



Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma

Işıl Pekdemir¹

*İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı,
İşletme Fakültesi,
İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

Merve Koçoğlu²

*Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,
İşletme Fakültesi,
Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*

Güney Çetin Gürkan³

*Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü,
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu,
Trakya Üniversitesi, Edirne, Türkiye*

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 Sözcükler: Özerklik, Ödüllendirme, Çalışan Performansı, Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı, Veri Zarflama Analizi

An investigation on the mediating role of employee innovation behavior on the relationship between autonomy and reward

Abstract

Organizations use various methods to improve their 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 innovation behavior on the relationship between autonomy and rewarding and employee's performance. Additionally, the differences of employee innovation behavior, autonomy, rewarding and employee's performance according to demographic variables are investigated. The results showed that employee innovation behavior is a partial mediator of the relationship between rewarding and employee's performance and employee innovation 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 innovation behavior is significantly different according to professional tenure of

¹ isilmp@istanbul.edu.tr (I. Pekdemir)

² merve.kocoglu@marmara.edu.tr (M. Koçoğlu)

³ cguney@trakya.edu.tr (G.Ç. Gürkan)



respondents. And perception of autonomy is significantly different according to organizational tenure.

Keywords: *Autonomy, Rewarding, Employee's Performance, Employee Innovation Behavior*

1. Giriş

Artan rekabet ortamında örgütler, sahip oldukları insan gücü sayesinde rekabet avantajı yakalayabileceklerinin farkındadır ve bu nedenle iyi eğitim almış, yenilikçi, yeterli bilgi birikimine sahip kişileri istihdam etmek istemekte ve bu kişilerden daha fazla performans beklemektedir. Bireysel performanstaki artışın örgüt performansındaki artışı da beraberinde getireceğinden [1] örgütlerin çalışanların performansını arttırabilecek önlemler alması önemli konular arasında yer almaktadır. Çalışanların yaptıkları işe yönelik kendi planlarını yapabilmesi, alacakları kararlarda bağımsız davranabilmesi, yeni fikirler üretebilmesi, ürün/hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunabilmesinin sağlanması performanslarını arttıracak önemli öncüllerdendir [2]. Ayrıca işini kendisinden beklenen nitelikte ifa eden çalışanların ödüllendirilmesi de çalışanlarının bireysel performansının artırılmasında önemli bir yönetsel araçtır. Bu bağlamda, bu çalışma ile özerklik, ödüllendirme, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesinin gerek iş dünyası gerekse yönetim literatürüne katkısı olabileceği düşünülmüştür.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Özerklik

Özerklik, çalışanların işlerini kontrol etme ve etkileme derecesini göstermektedir [3]. Diğer yandan, özerklik, işe yönelik özgürlük, bağımsızlık sağlama, bireysel olarak kişilerin işlerini planlamaları ve yapmaları gereken işlerle ilgili karar verme düzeyini göstermekte [4] ve yöneticilerin çalışanlarına otoriteyi delege etmesi ve karar alımında onları serbest bırakması [5] olarak açıklanmaktadır. Özerkliği, çalışanların örgüt kaynaklarını kullanarak, girişimleri gerçekleştirebilmeleri için cesaretlendirilmeleri [6] olarak da ifade etmek mümkündür. Özerklik, aynı zamanda, işin planlanması ve uygulanacak süreçlerin kararlaştırılması ile ilgili çalışana özgürlük, bağımsızlık, takdir yetkisi verme ile ilgilidir. Özerklik işte kullanılacak yöntemin seçilmesi ve yapılacak olan işin programlanmasına yöneliktir [7]. Robbins ve Judge, [8] yöneticiden bağımsız olarak her gün kendi programını belirleyen, her bir müşteri için en uygun taktiğe karar veren satış temsilcisi oldukça özerk bir işe sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak çalışanların işlerine yönelik ne kadar özerk olduğu konusundaki algısı da önemli olmakta ve bu algı, örgütlerde verilen eğitimler, çalışanların statüsü ve örgüt kültüründen etkilenebilmektedir [9]. Özerklik, işin kalitesini, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini etkilediği gibi onların üretkenliğini de etkilemektedir [3]. Oslo üniversitesinde yapılan bir çalışmada da ödüllendirmenin çalışanların özerklik algısını artırdığı ortaya konulmuştur [10].

Literatürde özerkliğin, çalışanların eğitim seviyeleri, kıdemleri ve yaşları arttıkça arttığını gösteren, özerklik algısının cinsiyet açısından farklılık göstermediğini saptayan, erkeklerin kadınlara oranla daha özerk olduğu sonucuna varan çalışmalar söz konudur [7]. Ahuja ve diğerlerinin [11] yapmış oldukları bir çalışmada, medeni durum ve yaş ile özerklik arasında farklılık bulunmazken, örgüt kıdemi arttıkça özerkliğin arttığı tespit edilmiştir. 190 hemşireyle yapılan bir çalışmanın sonuçları, hemşirelerin özerkliğe ve statüye sahip olmaması, ücretlerinin düşük olması ve işi yapmaları için gerekli kaynağa sahip olmaması onların işlerinden daha az tatmin duymalarına neden olduğunu göstermektedir [12]. 431 hemşireyle gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, genç hemşirelerin özerkliklerinin yetersiz düzeyde olduğu, kadın hemşirelerin daha fazla özerk olduğu, hemşirelerin çalışmış oldukları departmanlara göre özerkliklerinde farklılık olduğu sonucuna varılmıştır [9]. Bir üniversitenin Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde yapılan bir araştırmaya göre,

hastane yöneticilerinin mesleki özerklik algıları doktor, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personelinin özerklik algılarına oranla daha yüksek çıkmıştır [13]. 19 farklı ülkeden 13414 çalışanla gerçekleştirilen çalışmada, özerkliğin ülkeler arasındaki farklılığı açıklamada çalışanların sahip oldukları güç ve yeteneklerin önemli olduğu sonucuna varılmıştır [3].

2.2. Ödüllendirme

Çalışanların performansları söz konusu olduğunda, ödüllendirme, üzerinde durulması gereken önemli motivasyon faktörlerinden biri olarak ele alınmalıdır [14]. Ödüllendirme, örgütlerin belirli performans göstermeleri karşılığında çalışanlara gerek parasal gerekse parasal olmayan (terfi, özerklik, farkındalık ya da değer verme, yüceltmek, kariyer gelişimi) ödüller vermeleridir [15, 16]. Ödüller, temelde içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller çalışanların işi yapmaktan dolayı elde ettikleri tatmindir. İçsel ödüller kararlara katılma hakkı, daha fazla sorumluluk, kişisel gelişim fırsatlarına erişim, daha ilginç işler üstlenme, yapılan işten gurur duyma, ekibin bir üyesi olmaktan mutluluk duyma ile açıklanmaktadır. Dışsal ödüller arasında para, terfi ve yan haklar yer almakta, kendi içinde finansal ve finansal olmayan ödüller şeklinde iki grupta toplanmaktadır. Finansal ödüller ya performans primleri, yetenek bazlı ödemeler gibi doğrudan ya da ikramiyeler, ücretli izinler gibi dolaylı destekleri içermektedir. Finansal olmayan ödüller ise, çalışma ortamındaki iyileştirmeler, ayrılan park yerleri, kişisel sekreter, etkileyici unvanlar şeklinde olabilmektedir [17]. Başka bir bakış açısıyla, doğrudan finansal ödüller performansa dayalı ödemeyi içerirken, dolaylı finansal ödüller çalışanlara telefon, internet, yemek bileti gibi kişisel kullanımları için sunulan olanaklar şeklinde verilmektedir [16].

