterlik olarak değil, işin pozitif yönlü ivme kazanmasına yol açan önemli bir davranış şekli olarak gözönüne alınması gerekmektedir. Nitekim kavramın son yıllarda, yönetim alanında kök salarak davranış bilimleri, yönetim bilimleri ve bilişsel psikoloji gibi alanların dikkatini üzerinde topladığını söylemek mümkündür (Manninen ve Viitala, 2007: 27).

1.1.2. Yetkinliklerin Örgütler ve Çalışanlar Açısından Önemi

Yetkinliklerin gerek çalışanlar, gerekse de örgütler açısından ne anlam taşıdığını açıklamaya geçmeden önce, İKY'nde yetkinlik bazlı uygulamaların olgunlaşmasına ve kavramsallaşmasına zemin hazırlayan tarihi sürece değinmek daha isabetli olacaktır. Bu bağlamda sürecin, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları uygulamalarına geçmeden önce; Personel Yönetimi Dönemi, İnsan Kaynakları Yönetimi Dönemi ve de Stratejik İnsan Kaynakları dönemi olmak üzere üç ayrı evreden geçtiği görülmektedir (Dede, 2007: 27).

Özellikle 18. yüzyılda meydana gelen Sanayi Devrimi ile birlikte hemen hemen bütün dünyada insan kaynağının yönetimiyle ilgili olarak bir takım değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin birincisi ekonomik değişimlerle ilgilidir. Şöyleki, örgütler ilk defa birim üretim yerine yığın üretime geçiş yapmış, alış verişte değiş tokuş yerine para kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Daha sonra işçi işveren arasında yaşanan bir takım çatışmalar neticesinde sendikalaşma, dernekleşme ve en nihayetinde de devletin tarafların çalışma şekil ve usullerine ilişkin iş kanunları çıkarmasıyla da hukuksal alanda bir takım değişimler yaşanmıştır. Yaşanan göç, kadınların iş hayatına katılması ve aile yapısında yaşanan değişimler v.b. sebepler ise sosyolojik açıdan değişime yol açmıştır. Daha sonra ise işveren sınıfının artan baskılar karşısında kendi kaderleri üzerinde söz söyleme hakkı arayışı içerisinde girmeleri neticesinde de politik bir takım değişimler yaşanmıştır. Tüm gelişmeler neticesinde ise, örgütlerde çalışan insan kaynağının kayıt, izin, maaş işlemleri v.b. günlük işlemlerini takip etmek adına Personel Yönetimi Birimi kurularak, örgütlerde yerini almıştır (Budak, 2016: 8).

Oluşturulan bu yeni birimin yöneticileri ise, yönetim kademesinde söz sahibi olan üst düzey veya orta düzey yöneticilerden ziyade, hiyerarşide daha çok alt kademelerde kendilerine yer bulan ve profesyonel anlamda personel yönetimi konusunda herhangi bir uzmanlığı bulunmayan çalışanlardan meydana gelmekteydi (Tyson ve Fell, 1986: 25). Geçen zaman içerisinde, özellikle de teknoloji alanında yaşanan değişimler ve artan küreselleşme, insan kaynağı ve yönetimiyle ilgili bir dizi

değişimide birlikte getirmiştir. Beden gücünden ziyade bilgi gücünü daha iyi kullanan çalışanlara doğru bir eksen kayması yaşanmaya başlamış, toplam çalışan içerisinde bu çalışanların sayısı hızla artmaya başlamıştır (Bozkurt, 2000: 26).

Diğer taraftan örgütlerin giderek çok uluslu hale gelmeye başlaması ise, bu örgütlerde kurum kültürü ve ortak bir amaç oluşturma çabalarını giderek zora sokmaya başlamıştır. Ayrıca örgütlerin endüstri devrimiyle birlikte temel hedefleri ürün veya hizmeti "üretmek" iken, bu durum giderek "satış ve pazarlama" odaklı hale gelmeye başlamıştır. Bu gelişmeler ise beraberinde yoğun rekabeti ve bu durumda ayakta kalabilmenin bir yolu olarak, birey ile örgütü birleştiren bir felsefe olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını gündeme getirmiştir. Bu sayede artık örgüt içerisinde daha önce varlık gösteremeyen insan kaynağı, örgüt içerisinde önemli bir unsur haline gelmeye başlamış, dahası Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamaya koyan örgütlerde, personel yönetimi bölümü tarafından yürütülen hizmetler artık talebe cevap veremez hale gelmiştir. En nihayetinde ise, çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi düşüncesine gittikçe artan oranda ihtiyaç duymaya başlayan örgütler, artık personel yönetimi yerine, örgüt düzeyinde insan kaynağının etkinliğini ve potansiyelini artırarak, sistemi daha verimli hale getirmek adına İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını kullanmaya ve uygulamaya başlamıştır (Budak, 2016: 9-13). Ayrıca bu süreçte motivasyon, örgütsel bir maliyet unsuru olarak görülmekten çok, insan kaynağına "değer" kazandıran bir uygulama olarak görülmeye başlamıştır (O'Riordan, 2017: 4).

Daha sonraları ise, küreselleşme olgusunun kendini iyice hissettirmeye ve dünyanın örgütler için giderek küçülmeye başlamasıyla, örgütler için ayakta kalma mücadeleside daha fazla sertleşmeye başlamıştır. Örgütler için öngördükleri temel hedeflerine ulaşmak ise, piyasa koşullarına uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarının devreye sokulmasıyla olabileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda örgüt yöneticileri artan baskılar karşısında daha fazla direnç gösteremeyerek, insan kaynağının yönetimiyle ilgili olarak alınacak olan değişiklik kararlarına onay vermeye başlamış ve bunun neticesinde ise, insan kaynakları yönetimi departmanı daha fazla stratejik hale gelmiştir (Beer, 1997: 50).

Bu geçiş dönemi başka bir açıdan ise, 1970' li yılların sonu ve 1980' li yılların başlarına doğru örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi departmanının üstlenmiş olduğu rolün giderek stratejik bir hal almasının bir tezahürü olarak doğduğuyla ilgilidir. Bu yeni dönemde artık insan kaynakları nitesi, st yönetim tarafından alınmış olan kararları uygulamaktan öteye geçerek, kendi politikalarını ve planlarını saptayarak uygulamaya koyan bir birim halini almıştır. Artık temel amaç ise günübirlik değil, uzun vadeli dşnmek, çevreye kulak vermek, çalışanı dinlemek, yöneticilerinde sahaya inmesini sağlamak ve de örgütün stratejik hedeflerini ulaşılabilir kılmaktır (Budak, 2016: 23-25). Ancak bu dönem insan kaynakları yöneticilerinin sadece uygulama üzerine yoğunlaştıkları, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini devamlı olarak görmezden gelme eğilimi taşıdıkları ve de uygulamanın örgüt sınırları içerisinde kaldığı dşnceside, döneme ilişkin bir eleştiri olarak dile getirilmiştir (Bach, 2005: 4).

Diğer taraftan insan kaynağının yönetimiyle ilgili tüm bu gelişmelerin neticesi ve de değişen evre koşullarının etkisiyle, insan kaynakları yönetimi alanında yetkinlik temelli uygulamaların, teoride 1960' lar da, örgütlerde uygulanmasının ise, 1970' li yıllarda başladığı görülür. Bu bağlamda, kişisel farklılıklar üzerine yapılan ve gerçek başarıyı etkileyen davranışların neler olduğu sorusuna cevap arayan araştırmaların, doğru çalışanı tespit etmek adına yapılan işe yönelik analizlerin, kişinin başarısını etkilediğine inanılan ve bu başarıyı ortaya koymak adına yapılan zeka testlerinin Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi' nin çatısını oluşturduğu da söylenbilir (Budak, 2016: 42-43). Bu kapsamda, yetkinliklerin öncelikle eğitim- ğretim alanında, öğrencilerin üstün başarı sağlamasının altında yatan ayırt edici davranışları açıklayabilmek için kullanıldığı görülür (Hoffmann, 1999: 275). Yetkinliklerin İKY alanında kullanılmasıyla ilgili olarak farklı bir bakış açısına göre ise, örgütlerin klmesi ve belli alanlara odaklanması, pazar paylarının azalması, piyasa koşullarındaki yaşanan değişimin, örgütleri ayakta kalabilmek için esnekliğe ve atikliğe teşvik etmesi gibi sebeplerin bir yansıması olarak ortaya çıktığı da ileri sürülmektedir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 90).

Bilginin elinde bulunduran için büyük bir rekabet avantajı sağladığı bugünün örgütlerinde ise, "Yetkinlik" yaklaşımı artık insan kaynağının yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlayışa göre, örgütün temel amaçlarıyla, çalışan yetkinliklerinin ilişkilendirilmesi ve bir bütünlük sağlanması, insan kaynağının yönetiminde kilit başarı faktörü durumundadır. Diğer taraftan yine bu anlayışa göre, artık sadece bilgi ve beceri değil, bunun yanında tutum, davranış, stil ve motivasyon faktörleri de üzerinde önemle durulması gereken unsurlardır (Sağır, 2006: 43). Ayrıca bu sürecin, çalışanın açık ve örtük bilgisinden oluşan beceri ve deneyimlerinden en iyi şekilde faydalanma düşüncesi etrafında şekillendiğinin söylemek mümkündür (Viitala, 2014: 139).

Başka bir bakış açısına göre de, her örgütün birbirinden farklı bölümleri ve ürün veya hizmet üretimine ilişkin farklı iş gücü gereksinimleri olduğu gibi, her insanın da birbirinden farklı yetkinlikleri vardır. Dolayısıyla bu yetkinlikler örgütte doğru iş ile buluşturulduğu zaman o örgüte sağlayacağı fayda en üst seviyede olmuş olacak ve de değer kazanacaktır. Buradan hareketle yetkinliğin, insan kaynağını iyi yönetebilmenin ana ekseninde olduğu ve de başarının önemli bir tarafı olduğu vurgulanmaktadır (Çınar ve Aslan, 2011: 24). Ayrıca bu yaklaşım, insan kaynağını stratejik bir güç olarak kabul etmekte ve davranışların sonuçlarının ölçülmesi, yorumlanması ve bu doğrultuda değerlendirilmesini gerekli gören bir uygulamadır (Kearns, 2010: 20).

Bugünün örgütlerinde yetkinlikler tedarik ve istihdam, eğitim ve geliştirme, performans ve kariyer yönetimi, ödüllendirme ve benzeri insan kaynakları fonksiyonları vasıtasıyla iş görenlerin işi ile etkileşimini temin eden ve örgüt kültürünü, iş görenlerin tutum ve davranışlarına yansıtan birleştirici bir rol üstlenmektedir. Bu yönüyle ise, rekabet avantajı sağlamak için faydalanılan nadide ve kıymetli bir strateji unsurudur. Dolayısıyla, bugünün insan kaynakları yöneticileri yetkinliklerin, stratejik rekabete sağladığı finansal katma değer boyutunda çok önemsemektedirler (Mufti vd, 2016: 84).

Bu bağlamda bugünün örgütlerinin artık, çalışanlarının kişisel olarak taşıdığı özelliklere eğildiğini, alışlagelmiş davranış kalıplarından uzaklaşarak, daha yenilikçi, öğrenmeye açık, dar bakış açılarından sıyrılmış, konulara, olaylara ve kültürlere farklı pencerelerden bakabildiği söylenebilir. Bu edimler ile örgütler, geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak, daha fazla birey-örgüt uyumuna önem veren katılımcı, iş birlikçi ve de örgütsel bütünlük anlayışının önemine inanan modern yönetim anlayışına kavuşmuştur (www.hrdergi.com E. T: 22. 12. 2016). Öte yandan uygulamanın çalışan, örgüt ve sosyal çevreyi bir bütün olarak değerlendirerek, insan kaynağına bakış açılarını bu doğrultuda şekillendirdikleri de önemli bir gerçektir (Boselie, 2014: 99).

İnsan kaynakları yönetimi alanında yetkinlikleri esas alan bir uygulamanın kullanılmasının gerek örgüt gerekse de çalışanlar için beraberinde getireceği faydaların bazıları ise (Biçer ve Düztepe, 2003: 19):

- İhtiyaç ve sürdürülebilir başarı düzeyinin ortaya konması,
- Çalışanların örgüt beklentilerinin farkında olması,
- Davranışların anlamlandırılmasının yönetim kadrosu içinde kılavuz niteliğinde olması,
- Çalışan davranışlarını örgüt değerleriyle uyumlaştırması,
- Doğru insan kaynağını doğru iş ile buluşturması,
- Kariyer planlaması yaparken bütüncül bir standart sunması,
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerine insan davranışlarını göz önünde bulundurarak verimlilik düzeyini yükseltmesi,
- Tedarik ve yerleştirme sürecinde istikrarlı ve şeffaf bir uygulamaya imkan tanınması,
- İhtiyaç duyulan yapabilirliklerin tam olarak tespit edilebilmesi,
- Örgüt olarak kabul edilebilir bir verimlilik düzeyini tespit etmeye imkan tanınması,
- Çalışanı yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye güdüleyici olması,
- Çalışan motivasyonunu artırması şeklinde sıralanabilir.

Diğer taraftan örgütsel düzeyde yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi, ayrıntılı olarak belirlenmiş kriterlerle ölçümlenebilir ve gerek örgütsel, gerekse de kişisel düzeyde birçok farklı amaçla kullanılabilir. Bunlar ise (Luomala, 2016: 16):

- Personel geliştirme,
- Çalışan tedarik ve yerleştirme,
- İş gücü planlanması,
- Kariyer gelişim planlaması,
- Mesai saatlerinin düzenlenmesi,
- Görevlendirme,
- Ödüllendirme kriterleri şeklinde sıralanabilir.

Başka bir kaynağa ve farklı bir bakış açısına (temyonetim.com) göre ise, yetkinliklerin örgütlere sağlayacağı faydalar ve örgüt için önemi şu şekilde sıralanmaktadır (Akt. Akyol, 2011: 34):

- Yeni bir işçi-işveren ilişkisinin ortaya çıkması: Geleneksel, işçinin emek, işverenin ise karşılığında para verdiği patron-işçi mantığından ziyade, işçinin işe dönük becerilerini performansa çevirdiği ve örgütüne örgütsel vatandaşlık bağıyla bağlandığı, işverenin ise, ona bilgi ve becerilerini performansa dönüştürmesi için bir dizi fırsatlar sunduğu ve onu örgütün bir parçası olarak kabul ettiği yeni bir anlayıştır.

- Başarı Ölçümleme: Klasik yaklaşımlara göre başarının nasıl sağlanabileceği ve ne şekilde sürdürülebilir kılınabileceğine ilişkin açık bir şekilde ortaya konulmuş standartlar mevcut değildi. Bu bağlamda yetkinlikler, kişisel gelişim ve verimlilik artışı bakımından daha belirgin, anlaşılabilir ve de kolay ölçümlenebilir kıstaslar sunabilmektedir.

- Öğrenmeye ilişkin yepyeni bir bakış açısı sunma: Yetkinliklerin, geliştirilebilir ve öğrenilebilir olması hasebiyle, örgütün eğitime ve geliştirme yönünde adımlar atması ve çalışanında öğrenme ve gelişme yönünde istekli olması öğrenmeye ilişkin yepyeni bir bakış açısının oluşmasında önemli rol oynayacaktır. Değişim odaklı bir düşüncenin oluşumu, iyi yönetilmesi ise gerek örgüt gerekse de çalışan için yaratıcı düşünme, olaylara farklı pencerelerden bakabilme, sorgulama ve

eleştirme gibi hususları beraberinde getirecektir. Bu sayede aykırı fikirlerin törpülenmesinin, yaratıcı kişilerin susturulmasının da önüne geçilmiş olacaktır.

Yetkinliğin, örgütsel boyutta sağladığı önemli yararlarından birisi de, örgüt içerisinde birleştirici bir dilin ortaya çıkmasına olanak tanınmasıdır. Gerek bireysel, gerek örgütsel, gerekse de takımlar düzeyinde, ölçümlenmelerin birden fazla kıstasa göre değil de tek tip yapılması ve bunun süreklilik arz etmesi örgütler için önemli bir kazanım olacaktır. Yetkinlikler sayesinde başarının açıkseçik tanımlanmış olması, örgüt ve çalışan için farkındalık sağlayacaktır. Burada amaçlanan ise, başarının nasıl ve ne şekilde tanımlandığının tüm taraflar tarafından açık şekilde bilinmesidir. Örgütler, ancak çalışanlarının topyekûn yapabilirliklerinin artması sayesinde nihai hedeflerine erişebileceklerdir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18). Diğer taraftan yetkinlikler, yöneticilerin insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmesi için iyi bir rehberdir (Luomala, 2016: 12) ve örgütün insan kaynağından verim alma yeteneğini geliştirir (Becker vd, 2001: 107).

1.1.3. Yetkinlik Türleri

Literatürde, yetkinlikle ilgili sınıflamalar incelendiği zaman, farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılmış çok çeşitli genel ve alt sınıflamalarla karşılaşmaktadır.

Bu bağlamda Sabuncuoğlu yetkinlikleri; örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına ve de doğru zamanda doğru ve kaliteli işlerin yapılmasına imkan tanıyan araçlar olarak ifade ederek, üç ana başlık altında, "Temel" (Örgüt bünyesinde her seviyedeki çalışandan beklenen davranışlar toplamı) yetkinlikler, "Mesleki veya Rol" (Çalışanların yaptığı işe ve çalıştığı pozisyona göre değişiklik gösteren niteliklerin toplamı) yetkinlikleri ve de, "Yönetmel" (Örgütte görev alan üst ve orta düzeydeki yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin toplamı) yetkinlikler şeklinde sınıflandırmaktadır. Ayrıca "Temel" yetkinlikleri alt gruplara ayırarak bunları; etik davranma, takım odaklı olma, müşteri odaklı olma, sonuç odaklı olma, etkin iletişim sağlama, çalışanları geliştirme ve güdüleme, ve sistematik düşünme şeklinde ifade

etmektedir. "Mesleki veya Rol" yetkinliklerini üretim birimini örnek vererek; kurallara uyum, iş bilgisi, çözüm odaklı olma, süreç yönetimi, standartları koruma şeklinde ifade etmektedir. Son olarak "Yönetimsel" yetkinlikleri ise; önderlik etme, yaratıcı ve yenilikçi düşünme, astları eğitme ve geliştirme, etkili kararlar verme, çok yönlü (sistematik/analitik) düşünme, eş güdümlü çalışma, güç birliği sağlama olarak ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2016: 91-93).

Koç Üniversitesi ise, 2014 yılında üniversitede görev yapan tüm idari personeli kapsayacak şekilde bir yetkinlik sınıflaması yapmıştır. Bu sınıflama yapılırken temel amaç, üniversitenin nihai hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanların, yeteri kadar esnek ve de verimli şekilde verilen görevleri başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda belirlenen yetkinlikler; "Temel Yetkinlikler" başlığı altında Değişim (esnek ve farklı düşünebilme, kişisel gelişime açık olma, yeniliklere açık olma, inisiyatif alma), İşbirliği (birbirini anlama, güç birlikteliği, ekip olarak çalışabilme, görev odaklı olma), Yönetim (eşgüdümlü işbirliği, başarıya odaklanma, sorunların üstesinde gelebile, özenli ve mükemmeliyetçi olma) şeklinde üç alt grup ve toplamda on iki yetkinlikten meydana gelmektedir. Ayrıca belirlenen bu yetkinlikler, statüsü ne olursa olsun, tüm idari personelden beklenen tavrın toplamı şeklinde ifade edilmektedir (my.ku.edu.tr, E.T: 04.04.2017).

Yetkinlik kavramını yönetim literatürüne kazandıran McClelland'ın araştırmasından yola çıkarak, kavramın gelişmesine büyük katkı sağlayan Boyatzis ise geliştirdiği modelde yetkinlikleri; Başarım (en iyiye yönelim, gelişime açıklık ve hassasiyet), Gereksinimleri Karşılama (duyarlılık ve müşteriye odaklanma), Güç İsteği (inandırıcı olma, örgütü tanıma ve cana yakınlık), Yöneticilik (yol gösterici olma, talimat verme, işbirlikçilik ve liderlik), Çözüm Odaklılık (anlama ve sonuç çıkarma, bütünü görmek, iş bilgisi ve eğiticilik) ve Kişiyeye Özgü Yetkinlikler (iç kontrol, başarı inancı, aidiyet ve değişime açıklık) olmak üzere altı grup ve toplamda yirmi yetkinlikten meydana gelen bir sınıflamaya tabi tutar (Akt. Budak, 2016: 54).

Diğer taraftan araştırmacıların bazıları sadece vasıfları (nitelik) temel alıp, "Davranışsal" ve "Teknik" yetkinlikler diye iki başlık altında değerlendirirken, bir

kısmı ise, biçimlerine göre “Temel” ve “Fonksiyonel” yetkinlikler şeklinde ele almaktadır (Bayraktar, 2002: 30). Örneğin; Ogrecan yetkinlikleri, Çekirdek, Kariyer, Teknik (Ogrecan vd, 2009: 4) olarak üçe ayırırken, Alpdoğan, Temel, Yönetmel ve Teknik Yetkinlikler (Alpdoğan, 2000: 2-3), Tak vd. ise, Bireysel, Örgütsel ve Davranışsal Yetkinlikler (Tak vd, 2007: 8) şeklinde bir ayırıma tabi tutmuşlardır.

Yetkinliklerin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak Keçecioglu ve Kurtuluş ise, bu sınıflandırma yapılırken, düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran, kişiye, örgüte ve dolayısıyla da verimliliğe fayda sağlayıcı yetkinliklerin tercih edilebileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca belirlenecek yetkinliklerin sayısı ile ilgili olarak da; pratikte üzerinde uzlaşmış bir rakam bulunmamakla birlikte, bu sayının her kurum ve her görev için değişebileceğini ve bu bağlamda temel yetkinliklerin en fazla on-oniki, fonksiyonel yetkinliklerin de yine en fazla on-oniki olabileceğini ifade etmektedirler (Keçecioglu ve Kurtuluş, 2014: 24-25).

Çetinkaya ise, "Temel" yetkinliklerin aslında "Kişisel" yetkinlikler olarak değerlendirildiğini ifade ederek, bu yetkinliklere başarıya ulaşmış yöneticilerin sahip olması durumunda ise genellikle "Yönetmel" yetkinlikler denildiğini ifade etmektedir. Çalışmasında, farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş sınıflamalardan yola çıkarak yetkinlikleri; "üst" ve "orta" düzey yönetmel yetkinlikler olarak iki kısma ayırarak, üst düzey yönetmel yetkinlikleri; kişilerarası ilişkiler ve önderlik etme, yönetim becerisi, bireysel vasıflar, hedef ve harekete geçme şeklinde dört temel gruba ayırmış, orta düzey yönetmel yetkinlikleri ise; yönetim yeteneği, esneklik ve hassasiyet, bireysel vasıflar, tesir etme (Çetinkaya, 2009: 223-236) olarak beş temel gruba ayırmıştır. Öte yandan yumuşak ve sert, minimum ve performans, görev ve sorumluluğa dayalı, öncü ve deneyimsel gibi çeşitli sınıflandırmaların yapıldığında görülmektedir (Janjua vd, 2012: 397-398).

Bu çalışmada ise yetkinlik türleri başlığı altında, belirli kuruma veya kurumlarda görev alınan konumlara göre değil, kaynaklarda paylaşılan bilgiler ışığında genelleme yapılarak üzerinde en fazla durulan; Temel, Davranışsal, Fonksiyonel ve Yönetmel yetkilikler alt başlıklar altında ele alınmıştır. Buna göre;

➤ **Temel Yetkinlikler;** Organizasyon bünyesindeki bütün çalışanların, kuruluşun vizyonunu ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için taşınmaları gereken kilit yeterliliklerdir. Bu yeterlilikler davranışsal terimlerle örgütün temel değerlerini tanımlar (Ogreaan, vd, 2009: 4). Yine benzer şekilde, örgütün ana hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşmak amacıyla bütün örgüt çalışanlarının taşınması gereken bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Sağır, 2006: 19).

Temel yetkinlikler ayrıca, örgütün strateji oluştururken faydalandığı önemli araçlardan birisidir. Bu yetkinlikler bir taraftan rekabet ortamında örgütün rekabet üstünlüğü yaratmasını sağlarken, diğer taraftan da yeni faaliyet alanlarının oluşturulması sırasında başvurulmuş önemli bir araçtır. Temel yetkinlikler, örgüt içerisinde bir bütünlük içerisinde kullanıldığı takdirde, kuruluşa yüksek oranda katkı sağlar, değer yaratır (Çınar, 2016: 4). Ayrıca temel veya çekirdek yetkinlik olarak da isimlendirilen bu yetkinliğe sahip kişiler; özgüven sahibi, tutarlı ve iyimser bir kişilik yapısına sahiptirler. Otoriteye karşı sorumlu davranış sahibi ve kolay uyum sağlayabilen kişilerdir (Hogan ve Warrenfeltz, 2003: 78).

Bu bağlamda temel yetkinliklerin neler olduğu hususunda da literatürde birbirinden farklı görüşler bulunmaktadır. Sağır'a göre, yeniliğe/değişime açıklık, analitik düşünme/bütünü görebilme, inisiyatif kullanma/risk alma, proaktif olma, esneklik/değişen koşullara adapte olma, kaynakları etkin kullanabilme, sürekli öğrenmeye açık olma (Sağır, 2006: 8-9). Gürel' e göre ise, iletişim, toplam kalite yönetimi, takım çalışması, paylaşma, yenilikçilik, sonuç odaklılık, güvenilirlik, verimlilik (Gürel, 2006: 30) kavramları temel yetkinlik olarak sıralanmıştır. Bu kapsamda tüm bu yetkinliklerin kişiyi tanımlayan temel değerler veya kişiye özgü davranış göstergeleri olduğu söylenebilir (Janjua vd, 2012: 399).

Bunların dışında bazı örgütlerin de resmi internet sayfalarında konunun önemine binaen kendileri için önem arz eden temel yetkinlikleri sıraladıkları görülmektedir. Örneğin; BPO Otomotiv A.Ş. gelişim sorumlusu Bahadır Mazak, örgütte "herkesin sahip olması beklenir" diyerek; iletişim, zaman yönetimi, takım çalışması, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, analitik düşünme, esneklik, bütünü

görebilme, iş birliği yapabilme” yetkinliklerini temel yetkinlikler olarak sıralamaktadır (Mazak, 2013: 5). İpragaz ise, markaya güven duyulacak şekilde temel yetkinlikleri; güven yaratma, pozitif yaklaşım ve çözüm odaklılık, müşteri odaklılık, dayanışma, kalite odaklılık ve sürekli öğrenme olarak alt başlıklar halinde sıralamaktadır (ipragaz.com E. T: 09. 01. 2017).

➤ **Davranışsal Yetkinlikler;** Elkin' e göre, çalışanın işi ile ilgili teknik ve de davranışsal olarak duyulan ihtiyaçlara göre şekillenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, çalışanları sahip oldukları kişisel özellikleri bakımından bir diğerinden ayırtıcı özelliğe sahip yetkinliklerdir (Elkin, 1990: 4). Bugünün örgütlerinin, çalışanların kişisel ve örgütsel verimliliklerinin iyileştirilmesi, mevcut ve arzu edilen yetkinliklerinin geliştirilmesi, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyinin artırılması gibi faktörlere ayrı bir önem verdiği düşünüldüğü zaman, sadece teknik becerilerin değil, sosyal ve beşeri ilişkilerin geliştirilmesi bağlamında, bu yetkinliklerinde başarı üzerinde önemli etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Sienkiewicz vd, 2014: 113).

Başka bir kaynağa göre ise, davranışsal yeterlikler, davranışsal beklentileri tanımlar. Zaman zaman "Kişisel Yetkinlikler" veya "Yumuşak Beceriler" olarak da bilinen bu yetkinlikler, takım çalışması, iletişim, liderlik, karar verme gibi gereken davranış türünü temsil eder. Ayrıca bu yetkinlik türü, kriter önermede de kullanılabilir. Başka bir deyişle, bir ölçüyü veya durumu, başka bir durum veya ölçüyle karşılaştırmak için ve onların arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir kıstas olarak kullanılabilir (Armstrong ve Taylor, 2014: 86).

Bu yetkinlikler, çalışanların iş hayatına girerken beraberlerinde getirdikleri özel becerileridir. Bazı araştırmacılar, yetkinliklerin doğumla (kişinin genlerinde bulunan) veya sonradan (eğitim, öğretim vb. yollarla kazanılmış) kazanılabileceğini belirterek, doğumla kazanılan yetkinliklerin, sonradan kazanılan yetkinliklere nazaran, tespit ve ölçüm noktasında çok zor olduğunu ifade ederler. Bu kapsamda davranışsal yetkinliklerin doğumla kazanılan, yani kişinin genlerinde bulunan yapabilirlikler olduğu söylenebilir (Bayraktar, 2002: 32).

Öte yandan başka bir görüşe göre de davranışsal yetkinlikler aynı zamanda "Kişisel" yetkinlikler olarak ele alınarak; kişilerin mevcut işlerinde çalışmaya başlamadan önce de zaten sahip olduğu, iş hayatından ziyade özel hayatlarında da kullandıkları kişisel özellikleri olarak tanımlanır. Ayrıca bunun, kişinin doğuştan gelen özellikleri olduğu belirtilerek, teknik yetkinliklerin (teknik bilgi ve beceri) tersine birçok benzer iş için tanımlanabileceği belirtilir (Çınar, 2016: 4). Diğer taraftan bu yetkinlik türü, etkin takım çalışması, iletişim ve örgüt içerisinde sürece aktif katılımı kapsayan üstünlük sağlayıcı nitelikleri taşımaktadır (Mühlbacher vd, 2009: 17).

Ayrıca bu yetkinlikler, kişilerin yeni iş ortamlarına uyum sağlamalarına ve başka kişilerle kolay ilişki kurmalarına olanak sağlar. Bu bağlamda; dürüst ve güvenilir olmak, öğrenme ve gelişime açık olmak, birlikte çalışabilmek, güler yüzlü olmak, içtenlik, motive edebilirlik, maceraperestlik, sabırsızlık, empati kurabilir olmak, hoşgörülü olmak, tutarlı olmak, pozitif olmak, hassasiyet, dikkatli olmak ve çok yönlü düşünebilmek gibi bir çok kişisel özellik, bu bağlamda davranışsal yetkinlikler arasında sayılabilir (danismend.com E. T: 09. 01. 2017).

➤ **Fonksiyonel Yetkinlikler;** Öncelikle bu yetkinlikler, kişinin yaptığı işe veya uzmanlık alanına göre, ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve davranışsal özelliklerin bir bütünüdür. Başka bir deyişle işin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinliklerdir (Arat, 2008: 85). Başka bir deyişle, bir işin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, kişinin işe dönük olarak sahip olması gereken teknik/mesleki bilgi, beceri ve deneyimleri kapsamaktadır (Nordhaug, 1998: 10).

Bu yetkinlikler, örgütteki bir işin diğer işten ayırt edici özellikleridir. Örneğin: Bir satın alma veya pazarlama departmanını, destek hizmetler veya muhasebe departmanından ayıran özelliklerdir. Dolayısıyla, istihdam da, departmanın ihtiyaç duyduğu yetkinliğe uyumlu çalışan tercih edilmelidir. Ayrıca ihtiyaç duyulan bu yetkinlikler, kişinin sonradan eğitim-öğretim veya uygulama yoluyla kazandığı öğrenilmiş yetkinliklerdir. Departmana veya işe özgüdür. Başka bir deyişle kişi işi bıraktığı zaman bir takım yetkinliklerini de bırakmış olur (Bayraktar, 2002: 33).

Diğer taraftan bu mesleki veya teknik yapabilirlikler, genellikle örgün ve işbaşı eğitim programları vasıtasıyla edinilmektedir (Janjua vd, 2012: 398).

Yapılan araştırmalar da başarılı büyük örgütlerin, istihdam edilen yetkin kişilerle, uygun işi buluşturan ve bunların günlük uygulamalarla entegrasyonunu sağlayabilen örgütler olduğunu göstermektedir (Mufti vd, 2016: 85). Benzer şekilde, çalışan ve örgüt düzeyinde gelişime odaklanan örgütlerin, sadece makine ve malzeme uyumundan ziyade, uygulamada makine-malzeme, çalışan ve müşteri uyumunu dikkate alarak, başka bir deyişle kaliteli üretimi kaliteli çalışan ile bütünleştirerek başarıya ulaştıkları ve uygulamada bu stratejiyi benimsedikleri görülmektedir (Youndt vd, 1996: 836).

Ayrıca, her örgütte farklı üniteler ve her ünitenin de işi yapandan beklediği farklı yetkinlikler vardır. Bu nedenle örgütteki işlerin başarıyla yerine getirilmesi için çalışandan bütün işler için tek tip yetkinliğe sahip olması beklenemez. Dolayısıyla fonksiyon yetkinlikler, her iş için, o işte başarılı olmayı gerektiren niteliklerdir. Başka bir deyişle örgüt içerisinde başka bir üniteye nakledilen bir çalışan, yanında eski işine ait yetkinlikleri götüremez (New, 1996: 48).

➤ **Yönetsel Yetkinlikler;** Bugün evrensel çapta yaşanan gelişmeler ve beraberinde getirdiği değişim, örgütlerin insan kaynakları uygulamaları ve işletme politikalarını belirlerken yetkinlik modelleri üzerinde daha dikkatli durmalarını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda modern insan kaynakları uygulamalarında, üzerine en çok durulan yetkinlik türlerinden birisinin "yönetsel" yetkinlikler olduğu görülmektedir (Hawi vd, 2015: 723).

Etkin performans sergileyebilmek için kişide olması gereken bilgi, beceri ve tecrübenin toplamıdır. Esas olarak kişiye özgü temel bir yetkinliktir. Bu kapsamda, etkin iletişim becerisi, değişime önderlik etme, ileri görüşlülük, etkin karar verebilme, yaratıcı düşünebilme, sonuç ve çözüm odaklı yaklaşım ve risk alabilme gibi nitelikler genel olarak yönetsel yetkinlikler olarak kabul edilir. Ayrıca

yöneticinin süreçte göstermiş olduğu performans, genellikle sahip olunan bu yetkinliklerle yakın ilişki içerisinde (Bhardwaj ve Punia, 2013: 70-72).

Genel olarak yönetsel yetkinlikler olarak nitelendirilen yukarıdaki yönetici özelliklerine bakıldığı zaman, bunların herhangi bir sektöre veya kuruma bağlı olmayan kişiye özgü yetkinlikler olduğu söylenebilir. Ancak kurumun yöneticiye tanıdığı yetki ve sorumluluk gibi serbestîlerin, yönetim sürecinde yetkinliklerin dışı vurumuna ve geliştirilmesine olanak tanıyabileceği bir dip not olarak ifade edilebilir.

Yöneticiler örgütlerde farklı departmanlarda ve farklı ünvanlarla görev yaparlar. Bu farklılıklar ise, onların taşıdıkları ünvanlara göre farklı yetkinlik türlerini gerekli kılar (Çetinkaya, 2009: 225). Ancak hangi ünvan olursa olsun bir yöneticiyi diğerinden ayıran, yukarıda da belirtildiği üzere, bir takım yetkinlikler vardır. Hawi vd, bu kapsamda yapmış oldukları çalışmada etkin performansla ilişkili olduğu sonucuna vardıkları yönetsel yetkinlikleri dört alt başlığa indirgeyerek; takım liderliği, sorun çözme, stratejik düşünme ve müşteri odaklılık şeklinde sıralanmışlardır (Hawi vd, 2015: 726).

Şekil 1.2. Yönetsel Yetkinlik Bileşenleri



Kaynak: Hawi Osama Ruba vd, “Managerial Competencies and Organizations Performance”, *International Journal of Management Sciences*, Volume 5, Issue 11, (2015), p. 726.

1.1.4. Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Kullanılan Yöntemler

Örgütlerin kaliteli bir iş çıktısı elde edebilmesi için, öncelikle verim düşüklüğüne sebep olan faktörlerin neler olduğunu tespit etmeleri iyi bir başlangıç olarak görülebilir. Örneğin, verim düşüklüğünün sebebi yetkinlik eksikliğinden kaynaklanıyorsa, bu faktörün geliştirilmesi istenilen verim düzeyine ulaşılmasını sağlayacaktır denilebilir. Dolayısıyla yetkinliklerin belirlenmesi ve bu kapsamda kullanılacak yöntemler, ulaşılmak istenen başarılı sonuçlar için oldukça önemli bir husus olduğu söylenebilir.

Başka bir deyişle yetkinliklerin belirlenmesi gerek kişiler, gerekse de örgütler için, kendileri hakkında bir "öz farkındalık" çalışmasıdır denilebilir. Bu sayede taraflar hangi konularda ne kadar yapabilir olduklarının, hangi konularda ise ne kadar yetersiz olduklarının farkına varacaklardır. Bu ise, yetkin olunan yönlerin daha da geliştirilmesi ve bu potansiyelin daha da iyi kullanılmasına, eksik olunan yönlerin tespitiyle de, bu alanda istenilen geliştirici faaliyetlere odaklanılmasına olanak tanıyacaktır (Gürel, 2006: 14).

Öte yandan örgütler açısından yetkinliklerin belirlenmesi (Kak vd, 2001: 4-5):

- Örgütsel reform (değişen piyasa koşullarına uyum v.b.),
- Örgütsel verimliliği artırmak (daha iyi ne yapılabilir?),
- Sorumluluk ve etik (standartları korumak v.b.),
- Risk ve fırsatları görmek (eğitim, geliştirme ve geribildirim),
- Belge ve sertifika (işletmeye kalite sertifikası v.b. sağlama),
- Yeni iş/hizmet kolu planlaması,
- Eğitim ve geliştirme programlarının sonucunu görmek,
- Yeni insan kaynağı seçim ve tedariki,
- Kişisel performansın iyileştirilmesi,
- Kontrol gibi uygulamaların sağlıklı yürütülmesi için oldukça önemlidir.

Diğer taraftan yetkinlik belirleme, personel örgütlenmesi ve yönetim sürecinde örgütlerin yararlanabileceği önemli datalardır. Şöyleki, bir örgüt aslında birçok işin koordineyle bir araya getirildiği bir "iş" organizasyonudur. Burada işin koordineli yapılması çok önemlidir. Örgütler bu koordinasyonu oluştururken, birbirine yakın veya ilintili işleri bir başlık altında toplamaya çalışır. Diğer taraftan ise bu işleri yapmaya mahir kişileri aynı şekilde bir araya toplamaya çalışır. İşte bu bir araya toplama işlemi için, bu işleri başarıyla yerine getirecek kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir (mcozden.com, E. T: 08. 01. 2017). Başka bir bakış açısına göre de yetkinlikler, kişiden beklenen performansın ayak seslerini temsil ederler. Bu sayede örgütler, bir çalışanın sarf ettiği çaba sonucunda hem elde edebileceği çıktılarını, hem de iş sürecinde göstereceği performansı öngörebilirler. Ancak bu öngörünün sağlıklı olabilmesi için, kişi yetkinliklerine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin elde edilmesi, uygun yöntemlerle ölçümlenebilmesi ve değerlendirilebilmesi gerekmektedir (Garavan ve McGuire, 2001: 145-146).

Ancak bu konuda dikkat edilmesi gereken, örgütün yetkinlikleri belirleme aşamasına geçmeden önce, yapılacak işi belirlemesidir. Olması gereken, örgütü hedeflerine ulaştıracak olan kritik öneme sahip işin ve daha sonra da bu işlerin düzgün yapılmasını sağlayacak olan yetkinliklerin belirlenmesidir (Coyne, 1997: 42).

Buradan hareketle, kişilerin görev ve sorumluluk alacağı işler için kişilerde bulunması gereken yetkinliklerin, örgütü tarafından iş tanımları, analizleri ve spesifikasyonları yapılarak önceden belirlenmiş olması, verimli sonuçlar alabilmek için daha sağlıklı olacaktır. Bu bağlamda “iş analizi” , “iş gerekleri” , “iş tanımları” gibi kavramlar da oldukça önem arz eder (Biçer ve Düztepe, 2003: 15). Bu bağlamda Uğurlu (2007)’ya göre iş analizi; işi yapan kişiden ziyade işin sahip olduğu niteliklerini, gerekliliklerini, püf noktalarını ve de yapılış şekillerini farklı metot ve yöntemler kullanarak araştıran bilimsel araştırmalardır. Öte yandan iş tanımları; iş analizleri ile sahip olunan verilerin sistemli ve de farkında olunmuş haliyle sunulması, işin kendisini tanımlamasıdır. İş gerekleri ise; işi yapan kişinin, o işin başarılı bir şekilde üstesinden gelebilmesi için sahip olması gereken yapabilirliklerdir şeklinde tanımlanmıştır (uslanmam.com E. T: 25. 12. 2016).

Burada ise yetkinlik kavramı ile iş gerekleri kavramı arasındaki farka dikkat etmek gerekir. Yetkinlikler, iş tanımları esas alınarak hazırlanan iş gereklerinden iki noktada farklılık göstermektedir. Birincisi, yetkinlikler ile örgütün stratejik amaçları ve yeterlilikleri arasında bağlantı kurulmasıdır. İkincisi ise, eğitim, geliştirme, performans ve kariyer yönetimi gibi yönetim süreçlerinin bütün alanlarında kullanılabilmesidir (Bayraktar, 2002: 28). Bunlara ilaveten yetkinliklerden, işe alım, terfi, ödül yönetimi ve de motivasyon yönetimi gibi yönetim uygulamalarında etkin olarak faydalandığı ifade edilmektedir (mcozden.com, E. T: 08. 01. 2017).

Bingöl' e göre geleneksel iş analizleri göreve yönelirler yani iş temel alınır ve kişi ile iş arasında bir uyum sağlanması hedeflenir. Bu işlev geçmiş ve güncel işlerin görev tanımları ve iş verimliliği için ihtiyaç duyulan bilgi, tutum, davranış ve yetenekleri ortaya koyarak önemli bir misyonu yerine getirmiş olsa da, insan kaynağını geleceğe hazırlayıp geliştirmede yeterli durumda değildir (Bingöl, 2016: 94). Diğer taraftan yetkinliklerin belirlenmesine yönelik olarak uygulanan yöntemler hususunda ise, son yıllarda özellikle kurumsal firmaların çalışan seçim ve tedarikinde yetkinliklerin belirlenebilmesi amacıyla yetkinlik bazlı mülakatlar yaptıkları görülmektedir. Bu yöntemlerle, aday insan gücünün yerleştirilmesi düşünülen departmanın gerektirdiği yetkinliklere sahiplik düzeyinin ne olduğu ortaya konmaya çalışılmaktadır (Ünsar, 2009: 48). Ancak en etkin ve uygulanabilir yöntemin içinde bulunulan koşullara bağlı olduğunu söylemek daha doğrudur (Kak vd, 2001: 9).

Wood ve Payne ise, yetkinliği belirlemek adına daha en başından hem zaman hem de maliyet kaybını önlemek için, yetkinlikleri açığa çıkarıcı başvuru formları hazırlayarak, müstakbel çalışma arkadaşlarının dolduracakları formlardan istenilen yetkinlikleri açığa çıkarıcı ipuçları aranabilir. Örneğin bu amaçla, kişide "motive edici" veya "karar alma" gibi yetkinlik özelliği aranıyorsa, bununla ilgili yaşamış olduğu bir tecrübeyi dile getirmesi bir yöntem olarak kullanılabilir diyerek kullanılması gereken yöntemlere ışık tutmaktadırlar (Wood ve Payne, 1998: 55).

Bu bağlamda Uyarlıgil ise, örgütlerin kendilerine özgü yetkinlik modelleri belirlerken farklı yaklaşımlardan da faydalanabileceklerini belirtmektedir. Ancak genel olarak yetkinlik belirlemede ise; “araştırma temelli yaklaşım” (üstün başarı sahibi yöneticilerin, mülakat ile diğer yöneticilerden ayırt edici yönlerinin belirlenmeye çalışıldığı yaklaşımdır. Ayrıca araştırmalarla tespit edilmiş, üstün başarıyla ilişkisi ortaya konulmuştur), “strateji temelli yaklaşım” (yetkinliklerin örgütün vizyonu, misyonu, amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için geliştirdikleri stratejilere göre belirlenmesiyle ilgilidir), ve de “değer temelli yaklaşım” (yetkinliklerin örgütün politikalarına, normlarına ve de sahip oldukları örgüt kültürüne göre belirlenmesidir) olmak üzere üç tür yaklaşımdan faydalandığını vurgulamaktadır (Uyargil, 2004: 5-6).

Literatürde, yetkinliklerin belirlenmesinde veri toplamak amacıyla kullanılan yöntemlere ilişkin yukarıda bahsedilen hususlara ilaveten; “uzman görüşü” (İKY uzmanlarının, daha evvel belirlenmiş olan analizlere uygun olacak biçimde yeni yetkinlik esasları belirlemesidir), “yapılandırılmış görüşme” (İKY uzmanınca önceden hazırlanmış olan yetkinliklere göre, kişiyi başarılı performansa taşıyan, yaratıcılık, sonuç odaklılık v.b. davranışların belirlenmeye çalışılmasıdır), “atölye çalışması” (deneyim sahibi bir yönetici veya çalışan tarafından, örgütü başarılı kılabilecek temel yetkinliklerin belirlenmesidir), “fonksiyonel analizler” (yapılacak olan işin, yapılabilirliğinin sorgulanması ve bu yönde analizlerin yapılmasıdır), “gözlem” (çalışanların iş başındayken bir uzman tarafından gözlemlenmeleri neticesinde, işin gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmeye çalışılmasıdır), “kritik vaka tekniği” (gerçek olaylarla ilişkili, kritik durumlarda karşılaşılabilecek davranışın etkisini anlamak amacıyla, çalışanlara belirli alanlardaki uygulamalarla ilgili özel soruların sorulmasıyla veri toplama), “repertuar ölçeği” (Kelly tarafından geliştirilmiştir. Daha çok kişiler üzerine yoğunlaşarak, kişilerin işlerini analiz etmede kullandıkları deneyimlere dayanarak veri toplamaya çalışmaktır) ve de “kart değiştirme yöntemi” (grup içerisindeki kişilerin kendilerinin ve grup içindeki diğer kişilerin temel özelliklerini belirlemesiyle veri toplanmasıdır) gibi yöntemlerin de yaygın olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Uzunogulları, 2006: 11).

1.1.5. Yetkinliklerin Kullanım Alanları

Yetkinliklerin İKY alanında ilk uygulamaları her ne kadar "Eğitim" ve "Geliştirme" özelinde olmuşsa da, hem bugün insan sermayesinin artan önemi, hem de yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının pozitif anlamda örgütlere sağladığı katkı, insan kaynakları yöneticilerini örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak adına tüm yönetim süreçlerinde kullanmaya itmiştir (Gürel, 2006: 32). Diğer taraftan ise, yanlış yapılan istihdam ve işgücü devrinde yaşanan istikrarsızlıklar, geleceğe odaklanmış örgütlerin nihai hedeflerine ulaşabilmek adına, süreçte ihtiyaç duydukları yetkin ve çalışkan insan kaynağına odaklanmalarına sebep olmuştur (Bodnarchuk, 2012: 12).

Bu süreçte insan kaynakları yöneticilerinin öncelikle yapması gereken husus, nasıl bir beceri ve bilgi istiyoruz? ve hangi tutum ve davranış çalışanın iş performansı üzerinde etkiye sahiptir? sorusuna cevap aramaktır. Ancak bu şekilde farklı işlerin gerektirdiği yetkinlikler ve kişisel başarıya yönelik beklentiler netlik kazanacaktır. Ayrıca bu durum iş başvurusu yapacak olan adayların veya kariyer planlaması yapan çalışanların amaçlarına da hizmet edecektir (Schley, 2003: 210-211). Buradan hareketle yetkinliklerin, örgütün verimliliğini ve de etkinliğini artırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve kişisel yetkinlikleri belirlemek ve de insan kaynakları yönetim sistemini, bunların geliştirilmesi hususunda şekillendirmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Tak vd, 2007: 19).

Üstlenmiş olduğu görevi başarıyla yerine getirebilen insan, yönünü geleceğe dönmüş olan örgütler için çok fazla anlam ifade etmektedir. Çünkü her ne kadar örgütün bir takım geleceğe dönük hayalleri olsa da, bunların gerçekleşebilmesi; yetkin insan kaynağına ve onlardan en iyi şekilde faydalanacak iradeye bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda İKY sürecinde yetkinliklerden; insan kaynağı tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme ve denetim gibi uygulamalarda faydalandığı belirtilmektedir (Rodriguez vd, 2002: 309).

Diğer taraftan, yukarıdaki bilgilere ilaveten yetkinliklerin İKY sürecinde en fazla kullandıkları alanlar hem alt başlıklar halinde hem de şekil olarak şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 1.3.Yetkinliklerin Kullanım Alanları



Kaynak: Evrim Mayatürk Akyol' un "Türkiye' de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniv., S. B. E., İzmir 2011, s. 64-70 de verdiği bilgilerden esinlenerek tarafımdan oluşturulmuştur.

➤ **Yetkinliğe Dayalı Tedarik ve Seçim;** Bugünlerde değişimin hızlı yaşanması, beraberinde örgütlere bu hıza ayak uydurabilmek adına, belirli bir oranda esneklik ve atiklik becerisi kazanma zorunluluğunu getirmiştir. Çoğu teknolojik gelişim, tek başına başarıyı getirmemekte, çalışanın bir takım yetkinliklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, ihtiyaç duyulan çalışanların yetkinlik bazlı tedarik ve seçimi örgütler için önem arz etmektedir (Çınar, 2016: 8).

Ayrıca örgütler nihai hedeflerine ulaşabilmek için bu tedarik ve seçim aşamasında, sonradan hem zaman hemde maddi israfı önlemek adına doğru kişileri bulmak ve seçmek zorundadırlar. Bunun için ise, daha önceden belirlenmiş olan yetkinliklere sahip aday bulunup, örgüte kazandırılmalıdır. Bu bağlamda çalışan tedariki ve seçimi İKY sürecinde en önemli aşamalardan biri olarak görülmektedir (Bingöl, 2016: 205). Bu kapsamda yetkin insan kaynağı tedarik ve seçimi ise;

yapılacak işin gerektirdiği niteliklere sahip insan kaynağının diğerleri arasından farklı yol ve yöntemlerle örgüte çekilerek yetkin insan kaynağı arasına dâhil edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Anthony vd, 1996: 243).

Yetkin insan kaynağının tedarik ve seçim süreci örgütten örgüte farklılık gösteriyor olmasıyla beraber, genellikle bu süreçte kullanılan yöntemlerin bazıları; yazılı sınav yapmak, psikolojik v.b testler, sözlü mülakat yöntemi şeklinde sıralanmaktadır. Öte yandan ise, bu uygulamalardan en fazla kullanılan psikolojik testler ve mülakat yöntemi olduğu görülmektedir (Günçağlayan, 2007: 32-34).

Lucia ve Lepsinger' a göre yetkinliğe dayalı tedarik ve seçim sisteminin örgüte sağlayacağı faydalar ise (Akt. Schley, 2003: 210-211):

- İşin nasıl bir bilgi ve beceri gerektirdiğiyle ilgili olarak, büyük resmi görmeyi sağlaması sebebiyle, doğru adayın seçilme olasılığını güçlendirir,
- İş başarıları bir şekilde yapacak insanların işe alınması olasılığını artırarak, istikrarsız işgücü devrini düzeltici rol oynar,
- Örgütün, niteliksiz çalışana yatırım yaparak zaman ve para israfı yapmasının önüne geçer,
- Tedarik ve seçim sürecinde daha iyi seçim yapabilmesi için kriter sağlar,
- En iyi insanı örgüte çekebilecek, cezpl edici ödüllendirme sisteminin oluşturulmasına imkanı sağlar şeklinde sıralanmaktadır.

➤ **Yetkinliğe Dayalı Eğitim ve Gelişim Planlaması;** Bugün örgütlere bakıldığı zaman Wexley ve Hatman' a göre, eğitim ve geliştirme programları; bir taraftan yeni çalışanı örgüt ve yapacağı iş hakkında bilgilendirmek, çalışma ortamına alıştırmak, başka bir deyişle oryantasyon amacıyla hazırlanmaktadır. Diğer taraftan ise, mevcut çalışanın değişen şartlara uyum sağlaması, daha nitelikli hale gelmesi ve de motivasyon düzeyinin artması amacıyla yapılan geliştirme faaliyeti olarak ifade edilmektedir (Akt. Bingöl, 2016: 286-287).

Başka bir kaynağa göre ise, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanın istenilen ve de uygun davranışlar benimseme ve geliştirebilmesini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda birçok kurumsal örgütlerde, çalışanın mesleki açıdan bilgilendirilmesi ve geliştirmesinin yanında, örgüte bağlılıklarını artırmak, sıcak bir örgüt iklimi oluşturmak, çalışanı daha paylaşımcı hale getirmek ve biz duygusu kazandırmak amacıyla çalışanların kişisel ve sosyal değerlerine önem veren eğitim programları ve etkinlikler düzenledikleri görülmektedir (Yıldız, 2013: 7). Dolayısıyla yetkinlikler, örgütsel ve kişisel eğitim ihtiyaçlarının bir program dahilinde yapılandırılmasında kilit role sahiptir. Bu kapsamda uygulayıcılardan alınan geri bildirimler, verilen bilgiyi doğrular niteliktedir. Ayrıca alınan bilgilerden, yetkinliklerin eğitim ve gelişim programlarının hazırlanmasına sağladıkları büyük desteğin yanında, motivasyonlarını artırma bağlamında da aralarında güçlü bir bağın olduğu sonucuna vardıkları görülmüştür (Strebler ve Bevan, 1996: 5).

Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme yaklaşımına göre, ilk olarak örgütün üretim veya hizmet sürecinde yaptığı tüm işlerin ve çalışanların görev sorumluluk aldıkları pozisyonların gerektirdiği yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra, çalışanların beklentilere dönük olarak bilgi, beceri ve davranış yönünden herhangi bir eksikliklerinin olup olmadığı tespit edilir. Bu doğrultuda tespit edilen eksikliklerin giderilmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanın daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla, eğitici ve geliştirici programlar düzenlenir. Bu ise örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli personelin bugünden hazır hale getirilmesine imkan tanıyacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16-17).

Bu noktada, işin gerektirdiği yetkinlik ile çalışanda bulunan yetkinlik arasındaki "Beceri Boşluğu" (Skill Gap) olarak tanımlanan fark, yetkinliklerin eğitim ve gelişim yoluyla iyileştirilmesi hususundaki gerekleri ortaya koyar. Bu sayede yetkinliklerin geliştirilme gereksinim düzeyi belirlenerek ona göre eğitim daha etkin bir hale getirilir (Çınar, 2016: 9). Diğer taraftan yetkinlikler, yüksek ve düşük başarı düzeylerinin yorumlanmasıyla ortaya çıkan farkın giderilmesi noktasında eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasına ve istenilen şekilde yürütülmesine zemin hazırlayacaktır (Antonacopoulou ve Fitzgerald, 1996: 27).

Öte yandan Gürel'e göre yetkinliğe dayalı eğitim ve geliştirme faaliyetinin örgüte sağlayacağı faydaları ise (Gürel, 2006: 38):

- Çalışanların, kişisel ve örgütsel beklentiler doğrultusunda gelişimi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılarak iş sonuçlarının iyileştirilmesi,
- Çalışanların memnuniyetinin artması,
- Öğrenme ve gelişme hedeflerinin sürekli izlenmesi ve sistemlerde gerekli güncelleştirmenin yapılması,
- İnsan kaynakları potansiyelinin kullanılması ve geliştirilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

➤ **Yetkinliğe Dayalı Kariyer Planlaması;** Öncelikle kariyer kelimesi; bir çalışanın örgütte iş hayatı boyunca, kendi alanında veya başka bir alanda kademeli olarak ilerleme kaydetmesi ve de bu ilerlemeyle birlikte tecrübe ve beceri kazanması şeklinde ifade edilmektedir (Güney, 2000: 136). Ayrıca bu süreç kişisel ve örgütsel sorumluluğu içermektedir (Antoniu, 2010: 13).

Kariyer planlaması ise, örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışan kişinin, bilgi, yetenek, beceri ve güdü gibi sahip olduğu nitelikleri doğrultusunda, kariyer hedeflerine doğru ilerlerken ihtiyaç duyduğu yol haritasının çıkarılmasıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 70). Diğer taraftan yetkinliğe dayalı kariyer planlaması; örgütlerin amaçlarına sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için çeşitli seçenekler arasından en elverişli olanı seçme çabası olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle uzun vadeli sürdürülebilir başarı için yetkinlik sahibi çalışanları daha da geliştirmek ve olması istenilen yetkin davranışın edinimini sağlamak adına insan kaynağını doğru istikamete yönlendirme çabası olarak tanımlanmaktadır (Dubois, 2004: 197).

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetim sürecinde daha en başından, aday tedarik ve seçim aşamasından önce örgüt içerisinde her iş veya pozisyon için gerekli olan yetkinlikler belirlendiği için, çalışanın kariyeri için ihtiyaç duyduğu gelişim haritasının çıkarılması daha kolay olur (Çınar, 2016: 9). Bu sayede örgüt, doğru insanı, doğru iş için ve doğru zamanda yetiştirme ve geliştirme fırsatı bulmuş olur.

Ayrıca sürekli gelişimi içeren bu süreçte, terfi, transfer ve bilgilendirme gibi uygulamalarla çalışanın motivasyon düzeyi yükselterek tatmin sağlanır. Bu ise örgütün şimdiki ve gelecekteki nitelikli iş gücünü kendi bünyesinden sağlamasına ve geleceğe daha güvenle bakmasına olanak sağlayacaktır (Bingöl, 2013: 339).

Örgütlerde kariyer planlaması yapılırken, yetkinliklerin göz önünde bulundurulması, atılmış olan adımın objektif ve doğru bir adım olmasını sağlayarak, bir taraftan çalışanın örgütüne güvenini, diğer taraftan da motivasyon düzeyini artırmaktadır. Ayrıca bu sayede, kariyer hedefleri planlanırken enstrümanlar önceden belli olduğundan, daha kısa zamanda ve daha bilinçli bir şekilde nihai hedeflere ulaşılacaktır (Gürel, 2006: 39). Diğer taraftan, nitelikli insan kaynağını sürdürülebilir kılmak için, öncelikle örgütün elinde bulunan yetkin insan kaynağını gelecekte doğacak ihtiyaçlar doğrultusunda önceden hazırlamış olması gerek örgütsel, gerekse de kişisel düzeyde oldukça önemlidir (Antoniu, 2010: 13).

➤ **Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme;** Performans, belirlenmiş koşullar içerisinde bir işin gerçekleştirilme seviyesi veyahut çalışanın belirlenmiş zaman dilimi içerisinde kendisine verilen işi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bayram, 2006: 48). Bu kapsamda yetkinlik ise, üstün performansa ulaşmak için örgütlerce kullanılan kritik bir enstrümandır olarak ön plana çıkmaktadır (Lekshmi ve Radhika, 2016: 1909).

Örgütlerde performans değerlendirme ise, çalışanların belirli bir periyotdaki gerçek başarı düzeylerini ve gelecekte açığa çıkma ihtimali yüksek gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil, 2000: 206). Bayram' a göre, yapılan değerlendirme neticesinde, örgütsel düzeyde tüm tarafları kapsayacak şekilde çok yönlü iletişim kurularak hem bireysel gelişime katkı hem de örgütsel gelişime katkı sağlanmaktadır (Bayram, 2006: 48). Ancak, burada çalışan performansını değerlendirmede kullanılacak olan aracı doğru seçmek ve adil uygulamak çok önem arz etmektedir. Bu nedenledir ki, yönetim sürecinde diğer uygulamalar gibi performans değerlemesi yapılırken yetkinliklerin açıkça belirlenmiş olması sağlıklı sonuçlar elde edebilmeye zemin hazırlayacaktır (Çınar, 2016: 9).

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme faaliyetinin yetkinliklerle birlikte ele alınması ise 1990'lı yıllarda olmuştur (Çınar ve Aslan, 2011: 25). Burada ortaya konulan başarılı performansın girdisi olarak nitelendirilen yetkinliklerin insan kaynakları yönetim süreçlerinde performans değerlendirmeyle ilişkilendirilmesindeki temel amaç ise, sadece örgüt içerisinde iyi performans sergileyen çalışan ile kötü performans sergileyeni birbirinden ayırmak değil, aynı zamanda örgütün bütün çalışanlarının ortalama performans düzeylerini, başka bir deyişle örgütün performansını yükseltmektir (Çınar, 2016: 9). Bu kapsamda son dönem yönetim uygulamalarına bakıldığında, üstün performans için ihtiyaç duyulan yetkinlikler ile performans arasındaki ilişkinin sonuçları üzerinde hassasiyetle durulduğu açıkça görülmektedir (Abraham vd, 2001: 843).

