

ÖZERKLİK VE ÖDÜLLENDİRMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANIN İNOVASYONA YÖNELİK DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Işıl PEKDEMİR, Prof. Dr.

isilmp@istanbul.edu.tr, İstanbul Üniversitesi

Merve KOÇOĞLU, Yrd. Doç. Dr.

mervekocoglu@hotmail.com, Marmara Üniversitesi

Güney ÇETİN GÜRKAN, Yrd. Doç. Dr.

cguney@trakya.edu.tr, Trakya Üniversitesi

Özet: Örgütler çalışanlarının performanslarını arttırmak için birçok yöntem kullanmaktadır. Ödüllendirme ve çalışanlara özerklik verilmesi bu yöntemlerdendir. Bu çalışma, çalışanların özerklik ve ödül algılarının çalışanın inovasyona yönelik davranışı aracılığı ile çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve kişilerin demografik özelliklerine göre özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansındaki farklılıkları ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Çalışma sonucunda, ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının kısmi aracılık rolü olduğu ve özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının tam aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere göre ödüllendirme algıları, özerklik algıları, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı farklılık analizleri sonucunda, katılımcıların çalışma hayatında bulunma süreleri açısından ödüllendirme, özerklik algılarında, çalışanın inovasyona yönelik davranışlarında ve mevcut şirkette çalışma süreleri açısından özerklik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Performansı, Özerklik, Ödüllendirme, Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı

AN INVESTIGATION ON THE MODERATING ROLE OF EMPLOYEE'S INNOVATIVE BEHAVIOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHONOMY AND REWARD

Abstract: Organizations use various methods to improve employee's performance. Rewards and autonomy are seen as methods that can improve employee's performance. The goal of this study is to analyze the mediating role of employee's innovative behavior on the relationship between autonomy&rewarding and employee's performance. Additionally, the differences of employee's innovative behavior, autonomy, rewarding and employee's performance according to demographic variables are investigated. The results showed that employee's innovative behavior is a partial mediator of the relationship between rewarding and employee's performance and employee's innovative behavior is a full mediator of the relationship between autonomy and employee's performance. Furthermore, results revealed that perception of rewarding, perception of autonomy and employee's innovative behavior is significantly different according to professional tenure of respondents. And perception of autonomy is significantly different according to organizational tenure.

Keywords: Employee's Performance, Autonomy, Rewarding, Employee's Innovative Behavior

I. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte rekabet her geçen gün şiddetini arttırmaktadır. Örgütler sahip oldukları insan gücü sayesinde rekabet avantajı yakalayabilecekleri bilincindedir ve bu nedenle iyi eğitim almış, yenilikçi, yeterli bilgi birikimine sahip kişileri istihdam etmek istemekte ve bu kişilerden daha fazla performans beklemektedir. Bireysel performanstaki artış örgüt performansında da artışı beraberinde getireceğinden örgütler bu sayede rekabet avantajlarını arttırabilecektir. Örgütlerin çalışanların performansını arttırabilmeleri ve inovasyona yönelik davranışlarını teşvik edebilmelerinde özerklik ve ödüllendirme önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe yönelik kendi planlarını yapabilmeleri, alacakları kararlarda bağımsız davranabilmeleri, temelde yetki ve sorumluluk sahibi olmaları performanslarını arttıracak önemli öncüllerdendir. Ayrıca işini beklenen düzey ve kalitede ifa eden çalışanların ödüllendirilmesi de çalışanlarının motivasyonunda dolayısıyla bireysel performansın artırılmasında önemli bir yönetsel araçtır. Bu bağlamda, bu çalışma ile özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerinin belirlenmesinin gerek iş dünyası gerekse yönetim literatürüne katkısı olabileceği düşünülmüştür.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