Von Bonsdorff [18] yaş faktörünün finansal ve finansal olmayan ödül tercihleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, dört yaş kategorisindeki hemşirelerden en düşük yaş kategorisinde olanların finansal olmayan ödül tercihlerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, en yüksek yaş kategorisinde olan hemşirelerin ise diğer gruplara göre finansal ödül tercihlerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Özdemir ve Bozak [19] tarafından öğretmenlerde ödüllendirme ile ilişkili faktörlerin incelendiği araştırmada kıdem ve ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Üç kıdem grubuna göre incelenen öğretmenlerde, orta kıdeme sahip olanların diğer iki gruba göre daha fazla ödül aldıkları ortaya konulmuştur. Rehman ve diğerlerinin [20] özel okulda çalışan 200 öğretmen ile yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin cinsiyet ve yaşları açısından ödüllendirilmelerinde bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Presslee ve diğerlerinin [21] çalışmasında, cinsiyet, yaş, tecrübe ve gelir düzeylerine göre çalışanların ödüllendirme algısında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Peng ve Peterson [22] tarafından yürütölen bir araştırmada da, cinsiyete göre ödüllendirme algılarında bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

2.3. Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı

Örgütlerin uzun dönemde sağlıklı büyümeleri için ürün/hizmet ve sürece yönelik yeni fikirler geliştirme konusunda çalışanların sisteme adapte edilmesi, son yıllarda üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır [23]. Yine çalışanların örgütleri inovasyona yönlendirecek yeni fikirlerin önemli bir kaynağı olduğu yönündeki görüş, gün geçtikçe daha fazla destek görmektedir [24-26]. Çalışanların örgüt içinde inovasyona yaptıkları katkılara dair yapılan araştırmalarda bu kavram, işgücünün inovasyonu (workforce innovation) [2], çalışanın inovasyonu (employee innovation) [27-29], çalışana dayalı inovasyon (employee-led innovation) [30, 31], çalışanın inovatif/yenilikçi davranışı (employee innovative behaviour) [32], çalışanın inovasyon davranışı (employee innovation behaviour) [33] gibi kavramlarla ele alınmıştır. Bu çalışmada, birbirine çok

yakın olan bu ifadelerden hareketle "çalışanın inovasyona yönelik davranışı" söz kümesi kullanılacaktır.

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 [33]. Çalışan görev tanımları içinde yer almamasına rağmen ürün/hizmet ve sürece yönelik yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda önemli düzeyde katkı sağlıyorsa, bu durumda çalışan inovasyonun kaynağı olarak kabul edilmektedir [31]. Dünyada post-it, walkman, Big Mac gibi inovasyonların kaynağının çalışanlar olduğu bilinmektedir [34].

Çalışanın örgütte yeni fikirler geliştirmesini sağlayabilecek fırsatlar, yine örgütün kendi yapısındaki bazı değişiklikler ile mümkün olabilir. Çalışanların mevcut görev tanımları dışındaki alanlarla ilgilenmelerini sağlayabilecek şekilde rollerinin genişletilmesi, çalışanların işbirliği içinde fikir geliştirmesini sağlayabilecek açık forumlar düzenlenmesi, ekstra boş zamanların tanınması ve yeni fikir arayan yarışmaların düzenlenmesi örgütlerde çalışanın inovasyona yönelik davranışlarını destekleyebilir [35]. Birçok örgütte etkin bir şekilde kullanılan çalışan öneri sistemlerinin oluşturulması, daha yaratıcı düşünmeyi, yaratıcı düşüncelerin paylaşılmasını ve değerli fikirlerin inovasyona dönüşmesini sağlayan önemli aracı yöntemlerden biridir [36]. Ayrıca her seviyedeki çalışanın karar süreçlerine dahil edilmesi, yaratıcılık ve problem çözmeye yönelik becerilerin geliştirilmesi sayesinde yeni fikirlerinin teşvik edilmesini sağlayabilecek uygulamalar arasındadır [37, 34]. Diğer taraftan, çalışanın inovasyona yönelik davranışını engelleyen önemli nedenlerden birinin yargılayıcı eleştiriler olduğu göz ardı edilmemelidir [28].

Çalışanların inovasyona yönelik davranışları üzerine yoğunlaşan çalışmalardan biri olan Amo'nun [33] sağlık personeline yönelik yaptığı çalışmada, ilgili alanda eğitim almış ve hiyerarşik olarak daha üst düzeyde bulunan sağlık personeli ile ilgili alanda herhangi bir eğitim almamış ve hiyerarşik olarak daha alt düzeyde çalışan yardımcı personel ile çalışılmıştır. Bu çalışmada, hiyerarşik olarak üst düzeyde olan sağlık personelinin daha alt düzeyde olanlara nazaran daha fazla inovasyona yönelik davranış sergiledikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, aynı çalışmada üst düzeydeki sağlık personelinin inovasyona yönelik davranış göstermelerinin ilgili alanda eğitim almaları ile dolaylı ilişkisi vurgulanmıştır. Diğer taraftan, Quazi ve Talukder [38] tarafından 275 çalışan ile yapılan bir çalışmada, teknolojik inovasyon kabulü ile eğitim seviyesi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada çalışanların işletmede almış oldukları eğitimler ile de teknolojik inovasyon kabulü arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Frosch [39] çalışanların yaşı ile inovasyona yönelik davranış gösterme eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, genç ve ileri yaşlarda düşük olan inovasyona yönelik davranış gösterme eğiliminin, 30-50 yaş arasında en üst noktaya çıktığı görülmektedir. Jun ve diğerleri [40] cinsiyet ve çalışanın inovasyona yönelik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Kesting ve Ulhoi'ye [31] göre, çalışanların inovasyona yönelik davranışları alacakları teşvik ve ödüllerden etkilenmektedir. Fakat içsel motivasyon en az ödüller kadar hatta bazen daha fazla etkili olabilmektedir. Campbel-Allen ve diğerleri [29] küçük hediyeler, düşük miktarlı ödemeler, ücretli ekstra izin gibi düşük maliyetli ödüllerin daha yüksek etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Leavitt'e [41] 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 karşılaşabilmektedir. Ayrıca, ödüllerin etkisinin zamanla azaldığını göz ardı etmek de ödüllendirmenin yararını azaltabilmektedir. Farklı bir bakış açısıyla Repucci [27] yaratıcı çalışanların farklı ihtiyaçları olabileceği düşünülerek alacakları ödüllerini kendilerinin belirlemesinin çok daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca örgütlerde

