

Ödül Yönetimi: İşletmeler Açısından Değeri ve Önemi

Tuncay Yılmaz¹
Zeynep Sözcan²

Özet: Ödül yönetimi, çalışanların adil ve tutarlı bir şekilde ödüllendirilmesi için örgütler tarafından strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecidir. Ödül yönetiminde örgütler, çalışanların motivasyonlarını örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek amacıyla ödül sistemlerini kullanır. Çalışanların performans göstermeye motive edilebilmeleri, ödül sistemlerinin iyi tasarlanmasına ve bu sistemlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Ödül politikaları örgütlerin ödül uygulamalarına ilişkin karar vermede kullandıkları prensiplerdir. Ödül stratejileri, ödül politikalarının gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin uzun vadede ne yapmayı planladığını gösterir. Ödül felsefesi ise, ödül stratejileri, örgüt stratejileri, İK stratejileri ve yönetimin bakış açısı çerçevesinde geliştirilen ve çalışanların nasıl ödüllendirileceğine dair yol gösteren ilkelerdir. Bunların tamamı, etkili bir ödül yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin göz ardı etmemesi gereken son derece önemli konulardır. Ödül yönetimi de, örgütün diğer yönetim ve İK fonksiyonları gibi birçok bileşeni içinde barındıran bir süreç halinde gerçekleşir. İşletme stratejisi ile bütünleştirilmiş bir ödül stratejisinin geliştirilmesi ile başlayan bu süreç, iş değerlendirmesi ve pazar araştırması ile devam eder. Ayrıca süreç dâhilinde çalışanların katkılarının değerlendirildiği performans yönetimi uygulamaları gerçekleştirilir.

1. Doç Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Bölümü.

2. Öğretim Görevlisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Örgütlerin çoğunda, tüm çalışanları kapsayan genel bir ödül sistemi bulunmaktadır. Ancak bazı özel çalışan gruplarının ödüllendirilmesi, diğerlerinden farklı ödül yöntemlerinin benimsenmesini gerektirmektedir. Bu çalışan grupları: yöneticiler, üst düzey yöneticiler, satış ve müşteri hizmetleri temsilcileri, bilgi çalışanları ve üretim süreçlerinde yer alan kişilerdir.

Anahtar Kelimeler: Ödül, Ödül Yönetimi, Ödül Sistemi

1. Giriş

Örgütlerde en önemli unsur, şüphesiz insandır. Örgütlerin ana yönetim stratejilerinden biri çalışanlara yatırım yapmaktır (Güngör, 2011: 1511). Çalışanları motive etmek, elde tutmak, performanslarını ve örgüte olan katkılarını artırmak, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir fonksiyonu olan ödül yönetimi ile mümkün olabilmektedir.

Örgütlerin en zorlu ekonomik ortamlarda varlığını sürdürebilmelerinin en iyi yolu ödül yönetimine odaklanmaktır. Motive olmuş bir işgücü, örgütün başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynar. Çalışanlar, daha yüksek performans göstermeleri için ödüller ile motive edildiğinde, örgütün bir bütün olarak daha verimli çalışması mümkün olacaktır.

2. Ödül Yönetimi ve İlgili Kavramlar

“Ödül”, bir çalışana yaptığı iş veya verdiği hizmet karşılığında sağlanan finansal ve finansal olmayan toplam tazminat tutarı veya toplam ücret olarak tanımlanmaktadır (Anku, Amewugah ve Glover, 2018: 622). Ödül yönetimi ise, “çalışanları örgütün değerlerine uygun olarak adil, eşit ve tutarlı bir şekilde ödüllendirmek için strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulanması süreci” olarak ifade edilmektedir (Web 1). Bu açıdan bakıldığında ödül yönetimi, hem örgütün hem de paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlayan ödül sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetleri içermektedir (Armstrong, 2007: 3).

Ödül yönetimi, çalışanları, daha iyi performans göstermelerine ve yenilikçi fikirler üretmelerine katkıda bulunma konusunda motive etmenin yollarından biridir (Korir ve Kipkebut, 2016: 37). Ödül yönetimi, sadece ücret ve çalışan hakları ile ilgilenmekle kalmayıp, aynı zamanda iş sağlığı güvenliğinin yanı sıra eğitim, gelişim ve tanınma gibi finansal olmayan öğeleri de içerir (Chandra ve diğerleri, 2018: 4).