II.1. Çalışan Performansı

Bireysel düzeyde performans, kişinin bilgi, yetenek, becerilerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek istenen kalite ve miktarda kişisel sonuç elde etmesidir. Çalışanın sahip olduğu bu bilgi, beceri ve yetenekler aynı zamanda örgütsel performansı da etkileyecek şekilde değerlendirilmelidir (Shields, 2007:21). Çalışan performansı (bireysel performans) söz konusu olduğunda ilgili yazın görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde iki farklı bakış açısı sergilemektedir. Görev performansı, "teknolojik bir sürecin bir bölümünü uygulamak veya gerekli olan materyal ve hizmetleri sağlamak yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak örgüte katkıda bulunan eylemleri yerine getirmedeki etkinlik" olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997:99). Daha teknik ve somut bir bakış açısına sahip görev performansına karşın, bağlamsal performans, işin sosyal yapısını da göz önünde bulundurarak, çalışma arkadaşlarına yol göstermek, yardımcı olmak gibi pozitif çalışan davranışlarını da kapsamaktadır (Pawar, 2013:34;

Aktaş ve Şimşek, 2013:632).

Üretken ve etkin bir çalışan yapısı olmayan şirketlerin başarılı olamayacağını belirten Myrna (2009:366), çalışanların daha iyi performans göstermelerinde performansları ile bağlantılı ödül sistemlerinin önemini de vurgulamıştır. Çalışanların performansları ile ilgili net verilerin değerlendirildiği adil ödüllendirme sistemleri performans üzerinde yüksek etkiye sahiptir (Rubino, 1997:48). Hirschfeld vd. (2002:561) ödül beklentisi düşük çalışanların düşük performans ve yüksek devamsızlık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Njanja vd. (2013:47)'nin çalışma sonuçları, nakit olarak verilen ödüllerin çalışan performansı üzerindeki etkisini doğrulamazken, Rahman vd. (2011b:101) ve Karami vd. (2013:334) çalışmalarında, hem finansal ve hem de finansal olmayan ödüllerin çalışanın performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini olduğunu doğrulamıştır. Aynı doğrultuda bir sonuç olan finansal ödüllerin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisi, aynı zamanda Güngör (2011:1518) tarafından yürütülen araştırma bulguları arasında da görülmektedir. Ayrıca çalışanların inovasyona yönelik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisi de Subramaniam ve Moslehi (2013:55) tarafından yürütülen çalışma ile ortaya konmuştur. Diğer taraftan, Song (2011:69) özerkliğin takım performansı üzerindeki pozitif etkisini, Parker (2007:423) özerklik seviyesi arttıkça performansın da arttığını, Anderson (1984:14) ise özerklik ve performans düzeyi arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır.

II.2.Özerklik

Özerklik, çalışanların işlerini kontrol etme ve etkileme derecesini göstermektedir (Esser ve Olsen, 2012:443). Diğer yandan, özerklik, işe yönelik özgürlük, bağımsızlık sağlama, bireysel olarak kişilerin işlerini planlamaları ve yapmaları gereken işlerle ilgili karar verme düzeyini göstermekte (Robbins ve Coulter, 2012:467) ve yöneticilerin çalışanlarına otoriteyi delege etmesi ve karar alımında onları serbest bırakması (Kurotko, vd., 2007:67) olarak açıklanmaktadır. Özerkliği, çalışanların örgüt kaynaklarını kullanarak, girişimleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirilmeleri (Antoncic ve Hisrich, 2004:526) olarak da ifade etmek mümkündür. Özerklik, aynı zamanda, işin planlanması ve uygulanacak süreçlerin kararlaştırılması ile ilgili çalışana özgürlük, bağımsızlık, takdir yetkisi verme ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013). Özerklik, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilemekte, çalışanlara özerklik verilmesi, işten kaynaklı şikayetleri azalttığı gibi onların performanslarının da artmasını sağlamaktadır (Boerjan, vd., 2010:836).