çalışanlarına finansal ödüller verilmesi inovasyon yapmaya yönelik davranışları arttırmaktadır [42]. Önemli problemlere, yaratıcı çözümler bulmak için örgütler gruplar oluşturmakta ve bu grupların yeni fikir geliştirme eğilimlerini arttırmak için ise ödül sistemleri düzenlemektedir. Ödül sistemleri, çalışanların daha fazla çalışmalarını ve daha yenilikçi olmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır [43]. 2007 yılında farklı üniversitelerin bilgisayar mühendisliği bölümünde çalışan 229 kişiyle yapılan bir çalışmada, finansal ödüllerin çalışanların yenilikçi davranışlarını arttırdığı sonucuna varılmıştır [42].

İnovasyon fikirlerinin gelişebilmesi için, para ve terfi gibi ödüllerin yanında özgür bir çalışma ortamının varlığının da oldukça önemli olduğu Luecke [44] tarafından ileri sürülmüştür. Subramaniam ve Moslehi [2], çalışanın inovasyona yönelik davranışı ile ödüller ve özerklik arasında pozitif ilişkiler saptamıştır. Özerklik ile inovasyon arasındaki kuvvetli ilişki Judge ve diğerleri [45] tarafından da doğrulanırken, özerkliğin örgütün inovasyona destek algısı üzerindeki etkisi Özbağ'ın [46] yaptığı çalışmayla da ortaya konulmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan 395 yönetici ve mühendislerle yapılan araştırma sonuçları, özerklik ile çalışanların bireysel yenilikçi performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir [47].

2.4. Çalışan Performansı

Bireysel düzeyde performans, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini 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 [48]. Çalışan performansı (bireysel performans) söz konusu olduğunda ilgili yazın görev performansı ve bağlamsal performans şeklinde iki farklı bakış açısı ortaya koymaktadır. Görev performansı, "bir sürecin bir bölümündeki faaliyetleri veya gerekli olan materyal ve hizmetleri sağlamak yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak örgüte katkıda bulunan eylemleri yerine getirmedeki etkinlik" olarak ifade edilmektedir [49]. 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, işbirliği içinde çalışmak gibi pozitif çalışan davranışlarını da kapsamaktadır [50, 51] Görev performansı örgüte doğrudan bir teknolojik sürece katkı sağlayan veya dolaylı olarak gerekli olan materyal ve hizmetleri sağlayan aktiviteleri yerine getirmektir [52]. Bu çalışmada görev performansı odaklı inceleme yapılmıştır.

Çalışanın örgütte gösterdiği performans üzerinde birçok faktörün etkisi vardır. Yapılan çalışmalarda çalışanın örgütüne bağlılığının [53] ve iş ikliminin [54] çalışan performansı üzerindeki etkisi ulaşılan sonuçlar arasındadır. Ayrıca, çalışan performansının duygusal bağlılık [55], yönetim anlayışı [56], psikolojik güçlendirme ve tatmin [57], çalışanların birbirleri ile ilişki kalitesi [58], örgütsel sessizlik [51] ve entelektüel sermaye [59] gibi birçok örgütsel unsur ile ilişkisi olduğu da yürütülen çalışmalarda görülmüştür.

Örgütler çalışanlarının performanslarını geliştirmek için ödülleri de kullanabilmektedir. Ödül, çalışanlarının gelecekteki davranışlarını belirlemekte ve performanslarını etkilemektedir, özellikle çalışanlara verilen finansal ödüller çalışanın örgütteki performansı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İtalya'da yapılan bir çalışmada da, ödülün örgüt performansını etkilediği ortaya çıkartılmıştır [15]. Bu nedenle yöneticiler, iyi performans gösteren çalışanları izlemekte ve onları ödüllendirme yolları geliştirmektedir [60]. Çalışanın bireysel performansına dayanan ödüller, çalışanın işini yaparken ortaya koyduğu davranışları ve/veya işine dair sonuçlara göre verilmekte, genelde bir yılı geçmeyecek kısa dönemlik değerlendirme sonuçlarını içermekte ve finansal veya finansal olmayan şeklinde verilmektedir [48]. Yüksek performans gösteren çalışanların ekonomik anlamda (iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, iyi ücretlendirme, promosyon imkanları,

parasal veya hediye kartı ödülleri) veya sosyal ödüller (iyi yapılan işin takdir edilmesi, personele kişisel olarak vefa duyulması, ilginç işler verilmesi, kişisel problemleriyle ilgilenilmesi) ile ödüllendirilmeleri oldukça önemlidir [61].

Ödüller ile çalışanların performansları arasındaki ilişki birçok araştırmanın konusunu teşkil etmiştir [62, 63]. Çağrı merkezinde çalışan 570 kişiyle yapılan çalışmada, para ödülü ve maddi ödüllerin çalışan performansını arttırdığı sonucuna varılmıştır [21]. Njanja ve diğerlerinin [60] çalışma sonuçları, nakit olarak verilen ödüllerin bireysel performans üzerindeki etkisini doğrulamazken, Rahman ve diğerleri [64] ve Karami ve diğerleri [65] çalışmalarında, hem finansal ve hem de finansal olmayan ödüllerin çalışanın performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Aynı doğrultuda bir sonuç olan finansal ödüllerin bireysel performans üzerindeki pozitif etkisi, Güngör [66] tarafından yürütölen araştırma bulguları arasında da görölmektedir. Üretken ve etkin bir çalışan yapısı olmayan şirketlerin başarılı olamayacağını belirten Myrna [67], çalışanların daha iyi performans göstermelerinde performansları ile bağlantılı ödöl sistemlerinin önemini de vurgulamıştır. Çalışanların performansları ile ilgili net verilerin değerlendirildiği adil ödüllendirme sistemleri performans üzerinde yüksek etkiye sahiptir [68]. Hirschfeld ve diğerleri [69] ödöl beklentisi düşük çalışanların düşük performans gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Peng ve Peterson [22] tarafından yürütölen bir çalışmada ise, çalışanlar cinsiyetleri ne olursa olsun iyi performans sergilediklerinde ödüllendirildikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların performanslarını artırabilmek için onlara özerklik verilmesi de önemli bir başka husustur [70]. Özerklik ve performans bağlamındaki ilişkileri inceleyen Song [71] özerkliğin takım performansı üzerindeki pozitif etkisini, Parker [72] çalışanların özerklik seviyesi arttıkça iş performanslarının da arttığını, Anderson [73] da özerklik ve performans düzeyi arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır.