Bu bağlamda örgütler yetkinliğe dayalı performans değerlendirmesini, örgütün ücret, ödül, ceza politikasında, çalışana verilecek eğitimin içeriğinin belirlenmesinde, kariyer planlamasında ve buna bağlı olarak, terfi, yer değiştirme, transfer vb. hususlarda karar verirken önemli bir veri olarak kullanılabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 211). Ayrıca, temelinde sahip olunan insan kaynağının geliştirilmesi düşüncesi yatan yetkinlik temelli performans uygulamasının, neden yapıldığıyla ilgili sorunun kapsamına daha başka bir takım başayıcı etkileyici faktörlerin girdiği görülmektedir ki, bunlar; verimliliği artırmak, değişim ve adaptasyon, eğitim ve gelişim planlaması, iş gücü tedarik ve seçimi, örgütsel amaçlar, kariyer planlaması, ödüllendirme şeklinde sıralanmaktadır (Lekshmi ve Radhika, 2016: 1910).

➤ **Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi;** Öncelikle, literatürde zaman zaman ücret ve ödül kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı bilinmektedir. Nitekim Danim, ödülün bazen maaş bazen de ücret olarak adlandırıldığını belirtmektedir (Akt. Lotunani vd, 2014: 19). Bu bağlamda, örgütler tarafından çalışanın bedensel veya zihinsel olarak bir ürün ya da hizmet üretmek için sarf ettiği emeğe ücret denilmektedir (Uzunoğulları, 2006: 74). Çalışanın, kendisine verilen iş standartlarının üstünde yerine getirmesi veya örgüte fayda sağlayıcı ya da zarardan koruyucu bir davranış sergilemesi neticesinde kendisine ödenen maddi ve manevi özendirici ise ödül olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2013: 13).

Yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi ise kısaca, örgüt ve kişi düzeyinde başarı elde edebilmek için önem arz eden gözlemlenebilen, ölçülebilen beceri, yetenek ve davranışların ödüllendirilmesi, olarak tanımlanabilir (Çınar, 2016: 3). Başka bir deyişle ücret ve ödül yönetiminin, örgütlerin ücret ve ödülle ilgili programlarını yürütme süreci olduğu vurgulanır (Briscoe ve Hall, 1999: 43).

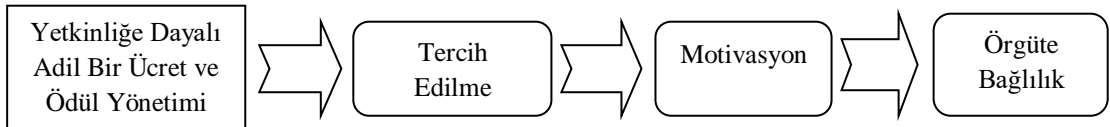
Örgütlerin, değişime ayak uydurmak için çalışan davranışının kontrolü ve yönlendirilmesinin önemine olan inancı, gelecekte umut edilen etkin performansın yanı sıra, yetkinliğe dayalı olarak ödüllendirilmiş bir davranışın bugünkü ve gelecekteki etkileri üzerine de düşünmeye sevk etmiştir (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 29). Dolayısıyla örgütler tarafından mevcut ve geliştirilmesi istenilen yetkinliklere yönelik oluşturulacak ödül ve ücret yönetimi, çalışanı motive edici olmalıdır. Bu ise, yetkinliklerin ödüllendirilmesi ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla, uygulamanın kullanım sebeplerinin; çalışanların performanslarının etkinliğini arttırmak ve örgüt için kritik önem taşıyan yetkinlikleri destekleyecek şekilde bireyleri motive etmek olduğu ifade edilmektedir (Paksoy, 2007: 82).

Bu bağlamda ücret ve ödül yönetimi, günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri için; beceri sahibi çalışanı örgüte dahil etmek, onların örgütsel bağlılığını artırarak elde tutmak ve de işe güdülemek için faydalandıkları önemli araçlardan birisidir. Ayrıca ücret ve ödül yönetimi örgütün ihtiyacı olan yetkinlik için hangi kalemlerin desteklenmesi, hangilerinin ise düşürülmesi gerektiği hususunda örgüte fikir verir. Bu nedenle de yetkinlikler, belirli bir pozisyonun ücretinin ya da ödülün miktarı veya verilmiş şeklinin oluşturulmasında önemli bir kriter olarak kullanılmaktadır (Gürel, 2006: 44). Ayrıca örgüt tarafından kabul gören yetkinliklerin piyasa koşullarıyla uyumlu, gelişim odaklı, değişimi destekleyen ve fayda sağlayıcı ödül kapsamında bir kriter olarak değerlendirilmesi sürdürülebilir başarı için stratejik bir uygulama olarak düşünülebilir (Zingheim ve Schuster, 2003: 40).

Ancak yetkinliğe dayalı ücret ve ödül politikaları oluşturulurken, örgütler ihtiyaç duydukları tüm yetkinlik kalemlerini oluşturulacak politikaya dahil etmeyebilirler. Burada örgüt için önemli olan örgüt başarısını etkileyen yetkinliğin ücret veya ödül faktörüyle ilişki boyutudur. Bu boyut belirlendikten sonra ödül politikası veya ücret sistemi oluşturulur (Çınar, 2016: 3). Diğer taraftan bazı örgütlerde ücret ve ödülle ilgili politika oluşturulurken, örgütün geliştirilmesi yönünde ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin yanında, çalışanların sahip olduğu yetkinlikler de dikkate alınabilmektedir. Böyle bir uygulamada, dikkate alınan çalışan yetkinliği ise, yine örgüt için önem arz eden yetkinlikler olacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003: 16). Öte taraftan ise yetkinliklere dayalı bir ücret ve ödüllendirme politikasının daha önceden deneyimlenmiş ve güvenilir olan bir sistem dahilinde yapılması, uygulamanın ön şartı olarak görülmelidir (Neathey ve Reilly, 2003: 7).

Literatürde yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetiminin sağladığı faydalara ilişkin pek çok açıklama bulunmaktadır. Bu açıklamalar ise kısaca şekilde gösterildiği gibi özetlenebilir.

Şekil 1.4. Yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetiminin sağladığı faydalar



Kaynak: Halil Zaim' in "Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy", Akademik Araştırmalar Dergisi, Cilt 9, Sayı 32, (2007), s. 121-125 de verdiği bilgilerden esinlenerek tarafımdan oluşturulmuştur.

Robbins' e göre, yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetiminin en önemli ayırt edici özelliği, ücret ve ödül belirlenirken, iş den ziyade kişinin daha ön planda tutulmasıdır (Akt. Bayraktar, 2002: 78). Bu bağlamda örgütlerin hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışanlarını ödüllendirerek motive etmesi, üzerinde önemle durulması gereken bir faaliyettir. Geleneksel anlamda bu faaliyet, ekonomik teşvikler etrafında yoğunlaşmaktaydı. Başka bir deyişle, ücret ve ikameleri en güçlü ödüllendirme aracıydı. Bugün ise, yapılan araştırmalar ve sonuçları göstermiştir ki; paranın dışında

da çalışanı motive etmek için başvurulacak ödüllendirme kaynakları vardır. Örneğin X kuşağı bir çalışan için maddi ödüllendirme daha güdüleyici olabiliyorken, Y kuşağı bir çalışan için tatil gibi manevi bir ödül daha güdüleyici olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın iş hayatı dışında da bir hayatının olduğunu unutmamak ve ödüllendirmenin çalışan yetkinliğini geliştirici ve pekiştirici nitelikte olmasına dikkat etmektir (eraksoyconsulting.com, E. T: 14. 01. 2017).

1.1.6. Yönetim Alanında Yetkinlik Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması

Yetkinlik kavramı ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi anlayışının geliştirilmesinde birçok araştırmacının katkısı bulunmaktadır. Ancak daha önce belirtildiği üzere literatürde yetkinlik kavramının İKY alanında ön plana çıkmasını sağlayan, personel seçiminde geleneksel değerlendirmelere alternatif olarak yetkinliklerin değerlendirilmesi gerekliliğinin vurgulandığı (Athey ve Orth, 1999: 216) "Testing for Competence Rather Than Intelligence" adlı 1973 yılında yayımlanan makalesiyle McClelland'dır (Budak, 2008: 51). McClelland'ın yapmış olduğu ve kendinden sonraki araştırmalara da kılavuzluk yaptı denilebilecek bu çalışmanın ardından farklı araştırmacılar tarafından alanda birçok yetkinlik uygulamaları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Tablo 1.1.):

Tablo 1.1. Yönetim Alanında Yapılan Yetkinlik Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması, Kavramın Kabul Edilen Boyutları ve Boyut Tanımları

Araştırmacı	Yıl	Çalışmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kavram	Boyutları	Boyutların Tanımlaması
Boyatzis	1982	The Competent Manager: A Model for Effective Performance	Yetkinliklerin İşteki üstün ve/veya etkili performansla olan ilişkisini ortaya koymak	12 Şirket ve 2000 Yönetici (A.B.D)	Yetkinlik (Kişinin Temel Özellikleri)	-Güdü ve Nitelik düzeyi -Benlik ve Sosyal Rol -Yetenek Düzeyi	-Benlik ve sosyal rol yetkinliklerini etkileyen gizli düzeydir. Kabul edilen seviye, -Kişinin kendisiyle ilgili kanaati, inancı, özgüvenidir. Kişiden toplumun beklediği davranış, -Toplumun beklentilerine karşın, kendisinin ne kadar yeterli olduğuna ilişkin bakış açısı.
Spencer And Spencer	1993	Competence At Work	Yetkinlik Kavramında Yer Alan Unsurları Daha Ayrıntılı Hale Getirmek	Kavramsal	Temel Yetkinlikler	-Güdüler -Nitelikler -Benlik kavramı -Bilgi -Beceri	-Davranışa yön ve süreklilik kazandıran ilgidir. -Kişiyi diğerlerinden ayıran fiziksel özellikleri ve duruma göre değişen tepkileridir. -Kişin öz varlığı, diğerlerinden ayıran temel şey. Öz farkındalık. -Kişinin eğitim veya deneyim yoluyla belirli bir alana özgü edindiği beceri, farkında olma. -Bir görevi uygun şekilde yerine getirebilme yetisidir.
Wooten And Elden	2001	Cogenerating a Competency Based HRM Degree: A Modal and Some Lessons From Experience	Geleneksel İK İşlevlerine Dayalı Bir Programdan Hareketle Yeni bir Yetkinlik Temelli Model Oluşturmak	12000 (Öğr/Çalışan) Houston-Clear Üniversitesinin de İKY Fak. ve Lake İşletme ve Kamu Yönetimi Fak. (A.B.D)	Temel Yetkinlikler	-Temel İ.K süreçleri -İşletme Yönetimi -Değişim Yönetimi -Kişisel Ustalık ve Nüfuz -Stratejik Karar Verme ve Problem Çözme	-Personel seçimi, eğitim/geliştirme, sağlık, güvenlik, iletişim, perf. Değerleme v.b. -İş stratejisi, liderlik, kalite ve performans yönetimi, yazılı/sözlü iletişim v.b. -Örgüt dizaynı, koçluk ve danışmanlık v.b. -Esneklik, çeşitlilik bilinci, duyarlılık, çözüm odaklılık, küresel bakış v.b. -Kritik düşünce, problem analizi, analitik ve mantıksal yetenek, stratejik odaklanma v.b.

Bayraktar	2002	İ.K.Y' de Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması	Vizyon ve Misyonu bağlı olarak kurum personelinin sahip olması gereken yetkinlikler araştırılmıştır	22 Şube 191 Çalışan Bankacılık Sektörü (Türkiye)	Temel Davranışsal Yetkinlikler (Fonksiyonel ve Pozisyona özgü yetkinlikler)	-Başarma Tutkusu -İşini sevmeye -İletişim becerisi -Müşteri odaklılık -Öğrenmeye açıklık -Ticari bilinç -Teknolojiye açıklık -----	-Standart üstünde iş üretmeye yönelik ilgi. -İşinden ve kurumundan gurur duymak -Meramını sözlü/yazılı olarak ifade edebilmek -Müşterinin potansiyelini anlamak -Daha fazlasını bilme merakı ve eğitilebilirlik. -Amacın kar etmek olduğunu bilerek davranma. -İşle ilgili teknolojik gelişmeleri izlemek. (Değişiklik gösterir)
Biçer ve Düztepe	2003	Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi	Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi İrdelemek	Kavramsal	Temel Yetkinlikler	-Bilgi, Beceri ve Deneyim -Yetenek -Stil -Motivasyon	-Mükemmel performans için gerekli olan yetiler -Çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğu. -Çalışanın iş arkadaşları, takımları ve örgütün tamamı ile nasıl bir ilişki içinde oldukları. -Çalışanların işi yapmadaki enerjileri, onları motive eden veya etmeyen faktörler.
Dede	2007	İ. K. Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma	E.K.Y' nin İ.K. yöneticilerinin yetkinliklerine verdiği önemin derecesi ve yetkinliklere ilişkin başarı algıları	73 İlaç Firması (İstanbul)	Yönetici Rol ve Yetkinlikleri	- Stratejik yönetim zihniyeti -Değişim yönetimi - İşletme bilgisi - İ.K.Y ile ilgili teknik uzmanlık - İ.K çabalarını planlama ve uygulama becerisi -Yönetim ve liderlik becerisi	-Örgütün misyonunu/uzun dönemli amaçlarını bir bütün olarak anlama. -Değişim yönetimi konusunda bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olması. -Örgütün asıl iş konusu, teknolojisini, müşterileri, rakipleri ve finansal durumu ve İ.K uygulamalarının sonuçlarını tahmin edebilmesi. -İ. K yetenek ve kabiliyetleri ile ilgili güçlü/zayıf yönlerini ve diğer iç unsurlarını analiz etme ve izleme. -Örgütün Uzun/kısa dönemli İ.K ihtiyaçlarını belirleyerek, koordineli şekilde uygulamak. -Uygun astları seçme, geliştirme, tüm çalışanlarla iyi iletişim ve biz diyebilme.

Oral	2008	İ.K.Y de Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İşgücü Devir) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama	Kişileri işe alırken, onların sahip oldukları yetkinliklerin belirlenmesi ve işgücü devir oranıyla olan ilişkisini saptamak.	60 Bankacılık Sektörü	Yetkinlik Bazlı Mülakat	<ul style="list-style-type: none"> -Yön belirleme -Takım çalışması -İletişim -Sonuç odaklılık -Yaratıcılık ve Girişimcilik 	<ul style="list-style-type: none"> -Vizyon ve değerlerin önemini herkesin bilmesini sağlamak -Ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi için başkalarıyla bir araya gelip, güçlerini birleştirme ve elbirliği ile işi yapma becerisi -Kendisini etkili bir şekilde ifade edebilmek ve ikna etme becerisi -Netice alabilmek için kararlılık göstermek ve uygun çözüm yolları aramak -Olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşmak ve fırsatları görebilmek.
Reşitoğlu	2011	Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti - Bir Uygulama-	Yetkinlik bazlı performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmek	49 Otomotiv Şirketi (İzmir)	Yetkinlik ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerleme	<ul style="list-style-type: none"> -Eğitim ve Tatmin -Zaman yönetimi ve İletişim -Ücret ve Beklentiler 	<ul style="list-style-type: none"> -Eğitim ihtiyacının doğru tespitini, kişisel gelişimi, amaç birliğini, uyumu, tatmini ve memnuniyeti sağlar. -Zamanı doğru ve etkin kullanmayı, inisiyatif alabilmeyi, dış müşteri memnuniyetini ve iletişim becerisini artırır. -Adil bir ücret politikası uygulanmasını, İş ile çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu, hedef odaklı çalışmayı sağlar.
Ünal	2013	Temel Yetkinliklerin Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma	Temel yetkinliklerin çalışanların demografik değişikliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak.	15 şirket, 2500 çalışandan oluşan bir şirketler topluluğu (İstanbul)	Temel Yetkinlikler ve Yetkinliklerin Algılanması	<ul style="list-style-type: none"> -Sabırlı olma -Esnek düşünebilme -Bilgi paylaşımı -İlgi ve Heves -Öz güven -İstikrarlı olma -Fedakârlık -Ölçülü davranma -Objektif olma -İşbirliği -Güvenirlilik -Görev bilinci -Çevresiyle uyum 	<ul style="list-style-type: none"> -Mevcut koşullara dayanabilme. -Alternatif çözümler üretebilme. -Tecrübe ve birikimleri örgüte aktarma. -Olayı, olguyu kendine odak seçmek. -Farkındalık, kişinin kendini tanıması. -Başarmak için ısrarlı olmak. Kararlılık. -Kendi çıkarlarından vazgeçme, özveri -Tedbirlilik, aşırılıktan kaçınma, adillik. -Taraftan değerlendirmeye kapılmak. -Ortak amaç için güç birleştirmek. -Sorumluluk sahibi olma, dürüstlük. -Yüklenen sorumluluğun farkında olma. -Bulunduğu ortama ayak uydurabilme.

Akyol ve Budak	2013	Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi	Yetkinliğe dayalı yaklaşımın, ülkemiz örgütlerinde ne şekilde uygulandığını saptamayı amaçlamıştır.	Türkiye de faaliyet gösteren çok uluslu bir firma. (İstanbul)	Yetkinlikler ve Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Uygulaması	-İnsana saygı -Dürüstlük -Kalite -Güç birliği -Liderlik Yetkinliklerin uyg. fonk. -Personel Seçimi -Performans yönetimi -Kariyer Yönetimi -Üçer-Ödül Yönetimi -Eğitim ve Geliştirme	-Farklılıklara tahammül etmek, hoşgörülük. -Doğru, adaletli ve özü sözü bir olmak. -Üstün niteliklere sahip olmak. -Mevcut maddi ve manevi imkânları bir araya toplama, güçleri birleştirme. -Sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyabilme ve çevresini etkileyebilme.
Owais vd.	2016	İnsan Kaynakları Yetkinlikleri ve Örgütsel Performans	İnsan Kaynakları Yetkinlikleri ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiyi Ortaya Koymak	7 Banka 985 Çalışan (Pakistan)	İnsan Kaynakları Yetkinlikleri Örgütsel Performans	-Stratejik katkı -İşletme bilgisi -Güvenirlilik -İ.K Dağıtım -Teknoloji	-Örgütsel yapı içinde teknoloji kullanımı, farklı kültürleri yönetebilme ve kişisel iletişim. -Örgütün kendisi ve iç/dış çevresi hakk. bilgi. -Sorumluluk sahibi olma, dürüstlük. -Akılcı, etkili, verimli görev ve sorumluluk dağılımı sağlama -İşi ile ilgili teknolojik gelişmeler hakk. bilgili ve ilgili olmak.

1.2. MOTİVASYON VE ÖDÜL KAVRAMLARI

Bireyler toplum içinde çeşitli roller üstlenmektedirler. İş yaşamı da bu kapsamda, bireylerin çalışan rolüyle, fikri ve bedeni faaliyetlerini yürüttüğü sosyal ortamlar olarak görülebilir. Çalışanın bilgi ve yeteneğini bir değer olarak üretime dâhil ettiği bu alan; hem kendisi, hem içinde yer aldığı örgüt, hem de toplum için ekonomik ve sosyal etkileri açısından çok önemli olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda çalışan motivasyonu, insan kaynağının etkili yönetimi açısından gerek teoride gerekse uygulamada önem arz eden bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt yöneticileri motivasyonu, etkili performansın ayrılmaz bir parçası olarak kabul ederken, bilim insanları, insan kaynağından maksimum verim alabilmek için etkin yöntemler geliştirirken izlenecek yol ve etkin bir çıkış noktası olarak görmektedirler (Steers vd, 2004: 379).

Diğer taraftan, gerek örgütler gerekse de çalışanlar geride kalan yüzyıl içerisinde birtakım değişimler yaşamış ve yaşamaktadırlar. Küreselleşme olgusu, demografik yapıdaki değişimler, bilgiye daha hızlı ulaşım, gelişen ve çabuk değişen teknoloji örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalmalarını daha da güçleştirmiştir. Bu durum ise, örgütlerin yaşanan değişim karşısında daha esnek bir yapıya sahip olmaları gerekliliğini gündeme getirmiştir (Jones ve Lloyd, 2005: 929).

Dolayısıyla, örgütler tarafından ihtiyaç ve taleplerin doğru tespit edilerek, çalışanların işe güdülenmesi ve kişisel farklılıkların da göz önünde bulundurularak, bir motivasyon aracı olarak kullanılan ödüllendirmenin, ne zaman ve ne şekilde uygulanması gerekliliği, önemli bir konu olarak kuruluşların gündemine oturduğu görülmektedir (Dündar vd, 2007: 106).

1.2.1. Motivasyonun Tanımı

Bugün örgütlerin birçoğu için motivasyonun verimlilik artırıcı gücü ve önemi, yapılan bilimsel çalışmaların da katkısı ile yadsınamaz bir gerçek olarak kabul gördüğü söylenebilir (Jovanovic ve Bozilovic, 2017: 117). Ancak bununla beraber uygulamada, çalışanı istedikleri davranışa sevk etmede zorlandıklarını, çok defa problemlerle karşılaştıklarını da belirtmek gerekir. Çünkü çalışan davranışlarını yorumlamak ve yönlendirebilmek için ihtiyaçlarının ne olduğunu iyi okumak gerekir. İhtiyaçlar çalışan davranışlarının temelini oluşturur. Bu nedenle insan davranışları ile ilgili teoriler ortaya konulurken, bunların çıkış noktasının insan ihtiyaçlarının incelenmesi olduğu görülmektedir (Haktanıyan, 2012: 25-26).

Literatüre bakıldığında, motivasyon kavramı üzerine yapılmış birçok çalışma ve birçok da motivasyon kavramını açıklayıcı tanım ile karşılaşılmaktadır. Buna göre motivasyon; kişilerin davranışlarını yönlendiren, işi yapma arzusunun şiddetini ve sıralamasını belirleyen, içeriden veya dışarıdan sunulan motive edici faktörler aracılığıyla da harekete geçirici etkiyi içinde barındıran kavramdır. Motive etmek; kişileri işe doğru isteklendirmek, hareketlendirmek veya tetiklemek olarak tanımlanabilir. Motive edici ise; tüm bunları yapabilme imkanı tanıyan araçlar olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2000: 3). Başka bir tanımlamaya göre ise, çalışanları, giderilmemiş ihtiyaçlarını temele alarak örgüte daha fazla faydalı olabilmeleri için teşvik etme, hareketlendirme süreci olarak dile getirilmektedir (Nduka, 2016: 2).

Kelime anlamı olarak da farklılıklar mevcuttur. Buna göre; “Motivasyon kelimesi İngilizce “Motivation” ve “Motive” kelimelerinden türemiştir. Kelimenin dilimizdeki Türkçe karşılığı; güdülemek, saiklik ve hareketlendirmek şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2003: 554). Kelime Latince” olarak ise, "Movere" başka bir deyişle “Hareket etmek” anlamına gelmektedir. Öte yandan motivasyon kelimesi, temel olarak harekete geçiren anlamına gelmektedir (Adair, 2003: 9).

Gerek literatürdeki tanımlamalar gerekse de yukarıdaki belirtilen tanımlamalardan görülmektedir ki, motivasyon kavramının temel de üç ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Steers vd, 2004: 379):

- Harekete geçirici,
- Yönlendirici,
- Devam ettirici özelliğidir.

Motivasyon kavramının bu ortak özelliklerine örgütsel boyutta da bakılınca, örgüt çalışanlarını çalışmaya güdüleyici, istekle ve istenilen şekilde davranış sergilemeye yönlendirici ve olumlu davranışları devam ettirici unsurların tümü olarak tanımlandığı görülmektedir (Yalçın, 1991: 18). Diğer taraftan bu haliyle, bugünün modern örgütleri için, stratejik öneme haiz bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Jovanovic ve Bozilovic, 2017: 117).

Ayrıca, kişilerin bazı durumlarda bazı davranışları sergilemelerine yol açan faktöre, "davranış dürtüsü ya da motivasyon" denmektedir (Yalçın, 1991: 18). Şöyle ki, bir zaman dilimi içinde, bir taraftan bireylerin ihtiyaçları değişirken (gereksinimler tatmin edildiği sürece değişiklik göstermektedir), diğer taraftan davranışlarında da farklılıklar oluşabilir. Bu değişim sürecinin ise, motivasyonun dinamik yapısına işaret ettiği söylenebilir.

Örneğin bir cıvata fabrikasında, bir makinenin günlük çıktısının ne kadar olacağını kolayca hesaplanabilir. Ancak, aynı fabrikada çalışan bir işçi için aynı şeyi söylemek pek de kolay olmamaktadır. Bir önceki hafta, gün veya saatte sergilemiş olduğu performans, yöneticisinden işittiği bir azar veya teşekkürü göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazen zoraki çalışan bir insan, diğer gün kendinden feragat ederek şevk ile çalışabilmektedir. O halde, bir örgütte çalışanın günlük performansına az ya da çok etki eden motivasyonun, örgüt ve çalışan performansı açısından üzerinde dikkatle durulması gereken, önemli bir husus olduğu söylenebilir.

Yapılan bazı çalışmalarda da motivasyonuniki önemli özelliğinden söz edilir. Buna göre ilk özellik, motivasyon kişiseldir. Başka bir deyişle bir kişinin motivasyonunu artıran durum, bir başka kişi için motivasyon artırıcı bir unsur olmayabilir. Diğer ise, motivasyonun ne kadar etki edip etmediği sadece kişilerin davranışlarında gözlenebilir (M. E.B., 2011: 3). Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri, değişkenlik gösteren bu esnek yapıyı örgütsel hedefler doğrultusunda en iyi şekilde yönetebilmek adına kaliteli plan, program, politika ve yönetmeliklerle desteklemek durumundadırlar (İsmajli vd, 2015: 2).

1.2.2. Motivasyon Kuramları

Örgütlerde emeğine ve bilgisine başvuru olan insan gücünü işe güdüleme yöntemlerine tarihi süreç içerisinde bakıldığında zaman, ilk ve ortaçağ döneminde, üretimde yoğun olarak kullanılan insan gücünden faydalanmada ve verimliliklerini üst seviyeye çekmede kullanılan en etkili araçlar, kırbaç, demir gülle, zincir, kilise baskısı, para ve benzerleriydi. Ancak özellikle Hawthorne Araştırmaları ve Beşeri İlişkiler Dönemi (1924) sonrasında, insan gücüne “üretim faktörlerinden birisi ve makinenin bir parçası” şeklindeki bakış açısı yavaş yavaş terk edilerek insanların örgüt içerisinde ne şekilde davranmalarından çok, ne şekilde davranacakları üzerinde durulmaya başlanmıştır (Ertürk, 2009: 7-20).

Diğer taraftan literatüre 1880'lerin başında kazandırılan motivasyon kavramının yerine daha önceleri sosyal bilimciler ve araştırmacılar tarafından, istek ve dilek anlamına da gelen "irade" kelimesi kullanılmaktaydı (Forgas vd, 2005: 86). Klasik motivasyon anlayışının hakim olduğu 1880-1930' lu yıllarda insan gücüne ilişkin temel görüş ise; işten kaytarmayı sever, tembeldir, sıkı denetim şarttır, para en önemli özendiricidir ve işini kaybetmek istemez v.s idi. Çalışanları işe güdülemek için temelde başvuru olan özendiriciler maddiyata dayalıydı ve insan örgüt için ekonomik bir yükü. Bu anlayışa göre, eğer verimlilik artırılmak isteniyorsa, çalışana daha fazla ücret ödenmeliydi (Hagemann, 1997: 17).

Diğer taraftan modern yönetim anlayışının hâkim olduğu bugünün örgütlerinde ise, insanları para dışında motive edici unsurlar mevcuttur ve insanlar farklı şekillerde de işe güdülenir şeklindeki anlayış hızla gelişmeye başladı (Ertürk, 2009: 20). Takip eden yıllarda ise, modern yönetim uygulamalarını çerçevesinde bugünün bilim insanları ve konuya evrensel boyutta bakabilen örgüt yöneticileri, örgütün en kıymetli sermayesi olan insan faktöründen en iyi şekilde nasıl faydalanılır? ve de kişisel farklılıklardan dolayı onlar ayrı ayrı veya takım düzeyinde işe nasıl ve ne şekilde güdülenir? sorusuna cevap aramaya başlamışlardır (Haktanıyan, 2012: 37).

Bu bağlamda, çalışanların içinde bulunduğu moral bozukluklarına çare bulmak, isteksizliklerini isteğe, becerilerini verimliliğe dönüştürmek ve olumlu davranışların sürekliliğini sağlamak için araştırmacılar tarafından farklı motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Genel anlamda bu kuramlar, kişilerin iş yapma isteğini artırıcı ve kalıcılığını sağlamaya yönelik olarak sunulan motive edicilerle alakalıdır. Bu kapsamda sunulan motive ediciler, kişilerin kendi ihtiyaç ve isteklerinin tatminiyle yakından ilgili olabileceği gibi, örgütün çalışandan işe dönük olumlu davranış geliştirmesi noktasındaki beklentileriyle de alakalı olabilir (Eygün, 2015: 22). Motive edicilerin sürekli olarak değişkenlik gösterdiği bu süreç içerisinde çalışanların motivasyonlarını artırmaya çalışan yöneticilerin önemli bir rol üstlendiklerini belirtmek gerekir (Bowen ve Radhakrishna, 1991: 16).

İnsan kaynağının motivasyonunu artırmaya yönelik geliştirilen bu teorilerin iki ana grupta; "Kapsam Kuramları" ve "Süreç Kuramları" şeklinde literatürde ön plana çıktığı görülebilir. Bu bağlamda özetlemek gerekirse; Kapsam teorilerinin "içsel" motivasyon faktörlerine, Süreç teorilerinin ise "dışsal" motivasyon faktörlerine yoğunlaştığı görülmektedir (Şimşek vd, 2014: 151).

➤ **Kapsam Kuramları;** Çalışanların bir davranışı nasıl ve ne için yaptıklarının anlaşılmasına dair cevaplar arayan motivasyon kuramları, içerik (Stotz ve Bolger, 2015: 16) ve kapsam kuramları (Şimşek vd, 2014: 151) olarak gruplandırılmaktadır. Kapsam kuramları, kişiyi istekle iş yapmaya yönlendiren, hareketlendiren ve bu bağlamda eylemin şiddetini belirleyen unsurların neler olduğunu anlamaya çalışan

araştırmalardır (Haktanıyan, 2012: 37). Başka bir deyişle, davranışları anlamlandırırken insan ihtiyaçlarına odaklanan bir anlayıştır (Stotz ve Bolger, 2015: 17). Yaklaşım için kısaca; ihtiyaçları temel neden görerek motivasyonun başlamasını sağlayan faktörleri incelemektedir denilebilir.

Literatürde en çok bilinen kapsam kuramları aşağıda sıralanmış olup, çeşitli zellikleri Tablo 1.2.'de belirtilmiştir:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı,
- Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Kuramı,
- Başarı Motivasyonu (Kazanılmış İhtiyaçlar) Kuramı,
- E.R.G. (Existance Relatedness Growwth) Kuramı,
- X ve Y Kuramı,
- Amaç Kuramı.

➤ **Süreç Kuramları;** Bu kuramlar, çalışanın işe nasıl motive edilebileceği ve bu motivasyonun kalıcı hale nasıl getirilebileceği gibi konular üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda istenilen motivasyon düzeyine ulaşmak için bireyden ziyade, daha çok örgütün neler yapabileceği üzerinde durulur (Eyigün, 2015: 28). Başka bir deyişle, bireyin bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının ne Şekilde sağlanabileceği sorusu esas alınmıştır (Stotz ve Bolger, 2015: 16).

Başka bir bakış açısına göre ise süreç teorileri, bireylerin davranışlarını yönetmede içsel motivasyon unsurlarının yeterli olmadığı durumlarda, dışsal motivasyon unsurlarıyla birey davranışlarının yönlendirilebileceğini ileri sürer (Bingöl, 1997: 191). Ayrıca, süreç kuramları kişi merkezli olup; başlangıç noktasının kişilerin hangi sebeplerle ve ne Şekilde motive edildiği hususuyla ilgili olduğu ifade edilmektedir (Erdem, 2014: 53).

Süreç kuramları, kapsam kuramları gibi gereksinim ve güdülerini değil; daha ziyade gereksinimlerin giderilmesinde kullanılan ve davranışların amaçlarını oluşturan dışsal faktörleri inceler (Şimşek vd, 2014: 158). Dolayısıyla ödül yönetiminin süreç kuramlarının kapsamında açıklanabileceği söylenebilir.

Literatürde en çok bilinen süreç kuramları ise aşağıda sıralanmış olup, çeşitli özellikleri Tablo 1.3.'de belirtilmiştir;

- Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı,
- Beklenti Kuramı,
- Eşitlik Kuramı,
- Geliştirilmiş Beklenti-Değer Kuramı,
- Motivasyon Teorisi.

Tablo 1.2. Kapsam Kuramları

Kuramın Adı	Araştırmacı	Tarih	Kuramın Açıklaması
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Abraham H. Maslow	1943	Kurama göre, insanların doğuştan sahip oldukları farklı dürtüleri vardır ve insan davranışlarına yön veren temel unsurun da ihtiyaçlar olduğunu ifade eder. Kuramında iki önemli hususa vurgu yapılır. ilki, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre beş basamaklı olarak ele alır. Bunlar en alt basamaktan en üst basamağa doğru; Fiziksel (yemek, su, hava vb.), Güvenlik (can, mal korunması, sigorta vb.), Sosyal (sevme, sevilme, ait olma vb.), Saygı ve statü (tanınma, takdir edilme vb.), Kendini gerçekleştirme (ideallerini, hayallerini vb. gerçekleştirme) dir. İkincisi ise, bir alt basamaktaki ihtiyacın tatmin edilmemesi durumunda, üst basamaktaki ihtiyaçların insanı davranışa sevk etmeyeceğidir. Son olarak da, insanların tatmin oldukları ihtiyaçlar tarafından değil tatmin olmadıkları ihtiyaçlar tarafından motive edildiklerini ifade eder.
Çift Faktör (Motivasyon-Hijyen) Kuramı	Frederick A. Herzberg	1950	Kurama göre, iş ortamında çalışanların motivasyonları ve tatminleri üzerine etkiye sahip bazı faktörler vardır ve kuram iki sonuç üzerine yoğunlaşır. Birincisi, Hijyen Faktörleri; ücret, güvenlik, iletişim, denetim vb. Çalışma koşullarının uygunluğu ile ilgilidir. Herzberg'in yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre bu faktörlerden bazılarının iş ortamında eksik olması çalışanda mutsuzluğa, mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir mutluluğa sebep olabileceği gibi olmayabilir. İkincisi ise Motivasyon Faktörleri; başarı, tanınma, kabul görme, terfi imkanı vb dir. Kurama göre, bu faktörlerden bazılarının eksikliği çalışanda tatminsizliğe sebep olurken, mevcudiyetleri durumunda motive edici etkiye sahiptirler.
X ve Y Kuramı	Douglas McGregor	1960	Kuramın odak noktasını, çalışanların tembel davranışlarına vurgu yapan ve geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde konuya yaklaşan "X" kuramı ve çalışan ile örgütün amaçlarının kaynaştırılması adını verdiği "y" kuramı oluşturmaktadır. X kuramına göre insanlar doğuştan tembeldir ve çalışmayı sevmez. Onları çalıştırmak için sıkı denetim vb. gerekmektedir. Y kuramına göre ise, çalışanların örgütte ihtiyaçları karşılanırsa, başarılı olurlar. Ayrıca onların örgütsel hedeflere inanmaları başarılı olmalarına yol açacaktır. İnsana saygı ön plandadır.

Başarı Güdüsü Kuramı	David C. McClelland	1961	Kurama göre insanları motive eden üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar, Başarı; Hemen hemen her insanda doğuştan var olan bir ihtiyaçtır. Bağlılık; İnsanların yaşadığı toplum içerisinde diğer insanlarla ve gruplarla ilişki kurma, ait olma vb ihtiyacıdır. Güç; Bu ihtiyaç para gibi maddi olabileceği gibi, makam, şöhret, statü gibi manevi de olabilir. Burada önemli olan çalışanın hangi ihtiyacının baskın olduğunu belirlemek ve buna uygun işlerde çalıştırmaktır. Böylece kişi hem motive olabileceği bir işe kavuşmuş olacak hem de yetkinliğini daha iyi sergileyebilecektir.
Amaç Kuramı	Edwin Locke	1968	Kurama göre, kişiler kendi çevrelerinden edindikleri izlenimleri, algıları ve yorumlamaları neticesinde kendi amaçlarını belirlerler. Bu amaçların yapılabilirliği yani zorluk ve kolaylık dereceleri ise onların motivasyon derecelerini belirler. Kurama göre kişinin amaçları ile yönetimin amaçları arasın bir paralellik sağlanması motivasyon ve iş başarımında etkili olacaktır. Yani kişinin kendi amaçlarının onun davranışında etkili olacağı ve örgütün dışarıdan sağlayacağı güdüleyicilerin rolü çok önemlidir.
E.R.G. Kuramı (Existence- Relatedness-Growth Theory)	Clayton Alderfer	1972	Kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini farklı bir pencereden ele almıştır. Alderfer çalışmasında, örgütlerdeki çalışanların gereksinimleri üzerinde durmuş ve bu gereksinimleri de; Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) şeklinde sıralamıştır. Ayrıca Alderfer gereksinimleri; Sürekli (statü, tanınma, başarıma vb.) olanlar ve Dönemsel (açlık, susuzluk vb.) olanlar şeklinde iki gruba ayırmıştır. Sürekli olanların bireyleri devamlı motive ettiklerini, Dönemsel olanların ise tatmin edildikleri zaman güdüleyici etkilerini kaybettiklerini ifade eder.

Kaynak: Maslow, 1943: 370-395; <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> (erişim tarihi: 02.11.2016); Eroğlu, 2006: 367; Eren, 1998: 23-24; Onaran, 1981: 138; <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf> (erişim tarihi: 02.11.2016).

Tablo 1.3. Süreç Kuramları

Kuramın Adı	Araştırmacı	Tarih	Kuramın Açıklaması
Davranış Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı	Burrhus Frederic Skinner	1953	Kuramın odak noktası, kişilerin davranışlarının asıl belirleyicisinin, karşılaştığı sonuçlar olduğu varsayımdır. Yani, kişi arzu, ihtiyaç, şartlanma vb sebeplerden dolayı bir davranışta bulunur. Burada kişinin gösterdiği davranışın sonucunda karşılaştığı ödül ya da ceza, duyduğu mutluluk ya da acı, kişinin tekrar bu davranışı gösterip göstermemesinde etkili olacaktır.
Beklenti Kuramı	Victor H. Vroom	1964	Kurama göre, çalışan motivasyonu üzerindeki etkili unsur, çalışanın davranışı sonucu elde edeceği ödül ümididir. Wroom motivasyon sürecini üç temel faktör üzerinden özetler. Birincisi, çalışanın amacıdır (terfi, saygınlık, yüksek maaş vb). İkincisi, çalışanın üretkenliği ile amaçları arasındaki ilişkidir. Yani çalışanın üretkenliği onun amaçlarını gerçekleştirmeye hizmet ediyorsa üretkenlik artacaktır. Üçüncüsü ise, çalışanın olumlu performansı neticesinde elde ettiği başarının örgütü tarafından ödüllendirileceği beklentisidir. Bu süreç; Motivasyon= Değer x İlişki x Beklenti şeklinde formüle edilebilir.
Eşitlik Kuramı	J. Stacey Adams	1965	Kuram, çalışanın gösterdiği performans sonucunda elde edeceği ödülde eşitlik arayacağı ve bu eşitliğin olması halinde motive olacağı fikrine dayanır. Çalışanın bu eşitliği, kendisiyle bilgi, tecrübe, eğitim ve kıdem gibi aynı seviyede olan, aynı işi yapan diğer çalışanlarla ve de örgütün ödül politika/yönetmeliklerini düşünerek bu dengeyi aradığı kabul edilir. Eğer çalışan bir eşitsizlik hissine kapılırsa burada bir motivasyon eksikliği, tatminsizlik, stres ve çatışma olacaktır.

Geliştirilmiş Beklenti-Değer Kuramı	E. E. Lawler ve W. L. Porter	1968	Kurama göre; Yüksek performansın motivasyon ve tatminle sonuçlanabilmesi için çalışanın beklentisi ile verilen ödül arasında bir eşitlik ve adil dağılım olması gerekir. Kuram ayrıca, örgüt içerisinde düşük performansla fazlasıyla ödüllendirildiğini diğer taraftan da, yüksek performansla daha az ödüllendirildiğini düşünen çalışanların olabileceğini ve bu nedenle de tüm çalışanları beklentileri doğrultusunda tatmin etmenin zor olacağını ileri sürer. Wroom'un; "Eğer kişi, göstereceği çaba ile performansının artacağına ve bunun sonucunda da ümit ettiği neticeye varacağına inanıyorsa, güdülenecektir" görüşüne ek olarak, çalışanın iyi bir performans sergileyebilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerektiğini de belirtmişlerdir. Yani çalışan iş için gerekli olan yetkinliğe sahip değilse başarılı olamayacaktır.
Motivasyon Teorisi	Edward Deci Ve Richard Ryan	1985	Kuram, kişilerin işe dönük olarak kendi bilgi, beceri ve deneyimleri veya işe duydukları ilgi doğrultusunda kendi tercihlerini yapmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda kuram, kişisel düzeyde ve iş ile birey arasındaki etkileşime odaklanan bir çerçeveye sahiptir. Ayrıca da evrensel boyutta üç farklı kişisel ihtiyaç üzerine odaklanmaktadır. Bunlar; yetkinlik, otonomi (özerklik) ve etkileşimdir. Otonomi; Çalışanlara karar alma yetkisi vermektir ve performansı artırmanın ilk kuralıdır. Yetkinlik; Bireylerin kendileri için önem arz eden bir husus da artan bir şekilde daha başarılı hale gelmesidir. Burada en önemli husus, işin bireyin becerileriyle uyumlu olması. Etkileşim (ilişkide olma); Bireyin yaptığı işin bir amaca hizmet ettiğine inanması, yaptığı işin geçici keyifden ziyade daha büyük bir amaca hizmet ediyor olduğunu bilmesidir. Bu üç ana hususun toplamından bağlılığı yüksek, üretken ve tatmin olmuş bir birey çıkacaktır.

Kaynak: Kaplan, 2007: 45-46;Çiçek, 2005: 21-22; Keser, 2006: 40; http://iyiturks.blogspot.com.tr/2011_04_01_archive.html (erişim tarihi: 04.11.2016).

1.2.3. Motivasyon Türleri

Alan yazına göre motivasyon türlerinin, içsel ve dışsal olarak iki temel başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlardan içsel olanının, kişilerin bizzat duygularıyla, dışsal olanının ise, kişiye dışarıdan sunulan uyarıcılarla ilgili olduğudur. Bu bağlamda yönetim alanında yapılan çalışmalarda da, örgütlerde çalışanların içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı şekilde güdülendikleri görüşü hakimdir (Özdanışlı ve Akman, 2012: 74). Buna göre;

➤ **İçsel Motivasyon;** Bu bakış açısına göre, kişilerin davranışlarını şekillendiren ana unsur işin kendisidir. Kişilerin davranışlarını şekillendiren harici bir kaynaktan söz edilmez. Başka bir deyişle temel esasın, iş merkezli ve özbenliği şekillendiren deneyimler olduğu söylenebilir. Buna göre, işin kendisi tarafından motive edilmiş davranışın, kişinin yaptığı işe dönük olarak kendisini yetkin hissetmesini ve daha fazla kendine güven kazanmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Brief ve Aldag, 1976: 496-497).

Başka bir açıklamaya göre ise, kişinin sarf ettiği emek sonucu elde etmiş olduğu çıktıdan tatmin olması, haz duyması durumudur. Bu bağlamda kişinin kendisini sonuca ulaştıran yeteneklerini görmesi veya başkalarının görmesini sağlaması birer içsel motive edici unsurdur. Başka bir ifadeyle, yapılan işe dönük olarak geliştirilen davranışın, kişinin motive olabilmesinde kilit rol oynadığı şeklindedir (Uyulgan ve Akkuzu, 2014: 8). Diğer taraftan işten kaynaklı olarak sahip olunan yetkinliklerin kullanılabilmesi içsel motivasyon kapsamında değerlendirilmektedir (Dündar vd, 2007: 109).

Öte taraftan, kişilerin sadece içsel motive edici unsurlar tarafından tatmin edildiklerini söylemek pek doğru olmayacaktır. Çünkü kişilerin motive olmalarında içsel motive ediciler kadar, dışsal motivasyon unsurları da etki sahibidir. Dahası, zaman zaman dışarıdan sunulan motive edicilerin, içsel motive edicilere göre daha fazla tercih edildiği de söylenebilir. Fakat her ne kadar kişileri etkileme ve harekete geçirme bakımından içsel ve dışsal motive ediciler birbirinden farklılık arz etse de, en nihayetinde kişisel motivasyon üzerinde her ikisinin de olumlu yönde bir etkisinin

varlığı genel kabul görmüş bir gerçek olarak ifade edilmektedir (Dündar vd, 2007: 109). Başka bir bakış açısına göre de, ister içsel, ister dışsal olsun tüm bu motive edicilerin bulunulan duruma ve ihtiyaca göre değişiklik gösterebileceği vurgulanmaktadır (Pink, 2009: 15-16).

Frederick Herzberg' in 1959 yılında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan memnuniyeti ve tatmini üzerine etkilerini araştırdığı çalışmasında, bazı faktörlerin çalışan memnuniyetsizliğine, bazılarının ise tatmine yol açtığını tespit etmiştir. Ona göre; işin kendisiyle ilgili olan ve çalışanı motive eden faktörler (başarı, bağımsızlık, tanınma, sorumluluk, gelişme imkanı v.s) içsel motivasyon faktörleridir. Diğer taraftan yokluğunda tatminsizlik, varlığında ise ekstra bir tatmin sağlamayan faktörler mevcuttur. Bunlar ise, işten ziyade çalışma koşullarıyla alakalı olan (ücret, fiziki ortam, iş güvencesi, statü, ast üst ilişkileri, örgüt politikaları v.s) dışsal motivasyon faktörlerini içermektedir (Brislin vd, 2005: 89).

Öte taraftan, içsel ve dışsal motive edicilerin insan davranışları üzerindeki etkileri bakımından birbirlerinden farklı olduğu görüşü de bir kısım araştırmacılar arasında hâkimdir. Buna göre batılı araştırmacılara göre içsel motive edicilerin motivasyon üzerinde daha fazla etkili olduğu savunulurken, özellikle uzakdoğu toplumlarında dışsal motive edicilerin, kişisel motivasyon üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu görüşünün hakim olduğu görülmektedir (Dündar vd, 2007: 109).

➤ **Dışsal Motivasyon;** Dışsal kelimesinden de anlaşılacağı üzere, kişinin kendisinden ziyade, dış uyarıcılardan kaynaklanan bir motivasyondur. Başka bir ifadeyle, kişiyi işi şevkle yapmaya iten asıl güç dış kaynaklıdır (Burton, 2012: 12). Bu bağlamda dışsal motivasyon, istenmeyen davranışların kontrol altına alınmasına veya istenilen davranışın dışa vurulmasına yardımcı olan etkin bir yöntem olarak görülmektedir. Ayrıca, dışsal motivasyonda, pozitif hissiyatı artırmak ve sürdürülebilir kılmak düşüncesi hakimdir. Ayrıca içinde bulunulan şartlara ve kişiye göre değişiklik gösterebilir. Dışsal bir yönlendirme ve denetimi içermekle beraber, kasıtlı bir davranışın ürünü olarak ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 60-62).

Diğer taraftan dışsal motive ediciler, çalışandan istenilen düzeyde fayda sağlayabilmek adına, örgütün onlara sağladığı imkânlardır. Bu imkanlar, ücret, prim, alışveriş çeki, tatil bileti gibi ekonomik unsurlardan oluşabileceği gibi, terfi, adil yönetim uygulamaları, karara katılma ve iş garantisi gibi manevi unsurlardan da oluşabileceği belirtilmektedir (Dündar vd, 2007: 108). Öte yandan bunlar, çalışana örgütü veya başka kimseler tarafından sunulan ve motivasyonları üzerinde az veya çok etkiye sahip olan unsurlardır. Başka bir ifadeyle, örgütün işe dönük olarak istediği olumlu davranışların ortaya çıkması amacıyla uygulanan teşvik edici unsurlardır. Ayrıca, istenilen olumlu davranışların kalıcılığını, olumsuz davranışların ise, olumlu yönde teşvik edilmesini sağlayan parasal veya parasal olmayan pekiştiriciler olarak tanımlanabilirler (antrenmandunyasi.com, E.T: 05.03.2017).

1.2.4. Çalışan Motivasyonuna Etki Eden Faktörler

Çalışanları işe güdüleme bağlamında evrensel çapta kabul görmüş bir takım motivasyon faktörlerinin etkinliği kabul görse de, kişilerin, örgütlerin ve toplumların gerek kişilik özellikleri, değer ve politikaları, gerekse de sosyo-kültürel farklılıkları bakımından birbirlerinden farklılık göstermeleri v.b. sebeplerden dolayı tek bir motive ediciden söz etmek pek kolay olmadığı vurgulanmaktadır (Şimşek vd, 2014: 146). Başka bir deyişle, çalışanı motive etmek için kullanılan özendiricilerin etkisi her zaman aynı neticeyi vermeyebilir ve etkinlik dereceleri uygulandıkları örgüte, dış çevre iklimine ve sosyo-psikolojik yapıya göre değişiklikler gösterebileceği ifade edilmektedir (Aşıkoğlu, 1996: 44).

Bütün örgütler, bugünün rekabetçi ortamında üstlenmiş oldukları misyon doğrultusunda başarı bir şekilde neticeye ulaşmak ve varlıklarını sürdürmek isterler. Örgütler bu süreçte ise, başarı ve başarısızlıkları üzerinde en fazla etkiye sahip unsur olan insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Onların monotonluklarını istekli çalışmaya, deneyimlerini performansa dönüştürerek, örgüt için daha verimli hale getirmeye çalışmaktadırlar. İnsanlar yaradılışları gereği birbirinden farklı kişilik özelliklerine, zevklere ve becerilere sahiptirler. Bu nedendir ki çalışanlara yönelik, onları doğru motive etmenin yollarını bulmak ve motivasyonlarına etki eden

faktörleri belirlemek için, gerek yöneticiler gerekse de araştırmacılar bu konu üzerinde kafa yormakta ve öneriler sunmaktadırlar. Çünkü artık bilinmektedir ki, çalışanlar yeteri kadar yaptıkları işten haz duymaz ve başarılı olabilmek için yeteri kadar güdülenmezler ise, örgütsel hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak pek mümkün görünmemektedir (Dobre, 2013: 53). Bu kapsamda ayrıca düşük motivasyon ve memnuniyetsizliğin davranışsal bir sonucu olarak çalışanlarda stres gibi istenmeyen durumların meydana gelebileceği belirtilmektedir (Özmutaf, 2010: 55).

Literatürde, geçerliliği birçok araştırmayla ortaya konulmuş ve birçok araştırmacı tarafından da çalışmalarında yer verilmiş, fakat kendi aralarında önem sırası değişebilen motivasyon artırıcı faktörler bulunmaktadır. Bunlar ise genel olarak; ekonomik (maddi), psiko-sosyal (manevi), örgütsel ve yönetsel faktörler olarak sıralanmaktadır (Eren, 2003: 367-506; Fang vd, 2014: 144-145).

➤ **Ekonomik (Maddi) Faktörler;** Bugünün kamu ve üçüncü sektör örgütleri için tam olarak söylenemese de, özellikle özel sektör diye nitelendirilen kuruluşların varlık nedenleri için tartışmasız kar elde etmektir denilebilir. Buna paralel olarak, üçüncü sektör örgütleri bir istisna olmakla birlikte, örgütlerde çalışan insanların çalışma nedenleri için de, temelde ekonomik fayda sağlamak olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda örgütlerin çalışanlarına ekonomik (maddi) özendiriciler sunmasının temel nedeni; örgüte dâhil edilen yetkin çalışanı, anlaşmaya varılan esas ücret haricinde, yan ödeme şeklinde maddi özendiricilerle ödüllendirerek, örgütün nihai hedeflerine ulaşmasına aktif katılım sağlamaktır (Haktanıyan, 2012: 80). Çalışana dışarıdan sağlanan bu ekonomik (maddi) özendiriciler; bilhassa az gelişmiş veya ülkemiz gibi gelişmekte olan ülke çalışanları için, daha fazla gelir elde etme ve refah seviyesini yükseltme olanağı sağlaması gibi sebeplerden ötürü, işe özendirici etkili bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir (Çiçek, 2005: 32).

Literatürde, örgütlerin genel anlamda çalışandan daha fazla verimlilik almak ve nihayetinde de kar elde edebilmek için çalışanlarını işe motive etmede kullandıkları ekonomik özendirme araçlarının; "Ücret Politikası" , "Ekonomik

Ödüller" , "Teşvik Primi" , “Kara Katılım” , "Sosyal Yardımlar" v.b. şekilde ele alındığı görülmektedir (Öztürk, 2010: 7; Burton, 2012: 16-17). Buna göre;

•**Ücret Politikası;** Ücretin ne olduğuna ilişkin, literatür de çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Buna göre ücret; çalışanın örgütü için sarf ettiği emeğin karşılığında aldığı faydadır. Ücret, sadece ekonomik bir değer değil, aynı zamanda çalışanın örgütü için sarf ettiği emeğin, örgütü tarafından nasıl değerlendirildiği ve çalışana bakış açısını yansıtan bir göstergedir (Çiçek, 2005: 33). Ücret, çalışanların örgüte yaptıkları hizmetlerin karşılığı olarak, örgütün çalışanlara ödedikleri paraya denir. Başka bir deyişle, iş gücünün yani emeğin karşılığı olarak çalışana ödenen paradır (paraborsa.net, E.T: 15.03.2017). Başka bir bakış açısına göre de, örgütün çalışanlarına, fikren ve bedenen harcamış oldukları emekleri karşılığında verilen bir ödül olarak değerlendirilmektedir (Oyedele, 2016: 52).

Çalışanı işe özendirici maddi unsurlar arasında öteden beri yaygın olarak en çok kullanılan ücret artışıdır. Bu bağlamda ücret unsuru, insan kaynağının örgütü tercih sebebi olabileceği gibi, örgütte kalma sebebi de olabilen bir motive edici özellik taşımaktadır (Haktaniyan, 2012: 80). Keith ise ücret için, çalışanların ihtiyaçlarını gidermekte ve örgüt tarafından çalışmada arzu edilen davranışların sergilenmesini teşvik edip, pekiştirmekte kullanılan bir araç olduğunu ifade etmektedir (Keith, 1982: 647).

Diğer taraftan Robbins ve Judge göre; tüm çalışanlar örgütlerinden, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerine, başka bir ifadeyle ayırt edici yetkinliklerine göre, eşit ve adaletli bir ücret dağılımından pay almak isterler. Ancak bu süreçte kendileriyle aynı yetkinliklere ve statüye sahip olan çalışanın, aldıkları ücrette bir adaletsizlik görürlerse, örgütsel bağlılık anlamında bir güven eksikliği yaşayabilirler. Dolayısıyla, örgütün ücret politikasının adil ve ihtiyaçlara cevap verir nitelikte olması, çalışanları bağlılık ve tatmin noktasında teşvik edici olacak ve ücret ancak bu şekilde bir motivasyon aracı olarak gerçek amacına ulaşacaktır diyerek konunun adalet boyutuna dikkat çekmektedirler (Robbins ve Judge, 2012: 252-259).

Ancak başka bir araştırmacı ise, çalışana yaptığı iş karşılığında sürekli bir ücret artışı sağlamak, onların kesinlikle bu artışa paralel olarak performans artıracakları anlamına gelmez. Çünkü mevcut ihtiyacı karşılayacak kadar para kazanmak, o an ki gereksinimleri tatmin eder. Fakat daha sonra üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlayacak ve çalışan daha fazlasını isteyecektir. Performans ise, insanın doğası gereği ancak bir noktaya kadar çıkabilir diyerek konuya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Keenan, 1996: 16).

• **Ekonomik (Maddi) Ödüller;** Çalışanlara performanslarını artırmaları, devamlı kılmaları, tatmin sağlamaları, örgüte bağlı olmaları v.b. sebeplerden ötürü örgütleri tarafından zaman zaman çeşitli şart ve şekillerde ekonomik değerleri olan ödüller verilmektedir. Bunlar, bazen bir alışveriş çeki, bazen bir sinema bileti, bazen uçak bileti veya tatil hediyesi olabilmektedir. Bu hususta üzerinde durulması gereken önemli konu ise; örgütün vermeye gönüllü olduğu ekonomik değeri olan ödülün zamanında, başarıyla doğru orantılı ve adil olmasıdır. Böylece ödüllendirme politikası gerçek amacına ulaşmış olacaktır (Konur, 2006: 73).

Bugünün insan kaynakları yöneticileri, artık verimliliğin daima salt gelişmiş teknolojiye bel bağlayarak sağlanamayacağını, buna ilaveten örgütün sahip olduğu yetkin insan gücü davranışlarının da başarıda belirleyici unsur olduğunun bilincindedirler. Zira örgütsel başarı ancak, örgütün sahibi olduğu tüm kaynakların, insan gücü ile başarılı entegrasyonunda saklıdır. Çalışana bir işi dayatmayla yaptırılabilir ancak bir işi isteyerek ve şevkle yapmasını sağlamak çok zordur (Şahin, 2004: 524). Bu nedenle ekonomik ödüller, verimlilik artışına insan unsurunu dahil etmek için verilmesinin yanında, hem başarılı çalışanı, hem de diğer çalışma arkadaşlarını motive etme özelliği de taşımaktadır (Eyigün, 2015: 9). Burada yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken temel konu, çalışanları motive etmek amacıyla verilen bu özendiricilerin, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve yaptıkları katkılarla doğru orantılı olması ve adil şekilde düzenlenmesidir (Haktanıyan, 2012: 81). Ayrıca yapılan araştırmalar, bu tür teşviklerin gerçek amacına ulaşabilmesinin, üstün performans göstergelerinin önceden iyi belirlenmiş olmasına bağlı olduğuna işaret etmektedir (MacLeod, 2001: 15).

• **Teşvik Primi;** Çalışanların, önceden anlaşmayla belirlenmiş olan sabit maaş ücretlerinin haricinde, çalışanı daha verimli ve istekli çalışmaya özendirici ek ücretlere teşvik primi denilmektedir (Çiçek, 2005: 35-36). Yönetim alanında teşvik priminden söz edildiği zaman W. F. Taylor ilk akla gelenlerdendir. Birçok bilim insanı tarafından bilimsel yönetimin babası olarak görülen Taylor 1911 yılında yayımlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" isimli çalışmasında, işin belirli bir süre içerisinde bitirilmesi ve sonrasında çalışana prim verilmesinden söz etmektedir. Ayrıca Taylor, parça başı prim uygulamasının ilk uygulayıcısı olarak görülmektedir (Ertürk, 2009: 8).

Teşvik primi uygulaması özellikle somut olarak ortaya bir ürünün konmadığı hizmet sektöründe ölçümünün kolay olmaması sebebiyle zordur denilebilir. Bu sektörlerde daha fazla performans ve verimlilik için öngörülen teşvik primi bu zorluktan dolayı, çalışanın sarf ettiği çabayla doğru orantılı olmayabilmektedir ya da kayırmacı, keyfi uygulamalara maruz kalarak örgütte strese, çatışmaya ve tatminsizliğe yol açarak amacın dışına çıkabilmektedir. Öte yandan bu sistem eğer zaman temelliyse; çalışanlar bilinçli olarak iş yavaşlatma gibi istenmeyen yollara başvurabilmektedirler. Parça başı ise; hızlı ve çok çalışma sonucunda yorulma, iş kazası ve kalitesiz çıktı gibi sakıncalarla karşılaşmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 49). Diğer taraftan bu tür ödemelerin önem derecesinin her çalışan için aynı anlamı taşımayacağı hususunda konunun farklı bir boyutudur (Rynes, 2004: 381).

Öte taraftan, priminin rutin bir ek ödeme uygulaması şeklinde olmaması dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Çünkü rutin bir teşvik primi ödemesi, çalışan tarafından bir süre sonra sabit maaşının ayrılmaz bir parçası şeklinde algılamasına sebep olabilir. Bu ise, uygulamayı motivasyona etki edici bir fonksiyon olmaktan uzaklaştırabilir (Çiçek, 2005: 36). Ancak teşvik priminin üstün performansı desteklenmek adına, başarılı örgütlerin temel bir kriteri olarak kullanıldığı hususunda göz ardı edilmemelidir (Reilly, 2003: 4).