II.3.Ödüllendirme

Çalışanların performansları söz konusu olduğunda, ödüllendirme, üzerinde durulması gereken önemli motivasyon faktörlerinden biri olarak ele alınmalıdır (Cao vd. 2013:62). Ödüllendirme, örgütlerin belirli performans göstermeleri karşılığında çalışanlara verdikleri gerek parasal gerekse parasal olmayan (terfi, özerklik, farkındalık ya da değer verme yüceltmek, kariyer gelişimi) ödüller vermeleridir (Aureli ve Salvatori, 2012:308; Bau ve Dowling, 2007:162). Ödüller, temelde içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller çalışanların işi yapmaktan dolayı elde ettikleri tatmindir. Kararlara katılma hakkı, daha fazla sorumluluk, kişisel gelişim fırsatlarına erişim, daha ilginç işler üstlenme gibi çeşitleri olabilir ve yapılan iş ile gurur duymak, ekibin bir üyesi olmaktan mutluluk duymak şeklinde sonuçlanabilir. Dışsal ödüller ise, para, terfi ve yan hakları içerir ve kendi içinde finansal ve finansal olmayan ödüller şeklinde ikiye ayrılır. Finansal ödüller ya performans primleri, yetenek bazlı ödemeler gibi doğrudan ya da ikramiyeler, ücretli izinler gibi dolaylı destekler şeklinde gerçekleşebilmektedir. Finansal olmayan ödüller ise, çalışma ortamındaki iyileştirmeler, etkileyici iş unvanları, ayrılan park yerleri, kişisel sekreter, etkileyici unvanlar şeklinde olabilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 2009:262-263).

İtalya'da ödül ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada ödülün örgüt performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (Aureli ve Salvatori, 2012:306). 2007 yılında farklı üniversitelerin bilgisayar mühendisliği bölümünde çalışan 229 kişiyle yapılan bir çalışmada, finansal ödüllerin çalışanların yenilikçi davranışlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır (Alexy ve Leitner, 2011:176).

II.4. Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı

Bir örgütte çalışanın inovasyona yönelik davranışı, yapılan işi kolaylaştırmak, müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek veya müşteriye yeni imkanlar sunabilmek için rutinleri değiştirmek veya yeni çözüm yolları bulmak olarak ifade edilebilir (Amo, 2006:231). Çalışan eğer görev tanımları içinde yer almamasına rağmen yeni ürün, süreç veya fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda önemli düzeyde katkı sağlıyorsa bu durumda çalışan, inovasyonun kaynağı olarak kabul edilmektedir (Kesting ve Ulhoi, 2010:66). Örgütlerin uzun dönemde sağlıklı büyümeleri için yeni ürün/hizmet/süreç fikirleri geliştirme konusunda çalışanların sisteme adapte edilmesi son yıllarda gittikçe önem kazanmıştır (Dahl, 2011:37). Dünyada post-it, walkman, Big Mac gibi inovasyonların kaynağının çalışanlar olduğu bilinmektedir (Self vd., 2010:17).

Subramaniam ve Moslehi (2013:55), çalışanın inovasyona yönelik davranışı ile dönüşümcü liderlik, ödüller, güçlendirme ve özerklik arasında pozitif ilişkiler saptamıştır. Özerklik ile inovasyon arasındaki kuvvetli ilişki Judge vd (1997:77) tarafından da doğrulanırken, özerkliğin örgütün inovasyona destek algısı üzerindeki etkisi ise Özbağ (2012:157)'in yaptığı çalışmayla ortaya konmaktadır. Leavitt (2003:2)'e göre, çalışanları inovasyona yönlendirmek için

örgütlerin dışsal ödüllerden yararlanmaları durumunda, paraya gereğinden fazla değer vermek, ücret ile ödülü birbirine karıştırmak, bireysel ödüllerini teşvik ederek takım çalışmalarını yok saymak gibi problem yaratabilecek durumlarla karşılaşılabilir. Ayrıca, ödüllerin etkisinin zamanla azaldığını göz ardı etmek de ödüllendirmenin yararını azaltabilmektedir. İnovasyon fikirlerinin gelişebilmesi için, para ve terfi gibi ödüllerin yanında özgür bir çalışma ortamının varlığının da oldukça önemli olduğu Luecke (2008:51) tarafından ileri sürülmüştür.