2.1. Ödül Sistemi

Ödül sistemi, çalışanların motivasyonuna örgütün istekleri doğrultusunda yön vermek için yönetimin kullanabileceği önemli bir araç olarak nitelendirilir (David ve diğerleri, 2015: 3). Sınıf ve ücret yapısının tasarımı ve yönetimi, iş değerlendirmesi, pazar araştırması, performans yönetimi ve çalışan haklarına yönelik uygulamaları kapsar (Anku ve diğerleri, 2018: 623).

Ödül sistemleri, örgütlerde çalışanları iş dünyasının belirlediği stratejik hedeflere ulaşmaları ve daha iyi performans göstermeleri için motive etmek ve çalışmalarını teşvik etmek amacıyla oluşturulur (Chandra ve diğerleri, 2018: 4). Bir ödül sisteminin ideal motive edici olabilmesi için ödülün birtakım kriterleri taşıyor olması gerekir (Anku ve diğerleri, 2018: 635). Bu kriterler şunlardır: Ödül, değeri olmalı, etkili olacak kadar büyük olmalı, anlaşılabilir olmalı, zamanında olmalı, etkisi uzun süreli olmalı ve düşük maliyetli olmalı...

Örgütün ödüllendirme konusundaki başarısı; yöneticilerin ödüllendirme konusuna olan duyarlılığının yanında, kullanacakları ödül sistemlerini doğru bir şekilde tasarlayabilmelerine ve sistemin örgüt çalışanları tarafından beğenilip, benimsenmesine de bağlı bulunmaktadır (Karatepe, 2005: 125). Rubino (1997: 46-47), başarılı ödül sistemlerinin temel özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir: (a) Ödül planında belirlenen hedefler örgütün stratejik hedefleriyle uyumludur ve açıkça iletilir. (b) Ücret stratejileri ve programları, işletme stratejilerini ve organizasyonel girişimleri doğrudan desteklemek için özel olarak tasarlanmıştır. (c) Ödül stratejileri ve programları, örgütün farklı seviye-

lerindeki hedefler ve performans göstergeleri ile ilgili stratejik bir bakış açısına sahiptir. (d) Çalışanlar, üzerinde kontrol dereceleri bulunan örgütsel performans kriterleri üzerinden ücretlendirilir.

İyi tasarlanmış ve işlevsel bir ödül sistemi, çalışanların motivasyonunu arttırmada en etkili yollardan biridir. Bu nedenle örgütün, çalışanlarını neyin motive ettiğini bulması önemlidir; böylece örgüt, uygun bir ödül sistemi planlayabilir, finansal ve finansal olmayan ödüllerin doğru kombinasyonu ile çalışanların iş motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilir (Chandra ve diğerleri, 2018: 2).

2.2. *Ödül Politikaları*

Ödül politikaları ödül yönetimi ile ilgili kararların alınmasında rehberlik eden prensiplerden oluşur (Erdemir, 2012: 139). Örgütün ve üst yönetimin ödül yönetiminde neler yapılması gerektiğini ve ödül sorunları ile uğraşırken belirli durumlarda nasıl davranacaklarını gösterir (Armstrong, 2007: 96).

Ödül politikası aşağıdaki unsurlara sahip olmalıdır (Armstrong, 2006: 152): (a) Adil bir ödül sistemi sağlamak. (b) Eşit işe eşit ücret vermek. (c) Performans, yeterlilik ve beceri için ödeme yapmak. (d) Örgütte belirlenen ücret seviyeleri ile piyasa oranları arasındaki ilişkinin kurulması. (e) Örgüt başarısının paylaşımının sağlanması: kar paylaşımı gibi. (f) Esnek ücretler dâhil olmak üzere çalışan haklarının sağlanması. (g) Başarı, tanınma, özerklik ve geliştirme fırsatları gibi finansal olmayan ödüllere önem vermek.

2.3. *Ödül Stratejisi*

Ödül ve strateji kavramları arasındaki ilişki, literatürde dikkat çeken konular arasında yer almaktadır. Örgütlerin en önemli üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağını, önceden tanımlanmış hedefler doğrultusunda yönlendirmek için motive etmek ve bu süreçte ödülendirme ile ilgili faaliyetlerin sürdürülmesi stratejik bir çabayı gerekli kılmaktadır (Karalar, 2015: 35). Bu bağlamda ödül stratejisi, bir

örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ödül politikaları ve uygulamaları geliştirmek ve bunları hayata geçirmek için uzun vadede ne yapmayı planladığını belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Okotoh, 2015: 3).