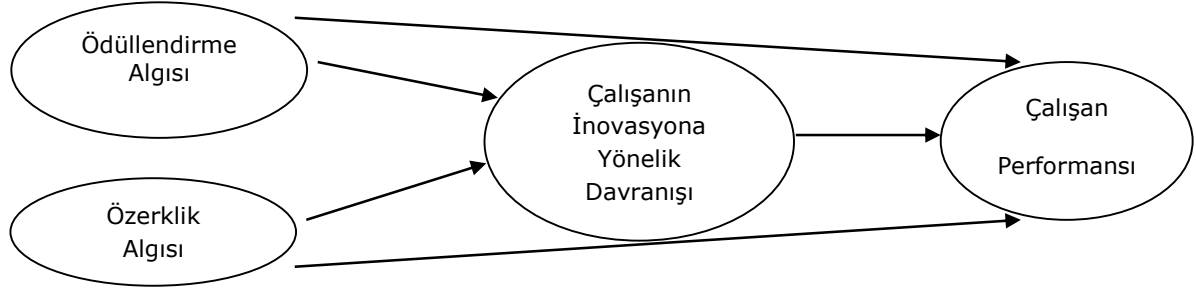
İnovasyon ve çalışan performansı ilişkisi bağlamında ise Hassan ve diğerleri [74] tarafından yürütölen bir çalışmada, inovasyonun çalışanın üretkenliği üzerinde anlamlı pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Yine Subramaniam ve Moslehi'nin [2] çalışmaları, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışanın performansının bir öncülü olduğunu ortaya çıkartmıştır. Aynı çalışmanın bir diğer sonucu da, özerklik ve ödüllendirmenin çalışanın performansı üzerindeki etkisinde çalışanların inovasyona yönelik davranışlarının kısmi aracılık rolü olduğu şeklindedir.

Bu çalışma ile yukarıda belirtilen ilişkiler doğrultusunda, katılımcıların ödüllendirme ve özerklik konusundaki algılarının inovasyona yönelik davranışları aracılığı ile performansları üzerindeki etkisini incelemek, ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre ödüllendirme algıları, özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve performanslarında farklılıklar olup olmadığını tespit etmek istenmiştir.

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

2.H₁: Özerklik algısının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolü vardır.

3.H₁: Katılımcıların demografik özellikleri açısından a)ödüllendirme algılarında, b)özerklik algılarında, c)inovasyona yönelik davranışlarında, d)performanslarında farklılıklar vardır.



Şekil 1 Araştırma Modeli

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Katılımcılar

Çalışma, bir devlet üniversitesinde MBA programında 2013-2014 öğretim yılı güz döneminde eğitim gören ve aynı zamanda farklı şirketlerde çalışan 419 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan 419 çalışanın %47'si kadın, % 53'ü erkektir. % 37.7'si 25 yaşın altında, %32.7'si 26-29 yaş arasında ve %29.6'sı 30 yaş ve üstündedir. %34,6'sı fen bilimleri, %31'i sosyal bilimler ve %34,4'ü diğer alanlardan lisans mezunu olup, %20.1'i ise yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. %23.4'ü satış ve pazarlama, %20.8'i muhasebe, finans, denetim gibi mali işler, %11'i ar-ge ile ilgili faaliyetler, %7.2'si bilişim ve bilgi teknolojileri %5.7'si üretim, %5.5'i insan kaynakları, %5'i ithalat ve ihracat ile ilgili alanda çalışmaktadır. %18.6'sı hizmet, %13.1'i ticaret (perakende), %12.2'si finans ve denetim, %9.8'i kimya ve kozmetik, %9.3'ü tekstil, %7.4'ü inşaat ve yapı, %6.7'si sağlık, medikal ve ilaç, %4.8'i otomotiv sanayi, %4.3'ü lojistik, %4.1'i gıda sektöründe çalışmaktadır. %28.2'si 2 yıldan az, %35.8'i 3-6 yıl, %21.3'ü 7-10 yıl ve %14.7'si 11 yıldan fazla süredir çalışma hayatının içindedir. %36'sı 1 yıldan daha az süredir, %35.8'i 2-3 yıl arası ve % 28.2'si ise 4 yıldan fazla süredir şu an çalışmakta oldukları şirketlerinde görev yapmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

419 MBA öğrencisiyle gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, araştırmacılar tarafından, anket çalışmasının yapıldığı günlerde derse gelen öğrencilerin sınıf ortamında anket formunu cevaplandırmaları istenerek elde edilmiştir.

Verilerin elde edilmesinde yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Ödüllendirmenin ölçülmesinde Jaworski ve Kohli [75] tarafından geliştirilen 5 ifadeli; özerkliğin ölçülmesinde Breaugh (1985) [76] tarafından geliştirilen ölçeğin kısa versiyonu kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçek, daha sonraki yıllarda bu konu ile ilgili araştırma yapanlar tarafından kısa versiyonlu şekli ile kullanılmıştır. Bu çalışmada da 4 ifadeden oluşan kısa versiyonu kullanılmış ve ifadeler Dude'nin [7] çalışmasından alınmıştır. Çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansının ölçülmesinde ise Subramaniam ve Moslehi [2] tarafından kullanılan sırasıyla 6 ve 5 ifadeli ölçekler kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerde ifadeler 5'li likert tipi ile ölçülmüştür. 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.

Araştırmada çalışılan ödüllendirme, özerklik, çalışanın inovasyona yönelik davranışı ve çalışan performansı ölçeklerine uygulanan madde toplam korelasyon analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin madde toplam korelasyon katsayısı 0.20'nin olmaması sebebiyle [77] ölçeklerden ifade çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Söz konusu 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. Çalışan performansı ölçeğinin ise, KMO değeri 0.74 ve açıklanan varyansı 0.60'tır. Faktör analizi sonrasında, ölçeklerdeki 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, 0.65⁴, 0.85 ve 0.83'dür.

4. Bulgular

Katılımcıların ödüllendirme, özerklik algıları inovasyona yönelik davranışları ve performanslarına yönelik ortalama değerler sırasıyla 2.90, 3.43, 3.60 ve 3.50'dir (Tablo-1). Bu bulgulara göre, katılımcıların ödüllendirme algılarının düşük olmasına karşın özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışta bulunmaları ve performansları orta düzeyin biraz üzerindedir. Bu durum, katılımcıların kendilerini orta düzeyin biraz üzerinde özerk olarak algıladıklarını ve işletmelerinde inovasyona katkı sağlamaya yönelik davrandıklarını ve bireysel performanslarını da orta düzeyin biraz üzerinde gördüklerini ancak yeterince ödüllendirmediklerini göstermektedir.