III.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

III.1.Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, çalışanların özerklik ve ödül algılarının çalışanın inovasyona yönelik davranışı aracılığı ile çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek ve kişilerin demografik özelliklerine göre özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Bu amaçla, çalışma, bir devlet üniversitesinde MBA programında eğitim gören ve aynı zamanda farklı şirketlerde çalışan 419 katılımcı ile gerçekleştirilmiş ve araştırma modeli Şekil-1 de görüldüğü gibi kurulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

III.2.Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya yönelik yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Ödüllendirmenin ölçülmesinde Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen 5 ifadeli; iki boyuttan oluşan özerkliğin ölçülmesinde Breugh (1985) (Özerklik ölçeğinin 1985 yılında geliştirilmesi nedeniyle orjinal makaleye erişilemediğinden Dude'nin (2012) doktora tezinden faydalanılmıştır (Dude, 2012:50)). tarafından geliştirilen 4 ifadeli; çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansının ölçülmesinde ise Subramaniam ve Moslehi (2013) tarafından kullanılan sırasıyla 6 ve 5 ifadeli ölçekler kullanılmıştır. Anket formunda, değişkenlere ilişkin ölçeklerin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, statü, çalıştıkları sektör, çalıştıkları departman, çalışma hayatlarında ve de mevcut çalıştıkları şirkette çalışma süreleri) belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

III.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada ödüllendirme, özerklik, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı ölçekleri ile çalışılmıştır. Bahsi geçen ölçeklere uygulanan madde toplam korelasyon analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'nin (Özdamar, Kazım, "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2/Çok Değişkenli Analizler", Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004, sf. 633) olmaması sebebiyle ölçeklerden ifade çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere varimax rotasyon yöntemi kullanılarak temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Ödüllendirme ölçeğinin KMO değerleri 0.84 ve açıklanan varyansı 0.68; özerklik ölçeğinin KMO değeri 0.58 ve açıklanan varyansı 0.76 olup orijinal ölçekte olduğu gibi ölçek 2 boyut altında toplanmıştır. Çalışanın inovasyona yönelik davranışı ölçeğinin KMO değeri 0.80 ve açıklanan varyansı 0.57'dir. Performans ölçeğinin ise, KMO değeri 0.74 ve açıklanan varyansı 0.60'tır. Faktör analizi sonrasında, ifadeler ilgili faktörlerin altında yer almış ve faktör yükleri nedeniyle ifade atılmasına gerek duyulmamıştır.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, ödüllendirme, özerklik, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı ölçeklerinin sırasıyla güvenilirlik katsayıları 0.88, 0.65 (Soru sayısının az olduğu durumlarda (özerklik ölçeği 4 ifadeyi içermektedir) Cronbach's Alpha değeri 0.60 ve üstü kabul edilir (Durmuş vd., 2011:89). Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği analiz yapılabilmesi için uygun olduğundan analizlere devam edilmiştir), 0.85 ve 0.83'dür.

III.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamındaki katılımcıların, ödüllendirme algıları, özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve bireysel performanslarına yönelik ortalama değerler sırasıyla 2.90, 3.43, 3.60 ve 3.50'dir (Tablo-1). Katılımcıların ödüllendirme algılarının düşük olmasına karşın özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışta bulunmaları ve performansları orta düzeyin biraz üzerindedir. Bu durum, katılımcıların yeterince ödüllendirmediklerini fakat buna rağmen kendilerini orta düzeyin biraz üzerinde özerklik olarak algıladıklarını ve inovasyona yönelik davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Katılımcıların bireysel performansları da orta düzeyin biraz üzerindedir.