Ödül stratejileri, örgütün çeşitli davranış ve değerleri güvence altına almak için uygulayabilecekleri teknikler olarak görülmektedir (Ryan ve Pointon, 2007: 503). Ödül stratejilerinin oluşturulmasındaki amaç, ödül politikalarını ve süreçlerini örgütsel ve bireysel ihtiyaçlara göre ayarlayarak örgüt ve insan kaynakları stratejilerini desteklemek ve ödül yönetimi için genel bir çerçeve sağlamaktır (Okotoh, 2015: 12).

Armstrong ve Murlis (2007: 31)'e göre ödül stratejileri geliştirmek için dört güçlü neden vardır: (1) Nereye ve nasıl gideceğiniz konusunda bir fikriniz var mı? (2) Birçok örgütte ödeme maliyetleri, en büyük gider kalemidir. Bunların uzun vadede nasıl yönetilmeleri gerektiği hakkında düşünmek gerekmez mi? (3) Ödüller ve performans arasında pozitif bir ilişki olabilir, bu yüzden bu ilişkiyi nasıl güçlendirebileceğimizi düşünmemeli miyiz? (4) Ödül stratejilerindeki başarı, diğer İK stratejileri ve uygulamaları ile karmaşık bağlantılarda yatmaktadır. Bunun için, ödül stratejilerinin diğer İK stratejileri ve süreçleri ile nasıl uyumlu olabileceğini açıkça belirten bir ödül stratejisi çerçevesi geliştirmek iyi olmaz mı?

Ödül stratejileri, yapılan işte başarılı olmak için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip bireyleri çekmek, elde tutmak ve motive etmek amacıyla kullanılan finansal ve finansal olmayan ödüllerin seviyesini belirleyerek çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Web 2). Ödül strateji ve uygulamaları, örgüt stratejisinden kaynaklanmalı ve diğer İK stratejileriyle de bütünleştirilmelidir. Çünkü ödül yönetimi, insanları yönetmek için İKY yaklaşımının ayrılmaz bir parçasıdır (Armstrong ve Murlis, 2007: 4). Bu nedenle örgütler için, İK stratejileri ile uyumlu bir ödül stratejisinin tasarlanması son derece önemlidir.

Armstrong ve Taylor (2014: 361) iyi tasarlanmış bir ödül stratejisinin şu sorulara dayanması gerektiğini ileri sürmektedir: (a) Nasıl değer

katacak? (b) Nasıl yürürlüğe girecek? (c) Hangi destek süreçlerine ihtiyaç duyulacak? (d) Uygulamada kimler yer alacak? (e) Katılımcıların neyi, neden yapmaları beklendiğini bilip bilmediklerinden, bunu yapma becerilerine sahip olup olmadıklarından ve kendilerini değerli hissedip hissetmediklerinden nasıl emin olacağız? (f) Çalışanların oluşturulan stratejiye olumsuz bir tepki göstermesi muhtemel mi ve eğer muhtemelse bunlarla nasıl başa çıkacağız? (g) Ne kadar zamana ihtiyaç duyulacak? Ne kadar zamanımız var? (h) Herhangi bir ek kaynak gerekli olacak mı? (ı) Muhtemel uygulama problemleri var mı ve varsa nasıl çözülecek?

Örgütlerde ödül stratejilerinin uygulanması esnasında birtakım problemler ortaya çıkabilmektedir. Bu problemlerin başlıca nedenleri şu şekildedir (Armstrong ve Taylor, 2014: 361):

Aşırı mühendislik: Ödül uzmanları (hem uygulayıcılar hem de danışmanlar) genellikle açıklanması ve hatta kullanılması zor olan oldukça karmaşık süreçler tasarlama eğilimindedir.

Eşgüdümünden uzaklaşma: Ödül stratejisi oluştururken örgüt stratejileri ve İK stratejilerinin entegrasyonu yapılamamaktadır.

Acele ile yapılmış uygulama: Yeni uygulamalar, zayıf tasarımdan kaynaklanan uygulama sorunlarını ortaya çıkarmak için doğru bir şekilde test edilmemiştir ve performans yönetimi ile desteklenen bir süreç hâkim değildir.