Tablo 1 Değişkenlere ilişkin ortalama değer, standart sapma ve korelasyon katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Ödüllendirme	2,90	1,06			
2. Özerklik	3,43	1,08	0.291**		
3. Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı	3,60	0,93	0.386**	0.366**	
4.Çalışan 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 düzeyde⁵ 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.

⁴Soru sayısının az olduğu durumlarda (özerklik ölçeği 4 ifadeyi içermektedir) Cronbach's Alpha değeri 0.60 ve üstü kabul edilir [78]. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği analiz yapılabilmesi için uygun olduğundan analizlere devam edilmiştir.

⁵[78]

Katılımcıların ödüllendirme konusundaki algılarının onların performansı üzerinde etkili olabileceği ve bu etkide inovasyona yönelik davranışlarının aracılık rolü üstlenebileceği görüşünden hareketle kurulan araştırmanın birinci hipotezini test etmek için yapılan aracı değişken analizinde Baron & Kenney [79] tarafından önerilen yöntemden faydalanılmıştır. Bu analizde birinci koşul, bağımsız değişken olan ödüllendirmenin bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerinde etkisinin oluşmasıdır. Tablo 2’de görüldüğü üzere, ödüllendirmenin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır. Bu sebeple, birinci koşul gerçekleşmiştir. İkinci koşul ise, bağımsız değişken olan ödüllendirmenin aracı değişken olan çalışanın inovasyona yönelik davranışı üzerinde anlamlı etkisinin olmasıdır. Yine Tablo-2’de görüldüğü üzere, ödüllendirmenin çalışanın inovasyona yönelik davranışı üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ödüllendirme ile çalışanın inovasyona yönelik davranışının birlikte çalışan performansı üzerindeki etkisine bakıldığında, tam aracılık etkisinden bahsedebilmek için üçüncü koşul olan çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Model 3’te görüldüğü üzere, ödüllendirme ile çalışanın inovasyon davranışı birlikte analize girdiklerinde, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi oluşmuş ($p=0.00$), buna karşın ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisi ortadan kalmamış ancak bu etki anlamlı bir şekilde düşmüştür (Model 3 $\beta = 0.312 < \text{Model 1 } \beta = 0.534$). Bu durumda, katılımcıların ödüllendirme konusundaki algılarının performansları üzerinde etkili olduğu ve etkide inovasyona yönelik gösterdiği davranışlarının kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Dolayısıyla H_1 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 R²=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 R²=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 R²=0.565 F değeri=272.574 p değeri=0.000

Katılımcıların ne kadar özerk olduğu konusundaki algılarının performanslarını etkileyebileceği ve bu etkide inovasyona yönelik davranışlarının aracılık rolü üstlenebileceği doğrultusunda oluşturulan araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için yapılan analizlerin (Tablo-3) birinci basamağında özerkliğin çalışan performansı üzerinde etkisine bakılmış ve anlamlı bir etki olduğu görülmüştür, bu durumda birinci koşul gerçekleşmiştir (Tablo 3, Model 1) Aracılık rolü için ikinci koşul olan özerkliğin çalışanın inovasyona yönelik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir (Model 2). Son olarak, tam aracılık rolünden bahsedebilmek için özerklik ile çalışanın inovasyon davranışı birlikte analize girdiklerinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olması ve özerkliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Model 3'te görüldüğü üzere, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi sağlanmış ($p=0.00$), özerkliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ise ortadan kalkmıştır ($p=0.051>0.05$). Bu sonuç, katılımcıların ne kadar özerk oldukları konusundaki algılarının onların performansını etkilediğini ve bu etkide inovasyona yönelik davranışlarının tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla 2.H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3 Çalışanın inovasyona yönelik davranışının özerkliğin 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 R²=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 R²=.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 R²=0.486 F değeri=198.887 p değeri=0.000

Çalışmanın bu aşamasında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek üzere, araştırma kapsamındaki bireylerin demografik özelliklerine göre ödüllendirme algıları ve özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve performanslarında farklılıklar araştırılmıştır.

Demografik özellikler açısından katılımcıların ödüllendirme algılarındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik yapılan t-testi ve Anova analizlerin sonuçları, katılımcıların çalışma hayatlarında bulunma süreleri açısından ödüllendirme algılarında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Tablo 4'teki verilere göre, bu farklılık 2 yıldan az ile 11 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunanların ödüllendirme algılarında ortaya çıkmıştır (ort.farkı: 0.378959). Bu durum, 11 yıl ve üzeri çalışma hayatında olan kişilerin ödüllendirme algılarının (ort.:3,18065; ss:0,89201) 2 yıl ve daha az çalışanlara (ort.:2,8017; ss:0,80829) göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4 Çalışma hayatı kıdemine göre ödüllendirme algısında farklılığının Anova ve Tukey testi

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	6,507	3	2,169	2,863	,037
Gruplar İçinde	314,341	415	,757		
Toplam	320,848	418			

Çalışma Hayatındaki Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 11 yıl ve üstü	2 yıldan az	,37895*	,13651	,005

* Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Demografik özellikler açısından katılımcıların özerklik algılarındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik yapılan t- testi ve Anova analizlerin sonuçlarına göre, katılımcıların hem çalışma hayatlarında bulunma süreleri hem de mevcut şirketlerinde çalışma süreleri açısından özerklik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo 5'teki verilere göre, 11 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olanlar ile 2 yıldan az (ort.farkı:0.49638) ve 3-6 yılları arasında (ort.farkı:0.30790) çalışma hayatında bulunanların özerklik algılarında farklılık ortaya çıkmıştır. Bu durum, 11 yıl ve üzeri çalışma hayatında olan kişilerin özerklik algılarının (ort.:3,7379; ss:0,77012) 2 yıldan az (ort.:3,24152; ss: 0,75528) ve 3-6 yıl arasında (ort.:3,4300; ss:0,76200) çalışma hayatında bulunanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5 Çalışma hayatı kıdemine göre özerklik algısında farklılığının Anova ve Tukey testi

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	10,315	3	3,438	6,173	,000

Çalışma Hayatındaki Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar İçinde		231,160	415	,557
Toplam		241,475	418	
Tukey 11 yıl ve üstü	2 yıldan az	,49638*	,11707	,001
	3-6 yıl	,30790*	,11266	,005

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Tablo 6'daki verilere göre, 4 yıl ve üzeri mevcut şirkette çalışma kıdemine sahip olanlar ile 1 yıldan daha az süredir çalışan (ort. farkı:0.27427) ve 2-3 yıl arasında mevcut şirkette çalışma kıdemine bulunan çalışanlar (ort.farkı:0.24031) arasında özerklik algısı açısından farklılık ortaya çıkmıştır. Bu durum, 4 yıl ve üzeri mevcut şirkette çalışma kıdemine olan katılımcıların özerklik algılarının (ort.:3,6186; ss:0,72774) 1 yıldan az (ort.:3,34433; ss:0,74372) ve 2-3 yıl (ort.:3,37829; ss:0,78082) mevcut şirkette çalışma kıdemine bulunanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6 Mevcut şirketteki kıdemine göre özerklik algısında farklılığının Anova ve Tukey testi