• **Kara Katılım;** Çalışanlara sabit ücretleri haricinde örgütün toplam karından pay verilmesi anlamına gelmektedir. Buradaki amacın ise, çalışanlara ek bir gelir kaynağı sağlamaktan ziyade, çalışanı örgütün bir parçası haline getirip, daha özverili çalışması

yönünde motive etmek olduğu söylenebilir. Uygulamanın özünü, kuruluşun belirlenmiş dönem sonlarında sağlamış olduğu karın belirli bir kısmını, dönem boyunca kar edilmesine vesile olan çalışanlara dağıtımını oluşturmaktadır. Bu uygulama teşvik primi uygulamasıyla karşılaştırıldığı zaman ise, bireysellikten ziyade, takım çalışmasını ve işbirliğini teşvik edici olduğu ifade edilmektedir (academia.edu, E. T: 06.11.2016).

Berzek' e göre bu sistemin en önemli sakıncası ise, örgütün belirlenmiş bir zaman dilimi sonunda elde etmiş olduğu kazançtan, tüm örgüt, bölüm ya da takım çalışanları kar payı alabilmesidir. Şöyle ki, bu kar dağılımından zaman zaman performansı düşük çalışanlar da faydalanabilmektedir. Böyle bir durum ise, hem fazla performans sergileyen çalışan da bir motivasyon bozukluğuna sebep olabilir hem de ödülün dağılımıyla ilgili olarak adillik kavramının sorgulanmasına sebep olabilir diyerek konunun olumsuz yönüne dikkat çekmektedir (Berzek, 1984: 86).

•**Sosyal Yardımlar;** Pekel' e göre, bugünün modern örgütlerinde artık sosyal yardımlar, muhtaçlara verilen bir ödenekten veya yasal zorunluluktan ziyade, çalışanı işe güdüleme amacı taşıyan bir takım özendiricilerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle bu özendiricilerin, direkt olarak çalışana verilen teşvik primi, kar payı veya ücret gibi maddi yardımdan ziyade onların harcamalarından yapacakları tasarruflara katkı niteliğinde olduğunu görülmektedir. Bunlara örnek olarak; çalışanların işyerlerine gidiş ve gelişlerinde özel araç tahsisi, servis, taksi ücreti ödeneği gibi sağlanacak yardımlar, çay ve pasta saati uygulaması, kreş, şirket telefonu, internet, psikolojik ve hukuki destek, özel sağlık veya emeklilik sigortası, giyecek yardımları gibi kalemler sıralanabilir (Pekel, 2001: 32).

Bu yardımların genellikle tek tek bireyden ziyade, örgütün tamamını kucaklayıcı bir özelliği olduğu söylenebilir. Bu durum, her ne kadar başarılı performans sergileyen çalışan da motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verme gibi bir risk taşısada, örgüt tarafından bir zorunluluk olmadığı halde verilen bu özendiriciler, yetkin insanı örgüte çekmede ve yine yetkin çalışanı elde tutmada yardımcı bir araç olarak kullanılabilir. Ayrıca, anlaşmaya varılan temel ücretin dışında çalışana yapılan

bu yardımların, aday insan kaynağının örgütü tercih etmesinde ayırt edici bir özellik olabileceği unutulmamalıdır (Nelson, 1999: 224).

➤ **Psiko-Sosyal (Manevi) Faktörler;** Günümüz örgütlerinin finansal bir maliyete katlanmaksızın çalışanlarının motivasyonlarını etkilediği diğer bir faktör de psiko-sosyal araçlardır (Dinçay, 2017: 567) . Bu araçlardan literatürde öne çıkanları ise alt başlıklar halinde; "sosyal katılım sağlama" , "bağımsız çalışma imkânı verme" , "eğitim, terfi ve kariyer geliştirme olanağı sunma" ve "psikolojik güvence ve danışmanlık hizmeti sunma" şeklinde sıralanabilir.

• **Sosyal Katılım Sağlama;** Bir örgüt içerisinde herhangi bir hiyerarşik kademede yer alan bir çalışanın, statüsü ne olursa olsun doğası gereği başka çalışanlar ile şu veya bu şekilde etkileşimde bulunacağı söylenebilir. Çünkü örgütler içerisinde formal olduğu kadar informal grupları da barındırır (Çiçek, 2005: 44). Dolayısıyla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamakta bulunan "ait olma" dürtüsü ile çalışanlar bu informal yapı içerisinde kendisine yakın hissettiği grupta şu veya bu şekilde yer alır (Şimşek vd, 2014: 152). Eğer çalışan katılmış olduğu grup tarafından kabul görürse, bu gruba katkı sağlamaya çalışacaktır. Çünkü çalışanın etkileşimde bulunduğu kişiyi veya grubu sevmesi durumunda verimliliğinin artacağı yapılan Hawthorne deneyleri gibi çalışmalarla da desteklenmiştir (Ertürk, 2009: 32).

Douglas McGregor Y kuramında (McGregor, 1957: 11-12):

- İnsanlar çalışma koşullarının uygun olması durumunda sorumluluktan kaçmaz,
- Normal koşullar altında insanların kati olarak tembel olduğundan söz edilemez,
- Eğer çalışma koşulları uygun ise, onlar için iş zevkli bir uğraş haline gelebilir, diyerek sosyal katılım ve çalışma koşullarının önemine dikkat çekmiştir.

Diğer taraftan, örgütler amaçlarına uygun olarak düzenleyecekleri aktiviteler sayesinde, çalışanların stres ve çatışma gibi istenmeyen durumlardan uzaklaşmalarını sağlayabilecekleri (Flynn, 1994: 33) gibi, iş ortamını çeşitli aktivitelerle hareketli tutarak çalışanların sosyal katılımlarınıda sağlayabilirler. Böylece biz olma duygusu aşılansın zinde bir beyin ve vücutla işe daha iyi motive olurlar. Bu bağlamda

örgütlerin sosyal katılımı sağlamak ve monotonluğu kırmak adına yapmış oldukları çeşitli aktiviteler vardır ve bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 164);

- Sportif faaliyetler,
- Geziler,
- Özel gün ve eğlenceler şeklinde sıralanabilir.

Diğer taraftan, örgütler düzenleyecekleri aktiviteler sayesinde, çalışanların stres ve çatışma gibi istenmeyen durumlardan uzaklaşmalarını sağlayabilmektedirler

• **Bağımsız Çalışma İmkânı Verme;** Bugünün yönetim anlayışına göre, çalışana hata yapma şansı verme, bağımsız çalışma ve karar verme gibi hususlar personel güçlendirme adına atılmış olan ciddi adımlardır (Barutçugil, 2004: 34). Bu sayede, çalışanın beynindeki örtük bilginin açığa çıkması, benlik duygusunun gelişmesi ve örgüte bağlılık gibi birçok fayda sağlanmış olacaktır (Aras, 2013: 3). Dolayısıyla bugün gelişmiş ülkelerin çoğunda artık insanlar kalıplaşmış belli saatler içerisine sıkıştırılmış mesai kavramını bir kenara bırakarak, kendilerini daha özgür hissedebilecekleri rahat çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Manyika vd, 2016: 29).

Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların bilgi ve becerilerinden daha fazla faydalanmak için, yavaş yavaş çağın gerisinde kalan bu baskın çalışma düzeninden vazgeçmelidir denilebilir. Çünkü başka bir bakış açısına göre de, çalışanlar iş yaparken kendi duygusal ihtiyaçlarını giderme noktasında özerk olmayı, bir takım kararları kendileri almayı tercih etmek isterler. Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve verilen talimatlar, direktifler gölgesinde çalışmak, onlar için motivasyon düşüklüğüne ve dolayısıyla performans düşüklüğüne sebep olur demektir (Şimşek vd, 2014: 147).

Özellikle son yıllarda "Y" kuşağı (1980-200) artık örgütlerin genç insan kaynağını oluşturmaya başlamıştır. Türkiye İstatistik Kurumu 2014 verilerine göre; 2024 yılına kadar örgütlerdeki "Y" kuşağı istihdamının %58 olması beklenmektedir. Bunun için; örgütlerdeki İKY' ne ilişkin kurallar yakın bir zamanda "Y" kuşağının karakteristik özellikleri ve beklentilerine göre yeniden şekillenecektir denilebilir. Bu

kuşağın iş seçiminde belirleyici faktörlerin; örgütlerin kişisel gelişime yaptığı yatırım, iş ve sosyal hayat arasında denge, anlamlı ve eğlenceli iş, adalet ve rahat ortam, bağımsız hareket edebilme v.b. olduğu düşünülürse, bağımsız çalışma ve inisiyatif alma kavramının özellikle önümüzdeki yıllarda önemli bir motivasyon kaynağı olacağı ifade edilmektedir (www.izgorenakademi.com, E.T: 08.11.2016).

•**Eğitim, Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanğı Sunma;** Terfi en genel anlamıyla ileriye doğru yükselmektir. Çalışanın örgütünün hiyerarşik kademelerinde üst kademelere getirilmesidir. Terfi ettirilen çalışan, yeni mevkiinde daha fazla sorumluluk, daha fazla yetki, daha fazla inisiyatif ve yüksek maaş gibi haklar elde etmiş olacaktır (Gümüş, 2002: 232). Başka bir tanımlamaya göre de terfi; örgüt hiyerarşisi içerisinde bir makama getirilme veya bir üst rütbeye yükseltilme durumudur. Terfi bu haliyle, bugünün örgütlerinin çalışanlarını motive etmek ve tatmin düzeylerini yükseltmek adına üzerinde önemle durdukları bir ödüllendirme yöntemi olarak kabul görmektedir (Çiçek, 2005: 41).

Diğer taraftan örgütlerin başarı ve başarısızlıklarının altında yatan en önemli faktörlerden birisinin, örgütün yetkin insan kaynağı olduğu artık bilinmektedir. O nedenledir ki, bugünün modern örgütleri insan kaynağın verimsizliklerini verime dönüőtürebilmek adına eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapmaktadırlar. Bu bağlamda eğitim, çalışanın mevcut yapabilirlik kapasitesi ile örgütün beklediğı performans arasındaki mevcut boşluğun doldurulmasıdır. Etkin bir eğitim ve geliştirme programının asıl amacı ise, çalışan performansını artırmaktır (Elnaga ve Imran, 2013: 139). Ayrıca bu uygulama sayesinde, çalışanın üretkenliğini ve yapabilirlik kapasitesini artırarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif katılımının sağlanıyor olması ayrı bir kazanım olarak görülebilir (Shah vd, 2014: 62).

Bugünün modern insan kaynakları yönetiminin insana olan bakış açısına göre, terfi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetlerin, yönetim sürecinde yerine getirilmesi gereken hassas konuların başında geldiğı söylenebilir. Çünkü gerçek bir statüye sahip olacağının veya terfi edeceğinin farkında olan kişi, bu doğrultuda hem çaba sarf edecek, hem de fedakarlık etmekten kaçınmayacaktır

(Şimşek vd, 2014: 147). Ayrıca bu vesilelerle tatmin edilmiş çalışan, işinden memnundur ve bu memnuniyet artan bir verimliliğe, dolayısıyla örgütsel başarıya yol açacaktır denilmektedir (Champathes, 2006: 17-18).

Bu kazanımların çalışana cazip gelmesi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtmiş olduğu statü ve saygınlık ihtiyacının da bir tezahürü olarak görülebilir. Kurama göre insanlar fiziksel, güvenlik ve ait olma ihtiyacını giderdikten sonra saygınlık ve statü isteyecektir (Şimşek vd, 2014: 152). O nedenle örgütlerin çalışanlarında hep aynı pozisyonda çalışmak isteyeceklerini düşünmeleri pek mantıklı gelmeyecektir. O nedenle örgütlerin çalışanlarından hep aynı kapasite ve pozisyonda çalışmak isteyeceklerini düşünmeleri pek mantıklı gelmeyecektir. Dahası, örgütün çalışana yapmış olduğu uzun vadeli yatırımın, çalışanlar üzerinde yaratacağı motivasyon artışı ve tatmin duygusu, örgütün yetkin insan kaynağını elde tutmasını sağlayacağı belirtilmektedir (Elnaga ve Imran, 2013: 139).

• **Psikolojik Güvence ve Danışmanlık Hizmeti Sunma;** Çalışan ile örgüt arasında karşılıklı güvene dayalı bir bağın oluşması, her iki tarafın da çıkarına olan bir durum olarak kabul edilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 3). Çünkü bugünün değişken piyasa koşulları ve beraberinde belirsizlik kavramı, bugünün çalışanları ve mevcut adayları yeterince tedirgin ettiği söylenebilir. Dolayısıyla bu tedirginliğin çalışanlarda yol açtığı stres, verimlilik ve motivasyon düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütün çalışana sağlayacağı iş v.b. güvenceler ile mevcut veya gelecek planlamalarına dönük destekleyici adımlarının, hem kendi, hemde çalışanlarının faydasına olduğunu bilmeleri, sürecin sağlıklı işlemesine yardımcı olacaktır denilmektedir (Hindle, 1998: 61).

Öte taraftan kişilerin kaygılarını gidermenin en önemli yolu, onlara sosyal ve psikolojik destekte bulunmaktır. Günlük yaşamda insanlar bu desteği genellikle aile ve yakın çevrelerinden alırlar. Bu bağlamda iş ortamında onlara sunulacak ılımlı ve çözüm odaklı yaklaşımlar, insan ilişkilerini geliştirmeye dönük geliştirilen politikalar, çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecek faaliyetler olarak görülmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003: 110). Başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik

yönden desteklenmesi, onların tedirginliklerini bertaraf etmenin yanında, iş hayatında doğru adımları doğru kaynaktan beslenerek zamanında atmalarına yardımcı olacaktır (Towner, 1998: 58).

➤ **Örgütsel ve Yönetmel Faktörler;** Örgütsel ve yönetmel motivasyon tekniklerinin uygulamadaki asıl amacı, çalışanın amacıyla örgütün amacının uyumlaştırılmasıdır. Bu sayede çalışan bir taraftan örgüt amaçları doğrultusunda bir çaba sarf ederken, diğer taraftan da kendi amacına hizmet etmiş olacaktır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Bu nedenle bugünün örgütlerinin artık maddi olmayan ya da örgüte çok az finansal yükü olan motivasyon araçlarını kullanarak çalışan motivasyonunu artırma çabası içerisine girdikleri söylenebilir. Literatürde öne çıkan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları; "Karara Katılım Sağlama" , "Tebrik ve Takdir" , "Yetki, Sorumluluk ve İnisiyatif Verme" , "İletişim" , "Fiziksel Koşulların ve Çalışma saatlerinin İyileştirilmesi" şekilde görülebilmektedir (Nicholson, 2003: 58; Onay ve Ergüden, 2011: 223; Haktanıyan, 2012: 89).

• **Karara Katılım Sağlama;** Özellikle son yıllarda karara katılımın, örgütsel strateji geliştirmede yönetmel bir mekanizma olarak kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Çalışanlara, alınan kararlara katılım hakkı tanınması, beraberinde bir takım sorumluluklarında yüklenmesi anlamına gelmektedir. Diğer taraftan ise, kendilerinin fikirlerinin yönetim tarafından önemsendiğinin görülmesi ise, çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyinin yükselmesine vesile olmaktadır (Kim, 2002: 231).

Diğer taraftan çalışanların, üst yönetim tarafından alınan kararlara iştirakının sağlanması, onların kendilerine gelen emir ve talimatları, birer direktif veya dikte olarak görmemelerine sebep olacaktır (Sarıkurt, 2007: 86). Ayrıca, yönetime ve kararlara katılım; tatminsizliklerin ve sebeplerinin ortadan kaldırılmasına, örgüt içerisinde üst düzey bir bilgi akışının sağlanmasına, sorumlulukların paylaşılmasına etki edecektir. Dolayısıyla, bugünün modern yönetim anlayışının artık çalışan motivasyonunu artırmak için sadece finansal maliyetlere katlanmak yerine, karara katılım gibi maliyet gerektirmeyen uygulamaları da birer güdüleyici olarak tercih ettiğii görülmektedir (Bennett, 1997: 316; Çiçek, 2005: 53).

Bugün örgütler değişken piyasa koşullarının ve onun taşıdığı bir takım tehditlerin farkındadırlar. Dolayısıyla, dinamik bir yapıya sahip bu değişken piyasa koşullarında ayakta kalmanın bir yolu olarak katılımcı yönetim anlayışını tercih etmektedirler. Çünkü bu anlayışa sahip örgütlerin, yukarıda sayılan bir takım faydalarının yanı sıra, örgütün karşılaşmış olduğu sıkıntıların aşılmasında, etkileşimci, esnek ve tepki verebilen bir karar mekanizmasına sahip olması sayesinde daha hızlı ve etkin kararlar alabildikleri ifade edilmektedir (Kenari vd, 2012: 124).

• **Tebrik ve Takdir;** İnsanların doğasında, başkaları tarafından takdir edilmek, övülmek ve güzel sözler işitmek gibi, manevi dünyalarına dokunan hoş eylemlerden haz almanın var olduğu söylenebilir. Bu nedenle yaptıkları güzel işlerin, sağladıkları katkıların veya önüne geçtikleri bir zararın başkaları tarafından fark edilerek takdir edilmesini istemeleri doğaldır. O halde, takdir ve teşekkürün örgütlere motivasyon ve verimlilik gibi kazan-kazan fırsatı sunduğu söylenebilir (Gümüş, 2002: 332).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi pramidinin dördüncü sırasında bulunan "saygı görme" ihtiyacı konunun önemine işaret eder. Bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri'nde 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre de, sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının sağlanmasında, temel esaslardan birisi olarak takdir ve teşekkür (tanınma/saygı görme) edilme yer almıştır. İnsanın değerli olduğunu bilmesinin, örgütü ve diğerleriyle olan ilişkisini güçlendirdiği görülmüştür. Ayrıca, sadece tatil bileti, hediye çeki ya da teşekkür belgesi gibi somut bir takım güdüleyicilerden ziyade, kişilerin iç dünyasında oluşturduğu pozitif duyguların da bir o kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Raso, 2014: 6).

Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüte sağlamış olduğu katkının veya önlediği bir zararın, gerek kendi çalışma arkadaşları gerekse de sıralı amirleri tarafından fark edildiğini anlayan çalışan, bu sayede katlanmış olduğu zahmeti ve sıkıntıyı bir kenara bırakacak, yaşamış olduklarını tatlı bir yorgunluk olarak hissedecektir. Çalışan ruhuna hitap eden bu güzel duyguyla, örgütün amaçlarına daha sıkı bağlanacak ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmeye başlayacaktır (Kırcı, 2010: 70). Benzer bir görüşe göre de, çalışanların işe veya bir zararın önlenmesine

dönük olarak bir başarı göstermesinden veyahut çalışma arkadaşlarına karşı olumlu davranış sergilemelerinden ötürü takdir edilmeleri, onların gerek motivasyonları, gerekse de örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu kapsamda onlara isimleriyle hitap etmenin dahi teşekkür sayılacağı vurgulanarak, konuyla ilgili küçük ayrıntıların öneminde dikkat çekilmektedir (hurriyet.com.tr, E.T: 14.11.2016).

• **Yetki Devri;** Şimşek' e göre, "Yetki devri" kavramı; bir yöneticinin yetkisini (karar verme ve yaptırım uygulama hakkını/gücünü) kendi isteğiyle ve belirli koşullar altında astına devretmesidir (Şimşek, 2002: 145) şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlamaya göre; daha üst yöneticilere ait olan yetki ve sorumluluğun, işin daha iyi yürütülmesi için gerekli görülen bir kısmının astlara devredilmesi olarak ifade edilmektedir (Kırcı, 2010: 81). İyi bir yönetici, sahip olduğu bir kısım yetki ve sorumluluğunu başkalarına veya alt statüdekilerine devretmesini bilmelidir. Dolayısıyla bu bağlamda devredilen yetki ve sorumluluk, devir alanın eğitilmesi ve geliştirilmesi açısından da bir araç niteliğindedir. Ayrıca bu sayede alt kademedekiler, üstlenmiş oldukları sorumluluğu başarmanın vermiş olduğu haz ile daha motive olabilecek, örgütün geleceğini şekillendirecek kritik durumlarda sorumluluk üstlenmekten kaçmayacaktır denilmektedir (Şimşek vd, 2014: 148).

Öte taraftan, yönetici pozisyonundaki kimselerin denetim faaliyetlerinden ziyade, üretim faaliyetlerinde daha aktif rol oynayabilmesi için astlarına yetki, sorumluluk ve inisiyatif kullanım hakkı tanımları yönetsel ve örgütsel başarı için oldukça önemlidir. Ayrıca, astların üstlenmiş oldukları görevler üzerinde bir takım özerk davranışlarda bulunma imkanına kavuşmaları, onların daha fazla sorumlu davranış göstermelerine ve daha fazla motive olmalarına vesile olacaktır. Başka bir ifadeyle, çalışanların yüklenmiş olduğu misyon ile daha fazla işlerine önem göstermelerine ve başarıya ulaşabilmek için iş yapma gayretlerinde değişikliğe gitmelerine, aynı şekilde yöneticilerin de daha fazla süreç üzerinde odaklanmalarına imkan tanıyacağı ifade edilmektedir (Ngima ve Kyongo, 2013: 223).

Çalışanlar yetkilendirildikleri müddetçe işe güdülenme ve örgüte bağlılık seviyeleri artacaktır. Dolayısıyla bu motivasyon, çalışanın daha esnek düşünmesine, yaratıcı ve yenilikçi bakış açısına kavuşmasına, inisiyatif kullanıp örgütün bir parçası gibi hissetmesine sebep olacaktır (Erol, 2007: 41). Ayrıca yetki, sorumluluk ve daha fazla inisiyatif kullanabilme, devredilen kişiye örgüt kaynaklarını kullanma ve kendini kanıtama fırsatı sunan bir motivasyon aracı olarak görülmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 78). Öte yandan bu yöntemin, kişilerin kapasitelerini geliştirmesi, başarıya odaklanılması, takım çalışması, doğru ve etkin kararların alınması, zaman ve emek israfının önlenmesi gibi bireysel ve örgütsel düzeyde fayda sağlayıcı bir uygulama olduğu ifade edilmektedir (Lawson, 2007: 5).

- **İletişim;** Örgütün tüm paydaşlarını ilgilendiren bilgi, tamim, direktif, emir, talimatname gibi haberlerin, örgüt bünyesindeki ilgili taraflara ulaşması süreci olarak tanımlanmaktadır (Çiçek, 2005: 63). Başka bir ifadeyle, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak alışverişini içeren çift yönlü bir süreci ifade eder. Dolayısıyla örgüt içerisinde bu sürecin sağlıklı işletilmesi, kişiler arası anlaşmazlıkların ve akabinde doğabilecek hataların önüne geçebilmekle beraber, taraflar arasında doğru anlama ve anlatmanın vermiş olduğu haz ile beraber motivasyon artışı sağlayacağı ifade edilmektedir (Ngima ve Kyongo, 2013: 235).

Diğer taraftan çalışanlar, hiyerarşik kademeler arasında doğru ve biz duygusuyla geliştirilen iletişim kanallarının tesis edilmesi sayesinde kendilerini değerli addederek, işe ve örgütüne daha güçlü bağlarla bağlanabilir (Şimşek vd, 2014: 148). İletişim kanallarının, örgütün kılcal damarları olduğu benzetmesi yapılabilir. Kılcal damarlar nasıl ki kan ile doku arasındaki alışverişini sağlıyor (Farquhar, 1961: 270) ise, iletişim de yönetici ile çalışan arasında ki bilgi alışverişini sağlar. Kan ile doku arasındaki alışverişte bir problem olduğu zaman doku da hissizlik ve bozulma oluştuğu (Farquhar, 1961: 270) gibi çalışan ile yönetici arasındaki iletişimde de bir problem olursa verimsizlik, çatışma, iş kazası v.b. gibi istenmeyen faktörler oluşabilir. O halde iletişimin, motivasyona katkı sağlamasının yanı sıra, sağlıklı bir yönetim sürecinin işletilmesinde de kilit role sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca örgütlerde etkin bir iletişim ağının kurulması, örgüt üyelerinin birbiri hakkında daha iyi bilgi sahibi olmasını, alınan kararların, talimatların, emirlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Diğer taraftan ise, yanlış anlaşılmaları azaltılarak, hataların daha en başından ortadan kaldırılmasına ve alınan kararların doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı hususunu kontrol etmede çok önemli bir araç olarak kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 95). Başka bir görüşe göre de çalışanların, örgütlerinin misyon ve vizyonları doğrultusunda uyumlu çalıştıklarını öğrendikleri zaman, örgütsel hedefler doğrultusunda daha fazla katkı sağlayıcı davranış geliştirebilecekleri öngörülmektedir (Spreitzer ve Porath, 2012: 95).

• **Fiziksel Koşulların ve Çalışma Saatlerinin İyileştirilmesi;** Örgütsel yönetim sürecinin, küçük parçaların birleştirilmesiyle meydana gelen büyük bir tasarım olduğu söylenebilir. Ayrıca bu tasarım, genellikle örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkilerin önem derecesine göre şekillenmektedir. Bir çalışan için iş yerinin, evinden sonra en çok zaman geçirdiği mekân olduğu söylenebilir. Bu kapsamda insan faktöründen yüksek verimlilik sağlamayı amaçlayan bir örgüt, motivasyon stratejilerini geliştirirken, çalışan ve iş koşulları arasındaki uyumun, onun motivasyonu ve performansını etkileyeceğini bilerek, en ideal koşulu sağlayacak uygulamaları geliştirmelidir (Armstrong, 2009: 320).

Bu bağlamda davranış bilimci Herzberg (1959) tarafından literatüre kazandırılmış olan çift faktör kuramında da konu ciddi bir bilimsel araştırma ile ortaya konulmuştur. Herzberg' in ikiyüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırma neticesine göre, "Hijyen Faktörler" olarak isimlendirdiği iş yerinin fiziki koşulları; aydınlatma, ses, güvenlik, çalışma saatleri vb. faktörlerde yaşanan bir olumsuzluk veya bu faktörlerden birinin ya da bir kaçının yokluğu halinde kişilerin motivasyonu düşmektedir (Ertürk, 2009: 147).

Yönetim sürecinde herşeyin kesinlikle en iyi şekilde organize edildiğini söylemek pek doğru olmayacaktır. O nedenle, örgüt içi fikir alışverişi ve karşılıklı mutabakatı içeren bir süreç, iyiyi yakalamak adına doğru atılmış adımlardan birisidir denilebilir. Bu bağlamda mesai saatinin başlama/bitiş zamanı, vardiya düzenlemesi

veya dinlenme zamanlarının karşılıklı fikir alışverişiyle dizaynedilmesi bu bağlamda örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca iş yerinin eğlenceli hale getirilmesi en iyi motivasyon yöntemlerinden birisi olarak görülmekle birlikte (Ngima ve Kyongo, 2013: 237), yöneticiler tarafından verimliliği teşvik edici iş ortamının yaratılmasında motive edici faktörler arasında gösterilmektedir (Wehrich ve Koontz, 2006: 368).

1.2.5. Motivasyon Aracı Olarak Ödül Kavramı

Bugünün örgütlerinde iş için gerekli yetkinliklerin belirlenmesine müteakip yönetim süreci içerisinde genellikle, performans değerlendirme aşamasından sonra ödül ve ceza uygulamalarının devreye girdiği görülmektedir. Uygulamanın ise, genelde önceden belirlenmiş altı ay veya yılda bir kez yapılan performans değerlemesinin ardından gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak burada bazı istisna uygulamaların varlığında göz ardı etmemek gerekir. Şöyle ki, kişinin örgütüne fayda sağlayıcı bir yenilik kazandırması veya örgütünü büyük bir zarardan kurtarması gibi durumlar bunlardandır denilebilir.

Modern insan kaynakları yönetim anlayışına göre ödüllendirme uygulamaları, değişimin yönetilmesi kapsamında şekillenmektedir. Bu anlayış, örgüte yapılan katkıları basit bir şekilde kabul etmekle kalmayıp, örgütün stratejik hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde planlamalar yapmasını içermektedir. Diğer taraftan bugünün ödüllendirme anlayışı, sadece para gibi maddi araçlardan ziyade, yetkilendirme gibi maddi olmayan uygulamalarında kullanılmasıyla tasarlanan çok yönlü uygulamalardır. Ayrıca ödüllendirme, yetkin iş gücünü örgüte çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve örgütsel kaliteyi artırmak gibi düzen tahsis edici bir misyonu içinde barındıran bir motivasyon aracıdır (Jiang vd, 2009: 177-178).

Öte yandan bugünkü yapılan araştırmalar, ödül mekanizmasının insanlarda doğuştan bulunulan bir mekanizma olduğunu; işleyişinde de insan genlerinin ve beyninin bazı bölgelerinin önemli roller oynadığını göstermektedir. Limbik sistem olarak adlandırılan ve duyguların olgunlaşmasında (haz duyulan olaylar karşısında dopamin sıvısı salgılayarak) önemli role sahip bir mekanizmanın, ödül ve ceza sürecinde yadsınamaz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ödül

mekanizmasının aynı zamanda duygularıda çok yakından ilgilendiren bir olgu olduğuna ilişkin önemli kanıtlar bulunduğu işaret etmektedir (Civelekoğlu, 2015).

Diğer taraftan bağımlılıklar da bugün yapılan araştırmalardan öğrenildiği kadarıyla beyne sahip bütün canlılarda var olan ödül mekanizmasının bir yansımasıdır. Beyin hoşnutluk veren ve tekrarında metabolizmaya haz veren davranışların pekiştirilmesi için beynin alt kısımlarında yer alan ve "Akkumbens Çekirdeği" denilen bölümün uyarılması neticesinde "Dopamin" isimli bir kimyasal salgılar. Bunun doğal sonucu olarak da hoşnutluk veren birçok şey beyindeki dopamin salınımına sebep olur. Başka bir deyişle, beynin bu kısmının uyarılmasına sebep olan ne varsa dopamin salgılanmasına ve böylece canlının tatmin ve mutlu olmasına sebep olur. Canlı, dopamin salgılanmasına sebep olan uyarıcılara karşı daha duyarlı olmaya başlamaktadır (Canan, 2014).

Bu bağlamda ödüller, olumlu ve istenilen davranışın kalıcı ve sürdürülebilir kılınması, olumsuz ve istenilmeyen davranışların ise törpülenmesi ve iyileştirilmesi noktasında yöneticiler tarafından davranışları etkileyip yönlendirmede kullanılan bir uyarıcı olarak kullanılmaktadır (Altındağ ve Akgün, 2015: 282). Başka bir deyişle, çalışanlar her ne kadar sarf ettikleri çabaların karşılığında önceden saptanmış ve anlaşmaya varılmış bir ücret elde etselerde, örgütlerinden zaman zaman yapmış oldukları fedakârlıkların karşılığında ücretleri dışında ekstra bir fayda beklemektedirler. Bu noktada hem yetkinliklerini tam olarak ortaya koyan çalışana örgütü için değerli olduğu mesajını vermek, hem de vasat çalışana, örgüte zarar vermemesi hususunda bir uyarıcı olarak ödül ve ceza mekanizması işletilir (Gümüş, 2002: 232). Ayrıca çalışan üzerinde olumlu etkilerin yaratılmasında kullanılan tüm unsurlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Armstrong ve Brown, 2006: 22).

1.2.5.1. Ödül ve Ödüllendirmenin Tanımı

Ödül kavramına ilişkin olarak gerek disiplinler arasında gerekse de araştırmacılar arasında çok farklı tanımlamaların yapıldığı görülebilir. Bu kapsamda Türk Dil Kurumu tarafından ödül; gösterilen bir başarının veya iyiliğin karşılığı olarak kişiye verilen hediye, taltif, mükafat olarak tanımlanmaktadır (T.D.K.,2017).

Ödül, bir sorumluluğu, görevi başarıyla icra etme ya da bir hizmetin iyi sunumundan meydana gelen faydalardır. Bu faydalar kişileri motive etmede kullanılan en önemli araçlar olarak görülür. Öte taraftan ödül, çalışanın örgütüne kattığı değer bir karşılığı olarak kendisine teşekkür etmenin farklı yollarından birisi olarak görülmektedir. Bu bağlamda, anlaşmaya varılmış işlerin düzenli bir şekilde yerine getirilmesi neticesinde çalışanlara verilecek ücret, ikramiye, prim, sigorta ve kar payı gibi yararlar ödül kapsamında değerlendirilmektedir (Pitts, 1995: 11).

Başka bir açıklamaya göre ödül, çalışanların hizmetlerinden ötürü örgütlerinden almış oldukları tazminatdır. Ödül, başarılı bir şekilde sonlandırılmış bir görevin bedelidir. Bu kapsamda ödüller para ve kıymetli kâğıtlar gibi maddi olabileceği gibi, diğer taraftan tanınma, araç tahsisi, terfi, karara katılım, özel ofis ve bağımsız çalışma fırsatı gibi maddi olmayan ödülleri de içerebilir. Diğer bir deyişle, bir noktada direkt “para” sınıfından çıkarak daha çok dolaylı ödemeleri kapsar. Ayrıca çalışanın işe, kaliteye, başarıya, müşterilere, öğrenmeye ve gelişmeye motive edici önemli bir araç olarak tanımlanmaktadır (Jiang vd, 2009: 178).

Bu bağlamda ödüllendirme ise, örgütün ihtiyaç duyduğu yetkinlik sahibi iş göreni tedarik ve seçim sürecinden sonra örgüte kazandırarak, onun örgüte bağlılığını, performansını ve de motivasyonunu artıracak şekilde örgüt stratejileriyle uyumlu politika geliştirme ve uygulama süreci olarak ifade edilmektedir (Canman, 2000: 231). Başka bir açıklamaya göre ise, bir örgütün çalışanlarının sarf ettiği çaba ve örgüte sağladıkları faydaları, sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri güncel piyasa koşullarına göre mükâfatlandırmak adına oluşturdukları politika ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2002: 4).

Vroom'un Beklenti teorisine göre, çalışanlar eylemlerini, bir değer yükledikleri sonuca göre şekillendirmektedirler. Başka bir deyişle, eylemlerinin içerisinde sonuca dönük olarak duygusal eğilimleri barındırırlar. Bu bağlamda, eğer üstlenmiş oldukları işi başarıyla bitirmeleri durumunda bir şekilde ödüllendirileceklerini bilirlerse, davranışlarını ona göre değiştireceklerdir. Dolayısıyla ödüllendirme, işe

dönük pozitif davranış geliştirmesini sağlamak amacıyla kullanılacak iyi bir motivasyon aracıdır. Ayrıca Wroom, çalışanın bir eylemi yapma arzusunu, çalışanın eylemin başarıyla altından kalkabileceğine olan inancı ile eylem sonucunda alacağına inandığı değerini oluşturduğunu ifade etmektedir (Wroom, 1964: 15-16).

Bu kapsamda kısaca ceza kavramı ise, “istenmeyen davranış gösterenlere karşı sıkıntı ve ızdırap veren yaptırımlardır” şeklinde tanımlanmaktadır (T.D.K., 2017). Ödül ve cezayı kullanma, gücü elinde bulunduranlar için, içinde bulunulan ortama göre değişebilmektedir. Bu bağlamda örgütler, ödül ve ceza uygulamasını, çalışanlarını istenilen davranışları sergilemeleri yönünde bir uyarıcı olarak kullanırlar. Başka bir deyişle hem ödül, hem de ceza uygulamasındaki temel hedefin, çalışanın örgüt amaçlarına ve değerlerine uygun davranmasının tesis edilmesi olduğu söylenebilir (Yiğit, 2003: 1).

1.2.5.2. Ödülün Kapsamı ve Amaçları

Tüm yönetim uygulamalarında olduğu gibi, tarihi süreç içerisinde ödüllendirme yöntemleriyle ilgilide değişikliklerin meydana geldiği görülmektedir. Şöyle ki; 1990' lı yıllardan önce yöneticiler ödüllendirme sistemiyle ilgili "Bütüncül" ve "İş" merkezli bir bakış açısına sahipken, 1990' lı yıllardan sonra daha stratejik bir yaklaşımla, yetkinlik ve sürekli gelişmeyi esas alan "Kişi" merkezli uygulamaya geçtikleri görülmektedir (Yürür, 2005: 8). Amaç ise, performans ile ödülün sürdürülebilir verimliliği teşvik edici olmasıdır (Kikoito, 2014: 8).

Ödül ve ödüllendirme yönteminin tanımında olduğu gibi, kapsamına ilişkin olarak da yazın taraması yapıldığı zaman, farklı görüşlerin olduğu görülmektedir. Bu farklılıklardan göze en çok çarpanı ise, ücret kavramının çoğunlukla ödül kavramının ikamesi olarak kullanılmasıyla ilgilidir. Ancak bu bağlamda, çalışanın asgari geçimini sağlayabilmek adına bedenen ve zihnen sarf ettiği çabaya karşılık olarak verilen para, ödül veya ödüllendirme yerine kullanılmamaktadır. Dolayısıyla, burada bahse konu olan ödül, çalışanların kendilerine verilen görevlerin haricinde, fayda

sağlayıcı bir çaba veya davranış göstermeleri durumunda, elde ettikleri maddi ve manevi faydalar olarak tanımlanmaktadır (Yürür, 2005: 4).

Genellikle ücretin yanısıra ödülün ikamesi olarak kullanılan bir diğer kavram da "teşvik" dir. Bu iki kavram arasındaki ince çizgi, teşviğin daha çok geleceğe dönük motivasyon sağlamakla, ödülün ise daha çok geçmiş başarılı çalışmalarını ödüllendirmekle alakalı bir motivasyon aracı olmasıdır. Ayrıca örgütler çoğunlukla teşviklerle çalışanlarının motivasyon, tatmin ve sahip oldukları yetkinlik düzeylerini artırmayı, varsa eksik yönlerini geliştirmeyi ve en nihayetinde de örgütsel hedeflere sorunsuz bir şekilde ulaşmayı hedeflemektedirler. Diğer taraftan ödüllerle ise, çalışanın belirli bir zaman diliminde belirlenmiş olan performans düzeyine ulaşması, aşması, yetkinlik ve beceri kazanması veya örgüte fayda sağlayıcı bir yenilik veya zarardan kurtarıcı bir öneri sunması gibi durumlarda onları taltif etmek için kullanılırlar (Armstrong ve Murlis, 1998: 274-275).

Ödüllendirme uygulamasının amacıyla ilgili bir başka görüş ise; uygulama, örgütün nihai hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu yetkinlik sahibi kişileri cezp ederek örgüte çekmek, geliştirmek ve de aidiyet duygusu oluşturmak amacıyla yürütülür. Bu bağlamda, yetkinlik sahibi nitelikli çalışanın örgütte tutulabilmesi için ödüllendirme sisteminin, elde edilen başarılı performans karşılıklı gelmesi, adil olması, memnuniyet ve motivasyon artırıcı olması gerekir denilerek konuyla ilgili dikkat edilmesi gereken hususa işaret edilir (Lawler, 2000:106).

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sisteminin sebepleri farklı açılardan şu şekilde sıralanabilir (Yürür, 2005: 10-1):

- Örgütün ihtiyaç duyduğu yüksek düzeyde işe motive olmuş nitelikli çalışanları temin ve elde tutmak,
- Örgütün çalışanlardan beklentileri olduğunu ve onların bu beklentilere uygun davranışlar göstermeleri sonucu bir takım kazanımlar elde edeceklerini haber vererek, işe güdülemek,

- Ödüllendirmeye tabi olacak davranışları açıkça belirterek, istenilen davranışın sergilenmesini teşvik etmek,
- Başarı gösteren kişi veya takımları ayrı ayrı ödüllendirerek, olumlu davranışların pekiştirilmesini sağlamak,
- Örgütün sürdürülebilirliğini ve rekabet edebilirliğini sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü örgüte çekmek ve elde tutmak,
- Ekonomik veya ekonomik olmayan ödüllendirmelerle çalışanlara yaklaşarak, kişisel farklılıklardan dolayı tek tip ödüllendirmelerden uzaklaşıp, tüm çalışanların motive olmasını sağlamak,
- Örgütte bireylerin yanı sıra takımları da ödüllendirerek, paylaşımcılığı ve ekip ruhunu canlı tutmak,
- Çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri kalıcı hale getirmek, varsa istenilen yetkinliklerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine katkı sağlamak,
- Teşvik edici ödüllendirmelerle istenilen yetkin çalışanı örgüte çekerek ve elde tutarak, işgücü devir oranını aşağı çekmek,
- İş süreçlerinde aksaklık yaratan gereksiz devamsızlıkları ortadan kaldırmak.

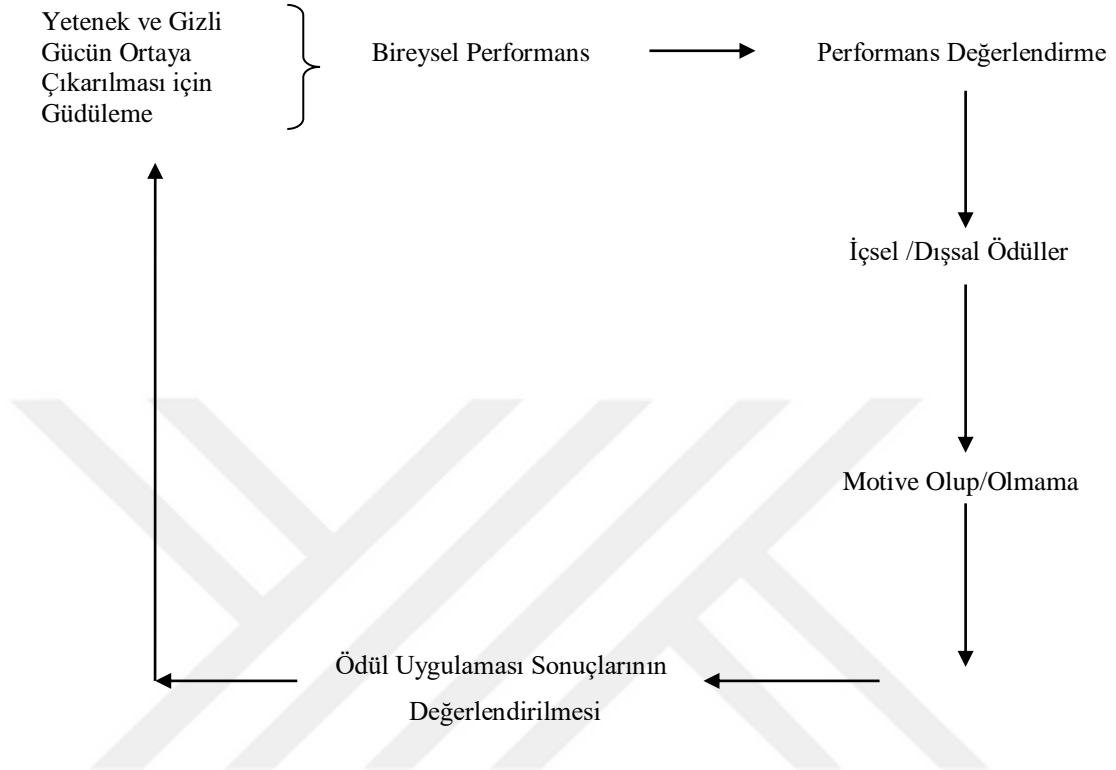
Bratton ise, ödüllendirmenin amaçlarına ilişkin yukarıda sıralanan maddeleri özetler nitelikte şu üç temel neden üzerinde durur ve bunlar (Bratton, 1999: 239):

- İstenilen nitelikli işgücünün tedariki,
- Nitelikli işgücünün geliştirilmesi ve elde tutulması,
- Sürdürülebilirlik ve kişi-örgüt uyumunun sağlanması, olarak sıralanır.

1.2.5.3. Ödül Süreci

Örgütler için ihtiyaç duydukları yetkin çalışanı tedarik etmek, bünyelerine almak, elde tutmak, geliştirmek ve motivasyonlarını artırıcı uygulamalarda bulunmak, üzerinde dikkatle durup strateji geliştirmeleri gereken hususlardır. Bu bağlamda ödül sistemleri, çalışanların yeteneklerini açığa çıkarmak ve performansa dönüştürmek için örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu maddi/manevi tüm fayda sağlayıcı uygulamaları kapsayan bir süreç olarak tanımlanır (Örnek, 2009: 43).

Şekil 1.5. Ödül Süreci



Kaynak: Eren Erol ve Kaya Nihat., “Örgütlenimde Yeni Düşünce Boyutları” 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000, s. 852.

Şekil 1.4.’ den de anlaşılacağı üzere bu süreçte çalışan, farkında olduğu ya da olmadığı yeteneklerinin farkına varması ve açığa çıkarması için güdülenmekte yani harekete geçirilmektedir. Daha sonra yeteneklerini işe yansıtan çalışan bireysel bir performans sergilemektedir. Çalışanın göstermiş olduğu performans, örgütün performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirildikten sonra çalışana içsel ya da dışsal bir ödül verilmektedir. Alınan bu ödül neticesinde çalışan az ya da çok motive olmakta veya olmamaktadır. Ödül uygulamasından dolayı çalışanın, almış olduğu ödülünden tatmin olup olmadığı ilgili birimce değerlendirilmektedir. Çalışanın az ya da çok motive/tatmin olması onun tekrar performansına yansımaktadır. Sürecin bu şekilde dinamik bir halde devam ettiği söylenebilir.

1.2.5.4. Ödül Türleri

Ödüller literatürde genellikle yapısı itibariyle, “Maddi” ve “Manevi” olmak üzere iki şekilde sınıflandırıldığı görülebilir. Buna göre maddi ödüller; ücret artışı, ikramiye, prim, kardan par verme ve alışveriş çeki gibi ekonomik faydaları içerir. Diğer taraftan manevi ödüller ise; teşekkür, takdirname, yetki artarımı, kararlara katılım ve terfi gibi parayla ölçülemeyen ödüllerden oluşmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73; Yousaf vd, 2014: 1776).

Bu kapsamda örgütlerde çalışanları nelerin motive ettiği konusunda yapılan araştırmalarda, etkili olan faktörlerin iki ana görüşe dayandığı görülebilir. Bu bağlamda ilk olarak, çalışanların, kendilerine dışarıdan üçüncü şahıslar tarafından sunulan güdüleyiciler vasıtasıyla motive olduğu, diğeri ise, çalışanın bizzat yaptığı işten duyduğu haz ile motive olduğu, yani maddi fayda sağlamadan ziyade, kendi çıkarları doğrultusunda motive olduğu görüşü hakimdir. Dolayısıyla bu kapsamda, üçüncü şahıslar tarafından sunulan motivasyon araçlarının; dışsal ödülleri, kişinin yapmaktan haz duyduğu, işin bizzat kendisinin ise; içsel ödülleri nitelendirdiği dile getirilmektedir (Dündar vd, 2007: 107-108).

Bingöl ise, örgütte çalışana emeğinin karşılığı olarak yapılan ödemeleri, ödüllendirme olarak kabul eder. Ödülleri ise; içsel ödüller ve dışsal ödüller olarak iki şekilde ele alır. Ona göre içsel ödüller, bir çalışanın birden fazla bir işi tekrarlayan şekilde başarması, bir yenilik ortaya koyması veya bir projeyi tamamlaması sonucu duyduğu haz ya da kendisiyle gururlanmasıdır. Dışsal ödüller ise, çalışanın elde ettiği bir başarı veya örgüte sağladığı bir fayda neticesinde, çalışana dışarıdan verilen maddi veya maddi olmayan ödülleri kapsamaktadır (Bingöl, 2016: 419).

Motivasyon-Ödül ilişkisi üzerine çalışmalar yapan Deci’ de yukarıdaki araştırmacılarla benzer şekilde konuya yaklaşarak, motivasyon kavramını içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta değerlendirmektedir. Ona göre içsel motivasyon, eğer kişi, şunu verirsen bunu alırsın şeklinde herhangi bir şarta bağlı veya hissedilir bir ödül olmadan, sadece istediği için o işi yapıyorsa, kişi o işe içsel olarak güdülenmiş

demektir. Dışsal motivasyon ise, kişinin işini yaparken dışsal bir etken tarafından herhangi görünür veya hissedilir bir ödülle ödüllendirileceğini bilmesi neticesinde performansının artmasıyla ilgilidir (Turnage ve Muchinsky, 1976: 482).

Bu kapsamda literatürde ödüllerin, işin kendisinden oluşan doğal ödüller, başka bir ifadeyle “İçsel Ödüller” ve bir başkası tarafından verilen “Dışsal Ödüller” olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Shanks, 2007: 24; Kikoito, 2014: 9).

➤ **İçsel Ödüller;** Kişinin bir işi yapma sürecinde odaklandığı başarı, kendini geliştirme, özerk çalışma, insiyatif kullanabilme, paydaşlarla dostane ilişkiler geliştirebilme, kendini gösterebilme ve de kendini yetkin ve yeterli hissedebilme gibi bir takım unsurlardan meydana gelir (Yiğit, 2003: 29). Özü itibariyle kişinin kendi içinden kaynaklanır (Shanks, 2007: 24).

Başka bir görüşe göre, zor bir görevi başarma arzusu, kişiye yaratıcılığını gösterebilmesi için verilen şans veya güç bir görevin üstesinden gelme neticesinde kişinin iç dünyasında duyulan haz gibi bizzat işin ve kişinin kendisinden kaynaklanan ödüller olarak tanımlanır (Kikoito, 2014: 9). Ayrıca içsel ödüllerin, dışsal ödüllere nazaran daha uzun süre motive edici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Yürür, 2005: 38). Çünkü çalışanlar, örgüte faydalı bir iş yapmanın vermiş olduğu haz ile işe dönük davranışlarında daha fazla güdülenmişlik düzeyine ulaştıkları görülür (Buelens ve Broeck, 2007: 66).

İçsel ödüllerle ilgili olarak yapılan açıklamalara bakıldığında zaman, bazı kavramlarla sık sık karşılaşıldığı görülmektedir. Buna göre; kişilerin verilen zor bir görevi ya da bir projeyi tamamlaması neticesinde hissedeceği **haz**, zor hedeflere ulaşması veya içinden çıkılamayan bir probleme çözüm üretmesi neticesinde duyduğu **başarma** duygusu, kendisine bir yenilik yapması için verilen ayrıcalık ve yenilik çalışması yaparken tanınan **otonomi**, deneyimler neticesinde kazandığı yetkinlikler ve becerilerini geliştirmesi için tanınan fırsatlar neticesinde kazandığı **kişisel gelişim** ayrı ayrı içsel ödüller kapsamında sıralanabilir (Yürür, 2005: 40-41).

➤ **Dışsal Ödül;** Kişiyeye dışarıdan diğerleri tarafından sunulan ve kişinin işe dönük olarak performansına az ya da çok etkide bulunan, davranışın gücünü ve sıralamasını belirleyen, kalıcılığına veya terk edilmesine etki eden maddi veya manevi pekiştiriciler olarak tanımlanmaktadır (Varol, 2012: 1). Ayrıca içsel ve dışsal ödüller, çalışanların motivasyonları ve performansları üzerinde güçlü etkiye sahiptirler (Yousaf vd, 2014: 1776).

Başka bir bakış açısıyla dışsal ödüller, istenilen davranışı ortaya çıkarmak bakımından örgüt tarafından kontrol edilen ödüllerdir. Bu ödüller prim, finansal çekler, kar payları, mesai ödemesi gibi maddesel kaynaklardan geldiği gibi takdir edilme, övülme, alkışlanma vb. maddi olmayan kaynaklardan da gelebilir. Çalışanlar bu ödülleri elde ettiğinde mutlu olmaktadır ancak bu hissin çoğunlukla içsel ödüllerin vermiş olduğu motivasyona göre daha kısa ömürlü olduğu belirtilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 149). Ayrıca bu ödüller somut olmakla beraber örgütün isteği doğrultusunda değiştirilebilir (Akın, 2004: 137).

Öte taraftan dışsal ödüllerin, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve içsel ödüllerin desteklemek gibi işlevinin yanı sıra, örgütün tanınırlığı ve çalışan tedarik sürecinde de güçlü bir uygulama olarak örgütlere fayda sağladığı görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar, ödüllendirmenin çalışanların verimliliği ve motivasyonu üzerine yüzde yetmiş oranında etkisinin olduğu sonucuna işaret etmektedir. Diğer taraftan içsel ve dışsal ödüllerin örgütsel bağlılık düzeyi ile de ilişkisi bulunduğu ve düşük bağlılık düzeylerinin çeşitli ödüllendirmelerle yükseltilebileceği belirtilmektedir (Ajmal vd, 2015: 462-463).

1.2.5.5. Ödüllendirmenin Çalışan ve Örgüt Açısından Önemi

Ödüllendirme sonucu elde edilen faydaya taraf olmaları sebebiyle, çalışmada ödüllendirmenin önemi; “Çalışan Açısından” ve “Örgüt Açısından” olmak üzere iki alt başlık altında ele alınacaktır.

➤ **Çalışan Açısından Önemi;** Bugünün iş dünyasındaki koşullar, her yönüyle farklılık göstermeye, iş kavramı ise özellikle gelişmiş ülkelerde artık pek çok çalışan için daha karmaşıklaşmasının yanı sıra, giderek daha çekici ve kendilerinin de müdahil olabildikleri bir şey olmaya başlamıştır. İşin yapısı sıradan ve rutin olmaktan çıkıp, yaratıcılığa dayanan yenilikçi yapılara ve kişisel yeteneklerin gösterilmesine fırsat tanıyan eğitici ve geliştirici işlere dönüşmüştür. Dolayısıyla, iş artık sevilen, arzu edilen, heyecan veren ve çalışanın daha fazla sorumluluk ve biz duygusuyla hareket etmesine vesile olan değerli bir uğraş haline gelmiştir (Konuk, 2011). Bu durum da ise, örgütlerde ödüllendirme programları, tutkulu ve benlik algısı yüksek çalışanları elde tutmanın ön koşulu olarak ön plana çıktığı görülmektedir (Danish ve Usman, 2010: 159).

Konuyla alakalı olarak Huling' in örgütlerde çalışanları motive etmenin önemine istinaden yapmış olduğu çalışmada; “ister şehirde faaliyet gösteren ve büyük bir pazara sahip bir işletme, ister kasabada faaliyet gösteren ve küçük bir pazara sahip bir işletme olsun hepimiz ortak bir unsura sahibsiniz: İnsan. Bir örgütün gelişimi ve ayakta kalması insan unsuruna bağlıdır. O halde çalışanlarınızın her birinin ayrı ayrı sahip olduğu yetkinliklerden, becerilerden faydalanın. Doğru çalışan ile doğru işi buluşturun. Çalışanınızın ne söylediğine kulak verin. Daha sonra da bireysel performansı rakiplerinizi ve çalışan ihtiyaçlarını gözetleyerek, sadece para gibi maddi araçlarla değil manevi araçlarla da ödüllendirin ki; çalışanlarımızı elinizde tutasınız” demektedir (Huling, 2000).

Diğer taraftan, çalışanın işinde göstermiş olduğu üstün performans veya örgüte sağlayacağı bir faydanın, yönetim tarafından ödüllendirileceğini bilmesi ve bu yönde güven duygusu beslemesi, çalışanın işine daha fazla gayretle sarılmasına sebep olacaktır (Hafıza vd, 2011: 327). Benzer şekilde, motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar, örgütlerine rekabet ortamında avantaj sağlamaktadırlar. Çünkü memnuniyet duygusu yüksek olan çalışan örgüt bünyesinde kalacaktır. Bu ise, örgüt değer, politika ve stratejileriyle uyumlu bir ödüllendirme sisteminin varlığıyla mümkün görünmektedir. Bu kapsamda iş süreçlerinde insan kaynağının

davranışlarına yön verebilmek, örgütü başarıya taşımanın altın kurallarından birisi olarak görülmektedir (Danish veUsman, 2010: 159).

Sosyal psikoloji uzmanlarına göre, insanların amaçları doğrultusunda davranış geliştirmesini ve hareketlenmesini sağlayan unsur; duygularıdır. Duygular ise, zihinsel düşünme sürecini hareketlendirerek, insanların davranışlarını şekillendirmektedir. Fakat insanların motive olma gücü, yani duygularının derecesi, sadece davranışlarının sonucunda ulaşacakları ödüle bağlı olarak değişmeyebilmektedir. Aynı zamanda, davranışın sonucunda ulaşacağı bir ödülün olma olasılığı da bu gücü az veya çok etkilemektedir (Kartepe, 2005: 124). O halde ödüllendirme politikalarının, çalışanların ihtiyaç ve de beklentileri yönünde oluşturulmasının, davranışları yönlendirmede faydalı sonuçlar vereceği söylenebilir.

➤ **Örgüt Açısından Önemi;** Ödüllendirme; örgütler tarafından işi en iyi şekilde yapacak yetkin insanları örgüte çekmek, örgüte sağladıkları faydaları takdir etmek ve de nitelikli çalışanı örgüt bünyesinde tutarak hem verimliliği sürdürülebilir kılmak hem de rakiplere karşı bir üstünlük sağlamak amacıyla iyi bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012: 74). Diğer taraftan ödüllendirmenin, tek tek bireylerden ziyade takım performansı üzerine de önemli etkisi vardır (Armstrong, 2002: 352).

Diğer taraftan örgütler ödüllendirme yöntemini; örgüt içerisinde diğerlerine göre üstün performans sergileyen çalışana teşekkür etmenin iyi bir aracı olarak kullanmaktadır. Yine bu yöntemle örgüt çalışana, kendileri için değerli olduğu, yaptığı iyi işlerin, sağladığı faydaların örgüt tarafından görüldüğü ve memnuniyetle karşılandığı mesajını iletmektedir. Bu sayede ise, çalışanın hissedeceği mutluluk, onu işine daha çok motive edecek ve bu motivasyon sayesinde hem örgütsel bağlılık düzeyi, hem de verimlilik artacaktır (Barutçugil, 2005: 152).

Bu bağlamda örgütler ödüllendirmeyle, çalışanların arzu ve isteklerini tatmin ederek onların iş görme arzusunda artış sağlamaya çalışmaktadırlar. Diğer bir deyişle çalışanların olumlu davranışlarının kalıcı ve örgüt amaçları doğrultusunda

kontrolünü sağlamaktadırlar (Altındağ ve Akgün, 2015: 282). Öte yandan, çalışanların hangi davranışları sergilemesi, hangi davranışları sergilememesi gerekliliğiyle ilgili olarak dolaylı bir niyet beyanı gösterir. Buna göre, iyileştirilme istenilen davranış veya yetkinlik ödüllendirilmekte ve istenmeyenler ise cezalandırılmakta veya ödüllendirilmemektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 74).

Ödüllendirme yönteminin uygulanmasının yukarıda da belirtildiği üzere örgütler için birden fazla nedeninin olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ödüllendirmenin örgütler için sağlamış olduğu faydalar literatür özeti olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Bunlar (Armstrong, 2010: 9):

- Üstün performansları ortaya çıkararak, örgüt amaçlarına ulaşmak,
- Kurum kültürü oluşturmak, geliştirmek ve de sürdürmek,
- Çalışanın sergilediği davranış ve elde ettiği kazanç bakımından, bir önem ortaya koymak,
- Çalışanları örgüte sağladıkları fayda oranında ödüllendirmek,
- Ödül sistemini örgüt değerleri içerisinde oluşturmak,
- Ödül ile çalışan önceliği arasında denge kurmak,
- Nitelikli çalışana motive ederek, örgüte kazandırmaktır.

1.2.5.6. Özel Sektör, Üçüncü Sektör ve Kamu Sektöründe Ödüllendirme

İster kamu, ister özel, isterse de üçüncü sektör olsun, bütün bu örgütler belli hedefleri gerçekleştirmek için kurulmuş tüzel kişiliklerdir. Özellikle içinde bulunan son yıllarda, bu kuruluşların hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirememesinde, insan unsurunun en belirleyici faktör olduğu söylenebilir. Bu nedenle, insan davranışlarının yönü, performans ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi (Aydın, 2014: 27) tüm kesimler için üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken önemli bir husus haline gelmiştir (Salah, 2016: 2).

Çalışanlar, tıpkı özel hayatlarında olduğu gibi, iş hayatlarında da armağan almaktan hoşnut olurlar. Bu hususta yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, en basit haliyle takdir edilme veya ödüllendirme gibi algılanan çalışanların isimlerini

belirterek seslenme, onları mutlu ettiği gibi motivasyon ve performanslarını da artırmaktadır. Bu nedenle ister kamu, ister özel, isterse de üçüncü örgütler olsun, hemen hepsi, ödüllendirme yöntemlerini geliştirme yollarını aramakta ve bu konuda ciddi bütçeler ayırmaktadırlar (Mengüç, 2017). Bu bağlamda bu türden uygulamaların, sadece çalışanların örgüte olan faydalarını artırmak için değil, aynı zamanda kişilerin bilgi, beceri ve diğer yapabilirliklerini geliştirmesiyle de ilgili olduğu ifade edilmektedir (Salah, 2016: 2).

Bu nedenle insan ve insanların sahip oldukları yetkinliklerinin yönetilmesi, bugünün insan kaynakları yönetim anlayışının hassasiyetle üzerinde durduğu önemli bir konu haline gelmiştir. Yine yapılan araştırmalar, çalışan yetkinliklerinin yönetimi hususuna ciddiyetle eğilen örgütlerin, adil ücretlendirme olanakları sunma ve çalışanlarını daha iyi tatmin ve motive etme gibi konularda başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ise beraberinde, insan davranışlarını yönetme hususunda ciddi bir araç olan ödül yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Mengüç, 2017). Ayrıca bu sayede, çalışanların işin gerektirdiği beceri ve motivasyon eksikliklerinin ortaya konabilmesi ve tespit edilen yetersiz noktaların uygun ödüllendirme yöntemleriyle telafi edilmesi mümkündür (Ajila ve Abiola, 2004: 7).