Bu problemlerin üstesinden gelebilmek için, yeni tasarlanan veya önemli ölçüde değiştirilmiş olan ödül süreci, yönetim tarafından seçilen bir bölüm veya departmanda pilot olarak test edilebilir.

2.4. Ödül Felsefesi

Örgütün ödül felsefesi, çalışanların nasıl ödüllendirileceği konusundaki görüşlerini simgeler. Bir örgütün ödüllendirme ile ilgili benimsediği yaklaşımı tanımlayan yol gösterici ilkeler olarak ifade edilen ödül felsefeleri, ödül stratejisinde yer alan eylemler için kılavuz niteliğindedir (Armstrong ve Taylor, 2014: 358).

Etkili ödül yönetimi, iyi tanımlanmış bir felsefeye dayanır (Armstrong ve Murlis, 2007: 4). Felsefe, örgüt stratejisinden, İK stratejilerinden, üst yönetimin ödüle bakış açısından ve örgütün iç ve dış çevresinden etkilenir (Armstrong, 2006: 625).

Ödül felsefesi şu hususlarla ilgili olmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 358): (a) Ödül sisteminin adil, açık ve şeffaf bir şekilde tüm paydaşların çıkarları gözetilerek işletilmesini sağlamak. (b) Örgüt hedeflerini gerçekleştirmeyi destekleyen ödül politikaları / uygulamaları geliştirmek. (c) Çalışana verilen değeri cazip kılmak. (d) Çalışanları katkılarına göre ödüllendirmek. (e) Sadece olağanüstü performans gösterenleri değil, etkili katkıda bulunan bütün çalışanları takdir etmek. (f) Çalışanları çeken, elde tutan ve katılımlarını sağlayan ödüller sunmak. (g) Yüksek performans kültürünün geliştirilmesine yardımcı olmak. (h) Rekabetçi ücret seviyesini korumak. (i) Eşit ücret uygulamalarını sürdürmek. (j) Ödül süreçlerinin uygulanmasında ve çalışan haklarının oluşturulmasında makul bir esneklik sağlamak. (k) Ödül kararları konusunda yöneticilerin sorumluluk düzeylerini arttırmak.

Şekil 1. Toplam Ödülün Bileşenleri

İşlemsel Ödüller	Temel Ücret	Toplam Ücret	Toplam Ödül
	Koşullu Ücret		
	Çalışan Hakları		
İlişkisel Ödüller	Öğrenme ve Geliştirme	Finansal Olmayan / Kendine Özgü Ödüller	
	Çalışma Ortamı		

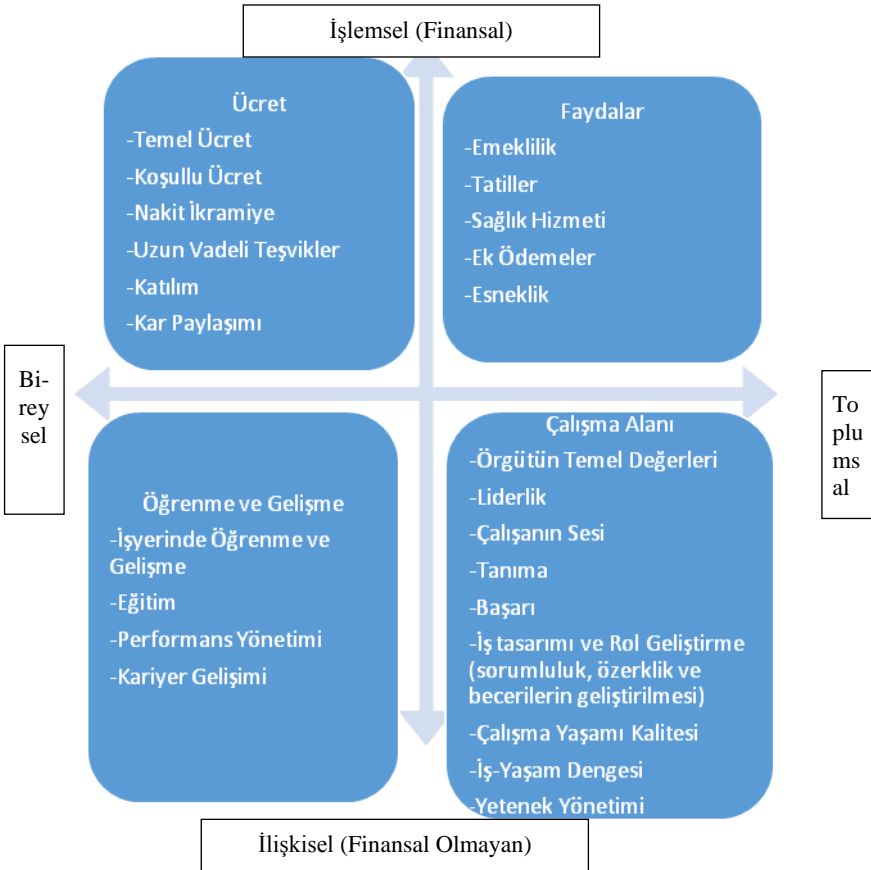
Kaynak: Armstrong, 2006: 631.