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	5,701	2	2,850	5,029	,007
Gruplar İçinde	235,774	416	,567		
Toplam	241,475	418			
Mevcut Şirkette Çalışma Kıdem	Mevcut Şirkette Çalışma Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi	
Tukey 4 yıl ve üzeri	1 yıl	,27427*	,09250	,013	
	2-3 yıl	,24031*	,09264	,036	

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Demografik özellikler açısından katılımcıların inovasyona yönelik davranışlarında farklılıkları tespit etmeye yönelik yapılan t- testi ve Anova analizlerin sonuçlarına göre katılımcıların çalışma hayatlarında bulunma süreleri açısından inovasyona yönelik davranışlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Tablo-7'ye göre, 11 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahip olanlar ile 2 yıldan az çalışma hayatında bulunanların inovasyona yönelik davranışlarında farklılık ortaya çıkmıştır (ort.farkı: 0.36960). Bu durum, 11 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunan katılımcıların inovasyona yönelik davranışlarının (ort.:3,8145; ss:0,67218) 2 yıldan az (ort.:3,4449; ss:0,68113) çalışma hayatında bulunanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 7 Çalışma hayatındaki kıdeme göre inovasyona yönelik davranışlarında farklılığının Anova ve Tukey testi

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Karesi	f.	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arasında	5,699	3	2,152	3,939	,009
Gruplar İçinde	200,177	415	,550		
Toplam	205,876	418			

Çalışma Hayatındaki Kıdem	Çalışma Hayatında Kıdem	Ortalama Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi
Tukey 11 yıl ve üstü	2 yıldan az	,36960*	,10894	,010

*Ortalama Farklılığı Anlamlılık Düzeyi (p<0.005)

Demografik değişkenlere göre ödüllendirme algıları, özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve performanslarındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik yapılan t-testi ve Anova analizleri sonucunda, katılımcıların çalışma hayatında bulunma süreleri açısından ödüllendirme, özerklik algılarında, inovasyona yönelik davranışlarında ve mevcut şirkette çalışma süreleri açısından özerklik algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri açısından bireysel performanslarında ise bir farklılık söz konusu değildir (Tablo-8).

Dolayısıyla 3.H_{1a}, 3.H_{1b} ve 3.H_{1c} hipotezleri kısmen kabul edilirken, 3.H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8 Demografik değişkenler ile ödüllendirme, özerklik, inovasyona yönelik davranış ve performansı farklılık analizi sonuçları

Demografik Değişkenler	Ödüllendirme	Özerklik	Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışı	Çalışan performansı
Yaş	Yok	Yok	Yok	Yok
Cinsiyet	Yok	Yok	Yok	Yok
Statü	Yok	Yok	Yok	Yok
Lisans Durumu	Yok	Yok	Yok	Yok
Çalışılan Sektör	Yok	Yok	Yok	Yok
Çalışılan Departman	Yok	Yok	Yok	Yok
Çalışma Hayatı Kıdemi	Var	Var	Var	Yok

Mevcut Şirkette Çalışma Kıdemi	Yok	Var	Yok	Yok
---------------------------------------	-----	------------	-----	-----

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, katılımcıların ödüllendirme ve özerklik konusundaki algılarının performansları üzerindeki etkisi ve bu etkide inovasyona yönelik davranışlarının aracılık rolü incelenmiş, katılımcılarının demografik özelliklerine göre ödüllendirme, özerklik algıları, inovasyona yönelik davranış ve performanslarında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve bir devlet üniversitesinde MBA eğitimi alan ve aktif olarak çalışan 419 katılımcıyla çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, katılımcılar yeterince ödüllendirilmediklerini, buna karşın kendilerine orta düzeyin biraz üzerinde özerklik verildiğini düşünmekte, bu doğrultuda, orta düzeyin biraz üzerinde inovasyona yönelik davrandıklarını belirtmekte ve bireysel performanslarını orta düzeyin biraz üzerinde bulmaktadır. İnovasyonun günümüzde örgütlerin rekabet edebilmelerinin önemli bir öncülü olduğu, aynı zamanda çalışanların önemli bir inovasyon kaynağı kabul edildiği göz önüne alındığında, araştırmaya katkı sağlayan çalışanların kendilerini karar veren, bağımsız hareket edebilen kişiler olarak görmeleri ve inovasyona yönelik davranışlarını ortalamanın üstünde değerlendirmeleri, çalıştıkları örgütlerde yeni fikirler ortaya koyabildiklerini göstermektedir, bu durumun da önemli bir avantaj olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Ancak, katılımcıların çalıştıkları örgütte yeterince ödüllendirilmediklerini düşünmeleri üzerinde durulması gereken bir durumdur.

Çalışma hayatında daha fazla deneyimi olan kişilerin özerklik ve ödüllendirme algılarının daha yüksek olduğu ve daha çok inovasyona yönelik davranış gösterdikleri görülmüştür. Bu sonuç, katılımcıların iş hayatlarındaki deneyimlerinin artmasının kendilerine verilen özerkliği arttığını ve özerkliğin getirdiği karar verme özgürlüğü ile daha inovasyona yönelik davrandıklarını, başka bir ifade ile inovasyona yönelik yeni fikirler geliştirmeleri konusunda daha fazla çaba sarf ettiklerini ve bu doğrultuda ödülleri yeterli düzeyde olmasa da arttığını düşünmeleri muhtemeldir. Demografik özelliklere göre karşılaştırmalarda, mevcut şirketteki çalışma yılı yüksek olanlarda özerklik algısının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç da çalışma hayatındaki kıdemle birlikte gelen deneyimin yöneticilerde yarattığı güvenin bir sonucu olarak çalışanlara daha fazla özerklik tanınmaları şeklinde değerlendirilebilir. Çalışma hayatında daha uzun süredir yer alan ve/veya mevcut şirketlerinde deneyimi olanların yeni ve nispeten daha az deneyimli çalışanlara oranla daha fazla özerklik verilmesi olası bir durumdur.

Farklı alanlardan çalışanların dahil olduğu bu çalışmanın sonuçları, ödüllendirme ve özerklik algılarının çalışanın performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, ödüllendirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu gösteren Güngör [66], Rahman ve diğerleri [53] ve Karami ve diğerlerinin [65] çalışmaları sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca, özerkliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine dair sonuç da Parker 'ın [24] çalışma sonucu ile uyumludur. Bu sonuçlar, çalışanlarından yüksek performans beklentisi içinde olan örgütlerin çalışanları için en uygun ve adil bir ödüllendirme sistemi ve ayrıca çalışanlarına gerekli durumlarda bağımsız hareket etmelerini sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturmalarının oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca aracılık analizleri vesilesiyle yapılan analiz sonuçları, çalışanın inovasyona yönelik davranışının çalışan performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda, hem örgütlerin rekabet avantajına yeni ürün/hizmet geliştirme ya da işlerin daha iyi yapılmasına yönelik fayda sağlayabilecek bu davranış, aynı zamanda çalışan performansını olumlu etkileyerek şirkete farklı bir yönden de katkı sağlayabilecektir.