Örgütler bu bağlamda çalışan davranışlarına yön verebilmek adına her ne kadar en çok para ve benzeri unsurları kullanıyor olsalar bile, bugünün yöneticileri çalışan performansını ve motivasyonunu yükseltmede bu unsurların tek başlarına yeterli olmadıklarının bilincindedirler. Ayrıca salt para destekli ödüllendirme sisteminin, uygulamanın ruhuna uygun bir zeminde yürütülmesi olasılığı çok zayıftır. Çünkü her insanın ödüle olan duyarlılığı ve güdülenme biçimi birbirinden farklıdır. O nedenle sistemin, maddi ve manevi ödüllendirmelerle desteklenmesi gerekmekte denilmektedir (Salah, 2016: 2).

➤ **Özel Sektörde Ödüllendirme;** Özel sektör açısından, yüksek ücret çok önemli bir husus olmakla birlikte, çalışanların işlerine bağlılığını arttıran, işlerini sevdiiren ve başarılı olmalarını sağlayan tek faktör olmadığı daha önce açıklanmıştı. Bu bağlamda ücret dışı özendiricilerin ödüllendirme yönetiminde gerek örgüt, gerekse de çalışan açısından yaygın kullanımının aşağıdaki gibi sıralandığı söylenebilir (Karatepe, 2005: 122):

- İş güvencesi,
- Özel sağlık sigortası,
- Dolgun ücret,
- İkramiye,
- Prim
- Kar payı,
- Paylaşıcılık,
- Kararlara katılım,
- Adil ücret politikası,
- Terfi imkanı,
- Takım çalışması,
- Çok yönlü eğitim,
- Yetki devri,
- Otonomi,
- Biz duygusu.

Türkiye'nin önde gelen kurumlarından birisi olan Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren Philips Morris/Sabancı firması da Ödül/Motivasyon kavramına istinaden web sitelerinde yer alan "Ödüllendirme Programları" başlığı altında konuyla ilgili, "ödül programlarımız, beklenenin üstünde performans gösteren kişi veya takımları taltif etmeyi amaçlıyor" demektedirler. Bunun yanında, "işin veya çalışanın sahip olduğu/olması gerektiği yetkinlikler ve motivasyon ayrı ayrı belirlenerek, değerlendirilmektedir. Yine "bu sayede birey-örgüt uyumunu yakalayabilmek adına, tedarik ve seçim sürecinde, yetkinlikleri temel alan mülakat tekniklerini tercih ediyoruz" denilmektedir. Ayrıca Türkiye' de çok önemli

kuruluşlardan birisi olan Philip Morris de, çalışanların örgüte sağladıkları faydalardan ötürü farklı şekillerde ödül uygulamalarının bulunduğunu belirtiyor. Bu kapsamda ödüllerin teşekkür ve takdirnameleri içeren manevi boyutu olduğu gibi, yıl bazında elde edilen aylık ücretlerinin belirli yüzdeleri üzerinden hesaplanan, parasal yani maddi boyutu olduğu da görülüyor. Firma ayrıca, işe yarayan ödüllendirme sisteminin örgüt içerisinde sürekli işletilmesinden yana olduğunu belirterek, değer yaratan, fayda sağlayan çalışana teşekkür etmeyi önemsediklerini belirtiyor (pmkariyer.com, E. T: 10.02.2017). Bu bağlamda, firmanın bu şekilde açıklamada bulunarak, konuyu önemsediklerini hem aday işgücüne, hem çalışanlarına, hem de rakiplerine duyurduğu söylenebilir.

Bir sivil havacılık işletmesi olan TAV Holding ise web sayfasında, İnsan kaynağının yönetimi ve ödüllendirilmesiyle ilgili olarak; amaçlarının zinde, eğitim ve gelişime açık, yaratıcı ve yenilikçi düşünceyi besleyen bir örgüt ortamı oluşturarak, çalışan performans ve verimliliğini artırmak, örgütün amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşmasını desteklemek olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca TAV Grubu'nda görev yapan tüm çalışanların; işe alımlarında, performanslarının yönetimi ve değerlendirilmesinde, eğitim, gelişim ve gelecek planlarının olgunlaştırılmasında, işin ve statünün gereklilikleri ile çalışanın yetkinlikleri üzerine odaklanılmaktadır. Hem örgütsel, hem de kişisel performansların değerlendirme ve ödüllendirilmesinin işe, çalışanların, sorumluluk ve görev bilinci, sağladıkları fayda, sahip oldukları yetkinlikler ve örgütsel başarıya inanmışlıkları göz önünde bulundurularak, ciddi bir değerlendirmeye müteakip, maddi ve manevi ödüllendirmeler çerçevesinde yapıldığı ifade edilmektedir (tavhavalimanlari.com.tr, E. T: 10.02.2017).

Türkiye de 1955 yılında faaliyetine başlayan ve geçen zaman içerisinde faaliyet alanını uluslararası alana taşıyarak uluslararası bir kuruluş olma özelliğine kavuşan Arçelik ise, örgütsel başarının temelinde bireysel başarının yattığına inandıklarını ve insan kaynağını etkin şekilde yöneterek geliştirmek için bir takım yetkinlik temelli değerlendirme kriterlerine başvurduklarını belirtiyor. Değerlendirme sonuçlarını planlama, eğitim ve benzeri İKY süreçlerinde kullandıkları gibi, ücret ve ödül yönetiminde de kullandıklarını belirtmektedirler. Çalışan performansının ayrıştırılıp

ödüllendirildiği bu uygulamada ise, "ücret" ve "yan fayda" şeklinde iki tür ödüllendirilme stratejisi görülmektedir (arcelikas.com, E. T: 11.02.2017):

- Ücret;
 - Ücret (yıllık verilen on iki maaşa ilaveten, dört ikramiye şeklindedir).
 - Prim (pozisyon ve kademeye özel verilmektedir).
- Yan Faydalar;
 - Koç Holding Emeklilik ve Yardım Sandığı Vakfı'na üyelik,
 - Özel sağlık sigortası (kendisi ve aile bireylerini kapsayacak şekilde),
 - Eğitim: çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere,
 - Ödüller: şirketin satmakta olduğu ürünlerden indirimli yararlanma,
 - Borç para uygulaması (araba, ev satın almaları vb. durumlarda),
 - Sosyal yardımlar (evlenme, doğum, öğrenim yardımı vb.),
 - Öğle yemeği,
 - İş yeri sağlık servisi,
 - Personel taşıma hizmeti,
 - Araç tahsisi ve bakımı,
 - Cep telefonu hattı tahsisi,
 - Check – up,
 - Benzin,
 - Ferdi Kaza Sigortası,
 - Yemek fişi gibi maddi ve manevi ödülleri içermektedir.

Diğer taraftan, doğru ödül yönetimi, çalışan motivasyonunu dolayısıyla kurumsal performansı geliştiriyorken, bu süreçte yapılabilecek bir takım hatalar da ölümcül olabilmektedir. Bu hatalar; örgütün marka değerine zarar verebileceği gibi yetkin çalışanların elde tutulmasını da zorlaştırabilir. Ayrıca, birey-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık düzeyine olumsuz etki de bulunabilir (Mengüç, 2017). Dolayısıyla başarılı yönetici, gerçek başarının farkına vararak ödüllendirmeyi uygun, doğru zamanda ve doğru kişiye yapmalıdır. Ancak bu sayede çalışana performansını artırma veya doğru şeyler yapma şansı tanınmış olacaktır (Deeprise, 1994: 3).

Özel sektördeki ödüllendirme sistemine ilişkin olarak, yukarıda verilen örnek kuruluş uygulamalarından da anlaşılacağı üzere, çalışanları işe güdülemede önemli bir araç olarak kullanılan ödüllendirmenin, sadece maddi değil, çağdaş ve kuşaklar arası kişisel tercihleride dikkate alan, manevi ödülleri de içerdiği söylenebilir.

➤ **Üçüncü Sektörde Ödüllendirme;** Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Birleşmiş Milletler Ana Sözleşmesinde, NGO (Non-Governmental Organizations), diğer bir ifadeyle “Hükümet Dışı Kuruluşlar” olarak isimlendirilmektedir (Bayhan, 2002: 7). Fakat literatür ve günlük kullanımda “Özel Gönüllü Kuruluşlar”, “Gönüllü Teşekküller”, “Sosyal Hareketler”, “Sivil Toplum Örgütleri” (İnal ve Biçkes, 2006: 3) ve “üçüncü sektör” (Dinçer ve Fidan, 1996: 49) gibi ifadelerinde kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda bu kuruluşları diğerlerinden ayıran temel unsurun "gönüllülük" olduğu belirtilmektedir (Özmutaf, 2012: 148).

Diğer taraftan üçüncü örgütler olarak isimlendirilen bu kuruluşların, genellikle ulusal ve uluslararası alanda en fazla yoksulluk, insan eğitimi ve gelişimi, refah seviyesinin yükseltilmesi gibi konularda çaba sarf eden ve gönüllü kimselerden oluşan organizasyonlar olduğu görülmektedir (Werker ve Ahmed, 2007: 3). Temel amaçları kar elde etmek olmayan bu örgütler ayrıca, nüfus planlaması, internet kullanımı, doğa, hayvan, yaşlı ve çocuk hakları, kötü alışkanlıklarla mücadele, organ bağışı, güzel sanatlar ve edebiyata kadar birçok mecrada faaliyet göstermektedirler (İnal ve Biçkes, 2006: 4). Öte yandan, özellikle doğal afet ve salgın hastalık gibi istenmeyen durumlarda, gelişmiş ülkelerden aldıkları insani yaşam malzemelerini az gelişmiş veya ihtiyaç sahibi kimselere ulaştırmak gibi bir misyonu üstlendikleride görülmektedir (Barrett, 2002: 34). Bu bağlamda yapısı gereği üçüncü sektör örgütlerinde, içsel ödüllerin daha ön planda olduğu söylenebilir.

➤ **Kamu Sektöründe Ödüllendirme;** Kamu örgütleri, sermayelerinin tamamı ya da yarısından fazlası devletin sahipliğinde bulunan teşebbüsler topluluğu olarak ifade edilmektedir (www.enfal.de E. T: 11.02.2017). Başka bir ifadeyle; hükümet, kamu kurumları veya bunların denetimleri altında genel ya da münferit taleplere cevap vermek adına, kamu yararını tesis etmek maksadıyla, kamuya sunulmuş sürekli ve organize olmuş faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Onar, 1966: 13).

Diğer taraftan kamu çalışanlarının performanslarının yükseltilmesi ve hantal yapının daha çevik hale getirilmesi önemli bir husustur. Bu bağlamda konunun özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler için bir öncelik olarak karşılığında durduğu görülmektedir. Hükümetler özellikle son yıllarda, gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmanın, kamu mallarının doğru ve yerinde kullanımı, hizmetin kaliteli servis edilmesi, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi gibi birçok konuda kilit role sahip insan kaynağına ve onun işe dönük davranışlarına bağlı olduğunun farkındadırlar. Bu bağlamda kamu kurumlarının işin gerektirdiği yetkinliğe sahip doğru kişileri kuruma çekmek, seçmek ve uygun ödüllendirmeler aracılığıyla güdülemek gibi bir takım uygulamaları son zamanlarda yürürlüğe koyma çabası içerisine girdikleri ifade edilmektedir (Bandiera vd, 2017: 1).

Kamu kurumlarında çalışanların motivasyon düzeylerinin önemsenmesine ilişkin bu çabaların; genel piyasa koşulları ve özel sektör kuruluşlarında yaşanan yenilikçi değişimler, üretim ve hizmet sunumunda yaşanan hantallık ve kalite düşüklüğü, çalışan-yönetici arasındaki keskin çizgi gibi birçok nedeninin bulunduğu söylenebilir. Çünkü bu nedenler, piyasa koşullarında özel sektör ve değişikliklerle başedemeyen kamu kurumlarını derinden etkilemektedir. Bu kapsamda kamu kurumlarının; nitelikli insan kaynağını cezbetmek, istihdam etmek, geliştirmek ve elde tutmak için belirleyici role sahip ödüllendirme ve insan kaynakları politikalarını sağlam zemine oturtmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Ritz vd, 2016: 2).

Ancak kamu sektöründe insan kaynağının etkin kullanımıyla ilgi sürecin, özel sektöre nazaran daha kesin ve kolay değiştirilemeyen yasalar, yönetmelikler ve talimatlar çerçevesinde yürütüldüğü ve özel sektörün ise bu anlamda daha esnek bir

yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda aralarındaki bir takım farklılıklar şöyle sıralanabilir (arasindakifark.net E. T: 12.02.2017):

- Özel sektör örgütleri, kamu kuruluşlarına göre daha fazla esnektir,
- Kamu kuruluşları, devlet malı olması sebebiyle, daha katı denetim altındadır,
- Kamunun hizmetlerinde süreklilik ve eşitlik esastır,
- Özel sektörün amacı, kar elde etmektir. Kamunun önceliği halkın yararadır,
- Kamuda yöneticiler insiyatif kullanabilme yetkisine çok fazla sahip değildir,
- Kamuda “sosyal fayda” kavramı ön plandadır,
- Özel sektör üretim veya hizmet sürecinde başkalarının değerlerini bir noktaya kadar dikkate alır. Ancak kamu örgütleri hassastır,
- Kamu örgütlerinde süreç adım adım yasalar ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülür, detay hakimdir,
- Özel sektörün uyması gereken kanunlar, yönetmelikler vardır. Fakat bunlar ana hatlardır. Ayrıntıya fazla girilmez.

Görüldüğü üzere özel sektör öncelikli olarak kar elde etmek için kurulurken, kamu sektörü halkın ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına faaliyetlerini yürütür. Başka bir deyişle nihai hedef, özel sektörde olduğu gibi sadece varlık artışı sağlamak değildir (Özdevecioğlu, 2002: 118). Ayrıca kamu sektörünün özel sektöre nazaran bürünmüş olduğu hantal yapının, özellikle performans değerlendirme ve çalışanı motive etmek adına oluşturulan ödüllendirme sürecine de yansıdığı ve bu bağlamda sürecin özel sektöre nazaran daha yavaş yürüdüğü söylenebilir (Tozlu, 2015: 252).

Kamu hizmetlerinin sunulmasında kamu sektörünün yetersizliği, bugünlerde yalnızca gelişme evresinde olan ülkelerin değil, gelişmişlik düzeyine ulaşmış ülkeler için de bir tartışma konusu haline gelmiştir. Türkiye’de de kamu hizmetlerinin en iyi şekilde sunulmasına yönelik çalışmalar hızla devam etmektedir. Örneğin, artık sadece personel sayısındaki artışla kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilemeyeceği genel kabul gören bir değerlendirme olup, ilk olarak kamu yararına çalışan kişilerin ve hizmet verilen topluluğun ihtiyaçları ve beklentilerinin belirlenmesi ve bu kapsamda gerekli kaynağın tahsis edilmesinin daha isabetli bir uygulama olacağı

anlaşılmıştır. Bu bağlamda bir kamu kurumunun faydalı olabilmesi, ilk olarak mevcut insan kaynağından etkin olarak faydalanabilme ve onu örgüt hedeflerine doğru olarak yönlendirme derecesine bağlıdır (Ekinci, 2008: 176).

657 sayılı devlet memurları kanununun 4. maddesinde, memur; “*Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır*” şeklinde tanımlanmıştır (www.mevzuat.gov.tr, E. T: 12.02.2017).

Kamu kurumlarının etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması kapsamında Türkiye’de, bu sektördeki insan kaynağının büyük kısmını oluşturan devlet memurlarının ödüllendirilmesi, görevli oldukları kurumlar ve tabii oldukları kanunlara ve yönetmeliklere göre bazı farklılıkları barındırsada, bunları genel olarak aşağıda gösterildiği gibi iki ana grupta ele almak mümkündür;

• **Birinci grup ödüllendirme**, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 112. maddesini değiştiren 13.02.2011 tarihli ve 6111 sayılı kanunla değiştirilen 110. maddesinde açıklanan ödüllendirme sistemidir. Devlet memurları, bu maddeye istinaden “Başarı Belgesi”, “Üstün Başarı Belgesi” ve “Ödül” ile ödüllendirilebilirler. Memurlara bu ödülleri, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde vali, ilçelerde kaymakam verebilir. Bir devlet memurunun bu ödüllere;

- “Başarı Belgesi” alabilmesi için, görevli olduğu kurumda olağanüstü gayret ve çalışması ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle;
 - Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında,
 - Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde,
 - Önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında,
 - Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında,

- Sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilmelidir.
- Üç defa başarı belgesi alanlara “Üstün Başarı Belgesi” verilir.
- Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200’üne kadar “Ödül” verilebilir. Ancak bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir denilmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilmektedirler.

• **İkinci grup ödüllendirme**, devlet memurlarının aylıklarına esas parametrelerden olan derece ve kademe ilerlemeleri yapmalarıdır. Buna göre;

➤ Devlet Memurları Kanununun “Yükselinebilecek Derecenin Üstünde Bir Dereceye Yükselme” başlıklı 37. maddesine göre, öğrenim durumları, hizmet sınıfları ve görev unvanları itibariyle azami yükselebilecekleri derecelerin dördüncü kademesinden aylık almaya hak kazanan ve son sekiz yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların kazanılmış hak aylıkları kadro şartı aranmaksızın bir üst dereceye yükseltilmektedir.

➤ Devlet Memurları Kanununun “Kademe ve Kademe İlerlemesi” başlıklı 64. maddesine göre; son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanmaktadır.

Diğer taraftan, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde personel rejiminin düzenlenmesine ilişkin 22. 01. 1990 tarih ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 7. Bölüm, Madde 27' ye göre (www.dpb.gov.tr, E. T: 13.02.2017);

➤ “Başarı Ücreti” başlığı altında; sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlemesi sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin % 8'i, (B) düzeyinde olanlara % 4'ü, (C) düzeyinde olanlara % 2'si oranında hesaplanacak miktarda ve 43 üncü maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir denmektedir.

Buna göre, sicil amiri tarafından yılda bir kez memurların sahip olduğu 11 başlık (sorumluluk bilinci, göreve sadakat, düzen ve titizlik, meslek bilgisi, adaletli davranış, kurallara uyma v.b.) altında toplanan yetkinliklere göre yüz puan baz alınarak, en yüksek düzeyden aşağı doğru notlar verilerek, dört farklı kategoride değerlendirmeye tabi tutulur. Başka bir deyişle, sicil veren amir tarafından, memurun anlama ve kavrama kapasitesi, sabır ve azmi, devlet sırrını saklama, doğruluk ve dürüstlük, giyim-kuşama dikkat gibi genel durumları ve davranışları gerekçeleri belirtilerek değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Kestane, 2003: 131).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında gerek 657 sayılı Kanun, gerekse de 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname incelendiği zaman, Kamu örgütlerinin, her iki gruptaki ödüllendirme türünde de ağırlıklı olarak dışsal ödülleri başka bir deyişle maddi ödülleri daha ön plana çıkardığı söylenebilir.

1.2.5.7.Yönetim Alanında Yapılan Motivasyon ve Ödül Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması

Literatürde ödül ve motivasyon ilişkisine veya ayrı ayrı ödül veya motivasyon kavramlarının etkilerine ilişkin yapılmış olan birçok uygulama mevcuttur. Öncelikle bu çalışmada ödülün her zaman bir motivasyon aracı olamayacağına ve iddia edilenin aksine zararlarında olabileceğine vurgu yapan bazı araştırma yazılarına ve daha sonra ise bir tablo yardımıyla (Tablo 1.4.) ödül-motivasyon ilişkisini veya ayrı ayrı bu kavramları ele alan çalışmalara yer verilmiştir.

Örneğin; Daniel H. Pink, motivasyon ve ödül ilişkisine atfen; teoride yazılanlar ile pratikte uygulananların tamamen birbirinden farklı olduğunu belirterek, çalışanı işe güdüleyici güncel motivasyon araçları ile ödül ve ceza eksenine oturmuş bir ödüllendirme politikasının, örgütlere zannedildiği gibi her zaman fayda sağlamadığını, aksine zarar verdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda uygulanan bu yanlış politikanın ise, üç ana eksene oturtulmuş yeni bir yaklaşımın örgüt tarafından benimsenip içselleştirilmesiyle telafi edilebileceğini belirtmektedir. Bunu da; “Otonomi” veya “Özerk Olma” (kişilerin karar verme sürecinde daha fazla özgür olma, inisiyatif alma ve gönülden katılımını sağlama durumudur). “Ustalık” (örgüt ve kişiler için önem arz eden konularda, beceri kazanma ve devamlı suretle mükemmeli yakalama arzusudur). “Hedef” (iş yaparken her zaman örgüte ve sektöre daha güzel ve kaliteli çıktılar kazandırma dürtüsüdür) şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca, maddi olarak dışarıdan çalışana sunulan ödüllerin tek ve vazgeçilmez bir motivasyon aracı olduğu görüşünün yanlış olduğunu, "şöyle yap, bunu verelim" gibi düşünceye dayalı ödül politikasında, anlık veya kısa süreli olarak performans artışında faydalı olabileceğini fakat çalışanı etkili ve yenilikçi düşünceye sevk edecek kadar etkili olamayacağını ifade etmiştir (Pink, 2009: 29-44).

Ertürk ise, uygulamadaki birçok ödüllendirme politikasının "Başarı" şartı etrafında şekillendiğini ve kişinin elde edeceği ödülün, gösterdikleri başarıyla paralel oranda arttığını, bunun ise çalışanları tam olarak bir rekabet ortamına sokarak faydadan ziyade örgüte zarar getireceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların, ödül almak adına dayanışmacılıktan ve biz olmaktan uzaklaşıp, bireyselci ve ben odaklı bir hale gelebileceğini, bunun ise daha fazla kalitesiz çıktı, örgütte yabancılaşma, stres ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabileceğini belirterek, motive edici bir ödül sisteminin doğru kurgulanmış olması gerekliliğine vurgu yapar (Ertürk, 2009: 230).

Başka bir görüşe göre ise, ödülün gerçek anlamda amacına ulaşılabilmesinin, adaletli bir şekilde verilmesine bağlı olduğunu ifade ederler. Başka bir deyişle araştırmacılara göre, asıl olanın adalet olgusudur. Diğer taraftan, adaletli bir şekilde dağıtılmayan ödülün, güdüleyici olma özelliğini kaybedeceğini, geriye ise örgüte

faydadan ziyade zarar verici bir uygulamanın kalacağından söz ederler. Ayrıca araştırmacılar, örgüte finansal yük getiren parasal ödüllerden ziyade, ekonomik olmayan ödüllerin daha faydalı olduğuna dikkat çekerler (Waytz ve Mason, 2013).

Diğer taraftan Deci vd.'nin ve de bir çok araştırmacının, somut ödüllerin kişilerde içsel motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olduğu (Deci vd, 2001: 3) iddialarına karşılık Cameron, ödülün yan etkilerinin iddia edildiği kadar çok fazla olmadığını, var ise bunlarında uygulamada alınacak önlemlerle basit bir şekilde ortadan kaldırılabileceğini savunmuştur. Bu anlamda Cameron, içsel motivasyonu ana ölçüt olarak, daha önce ödüllendirilmiş bir grubu, daha önce bu bağlamda ödül almayan bir grup ile karşılaştırma yaparak bir araştırmaya girişmiştir. Araştırmada, verilen ödülleri yedi farklı kategoride; "verilen işe dahil olsun veya olmasın verilen ödüller" , "bir işin yapılması için verilen ödüller" , "işin kaliteli yapılması için verilen ödüller" , "iş başarımı için verilen ödüller" , "karşılaşılan her problemin çözümüne istinaden verilen ödüller" , "belirli bir düzeye erişilmesi veya aşılması için verilen ödüller" ve de "diğer kişilerden daha başarılı olunması için verilen ödüller" şeklinde sınıflandırarak veriler toplamıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgular neticesinde ise, verilen ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilediğine ilişkin herhangi bir bulguya rastlayamadığı görülmüştür (Cameron, 2001: 31-34). Ancak, ödülün yinede gerek özel, gerekse kamu kurumlarında çalışan motivasyonunu artırmada en etkili güdüleme aracı olarak kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 1.4.Yönetim Alanında Yapılan Motivasyon ve Ödül Uygulamalarıyla İlgili Yazın Taraması, Kullanılan Ölçek ve Ulaşılan Bulgular

Araştırmacı	Yıl	Araştırmanın Adı	Amacı	Örnekleme	Kullanılan Ölçek	Ulaşılan Bulgu
Dursun Çiçek	Adana 2005	Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma	Bir örgütte yer alan insan kaynağının, bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde faydalanmak adına, onların motivasyon düzeylerini ve iş yeri koşullarını olumlu yönde üst seviyelere çekebilmek için, her düzeydeki yöneticiye pratikte başvurabileceği kılavuz niteliğinde bilgi ve belge sunabilmektir.	Deniz kuvvetlerine er ve erbaş yetiştirmek için temel askeri eğitimlerin verildiği, bütün birliklerde görev alan 750 yöneticiyi kapsamaktadır.	Veriler 3 alt boyuta indirgenmiş 63 sorudan oluşan bir anket ile toplanmıştır. 1. Grup: Demografik yapı ile ilgili 5 soru. 2. Grup: Motivasyon ve İş Koşullarıyla ilgili isteklerini tespiti yönelik 12 soru. 3. Grup: Motivasyon ve İş Koşullarının kalite düzeyinin tespit etmeye yönelik 46 sorudur.	Çalışan motivasyonuna etki eden faktörler sırasıyla; ücret, sosyal yardımlar, yan ödemeler ve terfi dir. İş Doyumuna etki eden faktörler sırasıyla; ücret ve kişisel gereksinimlerin giderilmesi, maneviyat ve motive olma düzeyleri, statü ve iş yeri koşullarıdır. İhtiyaç öncelikleri ise sırasıyla; Temel fizyolojik gereksinimler, Toplumsal gereksinimler, saygı görme dir.
Süleyman Dündar v.d.	Afyon 2007	İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme	İçsel ve Dışsal olarak çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik olarak sunulan motivasyon unsurlarının, çalışanların motivasyonları üzerinde ne gibi değişiklik yarattığını ve bu unsurların kendi aralarında farklılıklarının olup olmadığını anlamaya yöneliktir.	Afyonkarahisar' da sağlık turizmine yönelik olarak termal otel hizmeti veren ikibüyük otel çalışanı 300 kişiden oluşur.	Veriler, iki bölüm ve 29 sorudan oluşan anket yöntemiyle toplanmıştır. 1. bölümde; demografik yapıyla ilgili 5 soru, 2. bölümde; içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının çalışan motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik 24 soru bulunmaktadır.	İçsel ve Dışsal motivasyon unsurlarının her ikisinin de çalışan motivasyonuna pozitif yönlü etkisinin olduğu, ancak içsel motivasyon unsurlarının, dışsal motivasyon unsurlarına oranla daha fazla bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu unsurların demografik özelliklere göre bir değişiklik sergilemediği de görülmüştür.

Anna Axelsson ve Sandra Bokedal	İsveç 2009	Reward Systems – Motivating Different Generations A Case Study of Volvo Cars Corporation	Çalışma ile kullanılan ödül sistemlerinin farklı nesil yöneticileri motive edip etmediği ve bununla ilgili tercih ve düşünceleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır.	Volvo araba şirketinde çalışan yirmi yöneticiden oluşmaktadır. Veriler ise, en az bir saat süren yüz yüze görüşme ve gözlem yoluyla toplanmıştır.	Uygulama kendi içerisinde uzun dönemli ve kısa dönemli sabit ve değişken teşvikleri içeren iki kısımdan oluşmaktadır. Sabit teşvikler; maaş ödemelerini, Değişken teşvikler; Bonus teşvikleri içermektedir.	Hem X hem de Y kuşakları için “maaş” önemli bir ödüldür ancak bonus ödüllerde arzu edilmektedir. Ayrıca, seyyanen yapılan maaş artışlarından ziyade sürekli yapılan maaş artışları daha motive edici bir ödüldür. İlaveten, X kuşağı ise Y kuşağına göre, daha çok öz kaynaktan hisse edindiren ödülleri tercih etmekte ve hızlı bir geri dönüş beklemektedirler.
Rizwan Qaiser Danish ve Usman Ali	Pakistan 2010	Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan	Çalışmayla, bir organizasyonda çalışanları motive eden temel faktörlerin ne olduğunu ve organizasyon içinde motivasyon, tanınma, ve ödül arasındaki ilişkinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. İlaveten, insan kaynakları uygulamaları bağlamında, politika yapıcılar ve yöneticiler için çalışmanın etkileri tartışılmıştır.	Çalışmada kullanılan veriler, geniş bir sektörel kompozisyonun temsilini kazanması için farklı boyutta ve tipteki örgütlerin 220 çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır.	Çalışan motivasyonu, memnuniyeti ve ödül arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak ilişkiler; Promosyon Fırsatları, İşin Kendisi, Çalışma Usulleri, Tanınma, Arkadaşlık ilişkileri, Tazminat, Büyüme, Güvenlik ve Denetimden Duyulan Memnuniyet ve de Başarım Duygusu olmak üzere on boyutta incelenmiştir.	Ödül ve tanınma, çalışanların motivasyonu üzerinde büyük etkiye sahiptir. Ödül ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla, Eğer çalışanlara sunulan ödüllerde bir değişiklik olursa, motivasyon ve iş tatmininde de bir değişiklik olacağı açıkça anlaşılmaktadır. Pakistan’da çalışan işçilerin yaptıkları güzel işlerden dolayı patronlarından bir takdir görmeleri çok küçük bir olasılık olarak görüldüğü saptanmıştır.

Nadia Sajjad Hafiza v.d.	Pakistan 2011	Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-Profit Organizations of	Araştırma, Pakistan da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ödül ile çalışan motivasyonu arasındaki etkileşimi test etmeyi amaçlamışlardır.	Üç farklı şirket ve 107 çalışandan toplanan dataları korelasyon ve regresyon analizleri kullanarak çözümlemişlerdir	İçsel Ödül ile Çalışan Motivasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek için; Güçlendirme ve Özerklik, Tanıma ve Takdir, cazip İş. Dışsal Ödül ile Çalışan Motivasyonu arasındaki ilişkiyi ölçmek için; Maaş, Yan Ödemeler, Pirimler ve Promosyonlar olmak üzere 7 ölçek kullanılmıştır.	Verilerin yorumlanmasıyla; Dışsal ödülleri ile çalışan motivasyonu arasında direkt olarak bir ilişkinin varlığı ancak içsel ödüllerin motivasyon üzerine etkisinin daha çok olduğu saptanmıştır.
Tze San Ong ve Boon Heng Teh	Malezya 2012	Reward System and Performance Within Malaysian Manufacturing Companies	Örgütlerin mali performansları ile içsel ve dışsal ödüller arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve Malezya imalat sanayi tarafından benimsenecek ödül sisteminin farklı türlerini keşfetmeyi amaçlamışlardır.	Araştırma, Malezya da faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli 105 üretim şirketini kapsamış ve veriler anket yoluyla toplanmıştır.	Firmaların; Faaliyet alanları, Yaşı, Büyüklüğü ve Mülkiyetleri açısından aralarındaki farklılıklarını göstermek için toplam 16 soru 4 alt boyutta, ödül ile performans arasındaki ilişkiyi ölçmek için; ödülün etkililiğine yönelik tutum, kullanılan ödülün sıklığı ve türü şeklinde üç boyutta ele alınmıştır.	Firmalarının çoğu hem maddi hem manevi ödül politikası benimsemiş ve ödül sistemi çalışanların performansını artırmak için temel araç olarak görülmüştür. Ayrıca firmaların finansal performansları ve dışsal ödüller arasında negatif, içsel ödüller açısından ise pozitif bir ilişki mevcuttur.

Kürşat Özdanışlı ve Hüseyin Akman	Isparta 2012	İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	Çalışanların eğitim durumu, cinsiyetleri ve unvanlarına göre, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarından etkilenme düzeyleri araştırılmıştır.	Türk Telekom A.Ş.'nin Isparta ilinde görev yapan Tekniker (30), Teknisyen (30), 2007 sonrası iş başı yapan Mühendis (30) olmak üzere 90 çalışandan oluşmaktadır.	Veriler, İçsel motivasyon (düzeyi belirlemeye yönelik 13 soru) ve Dışsal motivasyon (düzeyi belirlemeye yönelik 15 soru) olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.	Katılımcıların içsel motivasyon düzeylerinin, dışsal motivasyon düzeylerine göre daha fazla olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, erkeklerin içsel motivasyon düzeylerinin, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu, meslek gruplarına göre mühendislerin ise, diğerlerine göre belirgin şekilde dışsal motivasyon düzeylerinin fazla olduğu anlaşılmıştır.
Bahar Aygün	İstanbul 2014	Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma	Örgüt çalışanları için bir motivasyon aracı olarak kullanılan ödüllendirmenin çalışanlar üzerindeki etkisinin derecesi ve bununla ilişkili olarak, verimlilik ile performans düzeylerine etkisinin derecesi araştırılmıştır.	Araştırmaya, ülkemiz genelinde küçük ve orta ölçekteki örgütlerde görev alan 200 çalışan katılmıştır	Ödül ve Motivasyon kapsamında 25 soru 5 alt boyutta; Adil ve Şeffaf Ücret Yönetimi, Kişisel Motivasyon, Örgütsel Motivasyon, Verimlilik, Statü ve Sadakat, Performans kapsamında 12 soru 2 alt boyutta; Mesleki ve Ücret Performansı incelenmiştir.	Verilerin yorumlanmasıyla; çalışanların aldıkları ödüle ilişkin fikir beyan etmesi, ödülün zamanında ve ihtiyaçları karşılar nitelikte olması durumunda, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığı, motivasyonları ile verimlilikleri arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Vera Akafo ve Peter Agyekum Boateng	Ghana 2015	Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation	Araştırmanın temel amacı ödül ve tanınmanın, iş doymu ve motivasyon üzerindeki etkisini incelemektir.	7 özel yüksek öğrenim kurumunda görev yapan 157 akademik personelden oluşmaktadır.	Ödülün iş motivasyonu ve iş tatminine olan etkisi, katılımcıların demografisine göre üç düzey (iş unvanı, işçi türü ve görev süresi) baz alınarak "Ödüller iş motivasyonunu etkiler" ve "Ödüller iş tatminini artırır" sorularına yanıt alınarak incelenir.	Verilerin yorumlanmasıyla; ödüllerin, çalışan iş motivasyonu üzerinde olumlu ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu ancak ödül ile iş doymu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca üniversite yönetici ve personellerinin, ödülleri adil olarak algıladığı da anlaşılmıştır.
Gerhard Furtmüller v.d.	Vienna 2016	Even Tiny Rewards Can Motivate People to Go the Extra Mile	Araştırmada, küçük ödüllerin insan davranışını etkilemede herhangi bir rolü olup/olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır.	Avrupa' nın en büyük ticaret okulu olan Viyana Ekonomi ve İşletme Üniversitesi öğrencileri oluşturmaktadır.	Küçük ödüller "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş" dersini alan öğrenciler üzerinde yarı deneysel ortam sağlanarak test edildi.650 öğrenciden oluşan iki bölüm öğrencilerine, her biri 30 dakika süren 8 adet isteğe bağlı ev ödevi verildi. Tek fark ise, gruptan birisine 0.70 gibi küçük bir oranda ekstra kredi verildi. Sonuçta görüldü ki, onu alan grupta verilen ödevlerin yapılma ortalaması diğer grubunkinden neredeyse dört kat arttı.	Küçük ödüller aracılığıyla öğrenciler, daha önce ilgi duymadıkları konu üzerine ilgi duymaya başlamışlardır. Bu da göstermiştir ki, İnsan kaynağına sunulacak olan bazı küçük ödüller, onların özerk motivasyonunu tetikler ve davranışlarının değişiklik göstermesinde az/çok rol oynar. Çeşitli değişimler yaşamış örgütler için de, adaptasyon ve uyum sorunlarını gidermede küçük ödüller bir araç olarak kullanılabilir.

2. YETKİNLİKLER VE MOTİVASYONEL ÖDÜLENDİRME

İçinde bulunulan son yıllarda örgütler yetkinlik temelli insan kaynakları politikalarını oluştururken, 1970' lerde McClelland'ın araştırmalarındaki gibi sadece yetenek ve bilgi temelli geleneksel zemine takılı kalmayarak, çok daha ileri bir boyuta taşımışlardır. Artık örgütler yetkinlikleri, nitelikler, bilgi, beceri, kişisel motif ve benlik imgesinden meydana gelen üstün başarı, verimlilik ve motivasyonla bağlantılı olan bir kavram olarak görmektedirler (Kennedy ve Dresser, 2005: 20).

Diğer taraftan yetkinliklerin, hem kişisel, hem de örgütsel anlamda kritik başarı faktörü olarak değerlendirilerek; işin ne şekilde yapılacağı, kişilerin ne şekilde seçileceği ve sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağı gibi, örgütün insan kaynakları politikasını oluştururken DNA'nın yapıtaşını oluşturan moleküller gibi, üstün başarıyı mümkün kılacak ayırt edici nitelikler olarak değerlendirilmeye başladığı ifade edilmektedir (O'Neal, 1993: 6).

Bu bağlamda özellikle Türkiye'deki kurumsal firmalarında son yıllarda yetkinliklerden, insan kaynağı tedariki, performans değerlendirme v.b. süreçlerde faydalanmanın yanı sıra, ödül kapsamında çalışan motivasyonunu etkilemek için bir araç olarak da kullanmaya başladıkları görülmektedir. Bununla ilgili olarak, özellikle yetkinlik temelli insan kaynakları yönetimini benimsemiş öne çıkan birkaç kurumun örnek olarak gösterilebilir. Şöyle ki;

Türkiye' de 1961 yılında kurulmuş ve 28 ülke de yaklaşık 15.000 çalışanıyla faaliyet göstererek çokuluslu bir firma unvanına sahip olan İpragaz, 2005 yılından itibaren yetkinlik temelli insan kaynakları yönetim politikası benimsemiştir. Firma yetkinliklerden, çalışan tedariki, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve kariyer planlaması gibi süreçlerde faydalanmanın yanı sıra, tüm çalışanda bulunmasını

istediği temel yetkinlik kriterlerini de güvenilirlik, iyimser ve çözüm odaklılık, paylaşımcılık, kalite, çözüm ve müşteri odaklılık, esneklik şeklinde ortaya koyarak ödüllendirmelerde bir kriter olarak çalışan memnuniyeti ve motivasyon düzeyini artırmada etkin bir şekilde yararlanmaktadır (www.ipragaz.com.tr, E.T: 09.01.2017).

Temelleri 1953 yılında atılan ve sadece Türkiye’de değil, Avrupa’nın da en büyük firmaları arasında bulunun Zorlu Holding de insan kaynakları yönetiminde yetkinliklerden faydalanmaktadır. Zorlu, özellikle doğru işe doğru insanı istihdam edebilmek için öncelikle tedarik ve işe yerleştirme sürecinde yetkinliklerden faydalanmakta ve yetkinlik yaklaşımlarını; müşteriye ve sonuca odaklanma, işbirlikçi olma, değişimci ve esnek olma, çok yönlü düşünebilme ve inisiyatif alabilme şeklinde ortaya koymaktadır. Firma ayrıca bu yetkinlik kriterlerinden, performans değerlendirme sonuçlarına göre, başarıyı ödüllendirerek çalışan motivasyonu artırmada bir araç olarak faydalanmaktadır (www.zorlu.com.tr, E.T: 03.06.2017).

2010-2011 Eğitim öğretim yılı içerisinde hizmet vermeye başlayan ve bir Koç Holding kuruluşu olan, Koç Üniversitesi Hastanesi de, özellikle çalışanlarını ödüllendirmede kurumsal değer ve yetkinliklerine dayalı kriterlerden faydalanmaktadır. Firma, yetkinlikler ve temel değerler etrafında şekillendirdiği ödüllendirme sistemiyle ise, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artırmayı amaçlamaktadır (kuh.ku.edu.tr, E.T: 03.06.2017).

Son olarak ise, Türk Sivil Havacılık İşletmeciliği alanında 1997 yılında faaliyet göstermeye başlayan ve bugün dünyanın değişik yerlerinde 10’dan fazla havalimanını işleten TAV Holding örneği verilebilir. Firma, insan kaynakları yönetiminde kurallara uyum, etik davranış, kurum menfaati gözetme, sır saklayabilme, titizlik v.b. gibi yetkinlik kriterlerine göre, ara ve yılsonu performans değerlemesi sonucu yetkinlikleri ödüllendirerek, devamlı değişim, gelişim, sürdürülebilirlik ve motivasyon artışını etkileyebileceğini düşündüğü bir yönetim stratejisini benimsemektedir (tavhavalimanlari.com.tr, E.T: 04. 06. 2017).

Diğer taraftan kamu kurum ve kuruluşlarında da benzer şekilde, çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin ödül kapsamında motivasyona etki edecek şekilde bir araç olarak değerlendirildiğinin göstergesi olarak sicil ve başarı değerlendirme sistemi örnek olarak gösterilebilir. Şöyle ki;

22.01.1990 Tarihinde Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (K.İ.T) görev yapan kamu görevlilerinin personel rejimine ilişkin düzenlemeyi içeren 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 3. maddesinin (c) bendinde, sicil amirleri tarafından verilen, sicil başarı ve değerlemenin şekline, zamanına ve değerlemede göz önünde bulundurulacak sorulara ilişkin açıklamalara ayrı ayrı yer verilmiştir.

Buna göre, çalışanın sicil başarı ve değerlendirmesi yılda bir defa olmak üzere her yıl aralık ayı içerisinde düzenlenmektedir. Şekil olarak ise, önceden Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşüyle oluşturulmuş soru formlarının doldurulmasından ibarettir. Bu formlar, personelin yıl içerisindeki genel durum ve davranışlarının önceden hazırlanmış sorulara cevap vermek şeklinde "olumlu", "olumsuz", "çok iyi" olarak doldurulur. Değerlendirilmesi ise, 100 tam puan üzerinden yapılarak; 59 puan ve bunun altında alanlar (D), 60 ve 75 puan aralığında alanlar (C), 76 ve 89 puan aralığında alanlar (B), 90 ve üzerinde puan alanlar ise (A) şeklinde dört farklı puanlama esasına göre ele alınır.

Sicil amirlerinin bu değerlemeyi yaparken raporlara yansıyan kanaatlerinin oluşmasına rehberlik eden sorulara ilişkin değerlendirme formları ise, yönetici ve personel olmak üzere iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Bu bağlamda personelin değerlendirildiği belgeye göre, değerlemeye konu olan yetkinliklerin; kuruma bağlılık, sonuç odaklılık, anlama ve kavrama becerisi, kurallara uyma, değişime açık olma, iletişim becerisi, mesleki bilgi ve takım odaklılık şeklinde olduğu ve bu yetkinliklerin ise, "olumsuz", "olumlu" ve "çok iyi" şeklinde değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir.

Diğer taraftan yöneticilerin değerlendirildiği ve “Yönetmelikler” şeklinde isimlendirilebilecek olan yetkinlikler ise; etkili süreç yönetimi, etkili karar verme, müzakere ve temsil yeteneği, yasal ve mesleki değişimleri takip etme, yol göstericilik, etkili iletişim ve çok yönlü bakabilme şeklinde olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde bu yetkinliklerinde “olumsuz”, “olumlu” ve “çok iyi” şeklinde değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir.

Bunlara ilaveten, gerek yönetici gerekse de personelin yukarıdaki değerlemelerin yanı sıra; titizlik, kavrama kapasitesi, etik davranış (sır saklama, güvenilir olma, dürüst olma, yalancılık, şahsi menfaatlerini kurum menfaatinden önde görme v.b.) ve sosyal ilişkiler gibi farklı yetkinlikler bakımından da değerlemeye tabi tutulduğu görülür.

Değerleme neticesinde yapılan uygulama ise, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 27. maddesine "Başarı Ücreti" başlığı altında açıklanmaktadır. Buna göre, değerlendirme sonucu; (D) alanlar, kendi sicil amiri dışındaki başka bir amirin gözetiminde 6 ay daha denemeye tabi tutulur. Öte yandan, (A) alanlara ana ücretlerinin % 8' i, (B) alanlara % 4' ü, (C) alanlara % 2' si oranında bir yıl boyunca başarı ücreti ödemesi yapılır (mevzuat.gov.tr, E.T: 05.06.2017).

Birinci bölümde yer alan "motivasyona etki eden faktörler" alt başlığında da değinildiği üzere, çalışanlardan daha iyi verim almak adına bazı kritik motivasyon faktörleri vardır. Bunlardan bir tanesi de finansal ödüllerdir (Boamah, 2014: 23). Finansal ödüller genellikle, temel ücret, ikramiyeler, yan ödemeler, kar payı ile sigorta ve teşvik primlerini kapsamaktadır (Mokhniuk, 2016: 339-340). Bu bağlamda “Başarı Ücreti” başlığı altında yapılan bu uygulamanın ise, çalışan motivasyonuna etki eden faktörler arasında bulunan “Yan Ödemeler” kapsamında değerlendirilebileceği söylenebilir. Başka bir deyişle, yapılan uygulamada “Yetkinliklerin” çalışan motivasyonunu, tatminini, aidiyet duygusunu ve geliştirilmesini etkilemek amacıyla ödül kapsamında bir araç olarak kullanıldığı ifade edilebilir.

Örneklerden de görüleceği üzere, yetkinlikler gerek kamu kuruluşları gerekse de özel kuruluşlar tarafından özellikle son yıllarda performans ve motivasyon artışı sağlamak amacıyla, ödül kapsamında birer araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan hem birinci bölümde yer alan “Yetkinlik Türleri” başlığı altında hem de yapılan yazın taraması neticesinde ulaşılan uygulamalarda görüldüğü üzere yetkinlikler; “Temel Yetkinlikler”, “Kişisel Yetkinlikler”, “Örgütsel Yetkinlikler”, “Çekirdek Yetkinlikler”, “Fonksiyonel Yetkinlikler”, “Teknik Yetkinlikler”, “Kariyer Yetkinlikler”, “Mesleki Yetkinlikler”, “Rol Yetkinlikleri”, “Davranışsal Yetkinlikler” ve “Yumuşak Beceriler” gibi çeşitli şekillerde tasnif edilmişlerdir.

Bu çalışmada ise, literatürde yapılan bu sınıflamalar incelenerek, ödül kapsamında bir araç olarak iş motivasyonuna etki edeceği düşünülen yetkinlikler, çalışan ve yönetici kapsamında değerlendirilerek her bir alt başlık kendi içerisinde ilişkili unsurlarıyla beraber ele alınmak üzere, üç ana başlık altında;

- Temel (Kişisel/Davranışsal) Yetkinlikler,
- Fonksiyonel (Mesleki/Rol) Yetkinlikler,
- Yönetimsel Yetkinlikler olarak ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.1. TEMEL(KİŞİSEL/DAVRANIŞSAL) YETKİNLİKLER

Öncelikle, temel yetkinlikler nedir? sorusuna cevap mahiyetinde, literatürde yer alan bir takım açıklamalara değinmek daha uygun olacaktır. Bu bağlamda Temel Yetkinlikler, tüm çalışanlarda olması istenen ve örgütün temel değerleriyle birbirini tamamlayan niteliklerdir. Örgütü gerçek başarıya taşıyacak, rakiplerine üstünlük sağlayacak ve sürdürülebilirliği mümkün kılacak üstün davranışlardır. Örgüt tarafından bu davranışların, hiyerarşik kademedeki tüm çalışanlarından uyumlu bir şekilde sergilenmesi istenir. Ayrıca “Etkin Bir İletişim” veya “Birlikte Çalışma Arzusu” gibi nitelikler, temel yetkinlikleri için örnek olarak verilebilir (Bayar, 2004).

Başka bir tanımlamaya göre, bir grup veya takım tarafından, kritik süreçlerde evrensel standartlarda iş yapma yeteneği ya da özümsemiş bilgi ve yeteneklerin bir kombinasyonudur. Başka bir deyişle, örgüte ve kişiye yüksek performans avantajı sağlayan ayırt edici nitelikler olarak nitelendirilmektedir (Coyne vd, 1997: 43).

Benzer bir bakış açısında göre de, bir örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için misyonu ile bütünleştiği ayırt edici temel yapabilirlikleridir. Başka bir deyişle, örgütün bünyesinde barındırdığı tüm çalışanlarında bulunmasını istediği asgari niteliklerdir. Örneğin; örgüt satış odaklı bir politika izliyor ise, tüm çalışanlarda aranacak olan temel yetkinlik "satış odaklılık" olacaktır veya örgüt Ar-Ge çalışması üzerine odaklanmış ise, çalışmada aranacak temel yetkinlik "meraklı olması" olacaktır denilmektedir (Decker vd, 1997: 11).

2.1.1. Etik Davranış

Etik, insanların gerek iş gerekse sosyal yaşantısında, belirli bir tutum ve davranış sergilerken veya karar verirken yönlendirici role sahip ilkeler ve değerler bileşkesidir. Başka bir ifadeyle, karar verirken veya bir eylemde bulunurken evrensel boyutta ahlaki sorumluluklarında göz önünde bulundurulması olarak tanımlanmaktadır (Bodur, 2006: 3). Ayrıca bu yetkinliğin, iyi davranışları kolaylaştıran bir erdem olduğu ifade edilmektedir (Morales ve Cabello, 2013: 721).

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde çalışanın etik bilince sahip olması bir yetkinlik olarak değerlendirildiği zaman, bu yetkinliğe sahip olanların; üstlendikleri işlerden memnun olmaları, memnuniyet düzeylerinde bir artış olduğu, performanslarına da etki ederek başarı çitalarını yükselttikleri görülmektedir. Bu bağlamda bir yetkinlik olarak etik davranışın motivasyon kavramıyla da güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan etik bilince sahip olmayan bir insan kaynağının örgütün sürdürülebilirliğine, toplumsal düzeyde imajına katkı sağlayacağı pek düşünülemez. Bu nedenle, bir örgütün varlığı ile etik değerlere sahip çalışanlarının olması arasında sıkı bir bağ vardır denilmektedir (Pekkan ve Çavuş, 2014: 546-547). O halde örgütsel başarıyı büyük ölçüde etkileyen bu davranışın

ödüllendirme kapsamına alınarak değerlendirilmesi, kalıcılığının sağlanması ve geliştirilmesinin, etik değerleri ön planda tutan örgütler için önemli bir husus olduğu söylenebilir.

Özellikle bugünün modern örgütleri, etik davranışın örgütlerin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir role sahip olduğunu idrak etmişlerdir. Bu sebepten dolayıdır ki bir çok örgüt, gerek çalışanlarla ilgili politikalarını, gerekse de vizyon ve misyonlarını etik değerler etrafında şekillendirmeye çalışarak, örgüte bu yönde değerler kazandırmaya çalıştıkları vurgulanır (Chia ve Chin, 2006: 89).

Ayrıca, etik davranış yetkinliğine sahip çalışanları olan örgütlerde, güvenilirlik, açık sözlülük, biz duygusu ve anlayış gibi değerlerin görüleceği, bu değerlerin cesaretlendirilmesi neticesinde performans ve motivasyonların artacağı ve bunun bir yansıması olarak da, gerek örgütün iç çevresi, gerekse de dış çevresi tarafından itibar göreceği yadsınamaz bir gerçektir (Gül, 2006: 72). Başka bir açıdan, bir insanın etik değerlere sahip olması, davranışının altında yatan bilince işaret eder. Bu bilinçtir ki, davranışlarda dürüstlük, saygı, empati gibi iyi insan olabilmenin gerektirdiği üstün değerleri içinde barındırır. Bir bireyin sahip olduğu yetkinlik olarak ise, sürekliliğe işaret ettiği belirtilmektedir (Kuçuradi, 1996: 175).

Örgütler açısından bu yetkinlikler, üstünlük ve süreklilik sağlamada bir değer sayılır. Örgüte düşen ise, bu davranışların devamlılığını sağlamak adına, bu değerleri ödül kapsamına alarak, güçlendirilmesini sağlamaktır. Bu sayede hem örgütsel amaçlar ulaşılır kılınacak, hem de çalışanın motivasyon düzeyi yükseltilmiş olacaktır (Yıldız, 2013: 107-108). Benzer şekilde etik davranışlar üzerine yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgular göstermiştir ki, bu yetkinliğin örgütsel ve kişisel düzeyde performans ve motivasyona pozitif yönlü bir katkısı vardır (Valentine, 2006: 583).

2.1.2. Etkin İletişim Kurma

Etkin iletişim kurma, zaman yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. İletişimin istenilen düzeyde etkin kullanımı, verilmek istenilen mesajın kısa sürede, açık, anlaşılır ve karışıklığa meydan vermeyecek biçimde alıcıya ulaşmasını sağlar.

Aksi durumda ise, karışıklık, kalitesizlik ve stres oluşacaktır denilmektedir (M. E. B., 2015: 7). Bu yetkinliğin çalışmada bulunmasının ise, örgüt içerisindeki çalışanların görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları bilgilere doğru ve kısa zamanda erişmesini, kurum içi ve dışı ilgili çevrelerin zamanında ve uygun şekilde bilgilendirilmesini ve değerli örtük bilgilerin açığa çıkarılmasını sağlayabilmesi bakımından önemli olduğu ifade edilmektedir (my.ku.edu.tr, E.T: 07.06.2017).

Diğer taraftan etkili iletişim, sadece çalışanların birbirleri arasında hoş bir çalışma ortamının yaratılması açısından değil, aynı zamanda motivasyon ve performans artışı içinde önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda son zamanlarda yapılan araştırmalar, bir yöneticinin konuşma dili ve iletişimde seçmiş olduğu yol ile çalışanın işe güdülenmesi arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca benzer şekilde yapılan araştırmalar, iletişimden duyulan memnuniyetin çalışanın verimli çalışması, iş tatmini, motivasyon ve performans düzeyi üzerinde önemli etkisinin olduğunu ve sonuçları itibariyle örgütsel verimliliğe katkı sağladığını ortaya koymuştur (Campbell v.d., 2003: 171).

Limsy Chan'e (2017) göre, etkili iletişim yetkinliği özellikleri bakımından üçe ayrılabilir ve buna göre (awib.org, E.T: 09.06.2017):

- Anlamlandırma; üstlenilen bir işe değer katarak örgütün temel hedefi ile ilişkilendirebilme yeteneğidir. Çalışanlar, başarıyla sonuçlandıracakları işlerin hem örgütlerini hem de kendilerini geliştireceğini bilmekten memnuniyet duyacaklardır. Bu açıdan çalışanların örgütün genel gidişatına nasıl bir katkı sağladığını bilmeleri, daha fazla motive olmalarına katkı sağlayacaktır.

- Empati Dili; çalışanların, diğerler çalışma arkadaşlarını anlayarak, duygularını paylaşabilme becerisidir. Empati yapabilmek için ise, öncelikle iyi bir dinleyici olmak gerekir. Bu ise, biz duygusuyla hareket ederek başarıya ulaşmada çok önemlidir.

- Yön Verme; tam ve eksiksiz yönlendirme becerisidir. Bu, çalışanın işi ile ilgili belirsizlikleri ve doğabilecek olumsuz neticeleri ortadan kaldırmada veya

azaltmada çok önemlidir. Çalışanlar doğru yönlendirilmeleri neticesinde başarı elde edeceklerdir. Bu ise, takdir edilmeyi ve nihayetinde memnuniyeti beraberinde getirecektir.

Ayrıca, liderlikle ilgili yapılan araştırmaların, çalışanların kişisel ve örgütsel düzeyde başarıya, sonuca ve işe motive olmalarında, liderin iletişim tarzının çok önemli olduğunu ortaya koyarak, iletişimin örgütsel ve kişisel başarıdaki önemini açıkça ortaya koydukları söylenebilir (Mayfield vd, 1995: 330).

2.1.3. Adaptasyon Yeteneği

Evrende yaşayan tüm canlı varlıkların yaşama tutunma şekillerine bakıldığı zaman, bir ekolojik dengeden ve adaptasyondan (uyum sağlama) söz etmek mümkündür. Bu bağlamda, gerek bitkilerin, gerekse de hayvanların olsun, doğadaki yaşamlarını sürdürebilmeleri nasıl ki gerekli iklim ve de tabiat koşullarına bağlı ise, örgütsel başarının önemli mimarlarından olan insan kaynağının örgütler içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri de, bir takım faktörlere bağlanabilmektedir.

Bu çalışmada bahse konu olan “Adaptasyon” kavramıyla, kişi ve örgüt arasında gelişen etkileşime dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda adaptasyon, kişinin üyesi olduğu veya olmayı düşündüğü örgütün değerler ve politikalarına uyum sağlayabilmek adına, davranışlarında gösterdiği değişimdir (Lejeune, 2001: 206).

İnsanlar doğuştan ve sonradan edindikleri bir takım yapabilirliklere sahiptirler ve bunları kullanmak kendi hür iradelerine bağlıdır. Ancak bir iş çevresine dahil olan insan, artık bu yapabilirliklerini kendi iradelerinin dışında, dahil olduğu çevrenin taleplerine göre de uyarlamak durumundadır. Bu uyumun sağlıklı bir şekilde olabilmesi ise, kişinin kendisini tanımasına ve dahil olduğu iş çevresinin beklentilerini çabuk analiz edebilmesine bağlıdır. Kişi eğer bunu başarıyor ise, sahip olduğu yapabilirliklerini kullanabilecek ve ihtiyaca göre yeni beceriler geliştirme yoluna gidecektir (Gençöz, 1998: 7).

Ayrıca, çalışanların örgüte çabuk adapte (uyum sağlama) olabilmesi, son yıllarda örgüt karlılığı ve performansı üzerine olan etkisinden dolayı üzerinde dikkatle durulmaya başlanan bir husus olarak gözlemlenmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 128). Bu sebepten dolayıdır ki, son zamanlarda özellikle örgütü ve çevresini olabildiğince çabuk kavrayıp, bir an evvel verimli birer çalışan olabilmeleri adına, örgüte yeni katılan çalışanlara veya örgüt içerisinde ünite değişikliği yapanlara yönelik olarak oryantasyon eğitimi verildiği görülmektedir (Phillips, 1987: 144).

İnsan kaynağının hizmet edeceği örgüte çabuk uyum sağlama gibi bir yetkinliğe sahip olması, özellikle bu eğitim dönemi ve takip eden süreç için çok önemli bir husustur. Çünkü, işe yeni başlayan bir kişinin, örgütün politikalarını, değerlerini ve işe yönelik davranış şekillerini öğrendiği bu sürece çabuk dahil olması, kişiye örgüt içerisinde daha doğru rolün verilmesine ve bu sürecin daha az emek sarf edilerek atlatılmasına sebep olacaktır. Ayrıca kişinin örgütü ile arasında oluşan hissiyatı, bundan sonraki atacağı adımları etkilemesi bakımından da ayrıca önem arz ettiği belirtilmektedir (Reio ve Sutton 2006: 292).

Diğer taraftan Adaptasyon (uyum sağlama), özellikle örgüt psikolojisiyle ilgilenen araştırmacılar tarafından, ihtiva ettiği sonuçların önemi sebebiyle, uzunca bir süredir üzerinde önemle durulan bir konudur. Araştırmalara göre, çalışanın örgütüne ve çevresine çabuk adapte olabilmesi, onun işinde kalıcılığına, tatmin olmasına, performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmektedir. Ayrıca, çalışanın örgütü ile uyum içerisinde olması, sosyal ilişkiler ve yüksek düzeyde motivasyon gibi davranış sonuçlarına da etkide bulunduğu savunulmaktadır (Irak, 2012: 14). Ayrıca çabuk adapte olan çalışanların diğerlerine göre, daha uysal, değişim odaklı, öğrenmeye açık, ön yargısız, hoşgörülü ve yaratıcı kişiler oldukları temsil ettiği özellikleri arasında sıralanmaktadır (Karaeminoğulları vd, 2009: 332).

Bu ve benzeri sebeplerden dolayı bugünkü insan kaynakları yöneticilerinin, güncel ve gelecek insan kaynağı ihtiyaçlarını temin ederken, adaptasyon yetkinliğine sahip adayları tercih etmeleri, hem örgüt hem de çalışan açısından akıllıca atılmış bir adım olacaktır. Çünkü örgütün çabuk adapte olan çalışana sahip olmasının, hem

yüksek düzeyde motive olmuş istihdam, hem de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek, kalıcı iş gücüne sahip olması anlamına geldiği ifade edilmektedir (Ergün, 2012: 132).