Tablo-1: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değer, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	SD	1	2	3
1. Ödüllendirme	2,90	1,06			
2. Özerklik	3,43	1,08	0,291**		
3. Çalışanın Inovasyona Yönelik Davranışı	3,60	0,93	0,386**	0,366**	
4. Çalışanın Performansı	3,50	0,97	0,534**	0,319**	0,696**

Tablo-1'de görüldüğü üzere, ödüllendirme ile çalışanın inovasyona yönelik davranışı (0,386) ve özerklik ile çalışanın inovasyona yönelik davranışı (0,366) arasında düşük düzeyde, ödüllendirme ile çalışan performansı arasında (0,534) orta düzeyde, özerklik ile çalışan performansı arasında (0,319) düşük düzeyde (Durmuş vd., (2011), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.145) istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanın inovasyona yönelik davranışı ile çalışan performansı (0,696) arasında ise orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolü olabileceği görüşünden hareketle kurulan araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

1H₁: Ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracı değişken rolü vardır.

Ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerinde etkisi tespit edilmiş ve aracı değişken analizde (Baron & Kenney 1986:1176) birinci koşul sağlanmıştır (Tablo 2). Ödüllendirme algısının inovasyona yönelik davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olması nedeniyle ikinci koşul da sağlanmıştır (Tablo 2). Üçüncü koşul olan, ödüllendirme algısı ile çalışanın inovasyon davranışı birlikte analize girdiklerinde, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi oluşmuş ($p=0,00$), ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisi ise anlamlı bir şekilde düşmüştür (Model 3 $\beta=0,312<$ Model 1 $\beta=0,534$). Bu durumda, ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının kısmi aracılık rolü söz konusudur. Dolayısıyla 1H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-2: Çalışanın Inovasyona Yönelik Davranışının Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü

Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)			
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Ödüllendirme	0.534	12.913	0.000
R=0.534	Düzeltilmiş R ² =0.284	F değeri=166.738	p değeri=0.000
İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)			
Aracı Değişken: Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Ödüllendirme	0.386	8.542	0.000
R=0.386	Düzeltilmiş R ² =0.147	F değeri=72.971	p değeri=0.000
Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)			
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı			
Bağımsız Değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Ödüllendirme	0.312	8.937	0.000
Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı	0.575	16.450	0.000
R=0.753	Düzeltilmiş R ² =0.565	F değeri=272.574	p değeri=0.000

Özerkliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolü olabileceği görüşünden hareketle kurulan araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

2H₁: Özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracı

değişken rolü vardır.

Aracı değişken analizi birinci basamağında (Tablo 3) özerklik algısının çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu görülmüş ve birinci koşul gerçekleşmiştir. Aracılık analizinin yapılabilmesi için ikinci koşul olan özerklik algısının çalışanın inovasyona yönelik davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu da tespit edilmiştir. Son olarak, özerklik algısı ile çalışanın inovasyon davranışı birlikte analize girdiklerinde, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi sağlanmış ($p=0.00$), ancak özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ($p=0.051>0.05$). Bu sonuç, özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının tam aracı rolü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla $2H_1$ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-3: Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Özerkliğın Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Aracılık Rolü

Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)			
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Özerklik	0.319	6.871	0.000
R=0.319	Düzeltilmiş $R^2=0.100$	F değeri=47.205	p değeri=0.000
İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)			
Aracı Değişken: Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı			
Bağımsız Değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Özerklik	0.366	8.042	0.00
R=0.366	Düzeltilmiş $R^2=0.132$	F değeri=64.673	p değeri=0.00
Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)			
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı			
Bağımsız Değişkenler:	Beta	t değeri	p değeri
Özerklik	0.074	1.960	0.051
Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı	0.669	17.749	0.000
R=0.699	Düzeltilmiş $R^2=0.486$	F değeri=198.887	p değeri=0.000

Çalışmanın bu aşamasında, araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırma kapsamındaki bireylerin demografik özelliklerine göre ödüllendirme ve özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve bireysel performanslarında farklılıklar araştırılmıştır. t-testi ve Anova analizleri ile yapılan demografik değişkenlere göre ödüllendirme algıları, özerklik algıları, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı farklılık analizleri sonucunda, katılımcıların çalışma hayatında bulunma süreleri açısından ödüllendirme, özerklik algılarında, çalışanın inovasyona yönelik davranışlarında ve mevcut şirkette çalışma süreleri açısından özerklik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri açısından bireysel performanslarında bir farklılık söz konusu değildir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre, katılımcılar yeterince ödüllendirilmediklerini, buna karşın kendilerine orta düzeyin biraz üzerinde özerklik verildiğini düşünmekte, bu doğrultuda, orta düzeyin biraz üzerinde inovasyona yönelik davranışlarını belirtmekte ve bireysel performanslarının orta düzeyin biraz üzerinde bulunmaktadır.