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. Bu sonuçlar, örgütlerin, çalışanlarının inovasyona yönelik davranış göstermesini desteklemelerinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerin insan kaynağını değerli bir varlık olarak gördüğü post-modern yönetim yaklaşımlarda, bireysel performansların toplamının yarattığı sinerji önemsenmektedir. Bu sinerjiyi arttırmak için özerklik ve ödüllendirmenin muhtemel olumlu sonuçları göz önüne alınmalı, çalışanların kendi kararlarını verebilmeleri ve inovasyonla sonuçlanabilecek yeni fikirler öne sürmeleri desteklenmeli ve bu doğrultuda ödül sistemleri geliştirilmelidir.

Bu çalışmada, çalışan performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen ödüllendirme, özerklik ve çalışanın inovasyona yönelik davranışı ele alınmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, çalışan performansı 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 çalışan performansı 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 ödüllendirme algıları, özerklik algıları, inovasyona yönelik davranışları ve performansları arasındaki ilişkilerin açıklanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- [1] G. Dessler, *Human Resource Management*, Pearson, UK, 2013.
- [2] I.D. Subramaniam, M.M. Moslehi, Does Workforce Innovation Mediate the Relationship between Internal Factors and Performance in Malaysian Entrepreneurial SMEs?. *Asian Social Science*, 9, 9, 45-63 (2013).
- [3] I. Esser, K.M. Olsen, Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *European Sociological Review*, 28, 4, 443-454 (2012).
- [4] S.P. Robbins, M. Coulter, *Management*, Pearson, USA, 2012.
- [5] D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, M.G. Goldsby, The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 4, 56-72 (2007).
- [6] B. Antoncic, R.D. Hisrich, Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *The Journal of Management Development*, 23, 5/6, 518-550 (2004).
- [7] D.J. Dude, *Organizational Commitment of Principals: The Effects of Job Autonomy, Empowerment, and Distributive Justice*, the University of Iowa, USA (2012).
- [8] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behaviour*, Pearson, New Jersey, 2013.
- [9] K.K. Iliopoulou, A.E. While, Professional Autonomy and Job Satisfaction: Survey of Critical Care Nurses in Mainland Greece. *Journal of Advance Nursing*, 66, 11, 2520-2531 (2010).
- [10] G. Overskeid, F. Svartdal, Effect of Reward on Subjective Autonomy and Interest When Initial Interest is Low. *Psychological Record*, 46, 2, 319-322 (1996).
- [11] M.K. Ahuja, M.K. Chudoba, C.J. Kacmar, D.H. McKnight, J.F. George, It Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, And Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31, 1, 1-17 (2007).

- [12] L. Fung-Kam, Job Satisfaction and Autonomy of Hong Kong Resitred Nurse. *Journal of Advance Nursing*, 27, 355-363 (1998).
- [13] H. Doğan, A. Can, Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 1, 133-148 (2009).
- [14] Cao, J.J. Chen, Y. Song, Does Total Rewards Reduce the Core Employees' Turnover Intention?. *International Journal of Business and Management*, 8, 20, 62-74 (2013).
- [15] S. Aureli, F. Salvatori, An Investigation on Possible Links Between Risk Management, Performance Measurement and Reward Schemes. *Accounting and Management Information Systems*, 11, 3, 306-334 (2012).
- [16] F. Bau, M. Dowling, An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms. *Schmalenbach Business Review*, 59, 2, 160-175 (2007).
- [17] D.A. Decenzo, S.P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th Edition, John Wiley and Sons Inc, New York, 2009.
- [18] M.E. Von Bonsdorff, Age-Related Differences in Reward Preferences. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 6, 1262-1276 (2011).
- [19] T. Özdemir, A. Bozak, Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Almış Oldukları Ödüller ile Sicil Başarı Puanları ve Diğer Bazı Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 44, 372-389 (2013).
- [20] S. ur Rehman, M.A. Khan, H. Afzal, An Investigative Relationship between Efforts-Rewards Model and Job Stress in Private Educational Institutions: A Validation Study. *International Journal of Business and Management*, 5, 3, 42-51 (2010).
- [21] A. Presslee, T.W. Vance, R.A. Webb, The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review, American Accounting Association*, 88, 5, 1805-1831 (2013).
- [22] T.K. Peng, M.F. Peterson, Nation, Demographic, and Attitudinal Boundary Conditions on Leader Social Rewards and Punishments in Local Governments. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 95-117 (2008).
- [23] A. Dahl, The Idea-Driven Workforce Finding New Ways to Engage Employees in Innovation. *World American Management Association*, 35-37 (2011).
- [24] E.E. Bobrow, *New Product Development*, Penguin, USA, 1997.
- [25] A. Nijhof, K. Krabbendam, J.C. Looise, Innovation through Exemptions: Building upon the Existing Creativity of Employees. *Technovation*, 22, 675-683 (2002).
- [26] Ş. Elçi, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Yayınevi, İstanbul 2006.
- [27] L.C. Repucci, Creating a Climate for Employee Innovation. *Management of Personnel Quarterly*, Fall, 55-57 (1967).
- [28] K. Sweetman, Management Mistakes Squelch Employee Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 9-10 (2001).
- [29] N. Campbel-Allen, D. Houston, R. Mann, Best Practices in New Zealand Organizations for Rewarding and Recognizing Employee Innovations and Achievements. *Total Quality Management*, 19, 1-2, 123-137 (2008).