Bu bağlamda örgütler tarafından yüksek adaptasyonun bir yetkinlik olarak ödül kapsamında değerlendirilmesinin, ihtivası bakımından üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu söylenebilir. Ayrıca, kişinin örgütü ve çevresine çabuk uyum sağlayabilmesi, uyumun kalıcı hale dönüşmesi, kişinin sahip olduğu bir yetkinlik olabileceği gibi, liderlerin, yöneticilerin ve hiyerarşik kademelerin yönetim sürecinde takındıkları tavırla da yakınılgıdır (Hannan ve Freeman, 1977: 929).

2.1.4. Gelişime Açıklık (Esneklik)

Gelişime Açıklık (Esneklik), Koç Üniversitesi tarafından, insan kaynağında bulunması gereken temel bir yetkinlik olarak kabul edilmiş ve de; kişinin işini yaparken farklılaşan ihtiyaçlar veya durumlara göre olumlu bir bakış açısıyla konunun üzerine eğilerek çeşitli çözüm yolları üretebilmesi veya bu yönde gelen önerilere açık olabilmesi şeklinde tanımlanmıştır (my.ku.edu.tr, E.T: 07.06.2017). Bu bağlamda gelişime açıklık (esneklik) için, çalışanın değişimin hızlı yaşandığı piyasa koşullarına kısa sürede ayak uydurabilmesi, beklenmedik gelişmelere karşı pozitif bir bakış açısıyla hızlı çözüm üretebiliyor veya arayış içerisine giriyor olması, son zamanlarda işletmelerin çalışanlarında olmasını istedikleri temel bir yetkinliktir denilebilir.

Başka bir ifadeyle, örgütler temelde kar elde edebilmek ve varlığını sürdürülebilir kılmak gibi bir amaç için kurulur ve bu istikamette yürürler. Ancak bunu gerçekleştirebilmek için iç ve dış çevre koşullarında yaşanan sürekli değişime karşı da kendilerini sürekli güncellemek durumundadırlar. Aksi takdirde örgüt bünyesinde bir bozulmanın ve gerilemenin önüne geçmek pek de mümkün olmayacaktır. Bu durumda insan kaynağının temel bir yetkinlik olarak sahip olduğu "esneklik" için, değişim sürecinde örgütün elini güçlendiren bir enstrüman olarak değerlendirilmeli ve üzerinde önemle durulmalıdır denilmektedir (Çınar, 2005: 83).

Bu bağlamda ayrıca, gelişime açık ve esnek düşünebilen çalışanın; örgütün iş çıktısına katkı sağlamak adına yeni fikirler önerebileceği, performans sonuçlarına göre kendisini değerlendirip, eksik yönlerini iyileştirme yoluna gidebileceği belirtilmektedir. Ayrıca sürecin iyileştirilmesi için başkalarından gelen tekliflere açık olup, istekle dinleyebileceği gibi, yeni fikirler ileri sürerek çevresindeki insanları işe motive edebileceği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002: 151-158).

Ancak bu bağlamda bazen insan kaynağının bu yetkinliğe sahip olması tek başına pek fazla önemli olmayabilir. Çünkü bugünün çalışanları, örgütünden sadece verdiği emek karşılığında ay sonunda kendisine bir miktar para vermesini beklememekte veya sadece verilen bu para karşılığında ona güçlü bir bağ ile bağlanmamaktadır. O halde güçlü bir aidiyet duygusunun kazandırılması ve yetkin insanın örgütte tutulması için, artık insan kaynakları yöneticilerine, bu yetkinliği ödül kapsamında değerlendirmek gibi paradan daha fazlasını düşünmelerinin gerekliliği söylenmektedir (Drucker, 1994: 98).

Bugünün rekabet ortamında değişimden kaçmak pek akıllıca ve mümkün görünmemektedir. Onunla baş etmenin yolu, ona karşı direnç göstermek değil, onu alt edebilmenin çözüm yollarını aramaktan geçmektedir (Toffler ve Toffler 1996: 8). Bu çözüm yollarından birtanesi ise, çalışanların işe ve çevreye yönelik olarak sergiledikleri olumlu ve esnek davranışlarında gizlidir. Bu davranışların geliştirilmesi ve yetkin çalışanların elde tutulması ise, yöneticiler tarafında bu doğrultuda geliştirilen politika ve düşüncelerin gücüne bağlıdır (Açıkalmın 1996: 55).

Diğer taraftan modern insan kaynakları yönetim anlayışına göre de, örgütler, nitelikli iş gücünün sürdürülebilir kılınması için çalışan motivasyonunu artıracak ve mevcut yetkinliklerini geliştirecek önlemler almalıdır (Christ ve Remer, 1999: 76). Bu doğrultuda, çalışanların sarf ettikleri çabanın adil bir şekilde değerlendirilip, uygun ödüllendirme yöntemleriyle ödüllendirilmesi, atılmış doğru bir adım olacaktır. Çünkü örgütlerin nihai hedeflerine sağlam adımlarla yürümesi ve sürdürülebilir nitelikli bir iş gücüne sahip olmasının ancak bu şekilde mümkün olabileceği belirtilmektedir (Sánchez vd, 2003: 956).

2.1.5. Takım Odaklı Olma

Değişim ortamında örgütün rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, her zaman tek başına kişisel çaba veya kişilerin ayrı ayrı mücadele etmesi yeterli olmayabilmektedir. Bunun farkında olan bugünün modern işletmeleri, birlikte çalışma yetkinliğine sahip kişileri, daha iyi verim alabilmek adınabir gruba, takıma dahil etme yada bir ekip çatısı altında toplama gayreti içerisine girmişlerdir. Temel amaç, verimliği artırarak, sorunların ve başarının birlikte sırtlanılmasıdır. Ancak burada önemli olan husus, takım odaklı çalışan bireylerin belirlenip, bir araya getirilmesidir denilmektedir (Zehir ve Özşahin, 2008: 266).

Bu bağlamda öncelikle takım, belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle işbirliği içinde olan ve işlerini belli bir düzen içerisinde yürüten en az iki ve daha fazla kişiden oluşan küçük insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (kisiselbasari.com, E.T: 07.07.2017). Başka bir ifadeyle de, ortak bir hedefi ve iş sonuçlarına göre başarı veya başarısızlığı birlikte paylaşan, örgüt değerleri ve amaçlarının farkında olup, bu yönde güç birliği oluşturan kişilerin oluşturduğu küçük bir grup olarak ifade edilmektedir (Cohen ve Bailey, 1997: 239).

Kendisinden kaliteli hizmet/ürün çıktısı veya bir problemin çözümüne katkı sağlaması beklenen bu etkili grubun bir araya getirilmesi pek kolay olmamaktadır. Bu bağlamda ilk olarak yapılması gerekenin, işin iyi analiz edilmesi, işin gerektirdiği yetkinlik profiline çıkarılması ve bu amaca en iyi şekilde hizmet edecek yetkin çalışanın takıma dahil edilmesi olduğu belirtilmektedir (Oakland, 1994: 337). Bu amaç doğrultusunda bugünün modern insan kaynakları uygulamalarına bakıldığı zaman, gerek bir problemin çözümünde, gereksede ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde, takım çalışmalarına ayrı bir önem verildiği görülmektedir. Çünkü bir yetkinlik olarak takım odaklı ve işbirlikçi çalışma ruhuna sahip kişilerin grup içerisindeki sayısı, grubun neleri başarabileceğini/başaramayacağını dolayısıyla, örgüt hedeflerinin ne kadar gerçekçi olup olmadığını belirleyecektir. Ayrıca, takım odaklı çalışanların diğer çalışanlarla ortak hedef üzerinde etkileşime geçerek onları işe motive edebileceği gibi, bu yetkinlikten mahrum kişilerin çoğunlukla grup içerisinde yer alması durumunda, düşük verimlilik ve amaçtan sapma gibi

istenmeyen durumların ortaya çıkabileceği hususu da konunun ayrı bir önemli boyutu olarak ortaya konulmaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 349).

Diğer taraftan çalışanın işbirlikçi ve ekip ruhuna sahip olmasının yukarıdaki ifade edilen hususların dışında bir takım önemli işlevleri bulunmaktadır ve bunlar (Barutçugil, 2002: 150-152):

- Takım odaklı çalışan, diğer çalışma arkadaşlarının takıma olan katkılarını saygı ile karşılar ve çalışma ruhuna pozitif katkı sağlar,
- Başarıya olan inancını çalışma arkadaşlarına yansıtarak, onları cesaretlendirir,
- Ortak mücadeleyi canlı tutar,
- Üretim/Hizmet çıktısına katkı sağlayacak görüşleri dinler ve aktif katılım sağlar,
- Takım içerisinde güven ortamının hakim olması için öncelikle kendisi bu yönde davranışlar sergiler ve “biz” duygusunu ön planda tutar, şeklinde sıralanmaktadır.

Bu yetkinliğe sahip olan çalışanların örgüt bünyesinde istihdam edilmesi, biz olabilmek için atılmış güçlü bir adım olacaktır. Bu sayede örgüt içerisinde dinamik bir işbirliği ve ekip ruhu hayat bulacak ve bunun doğal bir sonucu olarak da, çalışan motivasyonu ve performansı artacaktır (Bateman vd, 2002: 216).

Modern insan kaynakları yönetim anlayışına bakıldığında zaman uygulamada, örgüt çalışanlarına, onları işe daha iyi güdülemek adına, ortaya koydukları iş ve davranış sonuçlarına göre maddi ve manevi olmak üzere farklı şekillerde ödüller verildiği görülmektedir. Bu uygulama genellikle, çalışanı işe daha iyi güdülemenin yanında, gerçek başarı sahibini örgütte tutmak, vasat olanı ise gelişmeye teşvik etmek adına yapılan aşamalı bir süreci içermektedir (Bilgin, 2001: 210-211). Bu bağlamda takım odaklılığın, örgüte yenilikçilik, işbirliği, ekip ruhu ve paylaşımcılık gibi birçok yönden kattığı faydaya binaen ödül kapsamına alınarak değerlendirilmesinin, örgütün hedeflerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için oldukça önemli bir husus olduğu söylenebilir (Lau ve Ngo,2004: 691).

2.1.6. Anlama ve Kavrama Becerisi

Anlama ve kavrama becerisinin, örgütler için insan kaynağından en iyi şekilde faydalanmak adına, hem aday insan kaynağında, hem de mevcut çalışanlarında olmasını arzu ettikleri temel bir yetkinlik olduğu söylenebilir. Şöyle ki, örgütler işin gerektirdiği yetkinliklere uygun çalışma arkadaşlarını seçerken, seçilecek insan kaynağının işi çabuk anlama ve kavrama becerisini hem zaman ve maliyet israfından kaçınmak, hemde işi en iyi şekilde yapacak doğru çalışanı seçmek adına göz önünde bulundurabilirler. Ayrıca, sürekli değişen piyasa ve teknolojiler konusunda çalışanların gerek hizmet içi kurslar, gerekse de kurum dışı eğitim programları ile bilinçlendirilmesi hususunda da, çalışanların konuları iyi anlayabilmesi ve çabuk içselleştirebilmesi açısından önemli bir husustur. Çünkü örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamadaki performansı, yapacağı işi iyi anlayan ve öğretileni çok çabuk kavrayan çalışanların bireysel anlama ve kavrama becerilerine bağlıdır. Ayrıca çalışanın, örgütün veya grubun amaçlarını iyi anlamasının, örgütün verimli ve daha kaliteli iş çıktısı elde etmesine, çalışanların ise iyi bir performansa ve motivasyona sahip olmasına yol açtığı belirtilmektedir (Gibson vd, 2012: 233).

Diğer taraftan, insan kaynağının sahip olduğu anlama ve kavrama becerisi, kişinin zeki bir insan olduğunun da göstergesidir (saniterforum.com, E.T: 10.08.2017). Bu bağlamda zeka; kişinin anlama, kavrama, öğrenme, öğrendiklerini uygulayabilme, adapte olabilme ve problemlerle baş edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doruk ve Öngören, 2005: 157). Başka bir ifadeyle, kişinin konuları ve olguları anlayabilme, öğrenebilme, sonuçlarını değerlendirebilme ve de ani gelişen durumlarla başa çıkabilme becerisidir. Ayrıca, yapılan araştırmalara göre, kişinin algılama ve değerlendirme becerisi ile onun işe yönelik performansı arasında bir ilişki mevcut olduğu ve ilişkinin yönünün pozitif olduğu ifade edilmektedir (Lam ve Kirby, 2002: 134-142).

Örgütlerin sahip olduğu kaynakların çalışanlar tarafından etkili bir şekilde kullanılması, örgütsel verimlilik açısından diğer önemli bir konudur ve çalışanların sahip olduğu anlama ve kavrama becerisiyle ilişkilendirilebilir. Çünkü örgütün sahip olduğu makine veya malzemelerin istenilen düzeyde ve doğru kullanılması, gerek

çalışan, gerek takım, gerekse de örgütsel düzeyde bir performans artışına yol açacağı gibi, güç, zaman ve malzeme tasarrufu sağlaması açısından da önemlidir (Zehir ve Özşahin, 2008: 270). Benzer şekilde kaynakların doğru kullanılması, hem doğabilecek zarar ve kazaların önüne geçilebilmesi, hem de kaliteli çıktıların elde edilebilmesi açısından önemli bir konudur denilmektedir (Bateman vd, 2001: 216).

Örgüte sağlamış olduğu tüm bu faydalar düşünüldüğü zaman, çalışanların sahip oldukları anlama ve kavrama yetkinliklerinin örgütleri tarafından geliştirilmesine yönelik olarak atılacak adımların, ihtivasi bakımından göz ardı edilmemesi gereken bir konu olduğu söylenilebilir. Konuyla ilişkili olarak Doğan ve Taşkın' ın; öğrencilerin öz düzenlemelerini (öğrenme, anlama, farkında olma v.b) geliştirmek amacıyla anne ve babalara düşen sorumluluklar üzerine yapmış oldukları çalışmanın bulgularına göre, anne ve babaların bu becerileri geliştirmek adına, sözlü olarak telkinde buldukları ve küçük ödüller ile bu gelişim sürecini destekledikleri görülmüştür (Doğan ve Taşkın, 2016: 7-9). Bu bağlamda, örgütlerinde anlama ve kavrama yetkinliğini geliştirmek adına bir kriter olarak ödül kapsamında değerlendirmesi, yetkinliğin geliştirilmesi açısından atılmış önemli bir adım olarak görülebilir.

2.2. FONKSİYONEL (MESLEKİ/ROL) YETKİNLİKLER

Çalışmada "Fonksiyonel (Mesleki/Rol) Yetkinlikler" olarak adlandırılan yetkinliklerin literatürde farklı başlıklar altında ele alındığı görülmektedir. Bu başlıklardan bazıları; Teknik/Profesyonel Yetkinlikler (Ogrean vd, 2009: 116), Teknik, Mesleki ve Fonksiyonel Yetkinlikler (Arat, 2008: 84), Mesleki ve Rol Yetkinlikleri (Sabuncuoğlu (2016: 91-93) şeklindedir. Bu bağlamda çalışmadaki adlandırmanın, yapılan bu sınıflandırmaları kapsamı içerisine aldığı söylenebilir.

Her örgütün genel anlamda çalışanlarında olmasını istediği temel bir takım yetkinlikler olduğu gibi, her bölüm, meslek veya sektörün de çalışanlardan bekledikleri bir takım davranış farklılıkları olabilir. Bu bağlamda Fonksiyonel (Mesleki/Rol) Yetkinlikler başlığı altında, bu farklılıkların içeriği üzerinde durulmuştur.

Genel anlamda Fonksiyonel (Mesleki/Rol) Yetkinlikler, yapılan işin gerektirdiği yeteneklerdir. Kişiyi yaptığı işte başarıya ulaştıran niteliklerdir. Başka bir deyişle, doğrudan yapılan iş ve onun gerektirdiği davranış özellikleri ile ilişkilidir (Eginli ve Bitirim, 2008: 20). Ayrıca tanımlanan bu yetkinliğin, etkili performans ve verimlilik artışında çok önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda kişilerin sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve motivasyon gibi özellikleri, bu kapsamda değerlendirilebilir (Decker vd, 2012: 10).

Diğer taraftan bu yetkinliler, temel (kişisel/davranışsal) yetkinlikler gibi doğuştan değil daha çok sonradan kazanılabilen yetkinliklerdir. Ayrıca işe yönelik yetkinlikler olduğu ve her işin de kişilerden beklediği bir rolü olduğu için, örgüt içi bölüm değişimlerinde veya sektör değişiminde kişi bu yetkinlikleri beraberinde götüremezler (Bayraktar, 2002: 32). Örneğin bir havalimanında görev yapan hava trafik memuru, herhangi bir sebeple destek hizmetler birimine atanması durumunda, beraberinde daha önceki işine yönelik sahip olduğu yetkinliklerin çoğunu götüremeyecektir.

Örgütlerin piyasa koşullarında etkili ve üstün olabilmeleri için çalışan ve örgüt performansını etkileyen bir takım fonksiyonel yetkinlikler vardır. Bu yetkinliklerin doğru iş ile buluşturulması örgütsel başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bugünün insan kaynakları yöneticileri, bu yetkinliklerin tanımlanması ve geliştirilmesi yönünde yoğun çaba sarf etmektedirler. Bu doğrultuda yetkinlik sahibi çalışanların adil bir ödüllendirme sistemi ile desteklenmesi, çalışan motivasyonu için iyi bir güdüleyici olabilir (Ünsar, 2009: 44). Çünkü örgütlerin kısa vadeli başarılarının arkasında düşük fiyat avantajı olabilirken, uzun vadeli başarıların arkasında, çalışan yetkinliklerinin örgüte ve yaptığı işe entegre düzeyinin olduğu görülmektedir (Ogrean vd, 2009: 115).

2.2.1. Bilgi, Beceri ve Deneyim Düzeyi

İş dünyasına bakıldığı zaman, insan kaynağının sahip oldukları kadar değer gördüğü hemen ilk bakışta anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynağının sahip

oldukları için; örgütsel amaçlara ulaşabilmek için verilen görevin üstesinden gelebilme nitelikleri denilebilir (Coşkun vd, 2010: 380).

İnsan kaynağından en iyi şekilde yararlanmak adına onların yetkinliklerine odaklanan örgütler için sahip oldukları en önemli varlık; çalışanları ve onların sahip oldukları yetkinlikleridir. Bu kaynak hem örgüt, hem de birey için strateji geliştirmede bir üstünlük sağlayıcıdır. Bu bağlamda kişilerin sahip olduğu bilgi (örgütün kim olduğu, ne iş yaptığı, hedef müşteri kitlesi, değerleri ve temel uzmanlık alanı hakkındaki sahip oldukları), beceri (sorunların üstesinden gelebilme, çıkarım yapabilme, planlama yapabilme, çok yönlü düşünebilme ve işi yapabilme kabiliyeti) ve deneyim (kişinin belirlenmiş bir süre içerisinde veyahut hayatı boyunca dış çevreden veya eğitim yoluyla elde ettiği bilgilerin tamamı (tdk.gov.tr, E.T: 20.07.2017)) düzeyinin, birer üstünlük sağlayıcı yetkinlik olarak değerlendirildiği görülmektedir (Ogrea vd, 2009: 116).

Bu önemli üstünlük sağlayıcı yetkinliğe sahip olan çalışanlar, bir örgütün veya örgüt içerisindeki bir takımın önemli üstünlük sağlayıcı üyeleridir. Ancak bu üstünlüğün elde edilmesi veya geliştirilmesi için gerek takım liderlerine gerekse de üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu süreçte bilginin ve becerinin taze tutulması için belirli sürelerde eğitim verilmesi, deneyimlerin uygulamaya aktarılabilmesi için kişilere fırsatlar tanınması ve de nitelikli üyelerin elde tutulması için adil bir ödüllendirme sistemi kurulmasının bu bağlamda etkili bir yöntem olarak görülebileceği belirtilmektedir (Gibson vd, 2012: 233-234).

İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim konusu, bugünün örgütlerinde, özellikle üst yönetim kademesinin üzerinde önemle durduğu konulardan birisi haline gelmiştir. Çünkü ortaya konulan işlerin kalitesi ile çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim düzeyi doğru orantılı görünmektedir (Aydınlı ve Muhsin, 2004). Bu ve benzeri nedenlerden ötürüdür ki, özellikle son yıllarda örgütlere nitelikli insan kaynağı kazandırmak adına özel sektörün yanı sıra bizzat devlet de İŞKUR (İş Kurumu) gibi kurumları vasıtasıyla konuya müdahil olmuştur.

Bu bağlamda 12. 02. 2016 Tarih ve 29622 sayılı yönetmelik çerçevesinde, işletmelere nitelikli iş gücü kazandırmak ve işsiz olan kişileri bilgi ve beceri yönünden geliştirmek amacıyla değişiklikler gerçekleştirmiştir (aksehirtso.org.tr, E.T:25.07.2017). Bu çerçevede “iş başı eğitim programı” gibi çeşitli başlıklar altında eğitimler verilmekte, örgütlerin yoğun rekabet altında ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyim sahibi iş gücü ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadırlar.

Ancak örgütlere bu ve benzeri eğitim programlar ile nitelikli insan gücü kazandırılması, onlardan en iyi şekilde faydalanmak için tek başına yeterli olmayabilmektedir. Bu sebeple yöneticiler, onları geliştirmenin ve elde tutmanın yöntemleri üzerinde önemle durmaktadırlar. Bu yöntemlerden bir tanesi ödül sistemidir. Özellikle onların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini geliştirmek ve teşvik etmek adına ödüller, maddi ve manevi olarak farklı şekillerde sunulmaktadır. Ayrıca bu doğrultuda çalışan motivasyonu da konuyla ilişkilidir. Çünkü deneyim sahibi bir çalışanın eğer çalışma arzusu yok ise, bu deneyim veya bilgi pek işe yaramayacaktır. O halde, çalışana işe güdülemek adına sahip oldukları yetkinlikler doğrultusunda ödüllendirmek iyi bir seçenek olacaktır (Altındağ ve Akgün, 2015: 284-285). Diğer taraftan çalışanların bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri göz önünde bulundurularak uygun işe yerleştirilmeleri hususu da, kişinin verilen görevi kolayca başarabilmesi neticesinde daha çok motive olacağı varsayımı düşünülerek, yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir (Çakıcı ve Ertaş, 2011: 438).

2.2.2. Analitik (Sistemik) Düşünebilme

Örgütün rekabet ettiği piyasa koşullarında başarılı olabilmesi için önemli hususlardan birisi de, doğru insanı doğru iş ile buluşturmadır. Bu doğrultuda işin iyi analiz edilmesi ve işi yapacak olan kişilerde ihtiyaç duyulan yetkinliklerin aranılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi adına atılmış doğru bir adım olacaktır (Mucha, 2004: 98). Bu bağlamda analitik (sistemik) düşünebilme yetkinliğinin, yapılan işe veya hizmet koluna özgü olarak zaman zaman çalışanlarda aranan zihinsel bir yetkinlik olduğu söylenebilir.

Literatürde mantıksal, sistematik ve bütüncül düşünme olarak da adlandırılan analitik düşünme; iş süreçlerinde karşılaşılan bir durum ya da sorunu kendi içerisinde küçülterek ve ortaya çıkabilecek muhtemel sonuçlarını da göz önünde bulundurarak anlamaya çalışma süreci olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, konuların veya sorunların üstesinden gelebilmek için ortaya çıkış sebepleri ile muhtemel sonuçları arasında bir ilişki kurmayı ve kronolojik bir sıralamayı içermektedir (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 104). Kısaca, gelişen durumları değerlendirebilmeyi ve geliştirebilmeyi içeren zihinsel bir düşünme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sebetci ve Aksu, 2014: 67).

Bu yetkinliğe sahip olan bir çalışan, olaylar arasında ilişki kurabilmesi veya iş sürecinde bir sonraki aşamada ortaya çıkabilecek sonuçları kestirebilmesi sebebiyle, yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçebileceği gibi, işin sorunsuz işleyişine katkı sağlaması bakımından da zaman ve emek tasarrufunda bulunulmasına katkı sağlayabilir. Örneğin; Lojistik firmasında çalışan bir dağıtım görevlisi, şehir içerisinde dağıtılacak kargoları eğer güzergâha göre istifler ise, yani ilk dağıtım noktasına ait kargoları en son olarak araca koyar ise, dağıtım hem hızlı hem de sorunsuz gerçekleşecektir. Aksi durumda ise, daha fazla emek ve daha fazla zaman kaybı yaşanacaktır. Böyle bir durumda ise çalışanda, stres ve motivasyon kaybı gibi bir takım olumsuzlukların görülmesi muhtemeldir.

Ayrıca analitik düşünme yetkinliğine sahip kişilerin, amaçlarını gerçekleştirmede, önlerine çıkan fırsatları kendi lehlerine çevirmede, sorunların üstesinden gelmede ve de konular ve sorunlar arasında bağ kurarak bir çıkarımda bulunmada başarılı oldukları belirtilmektedir (Yaman ve Karamustafaoğlu, 2006: 92). Barutçugil'de benzer şekilde, analitik düşünme yetkinliğine sahip kişilerin, herhangi bir duruma ilişkin karar vermeden önce, konuya ışık tutabilecek her tür veriyi toplayarak çözümlediklerini, doğruluğundan ve eksiksizliğinden emin olduktan sonra bir sonuca vardıklarını belirtir (Barutçugil, 2002: 149). Robbins ise, analitik düşünmenin, iş sürecinde veya bir sorunla karşılaşıldığında başvuru normal mantık yürütmenin ötesinde, alternatiflerin de düşünülerek bir çıkarım yapıldığı, kronolojik sıralamaya sahip bir düşünce tarzı olduğunu vurgulayarak yetkinliğin önemine dikkat çeker (Robbins, 2011: 42).

Özetle, bir örgütün değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi ve rakipleriyle mücadele edebilmesi, ancak farklılık veya üstünlük sağlayıcı bir değere sahip olması koşuluyla mümkün görünmektedir (Barney ve Hesterly, 2008: 11). Fakat bu durum, başarıyı sürdürülebilir kılmak için her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Bu başarıyı sürdürülebilir kılabilecek güçlerden bir tanesi, analitik düşünme yetkinliğine sahip yetkin çalışanların örgüt bünyesinde istihdamı ve elde tutulmasıdır (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken husus ise, yetkinlik sahibi çalışana örgütü tarafından, bu yetkinliğinin görüldüğü ve önemsendiği bilgisinin doğrudan veya dolaylı olarak iletilmesidir. Bu doğrultuda, çalışanın motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmak adına sahip olduğu analitik düşünme becerisinin bir ödüllendirme kriteri olarak değerlendirilmesi iyi bir yönetim uygulaması olarak düşünülebilir (Alayoğlu, 2010: 82).

2.2.3. Kaynakları Etkin Kullanma

Özellikle kar amaçlı kurulmuş olan üretim veya hizmet örgütlerinin sahip oldukları kaynakların, çalışanları tarafından en verimli şekilde kullanılması, karlılıkları üzerinde etkiye sahip temel faktörlerden birisidir denilebilir. Başka bir ifadeyle, kaynakları etkin bir şekilde kullanan çalışanın, doğrudan veya dolaylı olarak örgüt başarısına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Kaynaklar, örgütlerin bir ürün veya hizmet üretebilmesi için ihtiyaç duydukları ekonomik faktörlerdir ve dolayısıyla, doğrudan veya dolaylı bir şekilde üretilen ürün veya hizmetin maliyetini etkilemektedir (Erdoğan, 1995: 40). Başka bir deyişle, maliyetlerin büyük bir bölümünü oluşturması sebebiyle, karlılığı belirleyen temel unsurlardır (Unutkan, 2010: 89). Bu nedenle örgütler, çalışanlarına tahsis ettikleri kaynakların en rasyonel şekilde değerlendirmesini isterler (Bateman vd, 2002: 216).

Kaynakların rasyonel kullanılması ile doğabilecek bir takım hatalarında önüne geçilecektir. Bu ise, bir taraftan gereksiz ham madde, malzeme, güç ve zaman kullanımının önlenmesi, diğer taraftan kalitesiz iş sonuçlarının, stoklamaların ve kazaların önüne geçilmesi anlamı taşımaktadır (Ertaş, 1999: 89). Diğer taraftan,

çalışanların örgüt kaynaklarını sahiplenmeleri halinde ise, hem malzemenin doğru ve etkin kullanılması, hem de israfın önüne geçilmiş olacaktır. Dolayısıyla örgütsel boyutta önemli bir verimlilik artışı sağlanacaktır (Zehir ve Özşahin, 2008: 270).

Bu kapsamda özel sektörün yanı sıra devlet kuruluşlarının da, zarar etmemek adına çeşitli programlar altında kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek için reform niteliğinde kararlar aldıkları görülmektedir. Örneğin; 2004 yılında yayınlanmış olan "*2004 Kaynakları Etkin Kullanma ve Maliyetleri Düşürme Yılı*" başlıklı başbakanlık genelgesi doğrultusunda, kamu kurum ve kuruluşlarında etkin kullanım bilinci oluşturulmaya çalışılmış ve bu doğrultuda çaba gösterenlerin ödüllendirilmesi talimatı verilmiştir (B.İ.G.B., 2005: 18).

Diğer taraftan kamu kurum ve kuruluşlarında etkin kaynak kullanımını özendirmek ve de tasarruf sağlayabilmek adına; kurum bünyesinde ihtiyaca uygun insan kaynağının istihdam edilmesi, iş tanımlarının doğru yapılması, istihdam edilecek olan kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi, kişilere yetkinliklerine uygun iş verilmesi ve de yetkinliklerinin geliştirebilmesi için stratejiler geliştirilmesi gibi öneriler kaleme alınmıştır (selcuk.edu.tr, E.T: 01.08.2017).

Öte yandan, bugünün örgütleri için değişen piyasa ve rekabet koşullarında gider ve gelir oranlarının doğru hesaplanabilmesi ve insan kaynağının etkin yönetimine ilişkin oluşturulan örgüt politikaları, karlılık hedeflerine ulaşmada önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kaynaklardan beklenen optimum kullanım süresi ile iş sürecindeki kullanım süresi arasındaki ilişki, örgütün karlılığını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum ise, kaynak kullanım sürecine gereken ilginin gösterilmesini gündeme getirmektedir. Bu kapsamda etkin kaynak kullanımının ödüllendirme kapsamına alınması, sürekli iyileştirmeye ve dolayısıyla da çalışan motivasyonuna etki edecektir (giv.org.tr, E.T: 01.08.2017).

2.2.4. Standart Geliştirme

Mevcut piyasa koşullarında, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında ve korumasında önemli unsurlardan bir diğeri de, standart geliştirme yetkinliğine sahip nitelikli iş gücüdür denilebilir. İşe yönelik olarak çalışmada bulunması arzulanan bu yetkinliğinde, diğer yetkinlikler gibi günümüz insan kaynakları yöneticileri tarafından üzerinde önemle durulduğu görülmektedir.

Bu kapsamda, bir örgütün son teknolojiye sahip ekipmanlar ile donatılması, başka bir deyişle teknolojik açıdan rakiplerine göre yetenekli olması, elbette ki önemli bir rekabet unsurudur. Ancak, bu teknolojilere sahip olunması ve kullanılmasının yanında, bu teknolojilerin geliştirilmesi yönünde sahip olunan insan kapasiteside çok önemlidir (Taymaz, 2004: 1).

Bugün piyasalarda söz sahibi olan ve piyasalara yön veren örgütlere bakıldığı zaman da, bunların standartların üzerine çıkmış veya piyasayı yeniliklerle tanıştırmış örgütler olduğu görülmektedir. Bu standartların üzerine çıkmayı ise, sahip oldukları güçlü beyinler sayesinde başarmışlardır. Modern yönetim anlayışına sahip yöneticiler, insanların bu güçlü yetkinliklerinden yararlanmak adına, ya onların fikirlerine müracaat ederler ya da kendilerini gösterebilmeler için bir takım fırsatlar sunarlar. Bu bağlamda standart geliştirme becerisine sahip yetkin insan kaynağının tedarik ve istihdamı ise ilk önce atılması gereken önemli ve doğru bir adım olarak görülmektedir (Boeddrich, 2004: 274).

Kişilerin sahip olduğu standart geliştirme veya ürün/hizmet geliştirme yetkinliği, örgütün temelde sahip olduğu yeteneklerin, çalışan marifetiyle geliştirilerek ürün/hizmet çıktısına katkı sağlaması şeklinde ifade edilebilir (Ahmadi vd, 2012: 16). Örgütlerin ayakta kalma mücadelesi verdiği bugünlerde, faaliyetlerini etkileyen birçok değişkenle mücadele etmek durumundadır. Çevrenin sürekli değişim içerisinde olması, örgütleride sürekli olarak bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Burada ise, ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlayan yekin insanın önemi ön plana çıkmaktadır (Tokgöz vd, 2012: 301). Bu bağlamda

standart geliştirme yetkinliğiyle örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

Geliştirilen standartlar sayesinde ortaya yeni bir ürün/hizmet konulacak ve bu ise, örgüte yeni avantajlar sağlayarak, stratejisinde değişiklikler meydana gelecektir (Boeddrich, 2004: 275). Bu bağlamda, örgütler için böylesine önem arz eden bu yetkinliğin, hem çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik edecek, hem de standartları geliştirebilme yetkinliğine sahip çalışanları elde tutacak şekilde bir performans ve ödüllendirme kriteri olarak değerlendirilmesi, gerek bireysel gerekse de örgütsel boyutta motivasyon artışı sağlayacak bir uygulama olacaktır (Zehir ve Özşahin, 2009: 270).

2.2.5. Süreçsel Hareket Edebilme

Öncelikle değişimin "Alışılmış bir durumdan farklı bir duruma geçiş" olduğu göz önünde bulundurulursa eğer, bunun günlük yaşantının birçok alanında ve büyük bir hızla yaşandığını görmek mümkündür. Etrafa bakıldığı zaman, her canlının bu değişimden nasibini aldığını görülebilmektedir. Tüm canlılar doğum ile ölüm arasında gerek kendi istekleri, gereksede dış etkenlerin etkisi altında birçok değişikliği içinde barındıran uzunca bir süreç yaşarlar. Benzer şekilde örgütlerinde doğum ile ölüm arasında yaşadığı ve çeşitli faktörlerin etkisi altında geçirdiği bir değişim süreci vardır. Bu bağlamda, örgütlerin değişim sürecini etkileyen ve bu süreçten etkilenen faktörlerden önemli birisinin ise; insan kaynağı olduğu ifade edilmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2017: 128).

Örgütsel anlamda süreç ise, bir ürün/hizmet çıktısı elde ederken, uygulamaların belli bir istikamette, belli bir düzen veya değişikliklerle gelişmesidir (Sönmez, 2013: 3). Örgütler, zaman zaman üretim/hizmet sürecinde bazen dış çevrede yaşanan değişiklikler, bazen de hedef kitleye yönelik olarak daha kaliteli bir iş çıktısı ortaya koyabilmek adına yapılan faaliyetlerde değişikliğe gidebilirler. Bu bağlamda süreçsel hareket edebilmenin, örgütün faaliyet sürecinde meydana gelen olağan ve olağandışı durumlara karşı çalışanların gösterdikleri uyumlu davranış olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, örgütsel faaliyet ve değişim süreci boyunca çalışanların sürece ve

değişime yönelik tutum ve davranışları, sürecin sağlıklı işletilebilmesi için oldukça önemlidir (Akkurt, 2014).

Diğer taraftan, özellikle bugünün müşterilerinin, talep ve beklentilerine hızlı cevap verilmesini bekleyen ve çok çabuk vazgeçebilen bir kitle olduğu düşünülürse, çalışanların, süreç içerisinde yapılması gereken bir iyileştirmeye anında müdahale edebilmesi, düzeltici değişiklikler yapabilmesi ve iş arkadaşlarını bu yönde teşvik edebilmesi örgütsel verimlilik açısından çok önemlidir. Çünkü yönetici pozisyonunda çalışan kişiler, bir işin yapılışı ve sunumu sırasında her zaman çalışanın yanında bulunamayabilirler ve gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayamayabilirler. Bu durumda süreçsel hareket edebilen çalışanların, işin akışı ve örgütün çıkarı doğrultusunda düzeltici adımlar atabiliyor olması, örgütler tarafından arzu edilecek bir durumdur. Ayrıca sürekli iyileştirme ve kaliteli hizmet sunmanın örgütlere rekabet üstünlüğü sağladığı bugünlerde, süreçsel hareket edebilen çalışanın örgütlere çekilmesini ve elde tutulmasını cazip hale getirecek uygulamaların geliştirilmesi, başarı ve verimlilik açısından önemlidir (Özcan, 2006: 174).

Duck' a göre de, örgütün faaliyet sürecinde yaşanacak bir değişim süreci, duygularıyla hareket edebilen insan kaynağının işin içinde olması sebebiyle oldukça hassas bir durumdur. Burada sürece taraf olan veya olması muhtemel tüm elementlerin önceden doğru ilişkilendirilmesi, uygulamanın nihayeti açısından çok önemlidir (Akt. Tunçer, 2013: 381). Bu kapsamda çalışan katılımının sağlanması ve de tatmin ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik olarak insan kaynakları yöneticilerinin yapması gereken ise, çalışan kültür ve yetkinliklerinin farkında olarak, değişim süreci ile süreçsel hareket edebilecek yetkin çalışanın buluşturulmasını sağlamaktır denilmektedir (Shah, 2009: 27).

Van Dam tarafından iş süreçlerinde yaşanan değişiklikler ile çalışanların değişime yönelik tutumunun incelendiği araştırmanın bulgularına göre de, değişim sürecine yönelik olarak bir ödüllendirme politikasının varlığından haberdar olan çalışanların, daha fazla tatmin ve motive olarak, sürece katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır (Van Dam, 2005: 253).

2.2.6. Müşteri Odaklı Olabilme

Özellikle internet kullanımının çok yaygınlaştığı bugünlerde, tüketiciler artık çok hızlı ve basit bir şekilde istedikleri ürünlere ulaşabilmekte, karşılaştırma yapabilmekte ve ödeme konusunda alternatif seçenekleri değerlendirebilmektedir. Diğer taraftan ürün veya hizmet almadan önce, daha önce bu deneyimi yaşamış olan tüketici yorumlarını inceleyebilmekte ve bu doğrultuda ürün veya hizmeti almakta/almayabilmektedir.

Bu kapsamda aranılan ürün veya hizmete ilişkin olarak, benzer fiyat aralığında ve hemen hemen aynı özellikleri taşıyan alternatiflerinin çok olması v.b. sebepler ise, tüketiciye yaklaşımda farklı bir anlayışı gündeme getirmiştir. Örgütler artık, potansiyel müşterileri kendilerine çekebilmenin, tatmin edebilmenin ve elde tutabilmenin yollarını aramaktadır. Bu doğrultuda başvurulan yöntemlerden önemli bir tanesi ise; müşteri odaklı çalışan istihdamdır (Varinli, v.d, 2009: 160). Bu anlayış, pazarlama yönetim anlayışına göre, inişli çıkışlı ve rekabetin yoğun yaşandığı piyasa koşullarında örgütün varlığını sürdürebilmesi için başvurması gereken önemli bir uygulama olarak görülmektedir (Luo vd, 2005: 278).

Öncelikle müşteri odaklılık, modern yönetim uygulamalarından birisi olarak bilinen “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış, müşteri gereksinimlerinin iyi belirlenmesi, giderilmesi ve geri bildirim alınarak düzeltme yoluna gidilmesinde, çalışanlarında sürece dahil edilmesi anlayışına dayanır. Ayrıca bu anlayışa göre, alınan kararlar ve uygulamalar müşteriler ana eksene oturtularak, onun etrafında şekillendirilir. Başka bir deyişle, örgütün yönü daima müşteriye dönüktür (Yıldırım, 2009: 102). Bu anlayışı benimseyen örgüt yöneticileri ise, müşterilerin zarar edip etmemesine veya sadık müşteri olarak kendilerine bağlı kalıp kalmamasına bakılmaksızın, temel önceliğin satışa verildiği bir anlayış değil, uzun dönemli bir müşteri memnuniyetini gözeterek, sürece odaklanmayı tercih etmektedirler denilmektedir (Kohli vd, 1998: 264).

Bu bağlamda memnun edilmiş müşteri, sadakatle işletmeye bağlanmış, daimi müşteri anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu tür müşteri, fiyat hususunda çok fazla itiraz etmeyen müşteri demektir. Piyasaya ilk defa sürülen ürün veya hizmeti gönüllü olarak deneyebilir. Diğer taraftan, işletmenin iyi bir pazarlamacıdır. O halde, içinde bulunan şartlar altında müşterinin memnun edilmesi, piyasa koşullarında üstünlük sağlayıcı stratejik bir faktördür denilebilir. İşte tam da bu noktada müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, müşteri odaklı yetkin insanın örgüte kazandırılması gündeme gelmektedir (Bilge ve Zerenler, 2004: 65).

Bu yetkinliğe sahip olan kişilerin bir takım üstünlük sağlayıcı davranış göstergeleri vardır ve bunlar (Barutçugil, 2002: 153):

- Müşteri duyarlılığına sahip çalışan, müşteriyi memnun edebilmek için elinden gelenin en iyisini ortaya koymaya çalışmanın yanında, onların fikirlerine başvurarak, var ise eksikliklerini gidermenin yollarını arar,
- Müşterilerin şikayet ve taleplerini dikkate almakla kalmayıp, çalışma arkadaşlarının da bu bağlamda duyarlı davranış göstermelerini teşvik eder,
- Müşterileri dinleme noktasında hassastırlar ve çalışma arkadaşlarını da bu hususta, cevap vermeden önce dinlemeye davet ederler,
- Ortaya çıkan sorunlara daha en başında müdahale ederek, büyük problem haline gelmemesi yönünde yoğun çaba sarf ederler, şeklinde sıralanabilir.

Artık bilinmektedir ki, müşteriler sadece alışveriş esnasında veya öncesinde değil, alışveriş işlemi bittikten sonra da kendileri ile irtibat kurulmasını, memnuniyet veya memnuniyetsizliklerinin sorgulanmasını beklemektedirler. Ayrıca, artık sadece gündemi taklit ederek piyasaya tutunmak yetmemekte, müşteriyi memnun edecek veya örgüte çekecek yeniliklere imza atmada pro-aktif olmayı gerektirmektedir (Len ve Cullen, 1999: 17). O halde, müşterilerin güvenini ve de sadakatle örgüte bağlılığını sağlayabilmek adına, böylesine önemli niteliklere sahip olan kişilerin istihdamını sağlayabilmek, öncelikli olarak harekete geçilmesi gereken önemli konulardan biridir denilebilir.

Örgütlerin başarı düzeyinde müşterilerin memnuniyet düzeyleri kadar, müşteri odaklı çalışanların memnuniyet düzeylerinde önemli bir payı vardır. Örneğin; Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren bir bankanın 1998 yılında yapılan müşteri memnuniyet düzeyi anketlerine göre en alt sırada yer aldığı görüldü. Bunun üzerine banka yöneticileri, hem bankanın marka değerini korumayı, hem de müşteri odaklı çalışanları ödüllendirmeyi içeren yeni bir uygulama geliştirdi. Kısa bir süre içerisinde sonuç herkesi şaşırtmış, banka müşteri memnuniyet düzeyi araştırmalarında ilk sıraya oturmuştu. Benzer şekilde David Vagner'in 2006 yılında Michigan Üniversitesinde yapmış olduğu "Tatmin Evde Başlar" isimli çalışmasının sonuçlarına göre de, ödüllendirilmiş müşteri odaklı çalışanların müşteri memnuniyeti sağlamada daha etkili olduğu ortaya konmuştu (capital.com.tr, E.T: 02.08.2017). O halde, müşteri odaklılığın bir yetkinlik olarak ödül kapsamında değerlendirilmesinin, hem çalışan motivasyonu, hem de yetkin insan kaynağının elde tutulması bakımından önemli bir uygulama olacağı söylenebilir.

2.2.7. Fonksiyonel-Bireysel Nitelikler

Örgütlerin, değişen koşullar altında yarın başarılı olabilmeleri için odaklanmaları gereken fonksiyonel yetkinliklerden bir diğeri için de, çalışanların işe yönelik sahip oldukları bireysel (Heyecanlı, Meraklı, Duygusal, Gülyüzlü, Canayakın, Yardımsever v.b.) nitelikleri olduğu söylenebilir.

Bu niteliklerin her birisi gerek çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinde, gerekse de müşterilerle olan ilişkilerinde, az veya çok etkiye sahip önemli ayırt edici yetkinliklerdir (Keçecioğlu ve Kurtuluş, 2014: 59). Genel anlamda, bir örgütün bünyesinde istihdam ettiği çalışanların işe yönelik olarak ihtiyaç duyulan fiziksel ve düşünsel kapasitesi birbirine yakın olabilmektedir. Ancak, kişinin insani ilişkilerinde büyük öneme sahip olan bireysel nitelikleri ise, davranış boyutunda birbirinden farklı olabilmektedir. Başka bir deyişle, kişi her ne kadar aynı fiziksel ortamda ve aynı şartlarda bir işi yürütse de, insani ilişkilerde birbirinden farklı tutum içerisine girebilmekte ve bu doğrultuda üretim/hizmet çıktısında verimlilik artışı/azalışı

görülebilmektedir (Buckingham, 2001: 19). Bu artış/azalışın nedeni ise, çalışanların işe dönük sahip oldukları/olmadıkları yetkinliklerde gizlidir (Geniş ve Usta, 2010).

Örneğin; bir otomobil satış acentesinde çalışan satış temsilcisinin cana yakın ve güler yüzlü olması ile asık suratlı olması, o müşterinin satın alma kararı üzerinde etkili olabilir. Veyahut bir araştırma geliştirme programına katılan sabırsız bir kişi ile maceracı ve meraklı birisinin, yapılan çalışmaya kişilik özelliklerinden dolayı katkısı farklı olabilir. Diğer taraftan, bir hastanenin acil servisinde, bir ambulanda veya güvenlik hizmetinde çalışanlardan soğukkanlı olmaları beklenir. Aksi takdirde verilen hizmette, çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir takım olumsuzluklar yaşanabilir. Çünkü kişilerin sahip oldukları bireysel nitelikleri, iş başarımı üzerine büyük etkiye sahip temel yapabilirliklerdir. Zaten yapılan işin gerekliliği olan ve fonksiyonel yetkinlikler olarak isimlendirilen bireysel niteliklerden mahrum bir çalışandan da, kaliteli bir üretim veya hizmet çıktısı beklenemez. Aynı şekilde, işin gerektirdiği bireysel yetkinliklerden mahrum olan bir kişi, verilen işe yeteri ölçüde cevap veremeyeceği için, kişide motivasyon düşüklüğü ve tatminsizlikte yaşanacaktır (Altuncu, 2011: 307).

Kişinin kendisini üstleneceği göreve yönelik olarak yetkin kabul etmesi, hem sonradan ortaya koyacağı davranışların durması veya devam etmesi noktasında, hem de kişisel tatmin ve motivasyona açısından önemli bir husustur (Arıdağ, 2012: 56-58). Nitekim bu bağlamda Karataş tarafından yapılan “*Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) Öğretmen Adaylarının Mesleklerine İlişkin Zihin Haritalarının Analizi*” isimli çalışmasının bulgularına göre, bu mesleği icra edecek adayların sabır, hoşgörü, iyimserlik, otokontrol ve iletişim yönünden güçlü kişilik özelliklerine sahip olması, mesleğin ileriki dönemlerinde ortaya çıkabilecek mutsuzluk ve başarısızlıkların önüne geçebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, adayların sahip olduğu bu ayırt edici özelliklerin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması için politikalar geliştirilmesi, maddi ve manevi özendiricilerin devreye sokulması da tavsiye edilmiştir (Karataş, 2010: 169).

Yine benzer şekilde Aksoy tarafından kaleme alınan “*Güçlü olmak mı, Cana yakın olmak mı daha etkili?*” yazıda da, günlük yaşam içerisinde karşılaşılan bir kişi hakkında bir yargıya varılırken, hem uzun yıllar emek sarf ederek elde ettiği güce, hem de bu gücü kullanırken takındıkları tavra dikkat edildiğine dikkat çeker. Buna göre, kişinin çok iyi eğitim almış olması, konusunda uzman olması tek başına yeterli olmamaktadır. Çünkü kişinin tüm bunların yanında somurtkan veya art niyetli olması, tüm olumlu vasıflarını gölgeleyebilmektedir. Başka bir deyişle, bir işletmenin uzun süren araştırma geliştirme ve tanıtım çalışmaları sonucu vitrinine koymuş olduğu iddialı bir ürünün, hoşgörü sahibi olmayan veya itici bir görünüme sahip satış elemanı tarafından müşteriyle buluşturulması, işletmenin satışına yönelik beklentilerini baltalayabilir. Kısaca, insanların sahip oldukları kişisel gücün yanında, diğer insanlara karşı bu gücü kullanırken takındıkları davranış şeklide bir o kadar önemlidir. Ayrıca, sahip olunan olumlu özellikler kişileri birbirine çekecektir ve bu tür davranışlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin destekleyici unsurlar olduğu belirtilmektedir (Aksoy, 2016).

2.3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Örgütsel düzeyde başarı elde edebilmek ve örgütü sürdürülebilir kılmak adına bugünün insan kaynakları yöneticilerinin odaklandıkları bir diğer yetkinliğin ise, yönetsel yetkinlikler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütün verimliliği ve karlılığı üzerine bizzat işi yapan çalışanların etkisinin yanı sıra, karar verici, uygulayıcı ve denetleyici pozisyondaki yöneticilerinde olumlu performans üzerine yadsınamaz büyük bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Öncelikle yönetsel yetkinlikler, yöneticinin yönetim sürecindeki rol ve sorumluluk gibi bir çok faaliyetini etkileyen, bilgi, beceri ve davranışlarıyla ilişkili, iş sonuçlarına etki eden, başarılı yönetici ile başarısız olanı birbirinden ayırt edebilmeye imkan tanıyan ve de çeşitli metotlarla geliştirilebilen bir takım özelliklerdir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 144). Diğer taraftan yönetim, insanlar aracılığıyla amaca ulaşmak, birlikte çalışmak, eğitmek ve geliştirmek anlamı taşıyor. Bu süreçte ise yöneticiden, çalışanlara karşı sorumlu davranması, iyi ilişkiler geliştirmesi, hedefler belirleyip kararlı adımlarla yürümesi, yetki devredebilmesi,

yenilikçi ve yaratıcı olabilmesi beklenmektedir. Bu kapsamda, yöneticilerin sahip olduğu bu ve benzeri davranışsal özellikler "yönetimsel yetkinlikler" olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2001: 843).

Yönetimsel yetkinlikler, bir taraftan yönetim faaliyetinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken, diğer taraftan da çalışanların işe güdülenmesi ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkileme bağlamında kritik öneme sahiptir. Başka bir deyişle bu yetkinlikler, gerek kişisel, gerekse de örgüt düzeyinde daha iyi verim elde etmeye olanak tanıyan niteliklerdir. Ayrıca çalışan performansının değerlendirilmesinde olduğu gibi, yöneticilerin performanslarını değerlendirirken de ayırt edici bir özellik olarak öne çıkar (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 142). Genel anlamda iyi bir çalışma sonucu düzenlenmiş olan yönetimsel yetkinlikler, örgütler için birer üstünlük sağlayıcı ayırt edicilerdir. Çünkü bu yetkinlikler, yöneticiler vasıtasıyla örgütün sahip olduğu tüm kaynakların geliştirilerek bir değere dönüştürülmesinde ve sürdürülebilir kılınmasında, her birisi kendi içinde ayrı bir öneme sahip özgün niteliklerden oluşur (Lado ve Wilson, 1994: 703).

Diğer taraftan örgütlerin, elde edilen sonuçlara odaklanmadan evvel, süreci nasıl besleyeceklerini belirlemeleri daha fazla önem taşımaktadır. Başka bir deyişle küçük parçaları birleştirerek, büyük bir bütün elde edebilmeye odaklanmalıdırlar. Çünkü yöneticilerde, sürece güçlü bir şekilde dahil olmak adına, kendilerini üstün kılan vasıflarının başkaları tarafından görülmesini ve kusurları varsa da düzeltici önlemlerle beslenerek geliştirilmelerini isteyeceklerdir (Raelin, 1995: 25).

Bu kapsamda örgütler, yöneticilerin sahip olduğu yetkinliklerden daha fazla yararlanmak ve teşvik etmek adına öncelikle yöneticide olmasını istedikleri temel yetkinliklerin neler olduğunu belirlemeli ve daha sonra bu bağlamda destekleyici politikalar geliştirmelidir. Performans değerlendirmesi yapılırken yöneticinin yetkinlikleri ödüllendirmeye ve geliştirmeye dönük olarak bir kıstas olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumun uzun vadede örgüte, rakipleri karşısında avantaj sağlayacağı varsayımının yanı sıra, nitelikli yönetici adaylarını cezp ederek örgüte çekeceği, yöneticileri de yaptığı işe dönük, daha etkin ve yüksek motivasyon duygusuna sahip kişiler haline dönüştüreceği belirtilir (Cheng vd, 2005: 381).

2.3.1. Liderlik Edebilme

Örgütler, birbirinden farklı karakter ve kişilik özelliklerine sahip insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu insanlar almış oldukları eğitim, yaşadıkları deneyim ve içinde büyüdükleri toplumun sosyo-kültürel yapısına göre, olaylara ve durumlara ilişkin diğerinden farklı bir bakış açısına sahip olacaktır. O halde, kişilerin işe dönük sergilemiş oldukları davranışlar da birbirinden farklı olması söz konusudur. İşte tam bu noktada, bu farklılıkları örgütsel amaçlar etrafında toplayacak, birey-örgüt uyumunu sağlayacak ve bağlılık duygusunu aşılacak kişi; liderlik edebilme yetkinliğine sahip kişi veya kişiler olacaktır.

Örgüt üyelerini bir araya toplayıp ortak bir hedefe yönlendirebilme gibi önemli özellikleri içinde barındıran liderlik; kişileri işaret edilen hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme, örgütleyebilme, yönlendirebilme ve orijinal kararlar alabilme gibi becerilerin tamamı olarak tanımlanabilir (Eren, 1993: 357) ve içerisinde bir süreci barındırır (Çetin, 2009: 21). Ayrıca lider, kişilere davranışlarıyla rol model olur, iyi bir dinleyicidir ve bu kapsamda konular hakkında onların görüşlerine müracaat eder (Barutçugil, 2002: 149). Diğer taraftan liderliğin temelinde güven yatar. Başka bir deyişle lideri takip edenler, ona yaptığı veya yapacağı eylemler kapsamında güven duydukları için emir ve komutası dâhilinde hareket ederler (Maxwell, 2011: 53).

Öte yandan üzerinde durulması gereken diğer önemli bir husus ise, lider ile yönetici kavramı arasındaki bilgi karmaşasıdır. Bu bağlamda, lider ve yönetici kavramının gerek literatürde, gerekse de günlük yaşamda çok sık olmamakla birlikte yine de birbiri ile aynı anlamda kullanıldığı görülebilmektedir. Oysa bunlar her ne kadar aynı anlamda kullanılıyor olsa da, gerçekte birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Ayrıca bu farklılıklara, örgütün yapısı ile örgüt içerisinde kişiye verilen statü ve yetki durumu gibi birçok belirleyici neden olabilmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 130). Bu bağlamda kısaca lider; tutum ve davranışlarıyla başkaları üzerinde etki uyandıran, ortak bir hedef üzerinde kişileri buluşturan, kendine has bir tarzı olan karizmatik kimselerdir. Yönetici ise, bulunduğu pozisyona atama veya terfi yoluyla gelmiş, önceden belirlenmiş hedefler ve planlar doğrultusunda hareket eden, uygulayıcı ve denetleyici kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 81).

İçinde bulunulan yüzyılda örgüt yöneticilerinin artık sadece amaçlar doğrultusunda, alınmış kararları, planlamaları ve politikaları uygulaması yetmemektedir. Yapılan araştırmalardan da anlaşılmaktadır ki, çalışanlar üst yönetim tarafından kendi fikirlerine başvurulmadan alınan karar, talimat ve direktifleri uygulamada pek de hoşnut görünmemektedirler. Bu bağlamda ihtiyaç duyulan şey, çalışanları işe güdüleme ve onları etkileme yeteneğine sahip liderlik edebilme yetkinliğidir. Dolayısıyla, çalışanları coşkuyla işe sevk etmek, örtük bilgilerini açığa çıkarmak, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzulanan davranışları tetiklemek için salt yönetici olmak tek başına yeterli olmamaktadır. O halde, gelecek hayali olan örgütlerin iyi bir yönetim performansı için yöneticilerinde liderlik edebilme yetkinliğini aramaları bir fanteziden ziyade gereksinim olarak görünmektedir. Aksi takdirde, kaygan bir zeminde ayakta kalma mücadelesi veren bir örgütün çok fazla direnebilmesi pek mümkün olmayacaktır (Uğur ve Uğur, 2014: 133).

Diğer taraftan başarılı bir yöneticinin liderlik edebilme yetkinliği; liderin güçlü bir ikna kabiliyeti olması sebebiyle örgüt içerisindeki birçok sorunun kolayca aşılabilesini, biz duygusunun çok daha çabuk oluşmasını sağlayacaktır. İyi bir dinleyici olması sebebiyle, beceri sahibi kişilerin kendilerini göstermelerine fırsat tanıyarak da, örgüte nitelikli çalışanlar kazandıracaktır. Ayrıca, liderlik edebilme yetkinliğine sahip yöneticilerin tutum ve davranışlarıyla astlarının performans ve motivasyonlarını artırdığıda bir gerçektir (Zehir ve Özşahin, 2008: 271). O halde lider yöneticinin, sahip olduğu yetkinlikler sayesinde gerek bireylerin, gerek grupların, gerekse de örgütün tamamının verimliliği üzerinde doğrudan doğruya etki sahibi olduğu söylenebilir.

Eğer bir örgüt değişime ayak uydurmaya çalışıyor ise, bir amacı var demektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi ise, içinde bulunulan durum ile, olmak istenilen durum arasındaki gerçeği görebilmekten geçer. Burada ise, liderin stratejik düşünebilme yeteneği devreye girmektedir. Başka bir deyişle liderin mevcut durumu analiz ederek, örgütü istenilen hedefe taşıyabilecek yöntemler ve taktikler geliştirmesine bağlıdır. Eğer lider bu doğrultuda çok yönlü düşünüp somut adımları kararlılıkla atabiliyorsa, bu onun yetkinliğine işaret eder. Kısaca, liderlik edebilme kişinin öz

varlığı, başka bir ifadeyle kendini tanınması, gücünün farkında olması, diğerleriyle olan iletişim durumu ve de sistemli düşünebilmesiyle doğrudan ilişkilidir denilmektedir (Banger, 2014).

Liderlik, özellikle değişimin oldukça dinamik olduğu bugünlerde, yenilik yapmak veya yeniliklere ayak uydurmak isteyen örgütlerde, insan kaynağını istenilen şekilde yönlendirmek ve alınan kararları etkin bir şekilde uygulayabilmek açısından oldukça önemli hale gelmiştir. Ayrıca liderin ileri görüşlü olması, diğer insanları işe yönelik olarak tetiklemesi, güven vermesi, başarıya inandırması, yaratıcı ve yenilikçi kararları doğabilecek riskleri de göz önünde bulundurarak cesurca alabilmesi, örgütün sürdürülebilirliği açısından diğer önemli nitelikleridir. Bu bağlamda, örgütün insan kaynağına yön veren kişi veya kişilerde liderlik edebilme yetkinliğinin bulunup bulunmaması oldukça önemlidir. Eğer örgüt içerisinde liderlik edebilme yetkinliğine haiz kimse yok ise, bu durumda örgütün değerlerine ve amaçlarına uygun hareket edebilecek yetkin insanın istihdam edilmesine ilişkin çalışmalar yapılmalıdır. Mevcudiyeti noktasında ise, bu yetkinliği geliştirici ve destekleyici politikaların oluşturulması, hem yetkinlik sahibine yönelik, hem de örgütsel düzeyde motivasyona etki eden faydalı bir uygulama olacağı vurgulanmaktadır (Eren, 2010: 462-464).

Bu kapsamda ödülün istenilen amaçları gerçekleştirebilmek adına, çalışanları işe güdülemek ve motivasyon artışı sağlamak için kullanılan bir araç olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, ödüllendirmenin sadece astlara sunulabilecek bir motivasyon aracı olduğunu söylemek pek doğru olmayacaktır. Liderlik edebilme yetkinliğine sahip yöneticilerinde bu kapsamda değerlendirilmesi, konuya daha geniş bir bakış açısı kazandıracaktır denilmektedir (Bulut ve Çavuş, 2015: 592).