Çalışmanın katılımcılarının demografik özelliklerine göre özerklik ve ödüllendirme algıları, inovasyona yönelik davranış ve çalışan performanslarında farklılık olup olmadığı incelendiğinde, çalışma hayatındaki kıdem arttıkça özerklik ve ödüllendirme algılarının ve inovasyona yönelik davranış gösterme durumunun arttığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların iş hayatlarındaki deneyimlerinin kendilerine verilen özerkliğin arttığını ve daha fazla ödüllendirildiklerini düşünmelerine yol açabileceğini göstermektedir. Bunun yanında, çalışma yılının artmasıyla birlikte gelen özerkliğin getirdiği hareket özgürlüğünün inovasyona yönelik davranışlarda da artırması muhtemeldir. Demografik özelliklere göre karşılaştırmalarda mevcut şirketteki çalışma yılının da özerklik algısını arttırdığı görülmüştür. Bu sonuç da çalışma hayatındaki kıdemde olduğu gibi deneyimin yöneticilerde yarattığı güven algısının sonucu olarak çalışanlara daha fazla özerklik tanımları şeklinde değerlendirilebilir. Çalışma hayatında yeni ve nispeten daha az deneyimli çalışanlara daha az özerklik verilmesi olası bir durumdur. Çünkü deneyimler sonucu olgunlaşan davranış ve neticesinde alınan kararların örgüt için olumlu sonuçlar doğurma olasılığı daha yüksektir.

Farklı alanlardan çalışanların dahil olduğu bu çalışmanın sonuçları, özerklik ve ödüllendirme algılarının ve çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışanın performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmanın sonuçları, özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının tam aracı, ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının ise kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir.

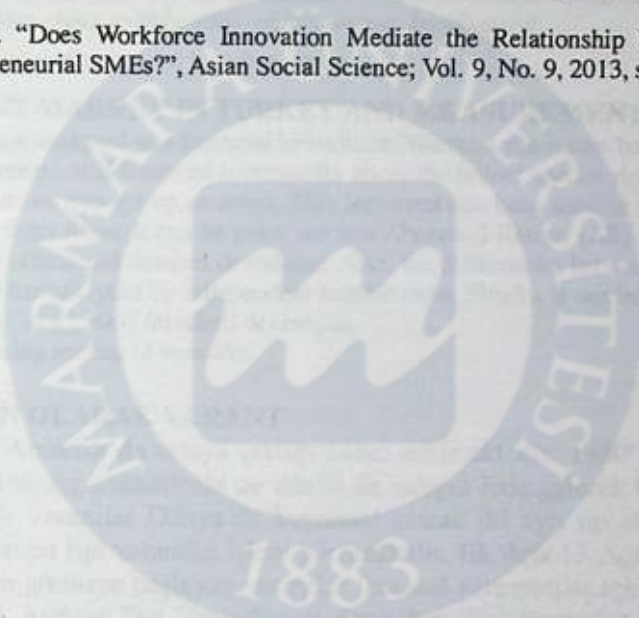
Örgütlerin insan kaynağını değerli bir varlık olarak gördüğü post-modern yönetim yaklaşımlarında, bireysel performansların toplamının yarattığı sinerjiyi önemsemektedir. Bu sinerjiyi arttırmak için özerklik ve ödüllendirmenin muhtemel olumlu sonuçları göz önüne alınmalı ve örgütler çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri desteklemeli ve yeni fikir üretme konusundaki davranışları teşvik edilmelidir.