2.5. Toplam Ödül

Toplam ödül, çalışanların hem finansal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan içsel ve dışsal ödülleri içeren bir bütün olarak ifade edil-

mektedir (Riaz ve diğçerleri, 2018: 343). Toplam ödöl, yalnızca temel ücret ve sosyal haklar gibi geleneksel unsurları değıil aynı zamanda öğrenme ve gelişme faaliyetleri, kariyer fırsatları, işin kendisinin sağladığı içsel motivasyon ve örgütün sağladığı çalışma-yaşam kalitesi gibi maddi olmayan unsurları da kapsar (Armstrong, 2006: 631). Yukarıdaki şekilde (1), toplam ödölün bileşenleri genel hatlarıyla gösterilmektedir.

Şekil 2. Toplam Ödöl Modeli



Ücret ve sosyal haklar, her zaman Genel Ödül Sisteminin çekirdeğini oluşturmuştur. Ancak, örgütler, ödül yönetimine daha bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmanın önemini yeni keşfetmeye başlamıştır. Ücretlendirme ve sosyal yardım programları zorunlu kalsa da, çalışanları çekmeyi ve elde tutmayı en iyi başaran örgütler toplam ödül yaklaşımını benimsemektedirler (Web 3). Riaz ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırma, toplam ödül yaklaşımını bir strateji olarak benimseyen örgütlerin, yalnızca finansal ödül stratejisine odaklanan örgütlere kıyasla daha iyi konumda olduklarını göstermektedir. Yukarıda (Şekil 2) Towers Perrin tarafından oluşturulan Toplam Ödül Modeli yer almaktadır (Armstrong, 2007).

Toplam Ödül Yaklaşımında amaç, çok çeşitli ödül girişimlerinin motivasyon, bağlılık ve katılım üzerindeki etkisini en üst düzeye çıkarmaktır (Armstrong ve Murlis, 2007: 12). Toplam ödüller, örgütsel güven ortamının oluşturulmasını sağlayarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına ve dolayısıyla işgücü maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olur (Okotoh, 2015: 15).

Armstrong (2007: 33) toplam ödül yaklaşımının yararlarını şu şekilde ifade etmiştir: (a) *Daha büyük etki*: Farklı türdeki ödüllerin birleşik etkisi, çalışanların motivasyonunu artırma ve örgütsel bağlılığı sağlama konusunda daha derin ve kalıcı bir etki yaratacaktır. (b) *İstihdam ilişkisinin arttırılması*: Toplam ödül yaklaşımı ile kurulan istihdam ilişkisi, finansal ve finansal olmayan ödülleri en iyi şekilde kullanarak çalışanlara daha fazla hitap eder. (c) *Bireysel ihtiyaçları karşılama esnekliği*: Çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. (d) *Yetenek savaşını kazanmak*: Finansal olmayan ödüller, çalışanlar ile olumlu bir psikolojik sözleşme yapılmasına yardım eder ve bu, işe alımlarda örgütü, “tercih edilen işveren” konumuna getirerek ihtiyaç duyulan yetenekli personelin cezp edilmesine ve elde tutulmasına olanak sağlar.

Toplam Ödül Sistemi stratejik hedeflere uygun ve örgütsel performansı teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır (Murphy, 2015: 24).

Toplam ödül sistemi kapsamında oluşturulan stratejiler, örgüt stratejileri ile dikey; iç tutarlılığı sağlamak için diğer İK stratejileri ile de yatay olarak bütünleştirilir (Armstrong, 2006: 631).