2.3.2. Stratejik (Çok Yönlü/Kritik/Yaratıcı) Düşünebilme

İçinde bulunulan yüzyıl içerisinde, gelişen dünyaya paralel olarak örgütlerin başarılı bir performans sergileyebilmeleri; kendi kendilerini, yani üstünlük ve zayıflıklarını tanıyan, iç ve dış çevreye kulak veren, yarını bugünden görerek gerekli önlemleri tam zamanında alabilen ve de olaylara ve durumlara çok yönlü bakabilen bir yönetim anlayışına bağlıdır. Bu ise, yönetsel anlamda örgütün hiyerarşik

kademelerinde yer alan yöneticilerin, zihinsel anlamda farklılığını gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, başarılı bir performansın sergilenebilmesi, bir anlamda olaylara farklı pencereden yaklaşabilen ve buna göre taktikler ve politikalar geliştirebilen yöneticilere bağlıdır (Naktiyok ve Çiçek, 2014: 158).

Bu kapsamda stratejik (Çok Yönlü/Kritik/Yaratıcı) düşünme kavramı; yönetsel anlamda, yöneticilerde aranan bir yetkinlik olarak gündeme gelmektedir. Zaman zaman literatürde "Çok Yönlü Düşünme", "Kritik Düşünme" ve "Yaratıcı Düşünme" gibi kavramlarla aynı manada kullanıldığı (Payam, 2015: 301; Çınardalı ve Diri, 2013: 69; Bonn, 2005: 337) da görülen stratejik düşünme; genellikle dalgalı piyasalarda belirsizliklerle veya değişimlerle başa çıkabilmek için, çevrede gelişen olaylara çok yönlü bakabilme, karmaşıklıkları anlamlandırarak mantıklı bir çıkarım yapabilme ve yarını bugünden görebilme gibi ileri görüşlü bir bakış açısını içermektedir. Bu manada temelinde, düşünceleri anlamlı ve faydalı bir çıktıya dönüştürebilme kabiliyetinin var olduğu ifade edilir (Swayne vd, 2006: 7).

Örgütler, stratejik düşünebilme yetkinliğine sahip yöneticiler sayesinde geleceğin risklerini bertaraf etmenin yanında, üstünlük sağlayıcı fırsatların fotoğraflarını çekerek, örgütün piyasa koşullarında pro-aktif bir rol üstlenmesini ve dolayısıyla pastadan büyük pay almasını sağlayabilir (Naktiyok ve Çiçek, 2014: 160). Diğer taraftan yöneticinin gelecekte nereye varacağını bilmesi, bugünden geleceği nasıl okuduğuna bağlıdır. Geleceğin izlerini taşıyan küçük resimleri tek tek birleştirerek anlamlı bir bütün oluşturmayı ve bu doğrultuda planlar, programlar, politikalar ve taktikler geliştirmeyi gerektirir. Dolayısıyla stratejik düşünmenin, uzun soluklu bir süreci içerisinde barındırdığı belirtilir (Fogg, 2010: 14).

Özellikle internet kullanımının yaygınlaşmaya başladığı 1990'lı yılların başından bu yana örgütler, küreselleşmenin de etkisiyle gerek teknolojinin, gerekse de insan kaynağının davranışsal değişiminden kötü etkilenmemek adına, daha çok stratejik düşünceye ihtiyaç duymaya başlamıştır. Artık yarın ayakta kalmanın bilgi gücüne ve kullanımına, farklılaşmaya ve etrafa küresel bakabilmeye bağlı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu ve benzeri sebeplerin örgütleri, stratejik (çok

yönlü/yaratıcı/kritik) düşünebilme yetkinliğine sahip yöneticileri elde tutacak yöntemler geliştirmeye sevk ettiği belirtilmektedir (Yahyagil, 2001: 8).

Diğer taraftan stratejik düşünebilme kavramı motivasyon ile de çok yakın ilişkilidir. Buna göre, çok yönlü düşünebilme yetisine sahip olan kişilerin, yüksek oranda başarıya odaklandıkları, kendilerini başarmanın getirmiş olduğu mutluluk ile daha fazla işe güdüledikleri bilinmektedir. Dolayısıyla örgütün, kişilerin stratejik düşünebilme yetkinliğini ne derece desteklediği, yönetim ve ödüllendirme politikaları içerisinde konuya ne denli yer ayırdığı, örgütün sürekliliği açısından oldukça önemlidir (Yahyagil, 2001: 8). Ayrıca, örgütün bu yetkinliklere yönelik olarak uygulamadaki ödüllendirme politikalarının, üst yönetim kademesinin bakış açısının ve kişileri düşüncelerini ifade etmeye imkan tanıyan yönetim uygulamalarının, bu yetkinlikler üzerinde pozitif/negatif etkisi olduğu da bilinmektedir (İraz ve Altınışık, 2016: 118).

Stratejik düşünebilmenin bir yönetsel yetkinlik olarak gerek kişisel, gerekse de örgütsel düzeyde böylesine önemli role sahip olması münasebetiyle, bu yetkinliğin geliştirilmesi ve elde tutulması adına ödüllendirme kapsamına alınması, hem yetkinliğe sahip olan kişileri daha fazla motive edecek, hem de diğer kişiler üzerinde teşvik edici rol oynayacaktır. Bu bağlamda Pekdemir vd, tarafından yapılan çalışmaya göre de, çalışana örgütü tarafından tanınan özerk çalışabilme fırsatı ile ödüllendirme politikalarının, yenilikçi düşünebilme üzerinde geliştirici ve motive edici bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Pakdemir vd, 2014: 332).

2.3.3. Etkin Karar Verme

Yöneticilerin, değişimin ve riskin süreklilik arz ettiği bugünün piyasa koşullarında, yönetim faaliyetini icra ederken yerine getirdiği önemli faaliyetlerden biriside “Karar Verme” dir. Toplum içerisinde yaşayan her insanın hayat akışı esnasında karşılaştığı problemler ve durumlarla ilgili olarak bir karar verme süreci yaşadığı gibi, örgüt yöneticileri de yönetim süreci içerisinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar, görüşmeler ve müzakereler gibi birçok konu üzerine bir karar verme süreci yaşarlar. Bu süreç, onlar ve temsil ettiği örgütler için başarının anahtarı

olabileceği gibi, başarısızlığında başlangıcı olabilmektedir. Dolayısıyla karar verme süreci gerek örgütler, gerekse de yöneticiler için göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir husus olarak öne çıkmaktadır (Koçel, 2005: 76).

Bu kapsamda öncelikle karar verme, bellekte olgunlaştırılan düşünsel bir sürecin sonucunda, karşılaşılan birden fazla seçenek içerisinde birtanesinin seçilmesidir. Başka bir ifadeyle, sürecin sonunda mutlak bir karara varılır (turkcebilgi.com, E.T: 27.08.2017). Burada karar vericinin bilgi, beceri ve deneyimi bir sonuca varmasında oldukça önemlidir. Ayrıca bu süreç, en iyi sonuca ulaşmak adına seçenekler içerisinde birisinin bilinçli seçimini içerir. Öte yandan karar vermenin, kişinin belleğinde olgunlaştırdığı zihinsel faaliyetin bir tezahürü olarak ortaya çıktığı ifade edilir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005: 3).

Diğer taraftan kararlar kişi, grup veya örgüt düzeyinde de alınabilmektedir. Fakat bu çalışmada, yöneticinin vermiş olduğu kararların örgütsel boyutta tüm kesimleri etkilemesi sebebiyle, yöneticinin karar verme becerisinin yönetsel açıdan taşıdığı öneme vurgu yapılmıştır. Şöyle ki, örgüt içerisinde hangi statüde olursa olsun herkesin bir karar verme yetisi vardır. Ancak, verilecek olan karar tüm örgütü ve onun geleceğini kapsıyor ise, bu noktada kuvvetle muhtemeldir ki, insanlar sorumluluk üstlenmekten kaçacaklardır. Tam bu noktada ise, karar verme ve onun etkinliği, başarıyı etkilen yöneticinin önemli bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır denilmektedir (Culbertson vd, 1971: 143).

İçerisinde bulunan yüzyılda örgüt yöneticileri ve yöneticilerinde bir noktada yöneticisi olarak görülen CEO'lar, süreç içerisinde çok büyük çapta ve riskli anlaşmalara kararlar vermekte, imzalar atmaktadırlar. Çevre sürekli değişmekte, belirsizlikler ve rekabet sürekli artmakta ve buna paralel olarak yöneticiler devamlı olarak çoklu seçenekler karşısında bir karar verme durumunda kalmaktadırlar. Burada verilen kararların etkisi zaman zaman örgütün sektör içerisindeki sürdürülebilirliğini etkileyecek kadar çok büyük öneme sahip olabilmektedir. O nedenle örgütlerin böylesine hayati öneme sahip konularda yöneticilerinden etkin karar vermesini bekledikleri dile getirilmektedir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005: 2).

Başka bir ifadeyle, belirsiz ve stresli durumlarla baş edebilme, bir takım yetenekler gerektirir (Comfort ve Wukich, 2013: 54) ve bu kapsamda etkin kararlar verebilme, aranan yöneticinin ayırt edici bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Ecer, 2008: 229). Bu konuda yapılan araştırmalarda, etkin karar vermenin yönetsel bir yetkinlik olduğunu ve de yönetici performansı değerlendirilirken bir kriter olarak kullanılabileceğini göstermiştir (Gürbüz vd, 2010: 108-109). Ayrıca etkin karar verebilme yetkinliğine haiz yöneticilerin hatalı karar verme olasılığının daha düşük olduğu sonucu ulaşılan bulgular arasındadır (Carnevale vd, 2011: 274).

Her yönetici yönetsel görevlerini (planlama, koordinasyon, denetleme, satma, satın alma v.b) yerine getirirken, vereceği kararların sonucuna göre üst yönetimin kendisine karşı sergileyeceği davranışı bilmek ister. Bu bağlamda örgütün kritik kararlara imza atan yöneticiyi cesaretlendirici politikaları oldukça önemlidir. Çünkü, karar verme aşamasındaki bir yöneticinin motivasyon düzeyi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. O nedenle karar verme sürecinde başarıyı etkileyici faktörlerin neler olduğunu bilinmesi ve de etkin karar verme yetkinliğine sahip olan bir yöneticinin çeşitli özendiricilerle desteklenmesi, karar verme yetkinliğini geliştirici ve teşvik edici bir uygulama olacaktır (Ejimabo, 2015: 2).

Bu bağlamda, her örgütün bir başarı kriteri olarak etkin karar verebilmeyi ödüllendirme kapsamında değerlendirmesi, yöneticiye karar verme sürecinde cesaret ve motivasyon sağlayıcı önemli bir destek olabilir. Ayrıca yöneticilerin başarı kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri, karşılaştıkları seçeneklerin doğasında olan riskleri daha kolay göğüslemelerini de sağlayabilir.

2.3.4. Eğitici ve Geliştirici Olma

Örgütlerde eğitim ve geliştirme ihtiyacının, onları etkileyen iç ve dış dinamiklerde meydana gelen değişimin bir tezahürü olarak meydana geldiği söylenebilir. Ayrıca örgütlerin daha nitelikli iş gücü elde etmek, aday çalışanların iş ve çevresine dönük olarak gerekli bilgileri edinmesini sağlamak ve de mevcut çalışanlarda görülen bilgi eksikliklerini giderebilmek gibi sebeplerle eğitici ve geliştirici programlara başvurdukları söylenebilir.

Bu kapsamda örgütler açısından eğitim; örgütlerin çalışanlardan daha fazla verim alabilmek adına onların işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış düzeylerini iyileştirmeye yönelik olarak hazırladıkları planlı çabaların bütünüdür. Geliştirme ise, çalışanın kendi isteği ve tecrübeleriyle, yapabilirlikleri veya kapasitelerini örgüt ve kendi başarısı için geliştirme çabalarıdır denilebilir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların güncel ve gelecekteki eksikliklerini bugünden ortadan kaldırmaktır. Değişen statü veya piyasa koşullarına onları hazırlayarak, daha çabuk adaptasyon sağlamaktır. Kısaca, verimsizlikleri verime dönüştürerek örgüt başarısına katkı sağlamaktır. Diğer taraftan eğitim ve geliştirme faaliyeti sayesinde, çalışanın eğitim ve gelişimine yatırım yapıldığı ve kendilerine değer verildiği algısı oluşturularak, hem iş gücü devir hızında bir düşüş, hem de işe daha fazla güdülenmeleri sağlanmaktadır. Ayrıca bu türden faaliyetler, çalışanların diğer örgütlerde bulamadığı imkânların kendilerine sunulmasıyla daha fazla tercih edilmesini ve de örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla artmasını sağlamaktadır. Örgütler için uzun vadede bütün bunların ise, nitelikli iş gücü ve daha fazla verimlilik anlamına geldiği ifade edilmektedir (Çetin ve Özcan, 2013: 77-99).

Son yıllarda yaşanan küresel ölçekli değişim, sadece teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmamış, örgütleri ve çalışanlarını da güçlü bir şekilde etkisi altına almıştır. Özellikle, çokuluslulaşmayla farklı kültürlerle sahip insan kaynağıyla etkileşim sağlanması, birlikte çalışma ve biz duygusunun önemli hale gelmesi, çalışan davranış, yetenek ve yaratıcılıklarının daha iyi yönetilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını belirgin şekilde ortaya çıkarmıştır (Uslu, 2011: 420-421).

Diğer taraftan eğitim ve gelişim ihtiyacı, örgütler kadar o niteliği kazanan çalışanlar içinde oldukça önemli hale gelmiştir. Çünkü çalışanın gerek mesleki, gerekse de kariyer planları açısından daha bilgili ve becerikli hale gelmesi, ulaşmak istedikleri hedeflere daha sağlıklı adımlarla yürümelerine vesile olacaktır. Bu bağlamda eğitim ve gelişim sürecinin basit bir insan kaynakları yönetim uygulaması olduğunu söylemek pek doğru olmayacaktır. Çalışanlar bu süreç içerisinde, ilgilerini performansa dönüştürmek için çaba sarf ederler. Ancak zaman zaman karşılaştıkları zorlukları ve kısıtlı imkanları bertaraf etmek, doğru planlamalar yaparak uygulamaya

geçirmek pek de kolay olmamaktadır. Bu noktada ise, eğitici ve geliştirici yetkinliğine sahip yöneticinin nitelikli çalışanın örgüte kazandırılmasında ayırt edici bir unsur olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Akın ve Ulukök, 2017: 280).

Bu bağlamda örgütlerin, önceliklerinin ne olduğuna karar vermeleri gerekmektedir. Ana hedefleri sağ salim bugünü atlatmak mı? yoksa uzun yıllar var olmak mı? başka bir ifadeyle re-aktif olmak mı? pro-aktif olmak mı? eğer örgütün önceliği, sürdürülebilir ve pro-aktif olmak ise, o halde zamanın gereklerine uygun hareket etmeleri gerekmektedir (Altun, 2008: 12). Dolayısıyla örgütlerin, çalışanların adanmışlık duygusuyla örgütlerine bağlanmasını, öğrenmiş olmanın vermiş olduğu haz ile motivasyon ve tatmin duygularının artmasını temin edecek, eğitici ve geliştirici yetkinliklere sahip yöneticileri istihdam ederek, onlara gerekli önemi vermeleri, amaçlarını gerçekleştirmeleri için oldukça önemli görünmektedir (Barutçugil, 2002: 147). Çünkü örgütsel düzeyde eğitici ve geliştirici programları hayata geçirmek ve yönetmek, örgütsel düzeyde performans artışı ve sürdürülebilir kalkınma için üstünlük sağlayıcı bir stratejidir. Bu sayede faydalı bilgi, tek tek kişilere, takımlara ve örgütün tamamına aktarılır ve elde tutulur (Naudé, 2012: 523).

Bu kapsamda yetkinlik sahibi yöneticiye düşen rol ve davranışlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (hr.unc.edu, E.T: 15.09.2017):

- Çalışanların meslekleri ve yöneldikleri alanlarla ilgili olarak sunulan fırsatların neler olduğunu araştırarak, doğru kaynak ve bilgilerle desteklemek,
- Kaynaklara ulaşımı kolaylaştırmak ve tüm iletişim kanallarını açık tutmak,
- Çalışanın gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaşması için, yeteri düzeyde maddi/manevi kaynak ayırarak öğrenme isteğini tetiklemek,
- Çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler ve örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü doğrultusunda doğru kariyer planlamaları yapmak,
- Öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Diğer taraftan eğitici ve geliştirici olabilme yetkinliğine sahip bir yönetici marifetiyle (Barutçugil, 2002: 150):

- Dürüst ve samimi davranışlarla faydalı geribildirimler zamanında alınır,
- Bireyler, eğitici ve geliştirici doğru aktivitelere yönlendirilerek zihinsel ve bedensel gelişimlerine yardımcı olunur,
- Bireylerin bilgi ve becerilerini göstermelerine fırsatlar verilerek, onların daha sağlıklı adımlar atmalarına yardımcı olacak zeminler hazırlanır,
- Başarılı bireylerin ayırt edici özellikleri daha çabuk fark edilerek, uygun şekilde ödüllendirilmesi sağlanır.

Görülen o ki, mevcut piyasa koşullarına göre örgütlerin maddi varlıklarının yanı sıra, bilgi, beceri, davranış, iletişim, statü, kariyer v.b. gibi maddi olmayan varlıklarında önemi ve etkin yönetimi öne çıkmıştır. Bu durum ise yönetsel açıdan, eski bildiklerini bir kenara koyarak, insan kaynağının bu maddi olmayan yönlerine dokunabilen yöneticilerin örgütlerde bulundurulmasını gündeme getirmiştir. Çünkü sürdürülebilir rekabet için, yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahip nitelikli çalışana ve dolayısıyla bu potansiyeli örgüte kazandıracak eğitici ve geliştirici yetkin yöneticiye ihtiyaç vardır. Bu bağlamda örgütlerin, bu kritik yetkinliğe sahip yönetici veya yöneticileri elde tutmak ve onları daha fazla motive etmek adına politikalar geliştirmeleri elzemdir (Naudé, 2012: 527).

2.3.5. Çözüm Odaklı Olma

Modern insan kaynakları yönetiminde ve günlük yaşantıda sıkça duyulmaya başlanan "Çözüm Odaklılık", aslında ilk olarak Steve de Shazer ve Insoo Kim Berg tarafından bir tedavi modeli olarak literatüre kazandırılmıştır. Daha sonraları ise, Milton Erickson ve Gregory Bateson' ın zihinsel araştırma merkezinde ortaya koyduğu çabalarıyla, kişilerin neyi yapmak istediklerine karar vermeleri ve istedikleri değişikliklere odaklanmalarına yardımcı olacak, değişim tabanlı bir model olarak geliştirilmiştir (coachingleaders.co.uk, E.T: 20.09.2017).

Çözüm odaklılık, doğasında yaratıcılığı ve iş birliğini barındıran ve sorunlarla başa çıkabilmek için kişileri sorumluluk olarak hep yeniden düşünmeye ve sonuçlandırmaya sevk eden kolaylaştırıcı bir yaklaşımdır (Sharry vd, 2002: 383). Bu yaklaşım, sorunu sonlandırmaya odaklanmak yerine, sorunun doğru ve sağlıklı çözümü için alternatifleri değerlendirerek, tercih edilen sonuca ulaşabilmek adına çaba göstermeyi içerir. Ayrıca bu yaklaşımdan sadece örgütler, takımlar veya çalışanlar arasında ortaya çıkan veya çıkabilecek çatışmalara çözüm üretmek için yararlanılmaz, aynı zamanda, konular üzerinde fikir birliğine varmada, müzakerelerde ve müşteri tercihlerinde de etkin bir şekilde faydalanılır. Zaten bu bağlamda örgütlerin, sorunlarla başedebilme ve sonuçlandırma skalasına bakıldığı zaman da, son yıllarda bu yaklaşımı benimseyen örgüt ve yönetimlerinin, önemli faydalar sağladıkları belirtilmektedir (Bannink, 2009: 12).

Yaklaşımla örgütsel anlamda hedeflenen ise, kısa süre içerisinde etkili bir sonuca ulaşarak veya değişim gerçekleştirerek birey, takım ve örgüt düzeyinde memnuniyet ve fayda sağlamaktır. Karşılaşılan sorunların istisnaları ile boğuşmak yerine, direkt olarak çözümüne odaklanarak olumlu sonuçlar elde etmek amaçlanır. Ayrıca yaklaşımla başarıya odaklanılır. Sorunların her zaman bir çözümünün var olabileceği olasılığı üzerinde durularak, kişileri sorunlarla baş edebilmeye motive edilir (Gündoğdu vd, 2016: 146). Öte yandan bu yaklaşımın yönetsel açıdan kişisel bir yetkinlik olarak liderler veya yöneticilerde bulunması ise, onların davranışlarını güçlendirerek çalışanlar veya diğer paydaşlar üzerinde arzulanan niteliğe dönüşmesini sağlar (Gotad, 2013: 21).

Çözüm odaklılığın örgütler açısından aranan bir yetkinlik olmasının sebebi olarak ise, çözüme bağlanması gereken işlerin giderek daha fazlalaşması ve bu bağlamda daha hızlı ve en masraf ile sonuca ulaşma arzusu gösterilebilir. Çözüm üreticilerin odaklandığı temel nokta, sorun ve onun çözümü sonucunda oluşacak farktır. Burada yönetimin sorunu bertaraf ederek bir girişimin başarıyla üstesinden gelmeside, ayrıca çalışan ve örgüt başarısına etkisinden dolayı, arzulanan önemli bir husustur. Öte yandan bu yetkinlik kişilerde bulunan temel bir teknik olmayıp, başarı

ve yapılabilirliğe odaklanmış, olumlu tutum ve davranışla ilgili farklılıklar olarak tanımlanmaktadır (Lueger, 2006: 2-5).

Tüm diğer yönetsel yetkinliklerin yanı sıra, bir yöneticinin olağan durumların dışında bir sorunla karşılaşması durumunda, maliyet, kalite, motivasyon gibi örgütsel başarıyı etkileyen durumların olumlu yönde etkilenebilmesi için çözüm odaklı bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 149). Ayrıca geleneksel yönetim anlayışına ilaveten, dinleme, yenilikçi ve yaratıcı düşünebilme, çok yönlü bakış açısı ve güdüleme gibi diğer yetkinliklerin yanı sıra çözüm odaklı bakış açısının da çeşitli yöntemlerle geliştirilmesi gerekmektedir (Carter, 2006: 181). Bu bağlamda çözüm odaklı yetkinliğin ödüllendirilmesi, bu anlamda geliştirici bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

2.3.6. En İyiye Yönelme

Ürün ve hizmet çıktılarında kaliteye odaklanan örgütlerin, evrensel piyasa koşulları ve buna paralel olarak değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek adına, devamlı suretle hem çevrelerini gözetim altında tutmaları, hem de üretim/hizmet sunumlarında onları elde tutacak ve tatmin edecek yenilikler önlerine sunmaları gerekmektedir (Öğünç ve Doğru, 2017: 2).

Bu bağlamda sürekli iyileştirme veya sürekli en iyiye yönelme, örgütlerin bu yenilikleri piyasayla buluştururken insan-fiyat-maliyet-kalite dengesini elden bırakmadan, kendilerini nihai amaçlarıyla buluşturacak yeni bir yönetsel uygulama olarak gündeme gelmiştir (Hacıhasanoğlu, 2014: 47). Dolayısıyla yönetsel anlamda sürekli en iyiyi aramanın, örgütler için önemli bir ayrıcalık olduğunu söylemenin yanı sıra, yöneticiler için de önemli bir yetkinlik olduğu söylenebilir.

İnsanların evrensel çapta kurulan web ağlarla birbirlerine çok kolay bağlanmaları ve hemen hemen her alanda yaşanan gelişmelerden çok çabuk haberdar olmaları, istek ve talepleri üzerinde de bir takım etkiler yaratmıştır. Bu durum ise örgütleri, sürekli olarak bu taleplere cevap vermeye ve yenilikler yapmaya zorlamıştır. Dolayısıyla yapılan uyum ve yenilik çalışmaları beraberinde örgütler

üzerine bir takım maliyetler getirmiştir. Tam bu noktada ise, örgütlerin maliyet dengesi kurmalarına ve kaliteli çıktılar elde etmelerine imkan tanıyan “Kaizen”in yeni ve etkili bir uygulama olarak öne çıktığı ifade edilir (Elitaş vd, 2011: 151).

Öncelikle sürekli olarak en iyiye odaklanmanın veya iyileşmenin ana ekseninde Japon yönetim felsefesi olan "Kaizen" in oturduğunu söylemek gerekir. Bu kapsamda Kaizen, büyük yatırım veya yenilik çabalarından ziyade, hemen hemen her konuda küçük adımlarla gerçekleştirilen iyileştirmeleri içerir. Sürecin sonunda hep en iyiye ulaşmak vardır. Bu felsefe, var olan süreçler üzerinde yapılan iyileştirmeleri içermesinden dolayı, örgüte büyük maliyetler yüklemeyi önler. Ayrıca bu felsefeyi benimseyen bir yöneticinin, örgüt bünyesinde görev ve sorumluluk alan tüm kesimleri sürece dahil edebilmesi, sonucu etkileyen önemli bir faktördür denilmektedir (Prošić, 2011: 173).

En iyiye odaklanma düşüncesi, çalışanı başarıya yönlendiren bir düşünce tarzıdır ve temelinde küçük ama sürekli atılmış iyileştirici adımlar vardır. Süreçte çalışanların en iyiyi başarmaya cesaretlendirilmesi ise, insan faktörünün uygulamadaki önemini gösterir. Bu kapsamda en iyiye odaklanma felsefesini içselleştirmiş bir yönetici, süreç ve sonuç üzerinde cesaretlendirici ve güdüleyici bir rol oynar. Dolayısıyla yönetici, sürece ve başarıya inanmış, örgüte adanmışlık ruhu ile bağlanmış. Zira hangi iş veya konuda olursa olsun, kişi yaptığı işe inanmamış ve çevresini inandıramamışsa, başarı şansından çok fazla söz edilemeyeceği ifade edilmektedir (aktif.net, E.T: 17.09.2017).

Sürekli iyileştirme veya hep en iyiye yönelme çabası bazı temel değerler etrafında şekillenir. Buna göre; örgüt hiyerarşik yapısı içerisinde statüsü ne olursa olsun, herkesin fikri kıymetlidir ve değerlendirilmelidir. Başka bir deyişle sürece aktif olarak herkesin katılımı sağlanmalıdır. Hiçbir zaman tam olarak mükemmeli yakalamış bir sistem veya uygulama yoktur. O nedenle en iyiye ulaşmak için, biz duygusuyla harekete geçmiş nitelikli çalışanlara ihtiyaç vardır (Prošić, 2011: 174). Dolayısıyla çalışanlarda bu ruhu canlandıracak yetkinlik sahibi yöneticinin süreçteki rolünün çok büyük olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, tüm örgüt çalışanlarını bir hedef etrafında toplayarak, değişen rekabet koşulları altında üstünlük elde edebilmesinde, en iyiye yönelmenin bir yetkinlik olarak yöneticilerde bulunmasının önemli bir ayırt edici özellik olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışan başarısı ve motivasyonu üzerindeki etkisi sayesinde sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne katkısından dolayı da yönetsel açıdan iyi bir ödüllendirme kriteri olarak değerlendirilebilir (Zerenler ve İraz, 2006: 773).

2.3.7. Motive Edici Olma

İnsan davranışlarının temelinde, tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları yatar ve ihtiyaçlar, davranışlarının yönünü belirler (Yıldız vd, 2014: 233). Benzer şekilde her örgütünde kuruluş sebeplerinin altında, sürdürülebilir varlık ve başarı gösterebilmek vardır. Ancak hem insanları, hem de örgütleri amaçlarına ulaştıracak temel unsur, amaca dönük olarak isteklerinin gücüdür. Bu bağlamda motivasyon önemli bir başarı unsuru olarak ön plana çıkmaktadır (Abbah, 2014: 1).

Bu kapsamda motivasyon, insanları amaçlar doğrultusunda hareketlendirmek, etkilemek, tetiklemek ve istekle iş yapmalarını sağlamak gibi anlamlara gelmektedir. Ayrıca, Fransızca Motiver kelimesinden türetilmiş olan motivasyon, Türkçe' de ise, saik ve güdülemek anlamında kullanılmaktadır (Öztürk, 2009: 87). Kişilerin davranışlarını yönlendirici bir güce sahip olması sebebiyle, öncelik sırasını belirler. İhtiyaçların tatmini noktasında ise, kişinin içinden gelen veya dışarıdan kendisine sunulan bazı faktörler vasıtasıyla, kişinin harekete geçme isteğini veya davranışının gücünü etkiler (Küçük, 2007: 77). Diğer taraftan motivasyon, ödüllendirmeye sonuçlanan bir iş, proje veya amaç gerçekleştirildiği zaman, davranışta meydana gelen değişimi ifade eder denilmektedir (Shanks, 2007: 24).

İster kamu kuruluşu, ister özel sektör olsun tüm örgütler bir amaca hizmet etmektedir ve bütün emekleride bu amacı gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu bağlamda nitelikli çalışanlar, örgütlerin sahip oldukları en kıymetli sermayeleri konumundadır. Dolayısıyla, bu kıymetli sermayenin hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında doğru yönlendirilmesi ve işe güdülenmesi oldukça önemli bir husus olarak öne çıkmaktadır.

Çünkü, çalışanların verilen görev ve sorumluluğu başarıyla yerine getirebilmesi, örgüt hedeflerini sahiplenmesi, onları bu doğrultuda hareketlendirecek motivasyon yetkinliğine ne kadar sahip olukları ile yakından alakalıdır. Çalışanın bu kapsamda bir değer yaratabilmesi için yönetsel anlamda, hiyerarşik kademedede yer alan yönetici pozisyonundaki kişilerin, çalışanları motive edebilme niteliğine sahip olmaları, başarı elde edebilme anlamında ayırt edici bir yetkinlik olabilir (Syed vd, 2012: 85).

Yönetim, farklı karakter ve kişilik özelliklerine sahip insanları bir çatı altında ve bir hedef doğrultusunda örgütleyerek, onların vasıtasıyla amaçlara ulaşma sanatıdır denilebilir (Küçük, 2007: 76). Yönetici ise, yapılacakları planlayarak uygulamaya geçiren ve kontrolünü yapan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 204). Bu bağlamda yöneticinin öncelikli olarak yapması gereken, uygun iş ile yetkin insanı buluşturmadır. Daha sonra ise, birey-örgüt uyumunu sağlayarak, amaç birliği oluşturup başarıya güdülemektir. Bu noktada üzerinde durulması gereken husus, yöneticinin örgüt hedeflerini gerçekleştirmede çalışanlardan standart bir çalışma ortaya koyabilmesini sağlamaktan ziyade, onların iş yapma isteklerini standartların üzerine çıkaracak motive edebilme yetkinliğe sahip olmalarıdır (Küçük, 2007: 76).

İnsanların hayatta kalabilmesi için bir takım ihtiyaçlarını giderebilmeleri gerekmektedir. Bunların bir kısmını doğadan zahmetsizce karşılayabilmelerinin yanı sıra, bir kısmını karşılamak için ise, çalışmak ve para kazanmak zorundadırlar. Dolayısıyla iş hayatına dahil olarak bir takım ihtiyaç ve isteklerini gidermeye çalışırlar. Ancak, bu süreçte insanlar çalıştıkları örgütten maddi faydanın yanı sıra, manevi yönden de; övülmek, takdir ve kabul edilmek, yükselmek ve benzeri gibi bir takım beklentiler içerisine girerler. Bu kapsamda çalışanların bu ihtiyaç ve isteklerini görebilmek ve bu bağlamda onlara tatmin edici cevaplar verebilmek, her yöneticinin sahip olamadığı bir takım beceriler gerektirir ki, bu bağlamda motive edici olabilmenin aranan yönetsel bir yetkinlik olduğu söylenebilir. Diğer taraftan her çalışanın ayrı karakter ve kişilik özelliği taşıması sebebiyle, tatmin ve motivasyon düzeyleri de birbirinden farklı olabilmektedir. Bu yönüyle de onları motive edebilmek adına, nasıl ve hangi ödüllendirme yöntemlerinin uygulanabileceğini bilmek, konunun ayrı bir önemli boyutudur (Barutçugil, 2002: 186-188).

Özetlemek gerekirse, içinde bulunulan yüzyıl içerisinde, insanların tatmin ve motivasyon düzeyleri, değişen piyasa koşulları ile paralellik göstermektedir. Bu nedenle yöneticinin, çalışanların sorunlarına ve taleplerini evrensel çapta değerlendirerek, kucaklayıcı bir yönetim anlayışı ortaya koyması gerekmektedir. Bu kapsamda örgüt çalışanlarının istek ve taleplerini görebilen, endişeleri anlayışla karşılayarak çözümler üretebilen, motivasyon düzeylerine etkide bulunabilen ve biz duygusunu içselleştirebilen yöneticilere ihtiyaç duyulur (Yangil, 2016: 128-129).

Bu bağlamda çalışanları işe güdüleyebilme yetkinliğine sahip bir yöneticinin elde tutulması için, çalışanların istek ve taleplerine cevaplar arandığı gibi, onların tatminlerine yönelik bir takım yöntemler geliştirilmesi ve daha güzel işler çıkarmaları adına desteklenmeleri pozitif yönde atılmış uygun bir adım olabilir. Bu nedenle, motive edici bir niteliğe sahip olmanın ödüllendirme kapsamında bir değerlendirme kriteri olmasının, onların motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini yükseltmek için önemli bir ayırt edici olabileceği söylenebilir. Çünkü insanların, sergiledikleri başarılı performansların veya sahip oldukları ayırt edici özelliklerinin başkaları tarafından görülmesini ve de bu bağlamda farklı yöntemlerle ödüllendirilmelerini isteyecekleri ifade edilir (Alltındağ ve Akgün, 2015: 285).

3. YETKİNLİKLERİN ÖDÜL KAPSAMINDA ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: HAVACILIK İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde; yetkinlik, ödül, ödüllendirme, motivasyon kavramları, kapsamaları, birbirleriyle olan ilişkileri ve insan kaynakları yönetim süreci içerisindeki kullanımlarına ilişkin teorik bilgiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca literatür taraması yapılarak, konuya ilişkin yapılan araştırmalar ve bulgularına tablolar yardımıyla özet olarak yer verilmiştir. Bu bölümde ise, ortaya konulan hipotezler doğrultusunda yapılan uygulama ve bulgularına yer verilmektedir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde çalışanların yetkinlikleri, ödüllendirilmeleri ve motivasyonlarını konu alan birçok yerli ve yabancı araştırmanın varlığına karşın (Tablo 1.1. ve Tablo 1.4.), bunların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymayı amaçlamış sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Diğer taraftan daha önce birinci ve ikinci bölümlerde belirtildiği üzere yetkinliklerin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak birçok araştırmacı tarafından birbirinden farklı sınıflamaların olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmayla, hem literatüre bir bütünlük kazandırılması, hem de üretim/hizmet sürecinde örgütler tarafından tüm çalışanlardan beklenen üstün performans sağlayıcı yetkinliklerin belirlenmesi, bir motivasyon aracı olarak kullanılan ödüllendirme kapsamında değerlendirilmesi ve gerek çalışan, gerekse de örgütsel düzeyde sürdürülebilir bir başarı için kilit rol oynayan "motivasyon" faktörü üzerine etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Diğer taraftan araştırmayla çalışanların, örgütlerinin benimsemiş oldukları ödüllendirme politikalarına verdikleri önem derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulguların ise, Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ödül sistemleriyle ilgili olası değişikliklerine ışık tutması umulmaktadır. Ayrıca araştırmayla, hem yöneticilerin bulunulan yeri görmeleri, çalışanlar üzerinde etkili bir motivasyon ve sürdürülebilir bir başarı olanağı yaratmaları, hem de yetkinliklerin, ödüllendirme ve motivasyon çerçevesinde bütünleşik olarak ele alınmasıyla literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, örgütlerin sürdürülebilir üstünlük ve fayda elde edebilmesi için, çalışanlarını kişisel yetkinlikleri ve değişen kültürel, sosyo ekonomik piyasa koşullarıyla uyumlu bir şekilde işe güdülemesinin önemli olduğu görüşü etrafında şekillendirilmiştir. Bu kapsamda test edilmek üzere şekillendirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Faktörler ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, kurum, eğitim durumu, statü, çalışma yılı, ödüllendirme sistemine ve aldıkları ödüle yönelik algılar) göre farklılık gösterir.

H_{1a}: Cinsiyet kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1b}: Yaş kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1c}: Kurum kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1d}: Eğitim kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1e}: Statü kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1f}: Çalışma yılı kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1g}: Ödüllendirme sistemine yönelik algıları kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H_{1h}: Aldıkları ödüllerin önemine yönelik algıları kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır.

H₂: Faktörler arasında ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır.

H₃: Ödül sistemi (OD_1, OD_2) çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1, MOT_2) pozitif yönde etkiler.

H₄: Ödül sistemi (OD_1, OD_2) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1, MOT_2) pozitif yönde etkiler.

H_{4a}: Ödül 1 (OD_1) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1) pozitif yönde etkiler.

H_{4b}: Ödül 2 (OD_2) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1) pozitif yönde etkiler.

H_{4c}: Ödül 1 (OD_1) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_2) pozitif yönde etkiler.

H_{4d}: Ödül 2 (OD_2) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_2) pozitif yönde etkiler.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırmaya işbaşı eğitim programı dâhilinde (stajyer) çalışanlar, yarı zamanlı (part-time) çalışanlar, 5237 sayılı kanun kapsamında, kamu yararına uygun görülen işlerde çalışmaya cezası verilen denetimli serbestlikler, Türkiye İş Kurumu, Belediyeler ve Kaymakamlıkların ortaklaşa yürüttükleri; "Toplum Yararına Çalışma Programı" kapsamında geçici olarak çalışanlar dâhil edilmemiştir. Öte taraftan halen asaleti tasdik olmamış memurlar ile oryantasyon dönemi içerisinde olan özel sektör çalışanları, henüz bir ödüllendirmeye tabi tutulmamış veya konuyla ilgili algıları henüz yerleşmemiş olma ihtimali doğrultusunda çalışmanın kapsamı içerisine alınmamışlardır. Bu bağlamda araştırma, kullanılan ölçekler vasıtasıyla ulaşılan sonuçlar ile sınırlıdır.

3.1.4. Veri Toplama Araçları ve Kullanılan Yöntem

Araştırmada, hipotezleri test etmek üzere dört temel bölümden ve literatür taraması yapılarak tarafımızdan oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Bu kapsamda birinci bölümde; demografik değişkenlerden oluşan cinsiyet, yaş, kurum, eğitim durumu, statü, hizmet türü, mesleki çalışma süresi ile alınan ödüller ve kurumun ödüllendirme politikasına verilen önem derecesini belirlemek üzere yöneltilen iki soru yer almaktadır. İkinci bölümde; katılımcıların temel (davranışsal/kişisel), fonksiyonel (mesleki/rol) ve yönetsel yetkinliklere dönük algılarını belirlemek amacıyla hazırlanan 27 önerme yer almaktadır. Üçüncü bölümde; ödül sisteminin etkinliğini belirleyici unsurlara dönük algılarını belirlemek amacıyla hazırlanan 11 önerme yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise; iş motivasyonu üzerinde etkiye sahip unsurları belirlemek amacıyla çalışan algılarına dönük hazırlanan 11 önerme yer almaktadır. Ayrıca önermelerin istatistiksel değerlendirmeleri ve çalışan algılarını belirlemek için Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Öte yandan 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, düşük seviyede katılıyorum 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

Bu kapsamda önermeler hazırlanırken, yetkinlikler temelinde ortaya konulan ölçeklerin, ödül ve motivasyonel bağlamı olarak ele alınması yaklaşımı benimsenmiştir. Diğer bir deyişle araştırmanın kapsamı açısından sadece önceki yetkinlik, ödül ya da motivasyonel ölçeklerin kullanılmasının çalışmanın konusu açısından yetersiz kalacağı açıktır.

Örneğin; Edward ve Lawler (1994: 6), örgütlerin rakiplere üstünlük sağlayabilmek adına yönetim sürecinde yetkinliklerden; ücretlendirme, çalışan tedarik ve seçimi, kariyer planlaması, örgüt ve iş tasarımı gibi konularda yararlanılabileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Akyol ve Budak (2013: 160-163) da, insan kaynakları yönetim sürecinde yetkinliklerden; işgören seçimi, eğitim, geliştirme, kariyer, performans ve ücret yönetimi gibi konularda faydalandığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan Hafıza ve diğerleri (2011: 330), ödül ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi içsel ve dışsal boyutta ele alarak, içsel ödülleri; güçlendirme ve bağımsız çalışma, tanıma ve takdir, çekici iş olarak, dışsal ödülleri ise; maaş ödemeleri, yan ödemeler, bonuslar, promosyonlar şeklinde açıklamışlardır. Mottaz (1985: 366), Dündar ve Diğerleri (2007: 108) de, çalışan iş motivasyonuna etki eden faktörleri iki boyutta (içsel/dışsal) ele alarak bunları: içsel faktörler; işin çekiciliği, zorlayıcılığı, bağlılık düzeyi, işin önem derecesi, katılım olanağı, yaratıcılık ve yenilikçilik, becerilerini gösterme olanağı, dışsal faktörler; arkadaş ve yönetim desteği, çalışma koşulları, ücretlendirmede adillik, terfi imkanı, yan faydalar, sosyal güvence olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmayla ise, konuya bir bütünlük kazandırılması amaçlanmıştır.

Öte yandan araştırmanın hedef kitlesini Ege bölgesinde yer alan uluslararası bir havalimanının Eylül 2017-Şubat 2018 tarihleri arasında 5500 kişiden oluşan kamu ve özel kurum çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda hazırlanan anket formuyla ilgili olarak; dağıtım yapılmadan önce kavram kargaşası yaşanmaması veya yanlış yorumlama yapılmaması amacıyla, çalışanlara konuyla ilgili yazılı ve sözlü olarak açıklayıcı bilgi aktarımı yapılmıştır. Akabinde hazırlanan form, çalışanlara yüz yüze ve e-posta yöntemiyle dağıtılmıştır. Bu kapsamda, bahse konu hedef kitleden toplam 432 çalışan dağıtılan anket formunu doldurarak geri dönüş sağlamıştır. Bu bağlamda

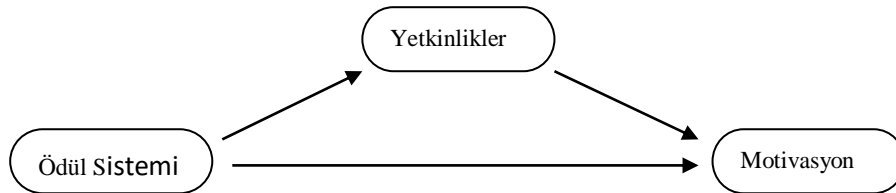
örnek hacminin, kabul edilebilir asgari seviye olan 359 dan yüksek olduğu belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \times P \times Q \times z_{\alpha}^2}{(N-1) \times \sigma_{\bar{x}}^2 + P \times Q \times z_{\alpha}^2} = \frac{5500 \times 0,25 \times 1,96^2}{(5500-1) \times 0,05^2 + 0,25 \times 1,96^2} = 359$$

3.1.5. Araştırmanın Teorik Modeli

Disipline yeni bilgiler kazandırılması noktasında çalışmaya rehberlik etmesi amacıyla; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ve hipotezleri doğru olarak ortaya koyabilmek adına teorik model geliştirilmiştir (Şekil 3.1.). Buna göre çalışmada, örgütlerin ödül sistemlerinin hem yetkinlikleri (geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması gibi), hem de çalışan motivasyonunu (motive edici bir araç olarak v.b) etkilediği, ayrıca yetkinliklerin ödül sistemi kapsamında bir araç olarak kullanılması durumunda çalışan motivasyonunu etkileyeceği öngörüsü doğrultusunda hareket edilmiştir.

Şekil 3.1. Teorik Model



3.1.6. Verilerin Analizi

Diğer taraftan araştırmanın istatistiksel analizlerinde ise SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of MomentStructures) yazılımı kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın bulgularına ulaşmak amacıyla; Frekans Dağılımı, Bağımsız İki Örnek t Testi, Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi, Korelasyon, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.1.7. Bulgular

3.1.7.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Ankete katılan çalışanların (n = 432) genel yaş (min-max = 22-65) ortalaması ve standart sapması $39,1 \pm 9,39$ 'dur. Erkek çalışanlar (n = 306) için $39,6 \pm 9,45$ ve Kadın çalışanlar (n = 126) için $37,5 \pm 9,10$ 'dur. Ayrıca ankete katılan erkek çalışanlar genel toplamın %70,8'ini oluştururken, kadın çalışanlar %29,2'sini oluşturmuştur (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. Cinsiyet ve Yaş

		Yaş	Ort	Std. Sapma
Erkek	n	306	39,65	9,45
	%	70,83		
Kadın	n	126	37,52	9,10
	%	29,17		
Toplam	n	432	39,03	9,39
	%	100,00		

Katılımcılardan 29 yaş ve daha küçük olanlar, genel toplamın %18,3'ünü, 30 ile 39 yaş arasında olanlar %33,3'ünü, 40 ile 49 yaş arasında olanlar %35,7'sini ve 50 yaş ve üzerinde olanlar ise %12,7'sini oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamalarının 30-50 yaş aralığında (%68,9) yoğun bir dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir (Tablo 3.2.).

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Dağılımları

Yaş	n	%
=<29	79	18,29
30-39	144	33,33
40-49	154	35,65
>=50	55	12,73
Toplam	432	100,00

Katılımcıların kurumlarına ilişkin verdikleri yanıtlara göre genel toplamın %50,5'ini kamu çalışanları, %49,5'ini ise özel işletme çalışanları oluşturmaktadır (Tablo 3.3.).

Tablo 3.3. Katılımcıların Kurumlarına İlişkin Dağılımları

Kurum	n	%
Kamu	218	50,5
Özel	214	49,5
Toplam	432	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin verdikleri yanıtlara göre ilkökul ve ortaokul mezunu çalışanlar genel toplamın %4,4'ünü, lise mezunu çalışanlar %28,5'ini, ön lisans mezunu çalışanlar %23,4'ünü, lisans mezunu çalışanlar %41,67'sini ve lisansüstü mezun olanlar ise %2,1'ini oluşturmaktadır (Tablo 3.4.).

Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

Eğitim Durumu	n	%
İlk-orta	19	4,40
Lise	123	28,47
Ön lisans	101	23,38
Lisans	180	41,67
Lisansüstü	9	2,08
Toplam	432	100,00

Katılımcıların çalışma statülerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre genel toplamın %24,3'ünün işçi olarak çalışanlardan, %68,1'inin memur olarak çalışanlardan ve %7,6'sının yönetici olarak çalıştıklardan oluştuğu görülmektedir (Tablo 3.5.).

Tablo 3.5. Katılımcıların Çalışma Statülerine İlişkin Dağılımları

Statü	n	%
İşçi	105	24,3
Memur	294	68,1
Yönetici	33	7,6
Toplam	432	100,0

Katılımcıların verdikleri hizmet türüne ilişkin yanıtlara göre genel toplamın dağılımı %35,7'sini idari hizmetlerde çalışanlar, %19,2'si teknik hizmetlerde çalışanlar, %20,4'ü emniyet hizmetlerinde çalışanlar, %3,5'i sağlık hizmetlerinde çalışanlar ve %21,3'ü yardımcı hizmetlerde çalışanlar oluşturmaktadır (Tablo 3.6.).

Tablo 3.6. Katılımcıların Hizmet Türlerine İlişkin Dağılımları

Hizmet Türü	n	%
İdari hizmetler	154	35,65
Teknik hizmetler	83	19,21
Emniyet hizmetleri	88	20,37
Sağlık hizmetleri	15	3,47
Yardımcı hizmetler	92	21,30
Toplam	432	100,00

Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre, 9 yıl ve daha az süredir çalışan katılımcıların genel toplamın %40,0'ını, 10 ile 19 yıl arasında çalışanların %33,8'ini ve 20 yıl ve daha uzun süredir çalışanların ise %26,2'sini oluşturdukları görülmüştür (Tablo 3.7.).

Tablo 3.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları

Çalışma Süresi	n	%
=<9	173	40,05
10-19	146	33,80
>=20	113	26,16
Toplam	432	100,00

Kurumun benimsemiş olduğu ödüllendirme politikası ve verilen ödüllerin önemine ilişkin dağılımlara göre, çalışanların %0,5'i kurumun benimsemiş olduğu ödüllendirme politikası ve verilen ödüllerin kesinlikle önemsiz olduğunu, %7,9'u önemsiz olduğunu, %9'u düşük derecede önemli olduğunu, %38,4'ü önemli olduğunu ve %44,2'si kesinlikle önemli olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, katılımcıların %91,67'sinin güçlü bir şekilde ödül ve ödüllendirme politikalarını önemsedikleri görülmektedir (Tablo 3.8.).

Tablo 3.8. Kurumun Benimsemiş Olduğu Ödüllendirme Politikası ve Verilen Ödüllerin Önemine İlişkin Dağılımları

Önem	n	%
Kesinlikle Önemsiz	2	,46
Önemsiz	34	7,87
Düşük derecede önemli	39	9,03
Önemli	166	38,43
Kesinlikle önemli	191	44,21
Toplam	432	100,00

3.1.7.2. Ölçüm Aracının Geçerlilik ve Güvenirliği

Anketin iki, üç ve dördüncü bölümünde yer alan üç araştırma değişkeni için faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Yetkinlik veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,922 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{351}=5974,267$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,964- 0,878 arasında değer almıştır. Bu bulgular sonucuna göre yetkinlik veri seti için gerçekleştirilen faktör analizi sonucu 5 faktör oluşmuştur. Beş faktör toplam varyansı %70,385 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %39,473, ikinci faktör %10,318, üçüncü faktör %8,175, dördüncü faktör %6,559 ve beşinci faktör %5,860 oranında açıklamaktadır. Beş faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.934'tür. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 3.9.).

Tablo 3.9. Yetkinlik Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri

Yetkinlik	Faktör İsimleri						Cronbah Alfa Skorları	
		F1	F2	F3	F4	F5	Genel=,934	
Takım çalışmalarında katılımcı olma temel bir yetkinliktir	Y ₁	,789	,120	,193	,210	,042	,510	0,875
Takım çalışmalarında sorun çözümüne odaklanma temel bir yetkinliktir		,775	,176	,114	,207	,106	,528	
Takım çalışmalarında işbirliğine odaklanma temel bir yetkinliktir		,713	,214	,139	,255	,078	,623	
Değişen koşullara uyum temel bir yetkinliktir		,689	,143	,123	,060	,305	,631	
Değişime açık olma temel bir yetkinliktir		,664	,131	,083	,112	,366	,634	
İletişimde etkin dinleyici olma temel bir yetkinliktir		,591	,170	,104	,044	,238	,479	
Takım çalışmalarında güvenilir olma temel bir yetkinliktir		,498	,090	,237	,451	,027	,583	
Vizyon sahibi olma yönetsel bir yetkinliktir		,070	,777	,125	,085	,200	,585	
Stresi etkin yönetebilme yönetsel bir yetkinliktir	Y ₂	,464	,657	,036	,056	,036	,546	0,870
Etkin stratejiler geliştirebilme yönetsel bir yetkinliktir		,108	,624	,393	,120	,232	,518	
Zamanı etkin yönetebilme yönetsel bir yetkinliktir		,410	,620	,103	,048	,012	,575	
Fırsat ve tehditleri etkin belirleyebilme yönetsel bir yetkinliktir		,233	,610	,217	,006	,412	,502	
Etkin kararlar alabilme yönetsel bir yetkinliktir		,213	,587	,255	,379	,189	,529	
Eğitim süreçlerini etkin yönetebilme yönetsel bir yetkinliktir		,124	,578	,258	,272	,277	,503	
Güçlü ve zayıf yönleri etkin belirleyebilme yönetsel bir yetkinliktir		,174	,548	,352	,021	,449	,494	
Motivasyonu yükseltebilme yönetsel bir yetkinliktir		,004	,547	,364	,440	,038	,617	
Kaza ve israfı önleme fonksiyonel/mesleki bir yetkinliktir	Y ₃	,056	,120	,762	,298	,011	,558	,804
Kaynakları etkin kullanabilme fonksiyonel / mesleki bir yetkinliktir		,107	,132	,744	,220	,026	,522	
Sorunları etkin bir şekilde çözebilme fonksiyonel / mesleki bir yetkinliktir		,202	,194	,638	,038	,184	,574	
İş süreçlerini iyileştirme fonksiyonel/mesleki bir yetkinliktir		,259	,245	,567	,054	,340	,615	
İşin kalitesini artırıcı olma (etik, hoşgörü, güler yüz v.b) fonksiyonel / mesleki bir yetkinliktir		,095	,305	,509	,341	,014	,570	
Müşteri memnuniyetini artırıcı olma fonksiyonel / mesleki bir yetkinliktir		,319	,337	,487	,107	,196	,546	
Sorumluluk sahibi olma temel bir yetkinliktir	Y ₄	,144	,060	,229	,672	,319	,633	,695
İlişkilerde güvenilir olma temel bir yetkinliktir		,242	,120	,102	,646	,389	,560	
Yaratıcı fikirleri ortaya koyma temel bir yetkinliktir		,317	,159	,146	,641	,046	,645	
İlişkilerde ön yargısız olma temel bir yetkinliktir	Y ₅	,363	,156	,082	,089	,655	,660	,667
İlişkilerde pozitif olma temel bir yetkinliktir		,254	,183	,167	,302	,612	,643	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,922; Barlett's Test of Sphericity $\chi^2_{351} = 5974,267$ (p=0.000) Açıklanan Toplam Varyans: 70,385								

Ödül veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,847 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : Korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{55} = 1822,364$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,930- 0,817 arasında değer almıştır. Bu bulgular sonucuna göre ödül veri seti için gerçekleştirilen faktör analizi sonucu 2 faktör oluşmuştur. İki faktör toplam varyansı %73,717 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %51,549 ve ikinci faktör %22,168 oranında açıklamaktadır. İki faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.769'dur. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 3.10.).

Tablo 3.10. Ödül Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri

Ödül	Faktör İsimleri			Cronbach Alfa Skorları	
		F1	F2	Genel=,769	
Plaket veya madalyalar etkin bir ödül sistemi unsurudur	OD ₁	,848	,200	,699	,697
Takdir ve teşekkür belgesi etkin bir ödül sistemi unsurudur		,813	,254	,685	
Sözlü olarak övme etkin bir ödül sistemi unsurudur		,739	,117	,528	
Sicil notunu esas alan teşvikler etkin bir ödül sistemi unsurudur		,701	,254	,577	
Öneri temelli teşvikler etkin bir ödül sistemi unsurudur		,669	,314	,596	
Sertifika veya başarı belgeleri etkin bir ödül sistemi unsurudur		,406	,064	,285	
Sosyal teşvikler (yemek, tatil, doğum günü, yılın çalışmanı v.b) etkin bir ödül sistemi unsurudur	OD ₂	,167	,796	,479	,730
Bilgi, beceri, deneyim ve diğer yapabilirlikler temelli maddi/manevi teşvikler etkin bir ödül sistemi unsurudur		,236	,750	,506	
Parasal teşvikler (maaş artışı, kar payı, prim, ikramiye) etkin bir ödül sistemi unsurudur		,031	,711	,340	
Özlük haklarının iyileştirilmesi etkin bir ödül sistemi unsurudur		,279	,543	,419	
Kıdem ve derece ilerletilmesi etkin bir ödül sistemi unsurudur		,391	,531	,485	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,847; Barlett's Test of Sphericity $\chi^2_{55} = 1822,364$ (p=0.000) Açıklanan Toplam Varyans: 73,717					

Motivasyon veri seti için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,878 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda sıfır hipotezi (H_0 : korelasyon matrisi birim matristir) reddedilmiştir ($\chi^2_{45} = 1802,058$, $p=0.000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,904- 0,824 arasında değer almıştır. Bu bulgular sonucuna göre motivasyon veri seti için gerçekleştirilen faktör analizi sonucu 2 faktör oluşmuştur. İki faktör toplam varyansı %70,061 düzeyinde açıklamaktadır. Toplam varyansı birinci faktör %46,616 ve ikinci faktör %23,445 oranında açıklamaktadır. İki faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0.883'tür. Ayrıca iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 3.11.).

Tablo 3.11. Motivasyon Değişkenine İlişkin Önermeler, Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Analizleri

Motivasyon	Faktör İsimleri			Cronbach Alfa Skorları	
		F1	F2	Genel=883	
Kurumsal adalet anlayışı iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	MOT ₁	,801	,042	,493	,828
Çalışma koşulları iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,762	,185	,558	
Kurum içi yönetici davranışları iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,753	,141	,524	
Eğitim, gelişim, terfi ve kariyer yapma imkanı iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,572	,420	,631	
Diğerleriyle sağlıklı iletişim kurabilme iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,564	,417	,585	
Yetkinliklerin uygun maddi ve manevi yöntemlerle ödüllendirilmesi iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,522	,521	,681	
Kurumun imajı iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,456	,426	,529	
Yetki ve sorumluluğun devredilebilmesi iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	MOT ₂	,079	,857	,591	,850
Bağımsız çalışma olanağı tanınması iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,180	,846	,662	
Kararlara katılım olanağı tanınması iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur		,263	,821	,696	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,878; Barlett's Test of Sphericity $\chi^2_{45} = 1802,058$ ($p=0.000$) Açıklanan Toplam Varyans: 70,616					

3.1.7.3.Faktörlere Yönelik Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma hayatıyla ilgili sorulara verilen yanıtlar kapsamında, geliştirilen H_1 hipotezini (H_1 : Faktörler ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, kurum, eğitim durumu, statü, çalışma yılı, ödüllendirme sistemine ve aldıkları ödüle yönelik algılar) göre farklılık gösterir) test etmek amacıyla; faktörler arasında anlamlı farklılık Bağımsız İki Örnek t testi ve Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans testi ile analiz edilmiştir. Buna göre;

Katılımcıların H_{1a} kapsamında (H_{1a} : Cinsiyet kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) cinsiyetlerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1a} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.12.).

Tablo 3.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Cinsiyet	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek T testi	
				t	p
Y ₁	Erkek	306	4,51±,50	1,509	0,132
	Kadın	126	4,43±,46		
Y ₂	Erkek	306	4,48±,50	0,580	0,562
	Kadın	126	4,45±,48		
Y ₃	Erkek	306	4,51±,48	0,204	0,839
	Kadın	126	4,50±,42		
Y ₄	Erkek	306	4,65±,45	-0,446	0,656
	Kadın	126	4,67±,39		
Y ₅	Erkek	306	4,36±,72	0,054	0,957
	Kadın	126	4,36±,62		
OD ₁	Erkek	306	4,17±,92	-1,395	0,164
	Kadın	126	4,29±,65		
OD ₂	Erkek	306	4,53±,48	-0,794	0,428
	Kadın	126	4,57±,44		
MOT ₁	Erkek	306	4,56±,44	-1,637	0,102
	Kadın	126	4,63±,38		
MOT ₂	Erkek	306	4,31±,69	0,297	0,724
	Kadın	126	4,29±,77		

Katılımcıların H_{1b} kapsamında (H_{1b} : Yaş kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) yaş gruplarına göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların yaş gruplarına göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1b} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.13.).

Tablo 3.13. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Yaş Grubu	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	p
Y ₁	≤29	79	4,40±,49	1,521	,208
	30-39	144	4,47±,50		
	40-49	154	4,53±,47		
	≥50	55	4,53±,50		
	Toplam	432	4,49±,49		
Y ₂	≤29	79	4,36±,56	1,499	,214
	30-39	144	4,48±,48		
	40-49	154	4,49±,47		
	≥50	55	4,50±,51		
	Toplam	432	4,47±,50		
Y ₃	≤29	79	4,45±,41	,514	,673
	30-39	144	4,52±,47		
	40-49	154	4,53±,46		
	≥50	55	4,50±,54		
	Toplam	432	4,51±,46		
Y ₄	≤29	79	4,63±,38	,237	,871
	30-39	144	4,65±,47		
	40-49	154	4,68±,41		
	≥50	55	4,65±,50		
	Toplam	432	4,66±,43		
Y ₅	≤29	79	4,25±,62	1,578	,194
	30-39	144	4,36±,78		
	40-49	154	4,44±,60		
	≥50	55	4,28±,77		
	Toplam	432	4,36±,69		
OD ₁	≤29	79	4,10±,75	,901	,441
	30-39	144	4,23±,75		
	40-49	154	4,27±,98		
	≥50	55	4,12±,87		
	Toplam	432	4,21±,85		
OD ₂	≤29	79	4,51±,48	1,025	,381
	30-39	144	4,59±,48		
	40-49	154	4,55±,45		
	≥50	55	4,47±,50		
	Toplam	432	4,54±,47		
MOT ₁	≤29	79	4,49±,43	2,441	,064
	30-39	144	4,63±,38		
	40-49	154	4,59±,42		
	≥50	55	4,51±,50		
	Toplam	432	4,58±,42		
MOT ₂	≤29	79	4,30±,63	,266	,850
	30-39	144	4,26±,79		
	40-49	154	4,34±,72		
	≥50	55	4,33±,64		
	Toplam	432	4,30±,72		

Katılımcıların H_{1c} kapsamında (H_{1c} : Kurum kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) bağlı oldukları kuruma göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların bağlı oldukları kuruma göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında (OD_1, MOT_1 , ve MOT_2 dışında) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1c} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.14.).