Bu çalışmada, çalışan performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen özerklik, ödüllendirme ve çalışanın inovasyona yönelik davranışı ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çalışanların örgüte bağlılığı, kariyer memnuniyeti, iş tatmini, yöneticileri ile ilişkileri, örgütte ya da çalıştıkları birimde yaşanan çatışmalar gibi faktörlerin de çalışmaya dahil edilmesiyle bireysel performans üzerinde etkisi olan faktörler tespit edilebilecektir. Ayrıca, belirli sektörler ele alınarak karşılaştırmalı çalışmaların yapılması daha farklı sonuçları ortaya çıkarabilecektir. Bu kısıtlara rağmen, farklı alanlarda çalışan 419 MBA öğrencisi ile yapılan bu çalışmanın, çalışanların özerklik algıları, ödüllendirme algıları, inovasyona yönelik davranışları ve bireysel performansları arasındaki ilişkilerin açıklanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, H., Şimşek, E. "Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü:Susman Olmuyor, Susmasan Olmaz!", Kütahya: 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2013, s:630-635.
- Alexy, O., Leitner, M. "A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation?", *European Management Review*, Vol.8, 2011,165-185.
- Amo, B.W. "Employee Innovation Behaviour in Health Care:The Influence From Management and Colleagues", *International Nursing Review*, Vol.53, 2006, ss.231-237.
- Anderson, C.H. "Job Design: Employee Satisfaction and Performance in Retail Stores", *Journal of Small Business Management*, October, 1984, ss.9-16.
- Antonic, B., Hisrich, R.D. "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation", *The Journal of Management Development*, Vol.23, No.5/6, 2004, 518-550.
- Aureli, S., Salvatori, F. "An Investigation on Possible Links Between Risk Management, Performance Measurement and Reward Schemes, Accounting and Management Information Systems Vol. 11, No. 3, 2012, 306-334.
- Bau, F., Dowling, M. "An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms", *Schmalenbach Business Review (sbr)*, Vol. 59, No.2, 2007, 160-175.
- Boerjan, M., Bluysen, S.J.M., Bleichrodt, R.P., van Weel-Baumgarten, E.M. "Work-Related Health Complaints in Surgical Residents and the Influence of Social Support and Job-Related Autonomy", *Medical Education*, 44, 2010, 835-844.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol.10, No.2, ss.99-109.
- Cao, Z., Chen, J., Song, Y. "Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention?", *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No.20, 2013, 62-74.
- Dahl, A. "The Idea-Driven Workforce Finding New Ways to Engage Employees in Innovation", *MWorld American Management Association*, Fall, 2011, ss.35-37.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th Edition, John Wiley and Sons, Inc, New York, 2009.
- Dude, D.J., *Organizational Commitment of Principals:The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice*, The University of Iowa, 2012.
- Durmuş B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011
- Esser, I., Olsen, K.M., "Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework", *European Sociological Review*, Vol.28, No. 4, 2012, 443-454.
- Güngör, P. "The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, 2011, ss.1510-1520.
- Hirschfeld, R.R., Schmitt, L.P., Bedeian, A.G. "Job-content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism among Low-Wage Public-Sector Clerical Employees", *Journal of Business and Psychology*, Vol.16, No.4, 2002, ss.553-564.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. "Market Orientation:Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, 1993, 53-70.
- Judge, W.Q., Fryxel, G.E., Dooley, R.S. "The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation", *California Management Review*, Vol.39, No.3, 1997, ss.72-84.
- Karami, A., Dolatabadi, H.R., Rajaeepour, S. "Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.9, 2013, ss.327-338
- Kesting, P., Ulhoi, J.P. "Employee-Driven Innovation: Extending the License to Foster Innovation", *Management Decision*, Vol.48, No.1, 2010, ss.65-84.
- Kuratko D.F., Hornsby, J.S. Goldsby, M.G. "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No.4, 2007, 56-72.
- Leavitt, P. "Rewarding Innovation", *American Productivity & Quality Center*, 1994.
- Luecke, R. *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çev.Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008.
- Myrna, J.W. "Turning the Tables on Performance Reviews: How to Create A Better Process that Empowers, Energizes and Rewards Your Employees", *Business Strategy Series*, Vol.10, No.6, 2010, ss.366-373.
- Njanja, W.L., Maina, R.N., Kibet, L.K., Njagi, K. "Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya", *International Journal of Business and Management*, Vol.8, No.21, 2013, ss.41-49.