- [30] S. Hoyrup, Employee-Driven Innovation and Workplace Learning: Basic Concepts, Approaches and Themes. *Trasfer: European Review of Labour and Research*, 16, 2, 143-154 (2010).
- [31] P. Kesting, J.P. Ulhoi, Employee-Driven Innovation: Extending the License to Foster Innovation. *Management Decision*, 48, 1, 65-84 (2010).
- [32] J.P.J. Jong, D.N.D. Hartog, How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 1, 41-64 (2007).
- [33] B.W. Amo, Employee Innovation Behaviour in Health Care: The Influence From Management and Colleagues, *International Nursing Review*, 53, 231-237 (2006).
- [34] D.R. Self, D. Bandow, M. Schraeder, Fostering Employee Innovation: Leveraging Your "Ground Level" Creative Capital. *Development and Learning in Organizations*, 24, 4, 17-19 (2010).
- [35] J. Birkinshaw, L. Duke, Employee-Led Innovation. *Business Strategy Review*, 2, 46-51 (2013).
- [36] J.F. Fairbank, S.D. Williams, Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. *Creativity and Management*, 10, 2, 68-73 (2001).
- [37] E. Agin, T. Gibson, Developing an Innovative Culture. *T+D*, 64, 7, 52-55 (2010).
- [38] A. Quazi, M. Talukder, Demographic determinants of adoption of technological innovation. *Journal of Computer Information Systems*, Fall, 34-42, (2012).
- [39] K.H. Frosch, Workforce Age and Innovation: A Literature Survey. *International Journal of Management Reviews*, 13, 414-430 (2011).
- [40] L. Jun, L. Xiaoyu, T. Xiaobo, Two-side Charismatic Leadership, Organizational Politics Perception, and Employee Innovation: A Mediation Model. *Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science* (2010).
- [41] P. Leavitt, *Rewarding Innovation*, American Productivity & Quality Center, 1994.
- [42] O. Alexy, M. Leitner, A Fistful of Dollars: Are Financial Rewards a Suitable Management Practice for Distributed Models of Innovation?. *European Management Review*, 8, 165-185 (2011).
- [43] C.X. Chen, M.G. Williamson, F.H. Zhou, Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation. *The Accounting Review*, 87, 6, 1885-1911 (2012).
- [44] R. Luecke, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çev.Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2008.
- [45] W.Q. Judge, G.E. Fryxel, R.S. Dooley, The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation. *California Management Review*, 39, 3, 72-84 (1997).
- [46] G.K. Özbağ, Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, 2, 145-161 (2012).
- [47] C. Wenjing, W. Song, S. Zhao, An Empirical Study on the Effects of Creative Personality and Job Autonomy on Individual Innovation Performance of Knowledge Workers. *International Business and Management*, 6, 2, 24-30 (2013).
- [48] J. Shields, *Managing Employee Performance and Reward Concepts, Practices and Strategies*, Cambridge University Press, New York, 2007.

- [49] W.C. Borman, S.J. Motowidlo, Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 2, 99-109 (1997).
- [50] B.S. Pawar, A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-Being. *Applied Research Quality Life*, 8, 339-359 (2013).
- [51] H. Aktaş, E. Şimşek, Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz!, Kütahya: 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (2013).
- [52] W.C. Borman, S.J. Motowidlo Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 2, 99-109 (1997).
- [53] M.S. Rahman, B. Hussain, A. Haque, Organizational Politics on Employee Performance: An Exploratory Study on Readymade Garments Employees in Bangladesh, *Business Strategy Series*, 12, 3, 146-155 (2011).
- [54] A. Suliman, B. Al Hareti, Perceived Work Climate and Employee Performance in Public Security Organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7, 3, 410-424 (2013).
- [55] P. Chang, S. Chen, Crossing The Level of Employee's Performance: HPWS, Affective Commitment, Human Capital, and Employee Job Performance in Professional Service Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 4, 883-901 (2011).
- [56] P. Wang, F.O. Walumbwa, H. Wang, S. Aryee, Unraveling the Relationship between Family-Supportive Supervisor and Employee Performance. *Group & Organization Management*, 38, 2, 258-287 (2013).
- [57] Q. Yao, R. Chen, G. Cai, How Internal Marketing Can Cultivate Psychological Empowerment and Enhance Employee Performance. *Social Behavior and Personality*, 41, 4, 529-538 (2013).
- [58] M.Z. Carter, A.A. Armenakis, H.S. Feild, K.W. Mossholder, Transformational Leadership, Relationship Quality and Employee Performance during Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 942-958 (2013).
- [59] A. Abolhasaniranjbar, S. Elsagh, H. Sayedi, N. Yadolahi, Intellectual Capital and its Effect on Improvement of Employees Performance. *Advances in Environmental Biology*, 7, 8, 1763-1768 (2013).
- [60] W.L. Njanja, R.N. Maina, L.K. Kibet, K. Njagi, Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8, 21, 41-49 (2013).
- [61] S.J. Kowalewski, S.L. Philips, Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5, 2, 65-76 (2012).
- [62] T.H., Patten, Linking Financial Rewards to Employee Performance: The Roles of OD and MBO. *Human Resource Management*, 2-17 (1976).
- [63] C. Orpen, The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards on Employee Satisfaction and Performance. *The Journal of Psychology*, 110, 145-150 (1982).
- [64] M.S. Rahman, M. Hussain, B. Hussain, Assessing the Relationship between Diversified Workforce and Reward on Employees' Performance in the Organisation:

- An Exploratory Study of Private Organisations in Bangladesh. *International Journal of Emerging Sciences*, 19, 2, 83-111 (2011).
- [65] A. Karami, H.R. Dolatabadi, S. Rajaeepour, 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*, 3, 9, 327-338 (2013).
- [66] P. Güngör, 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*, 24, 1510-1520 (2011).
- [67] J.W. Myrna, Turning the Tables on Performance Reviews: How to Create A Beter Process that Empowers, Energizes and Rewards Your Employees. *Business Strategy Series*, 10, 6, 366-373 (2010).
- [68] Rubino, J.A. A Guide to Succesfully Managing Employee Performance: Linking Performance Management, Reward Systems, and Management Training. *Employment Relations Today*, Summer, 45-53 (1997).
- [69] R.R. Hirschfeld, L.P. Schmitt, A.G. Bedeian, Job-content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism among Low-Wage Public-Sector Clerical Employees. *Journal of Business and Psychology*, 16, 4, 553-564 (2002).
- [70] M. Boerjan, S.J M. Bluysen, R.P. Bleichrodt, E. M. Weel-Baumgarten, Work-Related Health Complaints in Surgical Residents and the Influence of Social Support and Job-Related Autonomy. *Medical Education*, 44, 835-844 (2010).
- [71] J.H. Song, Team Performance Improvement: Mediating Roles of Employee Job Autonomy and Quality of Team Leader-Member Relations in Supportive Organizations in the Korean Business Context. *Performance Improvement Quarterly*, 24, 3, 55-76 (2011).
- [72] S.K. Parker, That is my Job: How Employees' Role Orientation Affects Their Job Performance. *Human Relations*, 60, 3, 403-434 (2007).
- [73] C.H. Anderson, Job Design: Employee Satisfaction and Performance in Retail Stores. *Journal of Small Business Management*, 22, 9-16 (1984).
- [74] M. ul Hassan, S. Shaukat, M. Shakeel, M. Imran, Interrelations between Organizational Culture, Innovation and Employee Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 32, 2, 339-355 (2012).
- [75] B.J. Jaworski, A.K. Kohli, Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70 (1993).
- [76] J.A. Breugh, The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38, 6, 551-570 (1985).
- [77] K. Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2/Çok Değişkenli Analizler*, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.
- [78] B. Durmuş, E.S. Yurtkoru, M. Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- [79] R.M. Baron, D.A. Kenney, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182 (1986).