Tablo 3.14. Katılımcıların Kurumlarına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Kurum	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek T testi	
				t	p
Y ₁	Kamu	218	4,48±,49	-0,206	0,837
	Özel	214	4,49±,49		
Y ₂	Kamu	218	4,46±,50	-0,375	0,708
	Özel	214	4,48±,49		
Y ₃	Kamu	218	4,47±,51	-1,753	0,80
	Özel	214	4,55±,42		
Y ₄	Kamu	218	4,65±,43	0,390	0,662
	Özel	214	4,67±,44		
Y ₅	Kamu	218	4,36±,66	0,143	0,886
	Özel	214	4,36±,72		
OD ₁	Kamu	218	4,15±,97	-1,328	0,185
	Özel	214	4,26±,70		
OD ₂	Kamu	218	4,45±,50	-4,116	0,000
	Özel	214	4,64±,42		
MOT ₁	Kamu	218	4,50±,45	-3,741	0,000
	Özel	214	4,65±,37		
MOT ₂	Kamu	218	4,22±,73	-0,394	0,017
	Özel	214	4,39±,70		

Katılımcıların H_{1d} kapsamında (H_{1d} : Eğitim kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) eğitim durumlarına göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1d} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.15).

Tablo 3.15. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Eğitim Durumu	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	p
Y ₁	İlk-orta	19	4,56±,61	0,690	0,599
	Lise	123	4,44±,52		
	Ön lisans	101	4,50±,50		
	Lisans	180	4,51±,45		
	Lisansüstü	9	4,33±,43		
	Toplam	432	4,49±,49		
Y ₂	İlk-orta	19	4,49±,59	0,201	0,938
	Lise	123	4,48±,50		
	Ön lisans	101	4,43±,49		
	Lisans	180	4,48±,48		
	Lisansüstü	9	4,43±,57		
	Toplam	432	4,47±,50		
Y ₃	İlk-orta	19	4,68±,42	1,380	0,240
	Lise	123	4,54±,43		
	Ön lisans	101	4,51±,41		
	Lisans	180	4,46±,51		
	Lisansüstü	9	4,41±,45		
	Toplam	432	4,51±,46		
Y ₄	İlk-orta	19	4,74±,52	0,522	0,720
	Lise	123	4,63±,43		
	Ön lisans	101	4,70±,40		
	Lisans	180	4,65±,45		
	Lisansüstü	9	4,63±,39		
	Toplam	432	4,66±,43		
Y ₅	İlk-orta	19	4,24±,89	0,188	0,944
	Lise	123	4,36±,62		
	Ön lisans	101	4,39±,73		
	Lisans	180	4,36±,70		
	Lisansüstü	9	4,33±,71		
	Toplam	432	4,36±,69		
OD ₁	İlk-orta	19	4,32±,75	0,503	0,733
	Lise	123	4,23±,68		
	Ön lisans	101	4,26±,76		
	Lisans	180	4,16±1,01		
	Lisansüstü	9	3,98±,77		
	Toplam	432	4,21±,85		
OD ₂	İlk-orta	19	4,67±,49	1,685	,153
	Lise	123	4,52±,50		
	Ön lisans	101	4,63±,44		
	Lisans	180	4,50±,47		
	Lisansüstü	9	4,44±,51		
	Toplam	432	4,54±,47		
MOT ₁	İlk-orta	19	4,62±,57	0,629	0,642
	Lise	123	4,54±,44		
	Ön lisans	101	4,62±,39		
	Lisans	180	4,57±,41		
	Lisansüstü	9	4,63±,39		
	Toplam	432	4,58±,42		
MOT ₂	İlk-orta	19	4,47±,76	0,858	0,489
	Lise	123	4,37±,68		
	Ön lisans	101	4,29±,72		
	Lisans	180	4,27±,73		
	Lisansüstü	9	4,07±,97		
	Toplam	432	4,30±,72		

Katılımcıların H_{1e} kapsamında (H_{1e} : Statü kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) statülerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların statülerine göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında (Y_3 ve OD_2 hariç) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca farklılıkların hangi değişkenler arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmıştır. Buna göre, Y_3 ($p=.018$) ve OD_2 ($p=.009$) değişkenlerine memur ve işçilerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H_{1e} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.16.).

Tablo 3.16. Katılımcıların Statülerine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Statü	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	P
Y ₁	İşçi	105	4,53±,48	2,790	,063
	Memur	294	4,46±,50		
	Yönetici	33	4,65±,40		
	Toplam	432	4,49±,49		
Y ₂	İşçi	105	4,52±,47	2,421	,090
	Memur	294	4,43±,51		
	Yönetici	33	4,59±,38		
	Toplam	432	4,47±,50		
Y ₃	İşçi	105	4,59±,37	3,846	,022
	Memur	294	4,46±,49		
	Yönetici	33	4,61±,48		
	Toplam	432	4,51±,46		
Y ₄	İşçi	105	4,69±,40	1,455	,235
	Memur	294	4,64±,45		
	Yönetici	33	4,76±,38		
	Toplam	432	4,66±,43		
Y ₅	İşçi	105	4,39±,65	,389	,678
	Memur	294	4,34±,70		
	Yönetici	33	4,44±,75		
	Toplam	432	4,36±,69		
OD ₁	İşçi	105	4,30±,64	,899	,408
	Memur	294	4,17±,93		
	Yönetici	33	4,21±,68		
	Toplam	432	4,21±,85		
OD ₂	İşçi	105	4,66±,42	4,005	,019
	Memur	294	4,51±,49		
	Yönetici	33	4,53±,42		
	Toplam	432	4,54±,47		
MOT ₁	İşçi	105	4,64±,38	2,007	,136
	Memur	294	4,55±,43		
	Yönetici	33	4,61±,47		
	Toplam	432	4,58±,42		
MOT ₂	İşçi	105	4,31±,74	,196	,822
	Memur	294	4,29±,72		
	Yönetici	33	4,37±,68		
	Toplam	432	4,30±,72		

Katılımcıların H_{1f} kapsamında (H_{1f} : Çalışma yılı kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) çalışma yılına göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların çalışma yılına göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1f} hipotezi kabul edilmemiştir. (Tablo 3.17.).

Tablo 3.17. Katılımcıların Çalışma Yılına Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Çalışma Yılı	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	P
Y ₁	=<9	173	4,49±,48	0,226	0,798
	10-19	146	4,47±,49		
	>=20	113	4,51±,51		
	Toplam	432	4,49±,49		
Y ₂	=<9	173	4,47±,50	0,397	0,673
	10-19	146	4,44±,50		
	>=20	113	4,50±,50		
	Toplam	432	4,47±,50		
Y ₃	=<9	173	4,50±,43	0,216	0,805
	10-19	146	4,49±,49		
	>=20	113	4,53±,49		
	Toplam	432	4,51±,46		
Y ₄	=<9	173	4,68±,43	0,982	0,375
	10-19	146	4,62±,43		
	>=20	113	4,68±,46		
	Toplam	432	4,66±,43		
Y ₅	=<9	173	4,32±,76	0,397	0,673
	10-19	146	4,39±,61		
	>=20	113	4,38±,68		
	Toplam	432	4,36±,69		
OD ₁	=<9	173	4,17±,78	0,266	0,767
	10-19	146	4,23±,67		
	>=20	113	4,23±1,12		
	Toplam	432	4,21±,85		
OD ₂	=<9	173	4,58±,48	1,044	0,353
	10-19	146	4,54±,46		
	>=20	113	4,50±,48		
	Toplam	432	4,54±,47		
MOT ₁	=<9	173	4,58±,41	2,530	0,081
	10-19	146	4,63±,40		
	>=20	113	4,51±,45		
	Toplam	432	4,58±,42		
MOT ₂	=<9	173	4,30±,73	0,219	0,803
	10-19	146	4,33±,71		
	>=20	113	4,27±,71		
	Toplam	432	4,30±,72		

Katılımcıların H_{1g} kapsamında (H_{1g} : *Ödüllendirme sistemine yönelik algıları kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır*) ödüllendirme sistemine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların ödüllendirme sistemine yönelik algılarına göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında (OD_1 hariç) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca bu farklılıkların hangi değişkenler arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen Post Hoc testlerinden Tamhane testi uygulanmıştır. Bulgulara göre OD_1 değişkeni için takdir edilmek ve hiçbir ödüllendirmenin olmaması ($p=.037$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre H_{1g} hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 3.18.).

Tablo 3.18. Ödüllendirme Sistemine Göre Araştırma Değişkenlerine Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Faktör	Ödüllendirme	N	$\bar{x} \pm s$	Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi	
				F	p
Y ₁	Takdir	59	4,50±,51	,756	,554
	Teşekkür	56	4,53±,45		
	Başarı ücreti	28	4,34±,53		
	Diğer	72	4,51±,47		
	Hiç	217	4,48±,49		
	Toplam	432	4,49±,49		
Y ₂	Takdir	59	4,47±,50	,161	,958
	Teşekkür	56	4,48±,50		
	Başarı ücreti	28	4,43±,56		
	Diğer	72	4,50±,41		
	Hiç	217	4,46±,51		
	Toplam	432	4,47±,50		
Y ₃	Takdir	59	4,52±,45	,440	,780
	Teşekkür	56	4,53±,43		
	Başarı ücreti	28	4,54±,34		
	Diğer	72	4,55±,42		
	Hiç	217	4,48±,50		
	Toplam	432	4,51±,46		
Y ₄	Takdir	59	4,68±,38	,709	,586
	Teşekkür	56	4,60±,41		
	Başarı ücreti	28	4,76±,27		
	Diğer	72	4,64±,42		
	Hiç	217	4,66±,47		
	Toplam	432	4,66±,43		
Y ₅	Takdir	59	4,42±,64	,433	,785
	Teşekkür	56	4,41±,65		
	Başarı ücreti	28	4,23±,80		
	Diğer	72	4,33±,69		
	Hiç	217	4,36±,71		
	Toplam	432	4,36±,69		
OD ₁	Takdir	59	4,37±,58	2,443	,046
	Teşekkür	56	4,40±1,34		
	Başarı ücreti	28	4,36±,53		
	Diğer	72	4,19±,74		
	Hiç	217	4,10±,81		
	Toplam	432	4,21±,85		
OD ₂	Takdir	59	4,59±,50	,549	,700
	Teşekkür	56	4,58±,45		
	Başarı ücreti	28	4,55±,34		
	Diğer	72	4,48±,54		
	Hiç	217	4,55±,46		
	Toplam	432	4,54±,47		
MOT ₁	Takdir	59	4,62±,41	,607	,658
	Teşekkür	56	4,57±,45		
	Başarı ücreti	28	4,67±,31		
	Diğer	72	4,54±,40		
	Hiç	217	4,57±,43		
	Toplam	432	4,58±,42		
MOT ₂	Takdir	59	4,39±,64	,684	,603
	Teşekkür	56	4,24±,69		
	Başarı ücreti	28	4,42±,65		
	Diğer	72	4,23±,75		
	Hiç	217	4,31±,74		
	Toplam	432	4,30±,72		

Katılımcıların H_{1h} kapsamında (H_{1h} : Aldıkları ödüllerin önemine yönelik algıları kapsamında katılımcıların araştırma değişkenlerine ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) verdikleri yanıtlar arasında farklılık vardır) aldıkları ödüllerin önemine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtları incelendiğinde, katılımcıların aldıkları ödüllerin önemine yönelik algılarına göre yetkinlik (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5), ödül (OD_1, OD_2) ve motivasyon (MOT_1, MOT_2) değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında (OD_1, OD_2 ve MOT_1 hariç) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre H_{1h} hipotezi OD_1, OD_2 ve MOT_1 kapsamında kabul edilmiş, $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, MOT_2$ kapsamında kabul edilmemiştir (Tablo 3.19.).

Tablo 3.19. Katılımcıların Aldıkları Ödüllerin Öneme İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı

Faktör	Önem	N	$\bar{x} \pm s$	Bağımsız İki Örnek T testi	
				t	p
Y ₁	Önemsiz	36	4,35±,60	-1,468	0,150
	Önemli	396	4,50±,48		
Y ₂	Önemsiz	36	4,41±,52	-0,767	0,443
	Önemli	396	4,47±,49		
Y ₃	Önemsiz	36	4,42±,48	-1,140	0,255
	Önemli	396	4,51±,46		
Y ₄	Önemsiz	36	4,56±,46	-1,335	0,182
	Önemli	396	4,67±,43		
Y ₅	Önemsiz	36	4,21±,76	-1,373	0,170
	Önemli	396	4,37±,69		
OD ₁	Önemsiz	36	3,64±1,00	-3,561	0,001
	Önemli	396	4,26±,82		
OD ₂	Önemsiz	36	4,38±,43	-2,229	0,026
	Önemli	396	4,56±,47		
MOT ₁	Önemsiz	36	4,37±,51	-2,532	0,015
	Önemli	396	4,60±,41		
MOT ₂	Önemsiz	36	4,21±,74	-0,801	0,424
	Önemli	396	4,31±,72		

Bu bağlamda faktörler arası ilişkiye ve elde edilen bulgulara bakıldığında zaman, bağımsız değişkenlere göre aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve dolayısıyla tüm alt hipotezlerin kabul edilmediği belirlenmiştir. Bu kapsamda H_1 hipotezi kabul edilmemiştir.

H₂ kapsamında (**H₂: Faktörler arasında (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅, OD₁, OD₂, MOT₁, MOT₂) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır**) araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Y₂-Y₃ ve OD₂-MOT₁ değişkenleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde (0,6≤r≤0,8), Y₁-Y₂, Y₁-Y₃, Y₁-Y₄, Y₁-Y₅, Y₁-OD₂, Y₁-MOT₁, Y₂-Y₄, Y₂-Y₅, Y₂-OD₂, Y₂-MOT₁, Y₃-Y₄, Y₃-Y₅, Y₃-OD₂, Y₃-MOT₁, Y₃-MOT₂, Y₄-Y₅, Y₄-MOT₁, OD₁-OD₂, OD₂-MOT₂ ve MOT₁-MOT₂ değişkenleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde (0,4≤r≤0,6), Y₁-OD₁, Y₁-MOT₂, Y₂-OD₁, Y₂-MOT₂, Y₃-OD₁, Y₄-OD₂, Y₄-MOT₂, Y₅-OD₁, Y₅-OD₂, Y₅-MOT₁, Y₅-MOT₂, OD₁-MOT₁ ve OD₁-MOT₂ değişkenleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde (0,2≤r≤0,4) ve Y₄-OD₁ değişkenleri arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde (0≤r≤0,2) bir ilişki belirlenmiştir. Tüm faktörler arasındaki ilişkiye yönelik olarak H₂ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 3.20.).

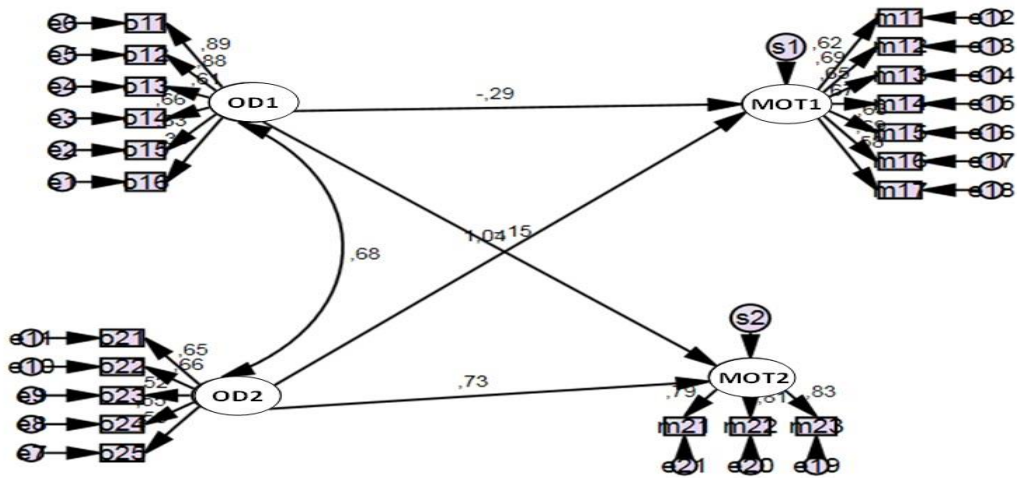
Tablo 3.20. Faktörler Arası Korelasyon

Faktör		Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	OD ₁	OD ₂	MOT ₁	MOT ₂
Y ₁	r	1								
	p									
Y ₂	r	,568**	1							
	p	,000								
Y ₃	r	,513**	,675**	1						
	p	,000	,000							
Y ₄	r	,568**	,498**	,511**	1					
	p	,000	,000	,000						
Y ₅	r	,553**	,482**	,458**	,457**	1				
	p	,000	,000	,000	,000					
OD ₁	r	,241**	,337**	,325**	,174**	,272**	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000				
OD ₂	r	,454**	,448**	,438**	,374**	,294**	,513**	1		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
MOT ₁	r	,459**	,532**	,508**	,436**	,324**	,345**	,613**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
MOT ₂	r	,377**	,374**	,423**	,321**	,346**	,293**	,403**	,575**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Korelasyon ** önemlilik seviyesi 0,01 düzeyindedir.

Araştırmada yapılan diğer analizlere ilaveten, oluşturulan model doğrultusunda H_3 hipotezini (H_3 : Ödül sistemi (OD_1 , OD_2) çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1 , MOT_2) pozitif yönde etkiler) test etmek amacıyla değişkenler arasındaki görünen veya görünmeyen tüm ilişkilerin test edilmesine imkan tanıyan ve ayrıca doğrulayıcı faktör analizini de kapsayan yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre ise, (Beta Katsayı Değerleri: Beta $\leq 0,1$ düşük düzey etki, $0,1 < \text{Beta} \leq 0,3$ orta düzey etki, $0,3 < \text{Beta} \leq 0,5$ yükseğe yakın düzey etki, $\text{Beta} \geq 0,5$ yüksek düzey etki) ödül 1 (OD_1) motivasyon 1'i (MOT_1) orta düzeyde ve ters yönlü olarak etkilerken, motivasyon 2'yi (MOT_2) ise düşüğe yakın bir düzeyde etkilemektedir. Diğer taraftan ödül 2 (OD_2) MOT_1 'i orta düzeyde etkilerken, motivasyon 2'yi (MOT_2) yüksek düzeyde etkilemektedir. OD_1 ile OD_2 arasında ise yüksek düzeyli bir etkileşim görülmektedir. Buna bağlamda H_3 hipotezi; OD_1 ile MOT_1 arasındaki ilişkiye göre kabul edilmemiş, $OD_1 - MOT_2$, $OD_2 - MOT_1$ ve $OD_2 - MOT_2$ arasındaki ilişkiye göre kabul edilmiştir (Şekil 3.2.).

Şekil 3.2. Ödül ve Motivasyon Modeli



Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare/Serbestlik Derecesi =4,062 (Eşik Değer: $\leq 4-5$), NFI =,913 (Eşik Değer: $\geq 0,94-0,90$), CFI =,961 (Eşik Değer: $\geq 0,95$), GFI =,856 (Eşik Değer: $\geq 0,89-0,85$) ve RMSEA =,072 (Eşik Değeri: $\leq 06-0,08$) olarak değerler aldığı ve buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analiz kapsamında uyuma yönelik bulguların ise (Signif P: $\leq 0,05$), OD_1 , OD_2 , MOT_1 ve MOT_2 arasında anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.21).

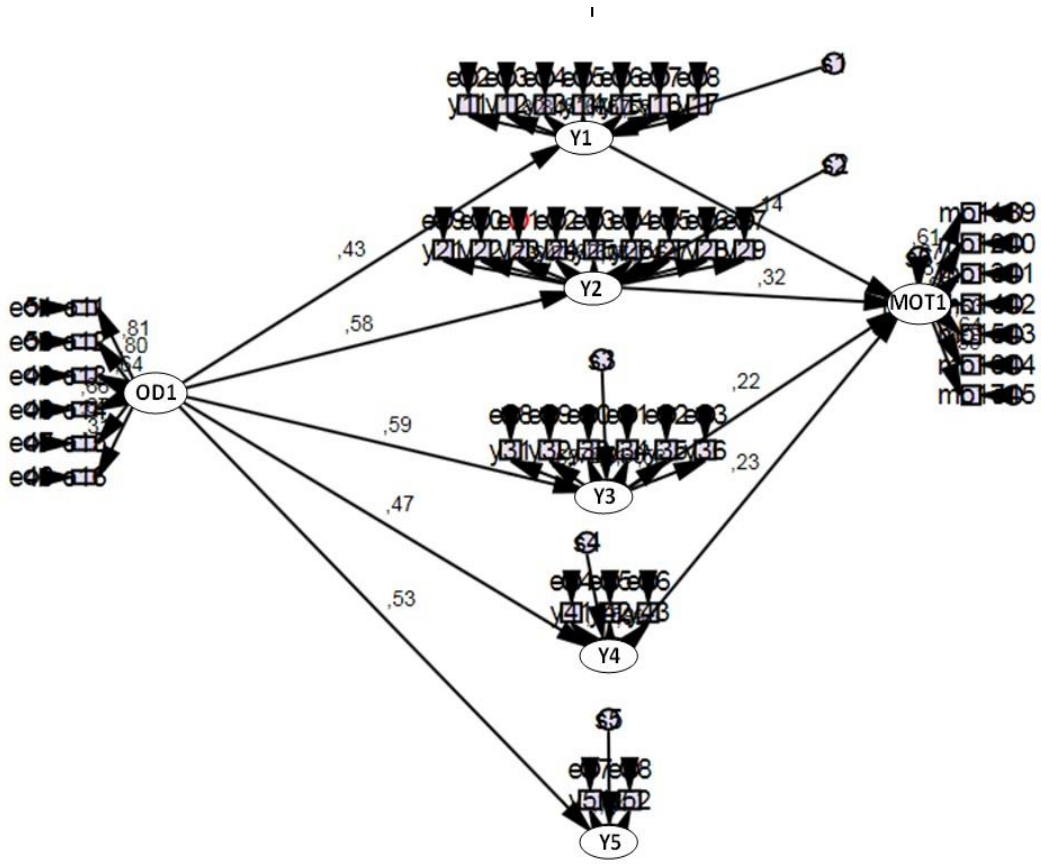
Tablo 3.21. Ödül ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişki

Değişkenler		Estimate	S.E.	C.R.	P
MOT1	OD1	-,109	,033	-3,300	***
MOT2	OD1	-,110	,055	-1,987	,047
MOT1	OD2	,610	,074	8,278	***
MOT2	OD2	,811	,105	7,748	***
o16	OD1	1,000			
o15	OD1	,651	,104	6,267	***
o14	OD1	,808	,128	6,330	***
o13	OD1	,780	,126	6,205	***
o12	OD1	,931	,139	6,681	***
o11	OD1	,979	,146	6,691	***
o25	OD2	1,000			
o24	OD2	,666	,073	9,170	***
o23	OD2	,585	,066	8,812	***
o22	OD2	,748	,071	10,517	***
o21	OD2	,721	,069	10,381	***
m11	MOT1	1,000			
m12	MOT1	1,214	,106	11,507	***
m13	MOT1	1,000	,091	10,964	***
m14	MOT1	1,412	,125	11,323	***
m15	MOT1	1,237	,116	10,702	***
m16	MOT1	1,457	,126	11,548	***
m17	MOT1	1,329	,133	10,020	***
m23	MOT2	1,000			
m22	MOT2	1,224	,070	17,591	***
m21	MOT2	1,152	,067	17,192	***

Diğer taraftan araştırmanın temel hipotezi konumundaki **H₄** hipotezini (**H₄**: *Ödül sistemi (OD₁, OD₂) yetkinlikleri (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT₁, MOT₂) pozitif yönde etkiler*) test etmeye dönük elde edilen bulgulara göre;

H_{4a} kapsamında (**H_{4a}**: *Ödül 1 (OD₁) yetkinlikleri (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT₁) pozitif yönde etkiler*) gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre, OD₁ Y₁'i yükseğe yakın düzeyde, MOT₁'i düşüğe yakın bir düzeyde etkilemektedir. OD₁ Y₂'yi yüksek düzeyde, MOT₁'i yükseğe yakın düzeyde etkilemektedir. OD₁ Y₃'ü yüksek düzeyde, MOT₁'i orta düzeyde etkilemektedir. OD₁ Y₄'ü yükseğe yakın düzeyde, MOT₁'i orta düzeyde etkilemektedir. Son olarak OD₁ Y₅'i ise yüksek düzeyde etkilemektedir. Ancak Y₅ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca ilişkinin yönü pozitifdir. Buna göre H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir (Şekil 3.3.).

Şekil 3.3. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (1)



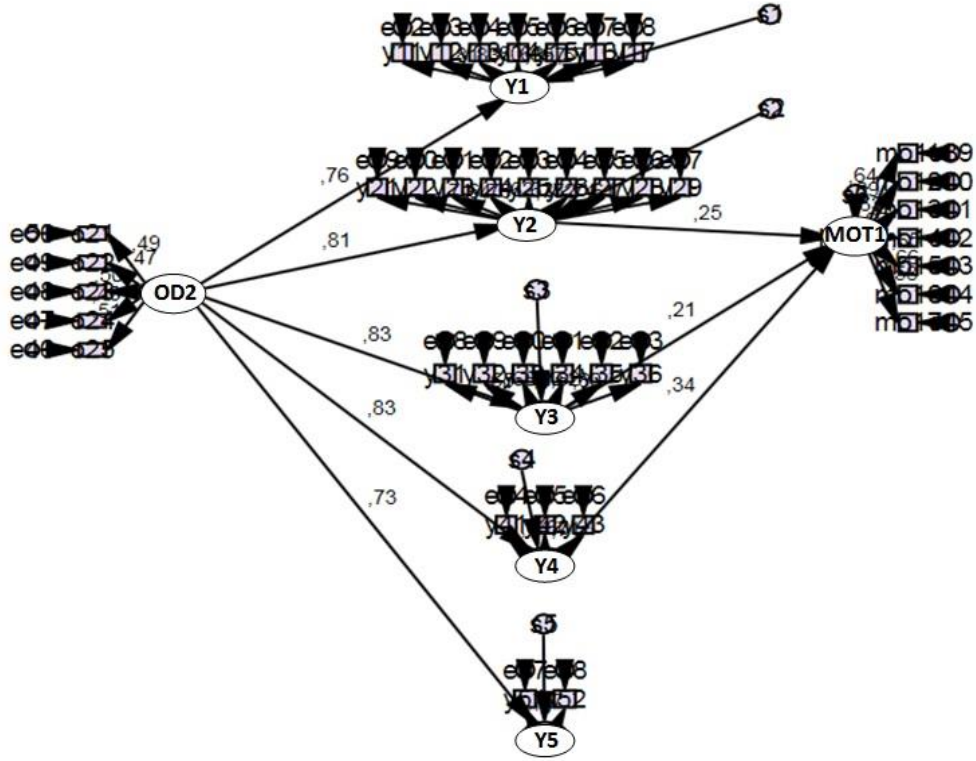
Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare/Serbestlik Derecesi =4,203, NFI =,928, CFI =,957, GFI =,881 ve RMSEA =,072 olarak değer aldığı ve buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analiz kapsamında elde edilen uyuma yönelik bulguların ise, OD₁, Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅ ve MOT₁ değişkenlerinin tamamında (Y₅ ve MOT₁ çıkarılmıştır) ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.22.).

Tablo 3.22. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon İlişkisi (1)

Değişkenler	Estimate	S.E.	C.R.	P	
Y1	OD1	,301	,060	5,019	***
Y2	OD1	,421	,077	5,453	***
Y3	OD1	,328	,061	5,339	***
Y4	OD1	,220	,045	4,839	***
Y5	OD1	,464	,093	5,000	***
MOT1	Y2	,170	,032	5,375	***
MOT1	Y3	,154	,041	3,773	***
MOT1	Y4	,188	,052	3,651	***
MOT1	Y1	,080	,029	2,790	,005
O16	OD1	1,000			
O15	OD1	,743	,126	5,889	***
O14	OD1	,864	,148	5,861	***
O13	OD1	,876	,150	5,824	***
O12	OD1	,905	,149	6,064	***
O11	OD1	,954	,157	6,068	***
y11	Y1	1,000			
y12	Y1	,976	,049	19,985	***
y13	Y1	,907	,048	18,898	***
y14	Y1	,840	,056	15,094	***
y15	Y1	,862	,058	14,865	***
y16	Y1	,767	,063	12,100	***
y17	Y1	,536	,046	11,719	***
y21	Y2	1,000			
y22	Y2	,880	,069	12,717	***
y23	Y2	,872	,058	15,106	***
y24	Y2	,765	,063	12,087	***
y25	Y2	,959	,064	14,936	***
y26	Y2	,637	,053	12,094	***
y27	Y2	,821	,057	14,310	***
y28	Y2	,969	,065	14,888	***
y29	Y2	,650	,053	12,177	***
y31	Y3	1,000			
y32	Y3	,938	,077	12,222	***
y33	Y3	,925	,085	10,866	***
y34	Y3	1,123	,093	12,109	***
y35	Y3	,958	,070	10,760	***
y36	Y3	1,022	,098	10,463	***
y51	Y5	1,000			
y52	Y5	,705	,091	7,741	***
y41	Y4	1,000			
y42	Y4	1,012	,106	9,578	***
y43	Y4	,994	,109	9,085	***
m9	MOT1	1,000			
m10	MOT1	1,033	,117	9,703	***
m11	MOT1	1,245	,119	10,214	***
m12	MOT1	,949	,094	10,583	***
m13	MOT1	1,307	,130	10,058	***
m14	MOT1	1,142	,113	9,270	***
m15	MOT1	,986	,096	10,023	***

H_{4b} kapsamında (**H_{4b}**: **Ödül 2 (OD₂) yetkinlikleri (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT₁) pozitif yönde etkiler**) gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre, OD₂ Y₁'i yüksek düzeyde etkilemektedir. OD₂ Y₂'yi yüksek düzeyde, MOT₁'i orta düzeyde etkilemektedir. OD₂ Y₃'ü yüksek düzeyde, MOT₁'i orta düzeyde etkilemektedir. OD₁ Y₄'ü yüksek düzeyde, MOT₁'i yükseğe yakın düzeyde etkilemektedir. Son olarak OD₂ Y₅'i yüksek düzeyde etkilemektedir. Diğer taraftan Y₁ ile MOT₁ ve Y₅ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca ilişkinin yönü pozitifdir. Buna göre H_{4b} hipotezi kabul edilmiştir (Şekil 3.4.).

Şekil 3.4. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (2)



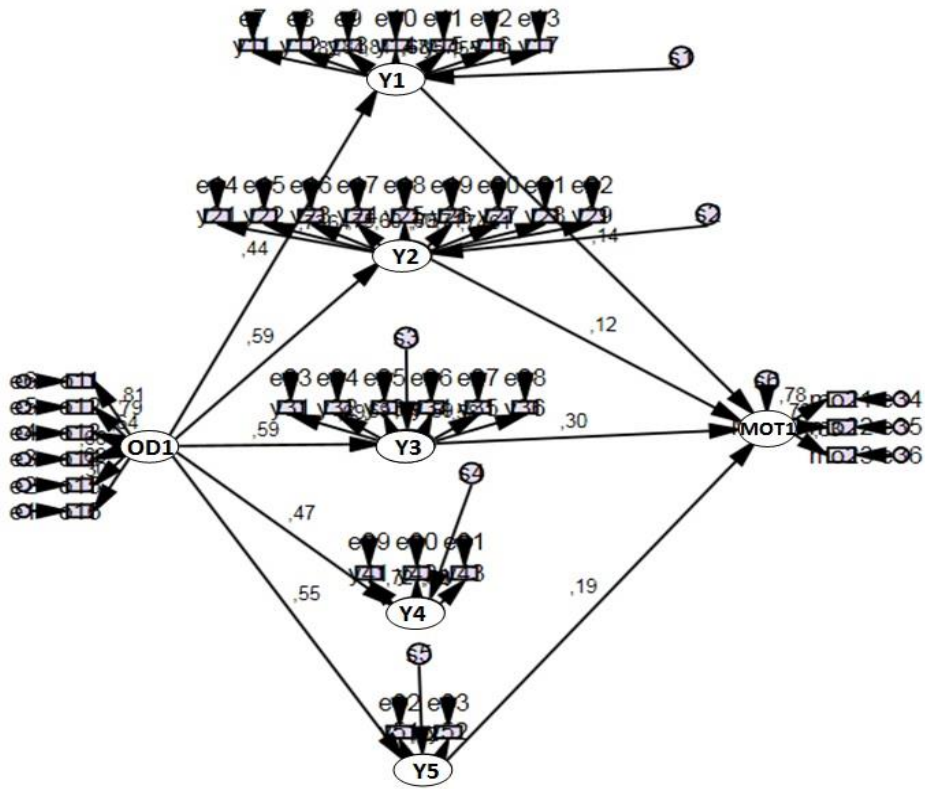
Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare/Serbestlik Derecesi =4,116, NFI =,903, CFI =,952, GFI =,863 ve RMSEA =,078 olarak değerler aldığı ve buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analiz kapsamında elde edilen uyuma yönelik bulguların ise, OD₂, Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅ ve MOT₁ değişkenlerinin tamamında (Y₁ ile MOT₁ ve Y₅ ile MOT₁ çıkarılmıştır) ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.23.).

Tablo 3.23. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (2)

Değişkenler		Estimate	S.E.	C.R.	P
Y2	OD2	,944	,103	9,158	***
Y3	OD2	,726	,083	8,714	***
Y4	OD2	,591	,070	8,488	***
Y1	OD2	,868	,093	9,371	***
Y5	OD	,963	,122	7,874	***
MOT1	Y2	,148	,046	3,238	,001
MOT1	Y3	,168	,067	2,509	,012
MOT1	Y4	,328	,094	3,496	***
MOT1	Y1	,080	,029	2,790	***
O25	OD2	1,000			
O24	OD2	,634	,084	7,510	***
O23	OD2	,638	,080	7,963	***
O22	OD2	,597	,079	7,600	***
O21	OD2	,612	,078	7,830	***
y11	Y1	1,000			
y12	Y1	,967	,050	19,484	***
y13	Y1	,909	,049	18,685	***
y14	Y1	,860	,056	15,363	***
y15	Y1	,885	,058	15,198	***
y16	Y1	,782	,064	12,260	***
y17	Y1	,560	,046	12,214	***
y21	Y2	1,000			
y22	Y2	,920	,073	12,665	***
y23	Y2	,893	,061	14,622	***
y24	Y2	,803	,066	12,101	***
y25	Y2	,978	,068	14,404	***
y26	Y2	,670	,055	12,137	***
y27	Y2	,856	,061	14,121	***
y28	Y2	,997	,069	14,482	***
y29	Y2	,677	,056	12,093	***
y31	Y3	1,000			
y32	Y3	,946	,083	11,426	***
y33	Y3	,980	,092	10,624	***
y34	Y3	1,240	,102	12,151	***
y35	Y3	,831	,077	10,834	***
y36	Y3	1,133	,106	10,650	***
y51	Y5	1,000			
y52	Y5	,849	,082	10,401	***
y41	Y4	1,000			
y42	Y4	1,133	,102	11,088	***
y43	Y4	1,087	,110	9,866	***
m11	MOT1	1,000			
m12	MOT1	1,181	,100	11,803	***
m13	MOT1	,950	,086	11,011	***
m14	MOT1	1,158	,118	11,504	***
m15	MOT1	1,204	,111	11,328	***
m16	MOT1	1,350	,118	11,412	***
m17	MOT1	1,285	,126	10,162	***

H_{4c} kapsamında (H_{4c} : Ödül 1 (OD_1) yetkinlikleri (Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT_2) pozitif yönde etkiler) gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre, OD_1 Y_1 'i yükseğe yakın düzeyde, MOT_2 'yi düşüğe yakın düzeyde etkilemektedir. OD_1 Y_2 'yi yüksek düzeyde, MOT_2 'yi düşüğe yakın düzeyde etkilemektedir. OD_1 Y_3 'ü yüksek düzeyde, MOT_2 'yi orta düzeye yakın etkilemektedir. OD_1 Y_4 'ü yükseğe yakın düzeyde etkilemektedir. Son olarak OD_1 Y_5 'i yüksek düzeyde, MOT_2 'yi orta düzeyde etkilemektedir. Diğer taraftan Y_4 ile MOT_2 faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca ilişkinin yönü pozitiftir. Buna göre H_{3c} kabul edilmiştir (Şekil 3.5.).

Şekil 3.5. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (3)



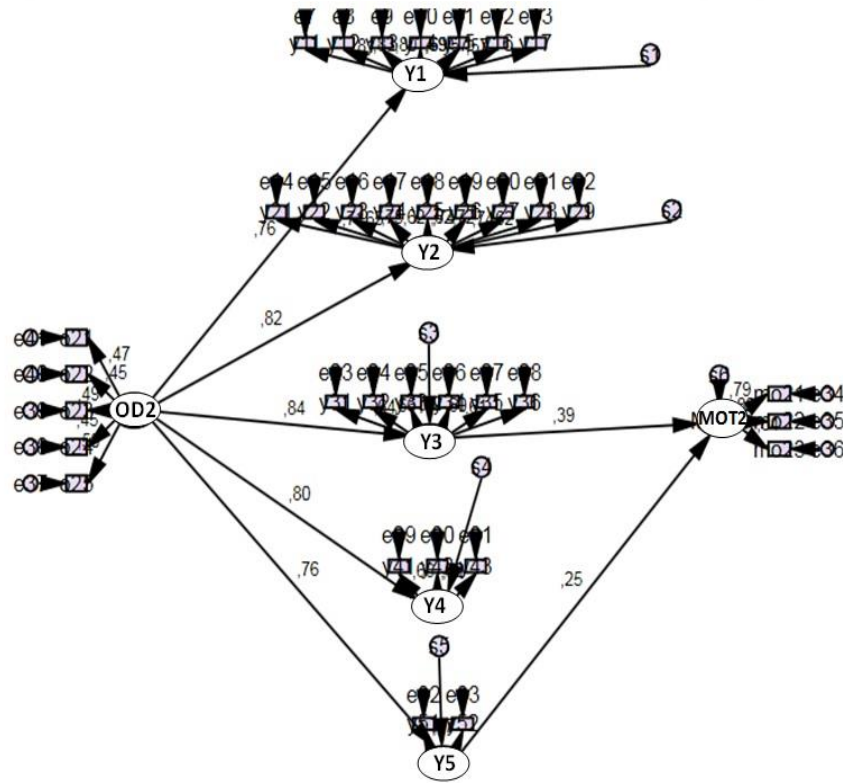
Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare/Serbestlik Derecesi =3,800, NFI =,912, CFI =,963, GFI =,876 ve RMSEA =,079 olarak değerler aldığı ve buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analiz kapsamında elde edilen uyuma yönelik bulguların ise, $OD_1, Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5$ ve MOT_2 (Y_4 ile MOT_2 çıkarılmıştır) değişkenlerinin tamamında ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.24.).

Tablo 3.24. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Değişkenleri İlişkisi (3)

Değişkenler	Estimate	S.E.	C.R.	P	
Y1	OD1	,306	,061	5,019	***
Y2	OD1	,425	,078	5,434	***
Y3	OD1	,333	,062	5,329	***
Y4	OD1	,468	,094	5,011	***
Y5	OD1	,225	,047	4,829	***
MOT2	Y1	,173	,065	2,675	,007
MOT2	Y2	,138	,066	2,082	,037
MOT2	Y3	,445	,094	4,716	***
MOT2	Y5	,190	,065	2,927	,003
O16	OD1	1,000			
O15	OD1	,750	,128	5,864	***
O14	OD1	,867	,149	5,827	***
O13	OD1	,883	,152	5,796	***
O12	OD1	,903	,150	6,024	***
O11	OD1	,953	,158	6,038	***
y11	Y1	1,000			
y12	Y1	,976	,049	19,997	***
y13	Y1	,907	,048	18,903	***
y14	Y1	,840	,056	15,802	***
y15	Y1	,862	,058	14,870	***
y16	Y1	,769	,063	12,138	***
y17	Y1	,534	,046	11,674	***
y21	Y2	1,000			
y22	Y2	,881	,069	12,708	***
y23	Y2	,873	,063	15,096	***
y24	Y2	,765	,063	12,053	***
y25	Y2	,963	,064	14,972	***
y26	Y2	,636	,053	12,042	***
y27	Y2	,819	,058	14,226	***
y28	Y2	,972	,065	14,900	***
y29	Y2	,651	,054	12,157	***
y31	Y3	1,000			
y32	Y3	,937	,077	12,232	***
y33	Y3	,927	,085	10,887	***
y34	Y3	1,133	,093	12,211	***
y35	Y3	,746	,070	10,618	***
y36	Y3	1,025	,098	10,497	***
y51	Y5	1,000			
y52	Y5	,728	,089	8,200	***
y41	Y4	1,000			
y42	Y4	,975	,104	9,415	***
y43	Y4	,970	,108	9,008	***
mo21	MOT2	1,000			
mo22	MOT2	1,045	,066	15,862	***
mo23	MOT2	,879	,054	16,330	***

H_{4a} kapsamında (**H_{4a}**: **Ödül 2 (OD₂) yetkinlikleri (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT₂) pozitif yönde etkiler**) gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre, OD₂ Y₁'i yüksek düzeyde etkilemektedir. OD₂ Y₂'yi yüksek düzeyde etkilemektedir. OD₂ Y₃'ü ve MOT₂'yi yükseğe yakın düzeyde etkilemektedir. OD₂ Y₄'ü yüksek düzeyde etkilemektedir. Son olarak OD₂ Y₅'i yüksek düzeyde, MOT₂'yi orta düzeyde etkilemektedir. Diğer taraftan Y₁,Y₂, Y₄ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca ilişkinin yönü pozitiftir. Buna göre H_{3d} kabul edilmiştir (Şekil 3.6.).

Şekil 3.6. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Modeli (4)



Elde edilen sonuçlara göre Ki-kare/Serbestlik Derecesi =4,001, NFI =,927, CFI =,961, GFI =,863 ve RMSEA =,072 olarak değerler aldığı ve buna göre modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, analiz kapsamında elde edilen uyuma yönelik bulguların ise, OD₂, Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅ ve MOT₂ değişkenlerinin tamamında (Y₁,Y₂, Y₄ ile MOT₁ çıkarılmıştır) ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.25.).

Tablo 3.25. Ödül, Yetkinlikler ve Motivasyon Değişkenleri İlişkisi (4)

Değişkenler		Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1	OD2	,881	,095	9,301	***
Y2	OD2	,957	,105	9,092	***
Y3	OD2	,737	,085	8,658	***
Y4	OD2	,594	,071	8,400	***
Y5	OD2	1,003	,125	8,026	***
MOT2	Y3	,657	,136	3,079	,002
MOT2	Y5	,282	,091	3,079	***
y11	Y1	1,000			
y12	Y1	,967	,050	19,479	***
y13	Y1	,909	,049	18,680	***
y14	Y1	,860	,056	15,366	***
y15	Y1	,886	,058	15,204	***
y16	Y1	,784	,064	12,287	***
y17	Y1	,559	,046	12,190	***
y21	Y2	1,000			
y22	Y2	,924	,073	12,690	***
y23	Y2	,894	,061	14,615	***
y24	Y2	,803	,066	12,094	***
y25	Y2	,982	,068	14,441	***
y26	Y2	,670	,055	12,113	***
y27	Y2	,852	,061	14,044	***
y28	Y2	1,002	,069	14,508	***
y29	Y2	,678	,056	12,089	***
y31	Y3	1,000			
y32	Y3	,946	,083	11,371	***
y33	Y3	,986	,093	10,620	***
y34	Y3	1,261	,103	12,249	***
y35	Y3	,818	,077	10,641	***
y36	Y3	1,145	,107	10,695	***
y51	Y5	1,000			
y52	Y5	,835	,077	10,818	***
y41	Y4	1,000			
y42	Y4	1,115	,100	11,204	***
y43	Y4	1,067	,107	9,997	***
mo21	MOT2	1,000			
mo22	MOT2	1,046	,062	16,743	***
mo23	MOT2	,877	,051	17,279	***
O25	OD2	1,000			
O24	OD2	,629	,085	7,371	***
O23	OD2	,633	,081	7,808	***
O22	OD2	,582	,079	7,362	***
O21	OD2	,600	,079	7,621	***

Bu bağlamda faktörler arası ilişkiye ve elde edilen bulgulara bakıldığı zaman tüm alt hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür ve dolayısıyla H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin hızlı yaşandığı bugünün yoğun rekabet koşulları altında sürdürülebilir örgütsel başarının yolu, gelişen teknoloji ve otomasyona rağmen, her zaman olduğundan daha fazla insan faktörü ve onun yapabilirliklerinden geçmektedir denilebilir. İnsan, fiziksel ve duygusal özellikleri bakımından birbirinden ayrı ihtiyaç ve tatmin düzeyleri olan, çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyebilen bir canlı türüdür. Bu kapsamda insan davranışları ve davranışlarının yönlendirilmesi günümüz modern insan kaynakları yönetim anlayışının odağına yerleşmiş görünmektedir.

Özellikle 1880 ve sonrasında, insandan ziyade sistemin doğru işlemesine odaklanılan seri üretim dönemi (Henry Ford) ve takip eden yıllarda insanın makinenin bir parçası, paranın ise onları işe güdülemede en büyük motivasyon aracı olarak görüldüğü klasik yönetim dönemi (W. Frederick Taylor) artık çok geride kalmıştır. İnsan davranışlarının örgütsel başarıda belirleyici unsur olarak görülmeye başlandığı beşeri ilişkiler dönemi (Elton Mayo vd.) ise, takip eden yıllardaki insan kaynağı temelinde kişisel ve örgütsel başarıyı mümkün ve sürdürülebilir kılacak yöntemler geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda gelinen en son nokta olarak ise, insanı diğerlerinden ayıran niteliklerine ve işe dönük yapabilirliklerine odaklanan yetkinlik bazlı insan kaynakları yaklaşımı olarak görülmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde gerek ürün veya hizmetin üretimi aşamasında, gerekse de müşteriye sunumu noktasında gün geçtikçe değişen müşteri beklentileri, öte taraftan insan kaynağının dış dünyada yaşanan gelişmelerin etkisi altında değişen ihtiyaç ve tatmin düzeyleri, örgüt yöneticilerini bu kapsamda önlem almaya ve içinde bulunulan piyasa koşullarına uygun planlamalar yapmaya itmiştir. Bu bağlamda yetkinlikler, çalışan motivasyonu ve motivasyon artırmada bir araç olarak kullanılan ödüllendirme kapsamında, hem nitelikli iş gücü kazanma, hem de sürdürülebilir başarıya pozitif etki sağlaması bakımından oldukça önemli bir kapsama sahiptir.

Bugün gelişmiş ülkelerdeki kurumsal firmalar gibi Türkiye’de faaliyet gösteren birçok kurumsal firmanın (Arçelik, Zorlu, İbragaz, Koç, Tav v.s) insan kaynakları yönetim anlayışına bakıldığı zaman da, yetkinlik odaklı bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan özellikle 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) kapsamında faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT) insan kaynakları yönetim sürecinde sicil değerlendirme gibi konularda çalışan ve yönetici yetkinliklerini çeşitli başlıklar altında değerledikleri görülmektedir. Fakat genel anlamda yetkinliklerin ödül kapsamındaki değerlendirilmesinin ise, ücret başlığı altında geçirildiği görülmektedir. Bunun ise, konuya dönük yeteri kadar bilincin oluşmadığına işaret ettiği söylenebilir.

Bu çalışmayla ise, literatüre katkı sağlamış yerli ve yabancı kaynaklar taranarak birinci ve ikinci bölümde; yetkinlikler, ödül, ödüllendirmeve motivasyon gibi kavramların ayrı ayrı ve birbirleriyle olan ilişkileri üzerinde durularak konunun daha iyi irdelenmesine zemin hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, yetkinliklerin ödül kapsamında bir araç olarak kullanılmasının çalışan iş motivasyonunu artırmada etkili bir araç olacağı öngörüsü doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin test edilmesine dönük uygulama ve bulgularına yer verilmiştir.

Bu bağlamda Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren uluslararası bir havalimanında 5500 kişiden oluşan kamu ve özel sektör çalışanlarına geliştirilen hipotezlere dönük algılarını saptamak amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama alanının seçilmesinde, Türk sivil havacılık sektörünün özellikle son yıllarda sadece Türkiye’de değil, tüm dünya genelinde hızlı gelişim gösteriyor olmasının yanında, üretmiş olduğu hizmet kalitesi ve insan faktörünün sürece doğrudan etkisinin olması bakımındandır. Ayrıca sektörde yapılan işin ileri derecede hassasiyet gerektirmesi ve dikkatsizliklerin telafi edilemeyecek sonuçlara sebep olabilmesi sebebiyle, çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutulmasının önemliliği diğer bir faktör olarak görülebilir. Bu kapsamda bahse konu hedef kitleden toplam 432 çalışan dağıtılan anket formlarını doldurarak geri dönüş sağlamıştır. Bu sayı ise, kabul edilebilir bir örnek hacmi anlamına gelmektedir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda bulgulara ulaşmak amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS (Analysis of MomentStructures) yazılımı kullanılarak Frekans Dağılımı, Bağımsız İki Örnek t Testi, Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analizi, Korelasyon, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi analizleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre;

- Demografik değişkenlere yönelik bulgulara göre: Ankete katılan dörtüüz otuziki çalışanın %70,8'ini erkek çalışanlar, %29,2'sini kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş aralığı yirmiiki ile altmışbeşarasında değişiklik gösterirken, otuz ile elli yaş arasındaki çalışanlar genel toplamın %68,9'unu oluşturmaktadır. Kuruma ilişkin dağılım ise kamu ve özel sektör kapsamında eşit dağılım göstermiştir. Eğitim durumlarına göre ön lisans ve lisans mezunları genel toplamın %64,71'ini oluşturmaktadır. Lisansüstü mezunların sayısı ise %2,1 dir. Çalışanların kurum içi statü dağılımına göre ise, memur olarak çalışanlar genel toplamın %68,1'ini oluşturmaktadır. Hizmet türüne ilişkin dağılıma göre ise,%3,5 ile en az sağlık hizmetleri çalışanları, %35,7 oranı ile en fazla idari hizmet çalışanlarının olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine ilişkin bulgulara göre ise, yirmi yıldan daha az çalışanlar genel toplamın %73,8'ini oluşturmaktadır. Bu bağlamda havacılık sektöründe genç nüfusun daha fazla istihdam edildiği söylenebilir. Diğer taraftan kurumun benimsemiş olduğu ödüllendirme politikası ve verilen ödüllere verilen önem derecesini belirlemeye dönük elde edilen verilere göre, çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%91,67) güçlü bir şekilde ödül ve ödüllendirme politikalarını önemli buldukları görülmektedir.
- Ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirliği: Bu kapsamda anketin iki, üç ve dördüncü bölümünde yer alan üç araştırma değişkeni için faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve analiz sonucunda; yetkinlik veri seti beş faktör (toplam varyans = %70,385, ödül veri seti iki faktör (toplam varyans = %73,717 ve motivasyon veri seti iki (toplam varyans = %70,061 faktör şeklinde dağılım göstermiştir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği tüm faktörlerin, konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ve de iç tutarlılığın sağlandığı belirlenmiştir.

- Faktörlere yönelik bulgular: Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma hayatıyla ilgili sorulara verilen yanıtlar kapsamında, geliştirilen **H₁** hipotezini (**H₁**: Faktörler ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, kurum, eğitim durumu, statü, çalışma yılı, ödüllendirme sistemine ve aldıkları ödüle yönelik algılar) göre farklılık gösterir) test etmek amacıyla faktörler arasındaki farklılık, Bağımsız İki Örnek t Testi ve Tek Yönlü ve Tek Değişkenli Varyans Analiz ile test edilmiştir. Buna göre; faktörler arası ilişkiye ve elde edilen bulgulara bakıldığı zaman, bağımsız değişkenlere göre aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve dolayısıyla tüm alt hipotezlerin kabul edilmediği belirlenmiştir. Bu kapsamda **H₁** hipotezi kabul edilmemiştir.
- Faktörler arasındaki değişim: Araştırmanın temel hipotezlerinden olan **H₂** kapsamında (**H₂**: Faktörler arasında ($Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5, OD_1, OD_2, MOT_1, MOT_2$) pozitif yönde doğrusal bir değişim vardır) araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ise, Y_2 - Y_3 ve OD_2 - MOT_1 değişkenleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($0,6 \leq r \leq 0,8$), Y_4 - OD_1 değişkenleri arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ($0 \leq r \leq 0,2$), diğer tüm değişkenler arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde ($0,4 \leq r \leq 0,6$), pozitif yönde ve düşük düzeyde ($0,2 \leq r \leq 0,4$) bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, tüm faktörler arasındaki ilişkiye yönelik olarak **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.
- Ödül sistemi ve motivasyon arasındaki ilişki: Oluşturulan model doğrultusunda **H₃** hipotezini (**H₃**: Ödül sistemi (OD_1, OD_2) çalışanın iş motivasyonunu (MOT_1, MOT_2) pozitif yönde etkiler) test etmek amacıyla değişkenler arasındaki görünen veya görünmeyen tüm ilişkilerin test edilmesine imkan tanıyan ve ayrıca doğrulayıcı faktör analizini de kapsayan yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Buna bağlamda **H₃** hipotezi; OD_1 ile MOT_1 arasındaki ilişkiye göre kabul edilmemiş, $OD_1 - MOT_2$, $OD_2 - MOT_1$ ve $OD_2 - MOT_2$ arasındaki ilişkiye göre kabul edilmiştir. Diğer taraftan

OD₁ ile MOT₁ faktörleri arasındaki negatif yönlü ilişkinin OD₁ faktörü kapsamındaki; plaket ve madalya, sicil notu, takdir ve teşekkür belgesi, sözlü olarak övme, sertifika ve başarı belgesi ve öneri temelli teşvikler gibi araçların daha çok manevi ödül kapsamında veya kendileri için kısa vadede bir fayda sağlamayacağı ya da bu değişkenlerin verilme şekline ilişkin adil ve kapsamlı bir uygulama politikasının olmaması veya varlığına olan güvensizlikten kaynaklanan düşünceyle etkin bir ödül sistemi unsuru olarak değerlendirilmediği söylenebilir. Öte yandan **H₃** hipotezini OD₁ ile MOT₁ faktörleri dışında, Danish ve Ali, 2010; Hafıza vd, 2011; Aygün, 2014; Akafo ve Boeteng, 2015 gibi araştırmacıların yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmüştür.

- **Ödül, yetkinlik ve motivasyon ilişkisi:** Araştırmanın temel hipotezi konumundaki **H₄** hipotezini (**H₄: Ödül sistemi (OD₁, OD₂) yetkinlikleri (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) etkileyerek çalışanın iş motivasyonunu (MOT₁, MOT₂) pozitif yönde etkiler**) test etmeye dönük olarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu sayede her bir faktörün birbirleriyle olan ilişkisinin sonucuna ulaşma imkanı elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; Ödül 1 (OD₁) yetkinlikler (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) ve iş motivasyonu (MOT₁) arasında (Y₅ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, Ödül 2 (OD₂) yetkinlikler (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) ve iş motivasyonu (MOT₁) arasında (Y₁ ile MOT₁ ve Y₅ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, Ödül 1 (OD₁) yetkinlikler (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) ve iş motivasyonu (MOT₂) arasında (Y₄ ile MOT₂ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, Ödül 2 (OD₂) yetkinlikler (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅) ve iş motivasyonu (MOT₂) arasında (Y₁, Y₂, Y₄ ile MOT₁ faktörleri arasındaki ilişki anlamsız olduğu için analizden çıkarılmıştır) pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca faktörler arasında ortaya çıkan anlamsız ilişkilerin analizden çıkarılmasıyla, diğer faktörler arasındaki ilişkinin güçlendiği belirlenmiştir. Bu bağlamda **H₄** ana hipotezi tüm faktörler

kapsamında kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, insan kaynağının iş motivasyonunu artırmada para ve benzerlerinin tek ve vazgeçilmez unsur olmadığı, bunun yanı sıra insanları diğerlerinden ayıran yetkinliklerinde iş motivasyonunu artırmada etkin bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler muhakkak ki, sürekli olarak verimlilik artışı sağlayarak kar elde etmek isterler. Bu verim artışı ve karlılık ise bir noktada yetkin insan kaynağına ve onun yapabilirliklerine bağlıdır. O halde yetkinliklerin ödüllendirme kapsamına alınmasının, onun geliştirilmesi, sürdürülebilir kılınması ve motivasyon artırmada etkin bir araç olarak kullanılması, işletmenin verimlilik ve kar sağlama noktasında yararlanabileceği etkin bir uygulama olacaktır.

Bu doktora tez çalışmasının konusu ve geliştirilen hipotezlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, alan yazına katkılarını ve sahip olduğu özgünlüğü önerilerle birlikte aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür.

- Alan yazında ödül, ödüllendirme, yetkinlik ve motivasyon kavramlarına ilişkin birçok yerli ve yabancı kaynak bulmak mümkündür. Ancak bu kavramın birbiriyle olan ilişkisi ve sonuçlarına yönelik çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmayla, hem kavramlar ayrı ayrı, hemde bütünsel olarak tablolar yardımıyla ele alınarak, konuyla ilgili yapılacak olan çalışmalara kaynak oluşturmak amaçlanmıştır.
- Çalışan yetkinliğini konu edinen çalışmalar incelendiği zaman, bunların genel olarak; yetkinliklerden insan kaynakları yönetim sürecinde (tedarik ve seçim, planlama, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve ödüllendirme) ne şekilde faydalanılabileceği kapsamında geliştiği ve ödüllendirme alt başlığı altında ücretlendirmeye kriter olarak kullanılması bağlamında kısaca vurgu yapıldığı görülmektedir. Oysa çalışanlar sahip oldukları ayırtedici özelliklerinin başkaları tarafından görülmesini ve uygun şekillerde ödüllendirilmelerini beklemektedirler. Bu bağlamda kullanılacak ödül, sadece ücret artışıyla sınırlandırılmamalıdır. Çünkü gelişen teknoloji ve sosyo ekonomik yapı,

insan ihtiyaç ve tatmin düzeylerinde de bir takım değişiklikler yaratmıştır. O nedenle, bu bağlamda izlenecek politikanın bugünün şartlarına uygun olması, uygulamadan beklenen sonuca sağlıklı bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır.

- İnsan yetkinlikleri doğumla kazanıldığı gibi sonradan da edinilebilmektedir. Bu yönüyle eğitim öğretim yoluyla öğretilbilir ve geliştirilebilir. Bu bağlamda uygun ödüllendirme sistemi kapsamında konunun doğru işlenilmesi, örgütlerin ihtiyacı olan motivasyon düzeyi yüksek nitelikli işgücünün yaratılması ve elde tutulması noktasında kilit rol oynayabilir.
- Diğer taraftan, yapılan anket uygulaması sonucunda, çalışanların ezici bir çoğunlukla örgütlerinin ödüllendirme politikasını ve verilen ödülleri önemsedikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu, istenilen olumlu davranışın ortaya konulması noktasında, çalışana dönük izlenecek doğru ödül ve ödüllendirme politikasını kucaklamaya hazır bir işgücünün var olduğu anlamı taşımaktadır. Bu yönüyle ortaya konulan sonucun, hem yöneticilere çalışanlarının konuyla ilgili algılarını öğrenme fırsatı sunması, hemde bu bağlamda geliştirecek politika, yönetmelik veya yasalara kaynak oluşturması bakımından önem arz ettiği söylenebilir.
- Çalışan motivasyonunu artırmada bir araç olarak kullanılan ödül konusunda geliştirilen teorilere göre, ödülün genellikle içsel (kendini geliştirme, inisiyatif kullanma, özerk çalışma vb) ve dışsal (ücret artışı, prim, kar payı, takdir, teşekkür vb) olduğuna atıfta bulunulur. Dolayısıyla çalışanları iş sürecinde diğerlerinden ayıran ve üstün başarı faktörü olarak görülen yetkinliklerine bu kapsamda değinilmediği görülmektedir. Bu bağlamda çalışmayla elde edilen bulgular sonucunda, yetkinliklerin ödüllendirme kapsamında değerlendirilmesinin çalışan iş motivasyonuna pozitif etkide bulunacağı ortaya konulmuştur.