- Özdamar, K., "Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2/Çok Değişkenli Analizler", Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004
- Parker, S.K. "That is my job: How Employees' Role Orientation Affects Their Job Performance", *Human Relations*, Vol.60, No.3, 2007, ss.403-434.
- Pawar, B.S. "A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-Being", *Applied Research Quality Life*, Vol.8, 2013, ss.339-359.
- Rahman, M.S., Hussain, M., Hussain, B. (b) "Assessing The Relationship Between Diversified Workforce and Reward on Employees' Performance in The Organisation: An Exploratory Study of Private Organisations in Bangladesh", *IJES*, Vol.19, No.2, 2011, ss.83-111.
- Robbins, S.P., Coulter, M. *Management*, Pearson, USA, 2012.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. *Organizational Behaviour*, Pearson, New Jersey, 2013.
- Rubino, J.A. "A Guide to Successfully Managing Employee Performance: Linking Performance Management, Reward Systems, and Management Training", *Employment Relations Today*, Summer, 1997, ss.45-53.
- Self, D.R., Bandow, D., Schraeder, M. "Fostering Employee Innovation: Leveraging Your "Ground Level" Creative Capital", *Development and Learning in Organizations*, Vol.24, No.4, 2010, ss.17-19.
- Shields, J. *Managing Employee Performance and Reward Concepts, Practices and Strategies*, Cambridge University Press, New York, 2007.
- Subramaniam, I. D., Moslehi, M.M. "Does Workforce Innovation Mediate the Relationship between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?", *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 9, 2013, ss.45-63.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ



- *Kosenko, K., Yafeh, Y. P. 2010. Business Groups in Israel. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 459-485.
- *Langlois, R. 2010. Economic Institutions and the Boundaries of Business Groups. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 629-649.
- *Lee K., Kang Y. S. 2010. Business Groups in China. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 210-236.
- *Lefort, F. 2010. Business Groups in Chile. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 387-423.
- *Lincoln, J. R., Shimotani, M. 2010. Business Networks in Post-War Japan: Whither the Keiretsu?. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 127-156.
- *Miyajima, H., Kawamoto, S. 2010. Business Groups in Prewar Japan: Historical Formation and Legacy. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 97-126.
- *Morck, R. 2010. The Riddle of the Great Pyramids. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 602-628.
- Özen, Ş., Yeloğlu, H. O. "Bir örgüt Kimliği Olarak 'Holding' Adının İnşası ve Aşınması: Eşanlı Kurumsallaşma ve Çözülme Üzerine Bir Model Önerisi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6(1-2), 2006, 45-84.
- Peng, M. W. "Institutional Transition and Strategic Choices", Academy of Management Review, 28, 2003, 275-96.
- *Sarkar, J. Business Groups in India. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 294-321.
- *Schneider, B. R. 2010. Business Groups and the State: The Politics of Expansion, Restructuring and Collapse. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 650-669.
- *Tsui-Auch, L. S., Yoshikawa, T. 2010. Business Groups in Singapore. A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 267-293.
- Üsdiken, B. "Türkiye'de İşletme Grupları: Özel Sayıya Giriş", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(1-2), 2008, 5-21.
- Üsdiken, B., Yıldırım Öktem, Ö. "Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında İcrada Görevli Olmayan ve 'Bağımsız' Üyeler" Amme İdaresi Dergisi, 41(1), 2008, 43-71.
- *Üsdiken, B. The Kin and the Professional Top Leadership in Business Groups, A. M. Colpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), The Oxford Handbook of Business Groups, Oxford University Press. Oxford, 2010, 696-716.
- Yiu, D. W., Lu, Y., Bruton G. D. ve Hoskisson, R. E. "Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research". Journal of Management Studies, Vol. 44., No. 8., 2007, 1551-1579.

1883

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