- Öte yandan yetkinliklerin sınıflandırılmasıyla ilgili olarak alan yazında birçok sınıflandırılmanın yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları; “Temel Yetkinlikler”, “Kişisel Yetkinlikler”, “Örgütsel Yetkinlikler”, “Çekirdek Yetkinlikler”, “Fonksiyonel Yetkinlikler”, “Teknik Yetkinlikler”, “Kariyer Yetkinlikler”, “Mesleki Yetkinlikler”, “Rol Yetkinlikleri”, “Davranışsal Yetkinlikler” ve “Yumuşak Beceriler” şeklinde sıralamak mümkündür. Bu çalışmada ise, literatürde yapılan bu sınıflamalar incelenerek, ödül kapsamında bir araç olarak iş motivasyonuna etki edeceği düşünülen yetkinlikler, çalışan ve yönetici kapsamında değerlendirilerek her bir alt başlık kendi içerisinde ilişkili unsurlarıyla beraber ele alınmak üzere, üç ana başlık altında; *Temel (Kişisel/Davranışsal) Yetkinlikler*, *Fonksiyonel (Mesleki/Rol) Yetkinlikler* ve *Yönetimsel Yetkinlikler* olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Böylece alan yazına bir bütünlük kazandırılması ve bundan sonraki yapılacak çalışmalara kaynak oluşturması amaçlanmıştır.

Sonuç olarak; Bir zaman dilimi içerisinde, bir taraftan bireylerin ihtiyaçları değişirken, diğer taraftan davranışlarında da farklılıklar oluşabilir. Bu değişim sürecinin ise, motivasyonun dinamik yapısına işaret ettiği söylenebilir. Örneğin bir cıvata fabrikasında, bir makinenin günlük çıktısının ne kadar olacağını kolayca hesaplanabilir. Ancak, aynı fabrikada çalışan bir işçi için aynı şeyi söylemek pek de kolay olmamaktadır. Bir önceki hafta, gün veya saatte sergilemiş olduğu performans, yöneticisinden işittiği bir azar veya teşekkürü göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazen zoraki çalışan bir insan, diğer gün kendinden feragat ederek şevk ile çalışabilmektedir. O halde, bir örgütte çalışanın günlük performansına az ya da çok etki eden motivasyonun, sürdürülebilir başarı sağlamada kilit öneme sahip önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bu bağlamda motivasyonun mümkün olduğu kadar üst seviyede tutulması, kişisel ve örgütsel başarı için elzemdir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin motivasyon artırmada bir araç olarak kullanılan ödüllendirme politikalarını geliştirirken, bu kapsamda yetkin çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması noktasında ayırt edici niteliklerinin birer ödüllendirme kriteri olarak değerlendirilmesi motivasyon artırıcı önemli bir faktör olarak görünmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Açıkalmın Aytaç, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınları, 1996.

Adair John, *Etkili Motivasyon*, (Çev: Salih Uyan), İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılık, 2003.

Altun Şafak, *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler, 2. Baskı*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2008.

Anthony P. William, *Strategic Human Resource Management, 2st Edition*, United States: Dryden Press, 1996.

Armstrong Michael, *Employee Reward (People & organisations) 3rd Edition*, London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

Armstrong Michael, *A Handbook of Human Resources Management Practice, 10st Edition*, London: Kogan Page, 2009.

Armstrong Michael, *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice (A Guide to People Management)*, London: Paperback, 2010.

Armstrong Michael, Brown Duncan, *Strategic Reward, 1st edition*, Londra: Kogan Page, 2006.

Armstrong Michael, Murlis Helen., *Reward Management a Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, London: Kogan Page, 1998.

Armstrong Michael, Taylor Stephen., *Armstrong' Handbook of Human Resource Management Practice 13th Edition*, London: Kogan Page, 2014.

Aşıkoğlu Meral, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite Kitabevi, 1996.

- Bach Stephen, *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Oxford: Blackwell, 2005.
- Barney B. Jay, Hesterly S. William, *Strategic Management and Competitive Advantage, 2nd Edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hill, 2008.
- Barutçugil İsmet, *Performans Yönetimi, 2. Baskı*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- Barutçugil İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Barutçugil İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 15. Baskı*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2005.
- Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, *Kamu Kesiminde Kaynakları Etkin Kullanma ve Maliyetleri Düşürme*, Ankara, Ağustos 2005.
- Becker E. Brian vd., *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Boston: Harvard Business School, 2001.
- Bennet Roger, *Management, 3nt Edition*, United Kingdom: Financial Times Pitman, 1997.
- Bingöl Dursun, *Personel Yönetimi, 3. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1997.
- Bingöl Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.
- Bingöl Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016.
- Boselie Paul, *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach, 2nh Edition*, London: McGraw-Hill Education, 2014.
- Bozkurt, Veysel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Bratton John, *Human Resource Management Theory and practice/Reward Management, Second Edition*, London: MacMillan Business, 1999.

- Budak Gönül, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 2008.
- Budak Gönül, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı*, Ankara: Nobel Yayınları, 2016.
- Canman Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Chmiel Nik, *An Introduction to Work and Organizational Psychology, A European Perspective*, Hong Kong: Blackwell Publishing Limited, 2011.
- Çalış Asım, *İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri*, Ankara: İgeme Yayını, 2000.
- Çetin Canan, *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*, İstanbul: Hiperlink, 2009.
- Çetin Canan, Özcan D. Esra, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013.
- Deepröse Donna, *How to Recognize and Reward Employees*, New York: AMACOM, 1994.
- Dinçer Meral, *Çevre Gönüllü Kuruluşları*, Ankara: Türkiye Çevre Vakfı, 1996.
- Dinçer Ömer, Fidan Yahya, *İşletme Yönetimi (Kontrol Planlama), 1. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1996.
- Dubois D. David, *Competency-Based Human Resource Management*, California: Davies Black Publishing, 2004.
- Drucker F. Peter, *Kapitalist ötesi toplum*, (Çeviren: Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1994.
- Erdoğan Nurten, *Faaliyete Dayalı Maliyetleme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 867, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 106, 1995.
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

- Eren Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi Genişletilmiş 5. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Eren Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Eroğlu Feyzullah, *Davranış Bilimleri, 7.baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2006.
- Ertürk Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.
- Fogg C. Davis, *Stratejiyi Uygulamak*, (Çevirmen: Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayınevi, 2010.
- Forgas P. Joseph vd., *Social Motivation: Introduction and Overview*, New York: Cambridge University Press, 2005.
- Gibson L. James vd., *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*, New York: McGraw-Hill, 2012.
- Gümüş Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, 3. Baskı*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- Güney Salih, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- Gürüz Demet, Yaylacı Özdemir Gaye, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Mediat yayınları, 2004.
- Hagemann Gisela, *Motivasyon El Kitabı*, (Çeviren, Göktuğ Aksan), İstanbul: Rota Yayınları, 1997.
- Hindle Tim, *Reducing Stress (DK Essential Managers)*, London: Dorling Kindersley Publishers Ltd., 1998.
- Kearns Paul, *HR Strategy (Second Edition)/Creating Business Strategy with Human Capital*, Oxford: Elsevier L.t.d., 2010.

- Keçecioğlu Tamer, Kurtuluş Ece, *İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde Yetkinlikler ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları, 2014.
- Keenan Kate, *Yöneticinin Kılavuzu, Planlama*, (Çeviren: Engin Koparan) İstanbul: Remzi Kitapevi, 1996.
- Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1982.
- Keser Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Keskin Abdullah, *Motivasyon ve Dikkatli Öğrenme Üzerine*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2000.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2005.
- Kuçuradi İonna, *Etik*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, 1996.
- Lawler E. Edward III, *Rewarding Excellence*, USA California: Jossey-Bass, 2000.
- Lejeune Murphy Elizabeth, *Student Mobility and Narrative in Europe: The New Strangers (Routledge Studies in Anthropology)*, United kingdom: Routledge, 2001.
- Len D'Innocenzo, Cullen Jack, *Müşteri Odaklı Satış*, (Çeviren: Sabri Yarmalı), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Lueger Günter, *Solution-Focused Management*, Germany: Rainer Hampp Verlag München, Mering, 2006.
- Manninen L. Ritva, Viitala Riitta, *Competence Management and Human Resource Development/A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finnish Organisations*, Helsinki: Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2007.
- Maxwell C. John, *Liderlik 101 Her Liderin Bilmesi Gereken Şeyler*, İstanbul: Arıtan Yayınevi, 2011.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Personel Gelişimi*, Kod: 347CH0020, Ankara: 2011.

- Milli Eğitim Bakanlığı, *Mesleki Gelişim Etkili İletişim*, Ankara: 2015.
- Neathey Fiona, Reilly Peter, *Competency-based Pay*, Brighton: The Institute for Employment Studies, 2003.
- Nelson Bob, *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, 1. Baskı*, Çev: Serra Egeliler, İstanbul Rota Yayınları, 1999.
- Oakland s. John, *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, United Kingdom: Butterworth – Heinemann L.t.d., 1994.
- Onar Sıddık Sami, *İdare Hukukunun Umumî Esasları, 3. Baskı, Cilt 1*, İstanbul: Hak Kitabevi, İsmail Akgün Matbaası, 1966.
- Onaran Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi S. B. F. Yayınları, 1981.
- Özcan Selami, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler (Süreç Yönetimi)*, (Editörler: Şimşek M. Şerif, Kırgın Said), Ankara: Nobel Dağıtım, 2006.
- Özmutaf Metin Nezih, *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stres ve Gönüllülük/Teori ve Uygulama Yönetim Modeli Önerisi*, İzmir: Birleşik Yayıncılık, 2010.
- Öztürk Zekai, *Örgütlerde Kariyer Yönetimi*, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2009.
- Phillips J. Jack, *Recruiting, Training and Retraining New Employees*, California: Jossey Bass Inc. 1987.
- Pink H. Daniel, Drive, *The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York: Riverhead Books a Member of Penguin Group, 2009.
- Pitts Collins, *Motivating Your Organization, 1st Edition*, Great Britain: McGraw-Hill International, 1995.
- Ritz Adrian vd., *Motivation in the Public Sector, Chapter: 30*, United Kingdom: Routledge, 2016.
- Robbins P. Stephen, Coulter Mary, *Management, Eleventh Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 2012.

- Robbins P. Stephen, Judge A. Timothy, *Organizational Behavior, 15th Edition*, New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, *Personel Yönetimi, 7. baskı*, Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi, 8. Baskı*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, 2016.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Gümüş Murat, *Örgütlerde Gelişim*, İstanbul: Arıkan Basım, 2008.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayıncılık, 1998.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, *Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2008.
- Shanks H. Nancy, *Introduction to Health Care Management, Chapter 2 Management and Motivation*, Burlington: Jones and Bartlett Learning, 2007.
- Sienkiewicz Lukasz vd., *Competency-based human resources management/The lifelong learning perspective*, Poland: Educational Research Institute, 2014.
- Spencer, M. Signe, Spencer, M. Lyle, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons, 1993.
- Strebler T. Marie, Bevan Stephen, *Competence Based Management Training*, Brighton: Report 302, Sussex University, 1996.
- Swayne E. Linda vd., *Strategic Management of Health Care Organizations, 5th Edition*, United Kingdom: Blackwell Publishing, 2006.
- Şimşek Şerif Mehmet, *Yönetim ve Organizasyon, 7.baskı*, Konya: Günay Ofset Yayıncılık, 2002.
- Şimşek Şerif Mehmet vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 8. Baskı*, Konya: Eğitim Yayınları, 2014.
- Toffler Alvin, Toffler Heidi, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak/Üçüncü Dalganın Politikası*, (Çeviren: Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1996.

Tyson Shaun, Fell Alan, *Evaluating The Personnel Function*, London: Hutchinson, 1986.

Towner Lesley, *Managing Employee Stress: Support Your Staff by Preventing or Reducing Stress in the Workplace with This Step-by-Step Guide*, London: Kogan Page, 1998.

Uyargil Cavide, *Performans Değerlendirme, Ed: İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 2. baskı*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.

Uyargil Cavide, *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği Seminer Notları*, 2004.

Yalçın Selçuk, *Personel Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Vroom, H. Victor, *Work and Motivation*, San Francisco: Jossey Bass, 1964.

Wehrich Heinz, Koontz Harold, *Management; A Global Perspective, 11th Edition*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2006.

Wood Robert, Payne Tim, *Competence Based Recruitment and Selection*, New York: John Wiley & Sons, 1998.

Makale ve Bildiriler

Abbah T. Maryam, “Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria”, *Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 4, (April 2014), p. 01-08.

Abraham E. Steven vd., “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *The Journal of Management Development*, Volume 20, Issue 10, (2001), p. 842-852.

Adams Katherine, “Interview with David McClelland”, *Competency orientamento.it*, Volume 4, Issue 3, (1997), p.18-23.

- Ahmadi Seyed Ali Akbar vd., "Intellectual Capital and New Product Development Performance in Production Firms: A Case Study of Kermanshah Production Firms", *Global Business and Management Research: An International Journal*, Volume 4, Issue 1, (January 2012), p. 15-27.
- Ajila Chris, Abiola Awonusi, "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization", *Jornual of Social Sciences*, Volume 8, Issue 1, (2004), p. 7-12.
- Ajmal Ayesha vd., "The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Service Science and Management*, Volume 8, (2015), p. 461-470.
- Akgeyik Tekin, "İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt 52, Sayı 1, (2002), s. 70-89.
- Akın Adnan, "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri", *Erciyes Üniversitesi İ. İ. B. F., Dergisi*, Sayı 22, (2004), s. 127-148.
- Akın Adnan, Ulukök Esra, "Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Geliştirme", *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, (Tem. 2017), s. 279-300.
- Akyol Mayatürk Evrim, Budak Gönül, "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, (2013), s. 155-174.
- Alayoğlu Nihat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, (2010), s. 68-97.
- Altındağ Erkut, Akgün Bahar, "Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkisi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 30, (2015), s.281-297.
- Altuncı T. Yusuf, "İş ve İşçi Verimliliği Üzerine Düşünceler", *Çanakkale: 3. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu*, (21-23 Ekim 2011), s. 305-309.

- Antonacopoulou Elena, Fitzgerald Louise, "Reframing Competency in Management Development", *Human Resource Management*, Volume 6, Issue 1, (January 1996), p. 27-48.
- Antoniu Eliza, "Career Planning Process and its Role in Human Resource Development", *Annals of the University of Petroşani, Economics*, Volume 10, Issue 2, (2010), p. 13-22.
- Athey, R. Timothy, Michael, S. Orth, "Emerging Competency Methods for the Future", *Human Resource Management Journal*, Volume 38, Issue 3, (Fall 1999), p. 215–226.
- Bandiera Oriana vd., "Rewarding Bureaucrats: Can Incentives Improve Public Sector Performance?", *International Growth Centre*, (March 2017), p. 1-8.
- Bannink P. Fredrike, "Solution Focused Conflict Management in Teams And in Organisations", *The Journal of Solution Focus in Organisations*, Volume 1, Number 1, (May 2009), p. 11-25.
- Barrett B. Christopher, "Food Security and Food Assistance Programs", *Handbook of Agricultural Economics*, Volume 2, Chapter 40, (December 2002), p.2103-2190.
- Bateman Billy vd., "Team Effectiveness-Development Of an Audit Questionnaire", *Journal of Management Development*, Volume 21, Issue 3, (2002), p. 215–226.
- Bayhan Vehbi, "Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, (2002), s. 1-13.
- Bayram Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, (2006), s. 47-65.
- Beer Michael, "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role" *Human Resource Management*, Volume 36, Issue 1, (1997), p. 49-56.

- Bhardwaj Anand, Punia B.K., "Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review", *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Volume 2, Issue 5, (May 2013), p. 70-84.
- Biçer Gülkibar, Düztepe Şerafettin, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2003), 13-20.
- Bilge F. Atıl, Zerenler Muammer, "Turizm Sektöründe Müşteri Sadakatini Sağlamada İnsan Kaynaklarının Rolü ve Seçimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1-2, (2004), s. 64-74.
- Bilgin M. Hüseyin, "Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi Ve Performans Değerleme", *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Prof. Dr. Arif Nemli'ye Armağan*, cilt 39, (2001), s.207-220.
- Bodur Feyyaz, "Haber Yazısı ve Haber Fotoğrafı Örnekleriyle Yazılı Medyada Etik Sorgulaması", *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı 2, (Güz 2006), s. 1-11.
- Boeddrich H. Juergen, "Ideas in the Workplace: A New Approach Towards Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process", *Creativity and Innovation Management*, Volume 13, Issue 4, (December 2004), p. 274-285.
- Bonn Ingrid, "Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 26 Issue 5, (2005), p.336-354.
- Boyatzis E.Richard, "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Volume 27, Issue 1, (2008), p. 5-12.
- Bowen E. Blannie, Radhakrishna B. Rama, "Job Satisfaction of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena", *Jornual of Agricultural Education*, Volume 32, Number 2, (1996), p. 16-22.
- Brief P. Arthur, Aldag J. Ramon, "The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity", *The Academy of Management Review*, Volume 2, Issue 3, (Jul, 1977), p. 496-500.

- Briscoe P. Jon, Hall T. Douglas, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, Volume 28, Issue 2, (1999), p. 37-52.
- Brislin W. Richard vd., "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Volume 5, Issue 1, (2005), p. 87-103.
- Buckingham Marcus, "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!/Identifying and Developing Talent, One Person at a Time,Becomes Our Defining Challenge", *Human Resource Planning*, Volume 24, Issue 4, (December 2001), p. 17-23.
- Buelens Marc, Broeck V. Herman, "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, Volume 67, (Jan/ Feb 2007), p. 65-74.
- Bulut Elif, Çavuş Gamzenur, "Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, (2015), s.591-614.
- Cameron Judy, "Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation—A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001)", *Review of Educational Research*, Volume 71, Issue 1 (Spring, 2001), p. 29-42.
- Campbell S. Kim vd., "Leader-Member Relations as a Function of Rapport Management", *The Journal of Business Communication*, Volume 40, Issue 3, (2003), p. 170-194.
- Carnevale J. Jessica vd., "Individual Differences in Need for Cognition and Decision-Making Competence Among Leaders", *Personality and Individual Differences*, Volume 51, Issue 3, (2011), p. 274-278.
- Carter Bernie, "Kicking Eeyore into Touch: Living-Strong, Nursing-Strong and Being Appreciative and Aolution-Focused", *Contemporary Nurse*, Volume 23, Issue 2, (December 2006), p. 181-188.

- Champathes R. Michita, "Coaching for Performance Improvement: The "COACH" Model", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Volume 20, Issue 2, (2006), p.17-18.
- Cheng I. Mei vd., "Towards a Multidimensional Competency-Based Managerial Performance Framework: A Hybrid Approach", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 20, Issue 5, (2005), p. 380-396.
- Chia M. Shih, Chin Y. Chen, "The Effects of Organizational Ethical Culture on Marketing Managers' Role Stress and Ethical Behavioral Intentions", *Journal of American Academy of Business*, Volume 8, Issue 1, (2006), p. 89-95.
- Cohen G. Susan, Bailey E. Diane, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Volume 23, Issue 3, (1997), p. 239-290.
- Comfort K. Louise, Wukich Clayton, "Developing Decision-Making Skills for Uncertain Conditions: The Challenge of Educating Effective Emergency Managers", *Journal of Public Affairs Education*, Volume 19, Issue 1, (2013), p. 53-72.
- Coşkun Kerem vd., "Farklı Mesleki Deneyime Sahip Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik ile İlgili Algılamaları", *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, (11-13 Kasım 2010), s. 380-385.
- Coyne P. Kevin, "Is Your Core Competence a Mirage?", *The McKinsey Quarterly*, No 1, (1997), p. 40-54.
- Christ Müller Georg, Remer Andreas, "Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements", *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert*, (1999) p. 69-87.
- Culbertson A. Jack vd., "Karar Verme", (Çeviren: Mustafa Tosun), *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, (1971), p. 142-168.

- Çakıcı Celil, Ertaş Çağdaş, “Mersin Şehir Merkezinde Faaliyet Gösteren Fast-Food İşletmeleri Çalışanlarının Sorunlarını Tespite Dönük Bir Araştırma”, *12. Ulusal Turizm Kongresi*, (30 Kasım-4 Aralık 2011), s. 434-440.
- Çetinkaya Melek, "Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, (2009), s. 219-239.
- Çetinkaya Melek, Özutku Hatice, “Yönetmelik Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 41, Sayı 1, (2012), s. 142-161.
- Çınar İkrâm, “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”, *Ege Eğitim Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (2005), s. 81–93.
- Çınar Orhan, Aslan İmran, "Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, (2011), s. 21-37.
- Çınardalı F. Ceyda, Diri Merve, “Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, (2013), s.63-78.
- Danish Qaiser Rizwan, Usman Ali, "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Volume 5, Issue 2, (2010), p. 159-167.
- Deci L. Edward vd., "Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again", *Review of Educational Research*, Volume 71, Issue 1, (Spring 2001), p. 1-27.
- Decker J. Phillip vd., “Beyond JCAHO: Using Competency Models to Change Healthcare Organizations Part 2: Developing Competence Assessment Systems”, *Hospital Topics*, Volume 75, Issue 2, 1997, Published online (04 Nov 2012), p. 10-17.

- Demirgil Zeynep, Antalyalı L. Ömer, “Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 8, Sayı 18, (2017),s. 127-140.
- Dinçay İsmail Hakkı, “İş Yerlerinde Gerçekleştirilen Sosyal Aktivitelerin Motivasyon ve Verimliliğe Yansımaları”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 5, Sayı 43, (Nisan 2017), s. 561-579.
- Dobre I. Ovidiu, "Employee motivation and organizational performance", *Review of Applied Socio-Economic Research*, Volume 5, Issue 1, (2013), p. 53-60.
- Doğan F. Muhammet, Taşkın Ş. Çiğdem, “Öz-Düzenlemeli Öğrenme Becerileri ve Anne-Babaların Rolü”, *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, (Ekim 2016), s. 1-18.
- Doğan Selen, Demiral Özge, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, (2008), s. 145-166.
- Doruk K. Ece, Öngören Habibe, “İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal Zekâ”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, (2005), s. 157-163.
- Dündar Süleyman, vd., “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, (2007) s. 105-119.
- Ecer Fatih, “Grup Kararı Vermede Yararlanılan Farklı Fuzzy Topsis Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, (2008), s. 229-241.
- Eginli T. Ayşen, Bitirim Selin, “Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 6, (2013), s. 16-48.

- Ekinci Filiz, "Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi", *Maliye Dergisi*, Sayı 155, (2008), s. 175-185.
- Ekinci Hasan, Ekici Süleyman, "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1, (2003), s. 109-120.
- Elgana Amir, Imran Amen, "The Effect of Training on Employee Performance", *European Journal of Business and Management*, Volume 5, Issue 4, (2013), p. 137-147.
- Elitaş Cemal vd., "Muhasebe Uygulamalarında İnovatif Etkiler", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (2011), s. 145-162.
- Elkin Graham, "Competency-Based Human Resource Development", *Industrial and Commercial Training*, Volume 22, Issue 4, (December 1990), p. 1-7.
- Ejimabo O. Nichodemus, The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities, *Entrepreneurship & Organization Management*, Volume 4, Issue 2, (2015), p. 1-13.
- Erdem Rıza Ali, "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları", *Dergi Park / Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, (2014), s. 51-57.
- Ergün Özgür, "Türk Turizm Sektöründe Yabancı İşgören Profili ve Sosyo-Kültürel Uyum Durumları Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, (Ocak 2012), s. 131-147.
- Ertay F. Coşkun, "İşletmelerde Maliyet Düşürme Yaklaşımı: Kaizen (Sürekli İyileştirmeye Yönelik Maliyetleme Yöntemi)", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, (1999), s.87-99.
- Fang Ming vd., "A study of the Acceptance of Material Incentives and Non-Material Incentives in Agri-Business Companies", *Open Journal of Social Sciences*, Volume 2, Issue 9, (September 2014), p. 144-149.

- Farquhar G. Marilyn, "Fine Structure and Function in Capillaries of the Anterior Pituitary Gland", *Sage Journals*, Volume 12, Issue 7, (1961), p. 270-292.
- Flynn Gillian, "Non-Sales Staffs Respond to Incentives", *Personnel Journal*, Volume 73, Issue 7, (July 1994), p. 33-38.
- Garavan N. Thomas, McGuire David, "Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on The Rhetoric and The Reality", *Journal of Workplace Learning*, 2001, Volume 13, Issue 4, (2001), p. 144-164.
- Gençöz Faruk, "Uyum Psikolojisi", *Kriz Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 1998, s. 1-7
- Gül Hasan, "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 10, (Haziran 2006), s. 65-79.
- Gündoğdu A. Nurcan vd., "Çözüm Odaklı Yaklaşım ve Hemşirelikte Kullanımı", *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, (2016), s. 145-152.
- Gürbüz Sait vd., "Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, (20-22 Mayıs 2010), s. 103-110.
- Godat Dominik, "Solution Focused Leadership - The Other Side of The Elephant Four Distinctions Between SFL and SF Coaching", *The Journal of Solution Focus in Organisations*, Volume 5, Issue 2, (November 2013), p. 20-34.
- Hacıhasanoğlu Tansel, "Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, (2014), s. 47-63.
- Hafıza Sajjad Nadia, vd., "Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in The Non-Profit Organizations of Pakistan", *Business Intelligence Journal*, Volume 4, Issue 2, (2011), p. 327-334.

- Hannan T. Michael, Freeman John, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Volume 82, Number 5, (1977), p. 929-964.
- Hoffmann Terrence, "The Meanings of Competency", *Journal of European Industrial Training*, Volume 23, Issue 6, (1999), p. 275-286.
- Hogan Robert, Warrenfeltz Rodney, "Educating the Modern Manager", *Academy of Management Learning and Education*, Volume 2, Issue 1, (2003), p. 74-84.
- Hawi Osama Ruba vd., "Managerial Competencies and Organizations Performance", *International Journal of Management Sciences*, Volume 5, Issue 11, (2015), p. 723-735.
- Irak Uysal Doruk, "İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri", *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 15, Sayı 30, (Aralık 2012), s. 12-22.
- Ismajli Naim vd., "The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities", *An Open Access Journal*, Volume 3, Issue 2, (2015), p. 1-6.
- İnal Emin Mehmet, Biçkes D. Mehmet, "Kar Amaçsız Kuruluşların Sorunlarının Çözümünde Pazar Yönlülük Teorisi", *Erciyes Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 26, (2006), s. 1-21.
- İraz Rıfat, Altınışik İsa, "Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 11, (2016), s. 114-132.
- Janjua Y. Saquib vd., "The Competence Classification Framework – A Classification Model For Employee Development", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 4, Issue 1, (May 2012), p. 396-404.
- Jiang Zhou vd., "Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times", *International Journal of Business and Management*, Volume 4, Issue 11, (November 2009), p. 177-183.

- Jones Bassett Nigel, Lloyd C. Geoffrey, "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *The Journal of Management Development*, Volume 24, Issue 10, (2005), p. 929-943.
- Jovanovic Goca, Bozilovic Slavko, "Motivation and policies of human resources management in the organization", *Directory of Open Access Journals*, Volume 72, Issue 1, (January 2017), p. 117-125.
- Kak Neeraj vd, "Measuring the Competence of Healthcare Providers", *Issue paper*, Volume 2, Issue 1, (July 2001), p. 1-28.
- Karaeminoğulları Ayşegül vd., "Kültürlerarası Adaptasyon Envanteri (Cross Cultural Adaptability Inventory-CCAI) Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2009, s. 331-349.
- Karataş Seçkin, "Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) Öğretmen Adaylarının Mesleklerine İlişkin Zihin Haritalarının Analizi (Gazi Üniversitesi Örneği)", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, Cilt 11, Sayı 1, (Nisan 2010), s. 159-173.
- Kartepe Selma, "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", *Ankara Üniversitesi S. B. F., Dergisi*, Cilt 60, Sayı 4, (2005), s. 117- 132.
- Keçecioğlu Tamer, Erkal Hakan, "Yetkinliklerin Yapısı Üzerine Yeniden Düşünmek", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, (2013), s. 1-13.
- Kenari Asadi Bitva vd, "The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, Issue 2, (February 2012), p. 123-129.
- Kennedy W. Peter Dresser G. Sandy, "Creating a Competency Workplace", *Benefits & Compensation Digest*, Vol 42, No 2, (February 2005), p. 19-23.

- Kesler, C. Gregory, "A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-National Corporation", *Human Resource Management*, Volume 34, Issue 2, (summer 1995), p. 229-252.
- Kestane Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, Sayı 142, (2003), s. 126-144.
- Kim Soonhee, "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, Volume 62, Issue 2, (2012), p. 231-241.
- Kohli K. Ajay vd., "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Volume 35, Issue 2, (May 1998), p. 263-274.
- Küçük Ferit, "Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt 44, Sayı 511, (2007), s.75-94.
- Lado A. Augustine, Wilson C. Mary, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Volume 19, Issue 4, (1994), p. 699-727.
- Lam T. Laura, Kirby L. Susan, "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance", *The Journal of Social Psychology*, Volume 142, Issue 1, (2002), p. 133-143.
- Lau ChungMing, Ngo Hang Yue, "The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation", *International Business Review*, Volume 13, Issue 6, (2004), p. 685-703.
- Lekshmi Packia, Radhika R., "Competency Management as a Strategy for Performance Appraisal", *Faculty of Management Studies, Noorul Islam University, Kanyakumari, Tamil Nadu*, Volume 9, Issue 4, (October - December 2016), p. 1909-1912.

- Lotunani Alamsyan vd., "The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable", *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3, Issue 2, (2014), p. 18-25.
- Luo Xueming vd., "Entrepreneurial Firms in The Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination", *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 3, (March 2005), p.277-284.
- Maslow H. Abraham, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review Journal*, Volume 50, Issue 4, (Haziran 1943), p. 370-395.
- MacLeod W. Bentley, "Incentives in Organizations: An Overview of Some of the Evidence and Theory", *Trends in Business Organization*, (Feb. 2001), p. 1-48.
- Mayfield Jacqueline vd., "Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development", *The Journal of Business Communication*, Volume 32, Issue 4, (1995), p. 329-345.
- McClelland C. David, "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"", *American Psychologist*, Volume 29, Issue 1, (January 1973), p. 1-14.
- McGregor Douglas, "The Human Side of Enterprise", *The Management Review*, Volume 46, Issue 11, (1957), p. 22-28.
- McLagan, A. Patricia, "Competencies: The next generation", *Training & Development*, Volume 51, Issue 5, (1997), p. 40-47.
- Mokhniuk Anna, "The Impact of Monetary Rewards on the Motivation of Employees", *Economic Yearbooks of Kujawsko Pomeranian High School in Bydgoszcz*, No 9, (2016), p. 336-346
- Morales Rafael, Cabello Carmen, "The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making", *Journal Business Ethics*, Volume 116, Issue 4, (September 2013), p. 717-734.

- Mottaz J. Clifford, "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Volume 26, Issue 3, (Autumn 1985), p. 365-385.
- Mucha R. Turoff, "The Art and Science of Talent Management", *Organization Development Journal*, Volume 22, Issue 4, (Winter 2004), p. 96-100.
- Mufti Owais vd., "Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan", *Journal of Managerial Sciences*, Volume 10, Issue 1, (Jun 2016), p. 83-104.
- Mühlbacher Jürgen vd, "Competence Development in the Czech Republic", *Journal of Global Business and Technology; Huntington Station*, Volume 5, Issue. 2, (Fall 2009), p. 15-27.
- Naktiyok Atılhan, Çiçek Mukaddes, "Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, (Nisan 2014), s. 157-178.
- Naudé Marita, "Sustainable Development and Organizational Learning: Mutually Supportive?", *International Journal of Business and Management Studies*, Volume 1, Issue 1, (2012), p. 523-540.
- New E. George, "Reflections: A three-tier model of organizational competencies", *Journal of Managerial Psychology*, Volume 11, Issue 8, (December 1996), p. 44-51.
- Ngima Mary Wanjua, Kyongo Joanes, "Contribution of Motivational Management to Employee Performance", *International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 3, Issue 14, (July 2013), p. 219-239.
- Nicholson, Nigel. "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review*, (January 2003), p. 57-59.
- Nişancı Zehra Nuray vd., "Lider Yöneticilerin Değişime İlişkin Davranışları Kapsamında Çalışanların İşe Olan Bağlılıkları: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan

Perspektifi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 4, Sayı 23, (Mart 2016), s. 52-64.

Nordhaug Odd, "Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework", *International Studies of Management and Organization*, Volume 28, Issue 1, (Spring, 1998), p. 8-29.

Ogrean Claudia vd., "Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management", *International Review of Business Research Papers*, Volume 5, Issue 4, (June 2009), p. 114-122.

Onay Meltem, Ergüden Sevinç, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, (2011), s. 221-230.

O'Neal Sandra, "Competencies: The DNA of the Corporation", *ACA Journal*, Volume 2, Issue 3, (Winter 1993/94), p. 6-13.

Oyedele O. Samuel, "Employee Compensation Management: The Case of the National Minimum Wage in Nigeria", *Journal of Human Resource Management*, Volume 19, Issue 1, (2016), p. 51-55.

Ögünç Harun, Doğru Ercüment, "Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi", *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, (2017), s. 1-13.

Örücü Edip, Kanbur Aysun, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, (2008), s. 85-97.

Özdanışlı Kürşat, Akman Hüseyin, "İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinayet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları

Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, (2012), s. 73-81.

Özdevecioğlu Mahmut, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi*, Sayı 19, (2002), s. 115-134.

Özgen Hüseyin, Türk Murat, “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, (Aralık 1997), s. 75-86.

Özmutaf Metin Nezh, "Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetimsel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, (2012), s. 147-166.

Öztürk A. Turan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, (2010), s. 1-10.

Parry B. Scott, “Just what is a competency? (And why should you care?)”, *Training*, Volume 35, Issue 6, (1998), p. 58-64.

Payam M. Mehmet, “Sakarya Üniversitesi Kritik Analitik Düşünme Platformu”, *ISCAT Sempozyum bildirisi*, (2015), s. 299-309.

Pekdemir Işıl vd., “Özerklik ve Ödüllendirme Algularının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, (2014), s. 332-350.

Pekkan Ü. Nazmiye, Çavuş F. Mustafa, “İnsan Katnakları Yönetiminde Etik”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, (Mart 2014), s. 542-548.

Prošić Slobodan, “Kaizen Management Philosophy”, *I International Symposium Engineering Management And Competitiveness*, Zrenjanin, Serbia, (June 24-25, 2011), p. 173-178.

- Raelin A. Joseph, "From Generic to Organic Competencies, *Human Resource Planning*, Volume 18, Issue 3, (September 1995), p. 24-33.
- Raso Rosanne, "The importance of Being Appreciated Section", *Nursing Management*, Volume 45, Issue 5, (May 2014), p. 6.
- Reilly Peter, "The Link between Pay and Performance", *Institute for Employment Studies*, (Jan 2003), p. 1-10.
- Reio G. Thomas, Sutton C. Faye, "Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation", *University of Louisville*, Volume 12, Issue 3, (September 2006), p. 292-299.
- Robbins K. Joanne, "Problem Solving, Reasoning, and Analytical Thinking in a Classroom Environment", *The Behavior Analyst Today*, Volume 12, Issue 1, (2011), p. 41-48.
- Rodriguez Donna vd., "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", *Human Resource Management*, Volume 41, Issue 3, (Fall 2002), p. 309-324.
- Rothwell J. William, Lindholm E. John, "Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, Volume 3, Issue 2, (1999), p. 90-105.
- Ryan M. Richard, Deci L. Edward, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, (2000), p. 54-67.
- Rynes L. Sara vd, "The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do", *Human Resource Management*, Volume 43, Issue 4, (Winter 2004), p. 381-394.
- Uğur Sarıoğlu Sevtap, Uğur Uğur, "Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, (2014), s. 122-136.

- Usta Işıl, Küçükaltan Derman, “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, (2012), s. 71-89.
- Ünal Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İ. K. Y. Sisteminde Ücretleme", *Kamu-İş*, Cilt 7, Sayı 1, (2002), s. 19-37.
- Salah Abulraheem Raja Mohammed, "The Influence of Rewards on Employees Performance", *British Journal of Economics, Management & Trade*, Volume 13, Issue 4, (2016), p. 1-25.
- Sánchez Aragon Antonio vd., “Effects of Training on Business Results 1”, *Journal The International Journal of Human Resource Management*, Volume 14, Issue 6, (2003), p. 956-980.
- Sayılı Halil, Ağca Veysel, “Bilgi Çağı İşgörenlerinin Değişen Yetkinlikleri ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 17, (2009), s. 345-364.
- Schley, G. Don, "The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations", *Academy of Management Learning & Education*, Volume 2, Issue 2, (Jun 2003), p. 210-212.
- Sebetci Özel, Aksu Gökhan, “Öğrencilerin Mantıksal ve Analitik Düşünme Becerilerinin Programlama Dilleri Başarısına Etkisi”, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, Cilt 13, Sayı 25, (2014), s. 65-83.
- Shah M. Azhar, “Cultural and Organizational Change and Mergers without the Variable of Job Loss: How Job Satisfaction of Employees are Affected”, *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 1, Issue 1, (2009), p. 26-42.
- Shah Bahadar vd, "Training and Financial Rewards as Predictors for “Employee-Engagement” in Private Sector Universities of Developing Countries", *Public Policy and Administration Research*, Volume 4, Issue 6, (2014), p. 62-66.

- Sharry John vd., "A Solution-Focused Approach to Working With Clients Who are Suicidal", *British Journal of Guidance & Counselling*, Volume 30, Issue 4, (November 2002), s. 383-399.
- Sinclair Marta, Ashkanasy M. Neal, "Intuitive Decision – Making Amongst Leaders: More Than Just Shooting From The Hip", *Mt Eliza Business Review*, Volume 5, Issue 2, (2005), p. 32–40.
- Spreitzer Gretchen, Porath Christine, "Creating Sustainable Performance", *Harvard Business Review*, Volume 90, Issue 1, (Jan/Feb 2012), p. 92-99.
- Steers M. Richard vd., "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, Volume 29, Issue 3, (2004), p. 379-387.
- Syed Shah Ali Anwar vd., "Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw Materials Research and Development Council of Nigeria", *Asian Social Science*, Volume 8, Issue 11, (March 2012), p. 85-95.
- Şahin Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi" *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Sayı 11, (2004), s.523-547.
- Tak Bilçin vd., "Yetkinlikler Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, (2007), s. 233-266.
- Tarlan Deniz, Tütüncü Özkan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş doyumunu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi. S.B.E. Dergisi*, Cilt 3, Sayı2, (2001), s. 141-163.
- Taymaz Erol, "Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Yetenek", *Ankara: Vizyon 2023 Ulusal Teknoloji Envanteri Projesi*, (Ekim 2004), s. 1-51.
- Tokgöz Emrah vd., "İhracat Bilgisi, Pazarlama Planlama ve Ürün Geliştirme Yeteneklerinin Üretim ve İhracat Performansları Üzerindeki Etkileri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, 20. Yıl Özel Sayı, (2012), s. 295-322.

- Topaloğlu Melih, Sökmen Alev, “İŖe AlıŖtırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İŖgören Performansı İliŖkisi (Ankara'da Bir Uygulama)”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, (2003), s. 126-151.
- Tozlu Ahmet, "Kamu Görevlilerinin Performansa Dayalı Ödül Tercihleri", *Maliye Dergisi*, Sayı 168, (Ocak-Haziran 2015), s. 249-272.
- Tunçer Polat, “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 1, (2013), s. 373-406.
- Turnage J. Janet, Muchinsky M. Paul, “The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically Motivating Tasks”, *The Academy of Management Journal*, Volume 19, Issue 3, (1976) p. 482-489.
- Unutkan Özcan, “Faaliyet Tabanlı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı 97, (2010), s. 87-106.
- Uslu Demir Yeter, “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe UlaŖmada Yeni Bir YaklaŖım: Yaratıcı Liderlik”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik AraŖtırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 22, (2011), s. 419-443.
- Uyulgan Arzu Melis, Akkuzu Nalan, "Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir BakıŖ", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, (2014), s. 7-32.
- Ünsar Sinan, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, (2009), s. 43-56.
- Valentine Sandra vd., “Employee Job Response as a Function of Ethical Context and Perceived Organization Support”, *Journal of Business Research*, Volume 59, Issue 5, (2006), p. 582-588.
- Van Dam Karen, “Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell’s investment model”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 78, Issue 2, (June 2005), p. 253-272.

- Varinli İnci vd., “Satış Elemanlarının Duygusal Zekasının Bir Göstergesi Olarak Algılanan Performans, Satış ve Müşteri Odaklılık”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, (2009), s. 159-174.
- Yahyagil Y. Mehmet, “Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik”, *İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.E., Yönetim Dergisi*, Yıl 12, Sayı 38, (Ocak 2001), s. 7-16.
- Yaman Süleyman, Karamustafaoğlu Sevilay, “Öğretmen Adaylarının Mantıksal Düşünme Becerileri ve Kimya Dersine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, (2006), s. 91-106.
- Yangil Mısırdalı Fulya, “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 48, (Nisan 2016), s. 128-143.
- Youndt, A. Mark vd., "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, Volume 39, Issue 4, (1996), p. 836-866.
- Yousaf Saira vd., "Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation", *Middle-East Journal of Scientific Research*, Volume 21, Issue 10, (2014), p. 1776-1786.
- Yıldırım Murat, “Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, (2009), s. 99-115.
- Yıldız Ebru, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Boyutu ve Bir Örnek Olay”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Öneri*, Cilt 10, Sayı 40, (Temmuz 2013), s. 103-113.
- Yıldız Sebahattin vd., “Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, (2014), s. 233-249.

Yılmaz Muhammet, Aslan Ömer, "Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında "ÖNKAS" Ödül Sistemi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 14, (2013), s. 286-306.

Zaim, Halil, "Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 32, (2007), s. 115-133.

Zehir Cemal, Özşahin Mehtap, "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, (2008), s. 266-279.

Zerenler Muammer, İraz Rıfat, "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, (2006), s. 757-776.

Zingheim K. Patricia, Schuster R. Jay, "Competencies and Rewards: Substance or Just Style?", *Compensation & Benefits Review*, Volume 35, Issue 5,(September 2003), p. 40-44.

Werker Eric, Ahmed Z. Faisal, "What Do Non-Governmental Organizations Do?", *Journal of Economic Perspectives*, (May 2007), p. 1-39.

Tezler

Akyol Mayatürk Evrim, *Türkiye' de Performans Yönetiminde Yetkinliklerin Rolü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi S. B. E., İzmir 2011.

Alpdoğan, A. Kubilay, *Yetkinlik Analizi ve Bankacılık Sektörü Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2000.

Aras Gözde, *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi S. B. E., Gümüşhane 2013.

Arat Meltem, *Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir 2008.

Aydın Saffet, *Kamu sektörü organizasyonları ile özel sektör organizasyonlarında çalışanların motivasyon algıları üzerine bir değerlendirme: Ankara ili örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Turgut Özal Üniversitesi S. B. E., Ankara 2014.

Bayraktar Osman, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2002.

Berzek Necmettin, *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F., İstanbul, 1984.

Boamah Richard, *The Effect of Motivation on Employees' Performance: Empirical Evidence from the Brong Ahafo Education Directorate*, Master of Business Administration, Kwame Nkrumah University the Department of Managerial Science, Ghana 2014.

Bodnarchuk, Marianna, *The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization Case: Foster Wheeler Energia Oy*, Bachelor's Thesis, Savonia University of Applied Sciences, Finland 2012.

Button Kelli, *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*, SPEA Honors Thesis, Indiana University, U.S.A, 2012.

Çiçek Dursun, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinden Geliştirilmesi Üzere Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniv. S. B. E., Adana 2005.

Dede Polat Nurten, *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Roller ve Yetkinlikleri ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2007.

- Erol Okan, *Kamu Kesiminde Güdüleme ve Yönetici: Bir Kamu KuruluŖu rneği*,
Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S. B. E., Ankara, 2007.
- Eyigün Emine, *rgtlerde Motivasyon-Verimlilik İliŖkisi ve Sağlık alıŖanları*,
Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2015.
- Gnağlayan S. Saadet, *İŖe Alım Süreci: Bir Banka rneği*,Yüksek Lisans Dönem
Projesi, Ankara Üniversitesi S.B.E., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer
DanıŖmanlıęı Anabilim Dalı,Ankara, 2007.
- Gürel Armağan, *İŖletmelerde Personel Seçme ve YerleŖtirmede Yetkinlik Yönetimi:
Bir AraŖtırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi S. B. E, Denizli
2006.
- Haktanıyan Yunus, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun alıŖanlara Etkisi
zerine Bir AraŖtırma*,Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi S. B. E.,
İstanbul 2012.
- Kaplan Mehmet, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan zendirme
Araçlarının İŖgren Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans
Tezi, Atılım Üniversitesi S. B.E., Ankara 2007.
- Keskin Burcu, *alıŖanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak
Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi
S.B.E., Ankara 2008.
- Kırcı Eyüp, *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara evik Kuvvet rneği*, Yüksek
Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S. B. E., Ankara 2010.
- Kikoito N. Jesca, *Impact of Reward Systems on the Organizations Performance in
Tanzania Banking Industry: A Case of Commercial Banks in Mwanza City*,
Degree of Master, Open University Human Resource Management, Tanzania
2014.
- Konur Deniz YaŖar, *İŖyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İliŖkin Bir
AraŖtırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E., İstanbul
2006.

- Luomala Heidi, *Competence Development and Management, Developing the Operation Models and Practices in Kpedu*, Master's Thesis, Centria University of Applied Sciences International Business Management, Kokkola 2016.
- Nduka Obiekwe, *Employee Motivation and Performance*, Thesis, Centria University of Applied Sciences Business Management, Kokkola 2016.
- Oral Merve, *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Turn-Over (İş Gücü Devir Oranı) Oranına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2008.
- Örnek Nurgül, *Ödül Sistemleri ve Ödüllandirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S. B. E., Ankara 2009.
- Paksoy Eflatun, *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2007.
- Pekel Nail Hüseyin, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi S. B. E., Isparta 2001.
- Sağır Hande, *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2006.
- Sarıkurt Turgut, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi S. B. E., Niğde 2007.
- Sönmez Zekeriya, *Altı Sigma Metodolojisi ile Süreç İyileştirme ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi S.B.E., İstanbul 2013.
- Uzunoğulları Serkan, *İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi S. B. E., İstanbul 2006.

Yiğit Müzeyyen, *Öğretmenlerin Ödül ve Cezaya İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi S. B. E., Edirne 2003.

Yürür Şenay, *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi S. B. E, Bursa 2005.

İnternet

- Akkurt Dursun, (Ağustos 2014),
İş Süreç Yönetimi Nedir?, <http://www.ak-kurt.com/isSurecYonetimi.shtml>
(E.T: 10.09.2017).
- Aksoy Temel, (2016),
Güçlü Olmak Mı Cana Yakın Olmak Mı Daha Etkili?,
<http://www.temelaksoy.com/guclu-olmak-mi-cana-yakin-olmak-mi-daha-etkilidir> (E.T: 01.09.2017).
- Arıdağ Çiftçi Nermin, (2012),
Mesleki Gelişim ve Mesleki Rehberlik, Yıldız Teknik Üniversitesi,
<http://docplayer.biz.tr/18816409-Mesleki-gelisim-ve-mesleki-rehberlik.html>
(E.T: 05.07.2017).
- Atay Elvin, (2011),
http://elvinatay.blogspot.com.tr/2011/07/motivasyon_02.html (Emre Konuk 2011), (E.T: 20.01.2017).
- Aydın H. İbrahim, Halis Muhsin, (2004),
Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi, Yıl 7, Sayı 17,
<https://www.mevzuatdergisi.com/> (E.T: 25.07.2017).
- Banger Gürcan, (2014),
Liderlik Neden Önemli?, <http://www.bizobiz.net/liderlik-neden-onemli/> (E.T: 13.09.2017).
- Barutçugil İsmet, (2015),
<https://ismetbarutcugil.com/2015/11/30/odullendirme/>(E.T: 05.01.2017).
- Bayar Başak, (2004),
Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış,
<http://arsiv.ntv.com.tr/news/270331.asp> (E.T: 08. 06. 2017).

- Canan Sinan, (2014),
<https://www.sinancanan.net/pek-bakmadigimiz-bir-acidan-bagimlilik/>
(E.T: 01.01.2017).
- Civelekoğlu Reşit Fatih,
(2015),<http://fatihresitcivelekoglu.blogspot.com.tr/2015/01/odulmekanizmasi.html>
(E.T: 01.01.2017).
- etindamar Dilek, Günsel Ayşe, (2009),
Teknolojik Yetenek Kapasitesinin Değerlendirmesi: Nedir ve Nasıl Uygulanır?
https://research.sabanciuniv.edu/13806/1/REF_04_09.pdf, (E.T.10.05.2017).
- ınar Zehra, (2016),
<https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme>
30 Kasım 2016. (3-4-8-9), (E. T: 09. 01. 2017).
- Decker J. Philip vd, (1997),
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00185868.1997.10543750>(E.T:
04.04.2017).
- Geniş Nihan, Usta Metin, (2010),
Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı,
<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> (E.T: 01.09.2017).
- Huling Emily, (2000),
<http://www.propertycasualty360.com/2000/01/22/motivate-employees-to-grow-your-agency> (E. T: 02. 02. 2017).
- Konuk Emre, (2011),
http://iyiturks.blogspot.com.tr/2011_04_01_archive.html(E. T: 01. 03. 2017).
- Lawson Karen, (2007),
How to Delegate Effectively,
[http://www.growinggreatness.com/gg_articles/How_to_Delegate_Effectively.p](http://www.growinggreatness.com/gg_articles/How_to_Delegate_Effectively.pdf)
df (E.T: 12.12.2017).
- Mazak Bahadır, (2013),
BPOA.ŞYetkinlikModeli,<http://mm.uludag.edu.tr/wpcontent/uploads/2013/03/yetkinlik.pdf> (E. T: 09. 01. 2017).
- Manyika James vd., (2016),

Independent work: Choice, necessity, and the gig economy, <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy> (E.T: 08.10.2017).

- Mengüç Hayriye, (2007),
<http://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html> (E.T:05.02.2017).
- O’Riordan Joanna, (2017),
The Practice of Human Resource Management,
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf
(E.T: 10.08.2017).
- Özden M. Celal, (1999),
Yetkinliklerin Belirlenmesi, Bireysel Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Süreçleri, <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/98-ik-genel-politika/217-yetkinlikler-ve-ik-surecleri> (E. T: 08. 01. 2017).
- Stotz Rodger, Bolger Bruce, (2015),
Content and Process Theories of Motivation,
<http://c.ymcdn.com/sites/www.incentivemarketing.org/resource/resmgr/imported/Sec%201.4.pdf> (E.T: 15.15.2017).
- Türk Dil Kurumu, (2017),
“Ödül” <http://www.tdk.gov.tr> (E.T: 05.01.2017).
- Varol Koray (2012),
<http://korayvarol.com/?sayfa=makaleler&kategori=7&id=23> (E.T: 20. 01. 2017).
- Viitala Riitta, (2014),
Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä, Helsinki: Edita Publishing Oy, <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9> (E.T: 08.09.2017).
- Waytz Adam, Mason Malia, (2013),
"Your Brain at Work", <https://hbr.org/2013/07/your-brain-at-work> (E.T: 05.05.2017).
- <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> (E.T: 02.11.2016).
- <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/ey/ykuram.pdf> (E.T: 02.11.2016).
- http://iyiturks.blogspot.com.tr/2011_04_01_archive.html (E.T: 04.11.2016).

- http://www.academia.edu/19978902/Çalışanların_Motivasyonlarını_Artırıcı_Etkinlikler (erişim tarihi: 06.11.2016).
- <http://www.izgorenakademi.com/index.php/company-blog/item/438-y-kusagi-ve-calisma-hayati> (E.T: 08.11.2016).
- <http://www.hurriyet.com.tr/tesekkur-etmeyi-bilin-26107828>(E.T: 14. 11.2016).
- <https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme> (E. T: 21. 12. 2016).
- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/competence> (E. T: 21. 12. 2016).
- http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.585abb81759ae8.44589095 (E. T: 21. 12. 2016).
- <http://www.uslanmam.com/yatirim-firsatlari-ve-kariyer-planlari/188181-analizi-tanimlari-ve-gerekleri.html> (E. T.: 25. 12. 2016).
- http://www.intropsych.com/ch09_motivation/competence_motivation.html (E.T: 02. 01. 2017).
- <http://www.ipragaz.com.tr/kurumsal-performans-yonetimi.asp>(E.T: 09.01.2017).
- <http://danismend.com/kategori/altkategori/yetkinlikler/> (E. T: 09. 01. 2017).
- <http://www.eraksoyconsulting.com/index.cfm?action=articles&menu=5&page=11> (E. T: 14. 01. 2017).
- <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/Main.aspx>(E. T: 10.02.2017).
- <http://www.pmkariyer.com>, (E. T: 10. 02. 2017).
- http://www.arcelikas.com/sayfa/10/ARCELIK_AS_HAKKINDA(E.T:11.02.2017).
- <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/k/009.htm>(11.02.2017).
- <http://www.arasindakifark.net/kamu-ve-ozel-sektor-farki-nedir-nasil/>(E.T:12.02.2017).
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>(E. T: 12.02.2017).
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/gorus/sozlesmeli-personel-399-sayili-khk>(E.T: 13.2.2017).
- http://www.antrenmandunyasi.com/kullanici_dosyalari/File/sporpsikolojisi/spordamotivasyon/%C4%B0%C3%87SEL%20VE%20DI%C5%9ESAL%20MOTIVASYON.htm(E.T: 05.03.2017).

- <https://www.paraborsa.net/etiket/ucret-nedir-kisaca/>(E.T: 15.03.2107).
- https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/F17-IK-P00601_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf (E. T: 04.04.2017).
- <http://www.zorlu.com.tr/tr/insan-kaynaklari> (E.T: 03.06.2017).
- <https://kuh.ku.edu.tr/tr/page/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari-politikasi/ise-alim-politikasi> (E.T: 03.06.2017).
- <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/trTR/Policies/Pages/PerformanceManagement.aspx> (E. T: 04.06.2017).
- <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.399.pdf> (E.T: 05.06.2017).
- <http://www.awib.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1225&nodeID=1> (E.T: 09.06.2017).
- <https://kisiselbasari.com/isletmelerde-takim-calismasi-yoluylamotivasyon.html> (E. T: 07.07.2017).
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.599ec942c1ff24.41535399 (20.07.2017).
- <http://www.aksehirtso.org.tr/haber-157-iskur-istihdam-tesvikleri-ve-isbasi-egitim-programi-yonetmelik-degisikligine-iliskin-bilgilendirme.html> (E.T:25.07.2017)
- <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/MAL%C4%B0YET%20sunu.pdf>(E. T: 01.08.2017).
- <http://www.selcuk.edu.tr/dosyalar/files/104/Tasarruf%20Tedbirleri.pdf>(E. T: 01.08.2017).
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/mutlu-calisan-satis-artirir-mi>(E.T: 02.08.2017).
- <http://www.saniterforum.com/archive/index.php/t-1727.html>(E.T: 10.08.2017).
- https://www.turkcebilgi.com/karar_verme (E.T: 27.08.2017).
- <http://hr.unc.edu/organization-and-professional-development/specialized-programs-and-resources/professional-development-opportunities/manager-employee-responsibilities-in-staff-training-education/> (E.T: 15.09.2017).
- <https://aktif.net/tr/Aktif-Blog/Teknik-Makaleler/Isletmelerde-Surekli-Iyilestirme-Kaizen> (E.T: 17.09.2017).
- <http://coachingleaders.co.uk/what-is-solution-focus/> (E.T: 20.09.2017).



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Yönetici / Çalışan;

Bu anket formu, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda yapılan; "Yetkinliklerin Ödül Kapsamında Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği" konulu doktora Tezi'min uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma, akademik nitelikli olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve herhangi bir kurum ya da kuruluş ile paylaşılmayacaktır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkarılacak bulguların ve önerilerin, ülkemiz havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ödül sistemleriyle ilgili olası değişikliklere ışık tutması umulmaktadır. Ayrıca yöneticilerin bulunulan yeri görmelerini ve çalışanlar üzerinde etkili bir motivasyon ve iş tatmini sağlama olanağı yaratmalarını amaçlanmaktadır.

Kıymetli zamanınızı ayırarak bu araştırma anket sorularını cevaplandırduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Burhan ÇAPAN

İşletme Doktora Öğrencisi

burhancapan01@hotmail.com

Danışman

Prof. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. **İSİM YAZMAYINIZ.**

1. BÖLÜM

Cinsiyetiniz	1() Erkek	2() Kadın			
Yaşınız				
Kurumunuz	1() Kamu	2() Özel			
Eğitim Durumunuz	1() ilk-Orta	2() Lise	3() Ön Lisans	4() Lisans	5() Lisansüstü
Statünüz	1() İşçi	2() Memur	3() Yönetici		
Hizmet Türünüz	1() İdari Hizmetler	2() Teknik Hizmetler	3() Emniyet Hizmetleri	4() Sağlık Hizmetleri	5() Yardımcı Hizmetler
Çalışma Süreniz(yıl)				
Aldığınız Ödüller	1() Takdir	2() Teşekkür	3() Başarı ücreti	4() Diğer	5() Hiç
Kurumunuzun benimsemiş olduğu ödüllendirme politikası ve verilen ödüllerin sizin için önem derecesi nedir?	5() Kesinlikle önemli	4() Önemli	3() Düşük Derecede Önemli	2() Önemsiz	1() Kesinlikle Önemsiz

SAYFAYI CEVİRİNİZ

2. BÖLÜM: Yetkinlikler

Soruları dikkatlice okuduktan sonra 5-1 arasındaki kutucuktan yalnızca bir tanesini (X) şeklinde işaretleyiniz. Yetkinlikler; Kişiyi diğerlerinden ayıran yapabilirlikler. Başka bir deyişle bilgi, beceri, deneyim ve diğer özellikler.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İletişimde etkin dinleyici olma temel bir yetkinliktir	5	4	3	2	1
Takım çalışmalarında güvenilir olma """"	5	4	3	2	1
Takım çalışmalarında katılımcı olma """"	5	4	3	2	1
Takım çalışmalarında sorun çözümüne odaklanma ""	5	4	3	2	1
Takım çalışmalarında işbirliğine odaklanma ""	5	4	3	2	1
Yaratıcı fikirleri ortaya koyma """"	5	4	3	2	1
Değişime açık olma """"	5	4	3	2	1
Değişen koşullara uyum """"	5	4	3	2	1
İlişkilerde güvenilir olma """"	5	4	3	2	1
İlişkilerde ön yargısız olma """"	5	4	3	2	1
İlişkilerde pozitif olma """"	5	4	3	2	1
Sorumluluk sahibi olma """"	5	4	3	2	1
Sorunları etkin bir şekilde çözebilme mesleki bir yetkinliktir	5	4	3	2	1
Kaynakları etkin kullanabilme """"	5	4	3	2	1
Kaza ve israfı önleme """"	5	4	3	2	1
İş süreçlerini iyileştirme """"	5	4	3	2	1
Müşteri memnuniyetini artırıcı olma """"	5	4	3	2	1
İşin kalitesini artırıcı davranışlar (etik, hoşgörü, güleryüz v.b) ""	5	4	3	2	1
Zamanı etkin yönetebilme yönetsel bir yetkinliktir	5	4	3	2	1
Stresi etkin yönetebilme """"	5	4	3	2	1
Etkin kararlar alabilme """"	5	4	3	2	1
Motivasyonu yükseltebilme """"	5	4	3	2	1
Eğitim süreçlerini etkin yönetebilme """"	5	4	3	2	1
Vizyon sahibi olma """"	5	4	3	2	1
Etkin stratejiler geliştirebilme """"	5	4	3	2	1
Güçlü ve zayıf yönleri etkin belirleyebilme """"	5	4	3	2	1
Fırsat ve tehditleri etkin belirlemeyi """"	5	4	3	2	1

3. BÖLÜM: Ödül Sistemi Unsurları

Parasal teşvikler (maaş artışı, kar payı, prim, ikramiye) etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Kıdem ve derce ilerlemesi etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Sosyal teşvikler (yemek, tatil, doğum günü, yılın çalışanı vb) etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Bilgi, beceri, deneyim ve diğer yapabilirlikler temelli maddi/manevi teşvikler etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Takdir ve teşekkür belgesi etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Sertifika veya Başarı belgeleri etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Plaket veya madalyalaretkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Sicil notunu esas alan teşvikleretkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Sözlü olarak övme etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Özlük haklarının iyileştirilmesi etkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1
Öneri temelli teşvikleretkin bir ödül sistemi unsurudur	5	4	3	2	1

4.BÖLÜM: İş Motivasyonu Unsurları

Kurum içi yönetici davranışlarıiş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Çalışma koşullarıiş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Kurumsal adalet anlayışı iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Diğerleriyle sağlıklı iletişim kurabilme iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Kurumun imajı iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Eğitim, gelişim, terfi ve kariyer yapma imkanıiş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Kar payı, prim, sosyal yardımlar v.b. imkanların varlığıiş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Yetkinliklerin uygun maddi ve manevi yöntemlerle ödüllendirilmesi iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Bağımsız çalışma olanağı tanınması iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Kararlara katılım olanağı tanınması iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1
Yetki ve sorumluluğun devredilebilmesi iş motivasyonumu etkileyen bir unsurdur	5	4	3	2	1