3. Ödül Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin büyük çoğunluğu, ödülleri çalışanları belirli davranışlara yönlendirmenin bir yolu olarak görür. Genel itibariyle ödüller ve dolayısıyla ödül yönetimi ile öncelikli olarak çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde performans göstermeleri amaçlanmaktadır (Chandra ve diğerleri, 2018: 2).

Ödül yönetiminin diğer amaçları ise şunlardır (Armstrong, 2007: 4): (a) Çalışanları örgüte katmış oldukları değere göre ödüllendirmek. (b) Ödül uygulamalarını, örgüt hedefleri ile çalışanların ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmek. (c) Eylemler ve sonuçlar açısından neyin önemli olduğu konusunda doğru mesajı iletmek için doğru olanları ödüllendirmek. (d) Çalışanları motive etmek ve bağlılıklarını kazanmak. (e) Örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri işletmeye çekme ve elde tutmaya yardım etmek. (f) Yüksek performans kültürü geliştirmek.

4. Ödül Yönetimi Süreci ve Bileşenleri

Ödül yönetimi, tıpkı örgütün diğer yönetim ve İK fonksiyonlarında olduğu gibi bir süreç halinde gerçekleşmekte ve farklı bileşenleri içinde barındırmaktadır.

Ödül stratejisi, ödül yönetimi gelişmelerinin işletme stratejisini desteklemesi için ödül yönetimi sürecine bir yön tayin eder. Sınıf ve ücret yapısı politikası, ödül stratejisine göre belirlendikten sonra, örgüt içindeki işler ve roller göreceli olarak değerlendirilir ve işgücü piyasasındaki ücret oranları araştırılır. Çeşitli ikramiyeler, tatil ve diğer izinler gibi unsurları içeren çalışan hakları; direkt ödeme içermeyen yani finansal olmayan ödüller; yetkinlik ve performansla dayalı ödemeleri içeren koşullu ücret ve bunların tamamını kapsayan toplam ücret ve toplam ödüller düzenlenir.

Ödül yönetimi sürecinde, sıralanan faaliyetlere ek olarak; çalışanların beklentilerinin tanımlandığı, performans ve katkılarının değerlendirildiği ve ayrıca koşullu ücret kararlarına veri sağlayan performans yönetimi uygulamaları gerçekleştirilir (Karalar, 2015: 43).

5. Ödül Yönetimi Uygulamaları

Ödüller, bir çalışanın gösterdiği performans sonucu elde edilen olumlu sonuçlardır ve bunlar, örgütsel hedefler ile uyum içindedir. Çalışan, bir örgüte hedeflerinden birine ulaşması için katkıda bulunduğu, genellikle bir ödül alır (Chandra ve diğerleri, 2018: 2). Çalışanın motive edilebilmesi amacıyla örgütler tarafından kullanılan bir araç olan ödüller, etkin bir yönetim anlayışı ile dağıtıldığında; örgütsel performansın artmasına, personel devir oranının düşmesine ve örgütün rekabet avantajı kazanmasına neden olmaktadır. (Demir ve Yaşar, 2018: 706). Web 2'ye göre ödüller finansal, finansal olmayan ve diğer ödüller olmak üzere üç kategoride toplanmıştır.

5.1. Finansal Ödüller

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerin büyük bir kısmı, çalışanlarını performans göstermeye motive ettiği için finansal ödüllere odaklanmaktadır (Riaz ve diğerleri, 2018: 345). Gerçekten de yapılan araştırmalar, finansal ödüllerin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Güngör, 2011; Bosco, 2014).

Örgütler ile çalışanlar arasındaki ücret / emek ilişkisi, özünde ekonomik temele dayanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanları ilgilendiren en önemli konu, onları örgüte katmış oldukları değere göre ekonomik araçlardan yararlandırılarak doyuma ulaşmalarının sağlanmasıdır (Karatepe, 2005: 126). Bu ise ekonomik araçları içinde barındıran finansal ödüller ile mümkün olabilecektir.

Tek başına paranın varlığı ilk başta belki çok iyi bir motive edici olarak görünmeyebilir, ancak onun yokluğu güçlü bir motivasyon

engelleycidir. Yüksek bir performans ve ardından gelen yüksek para ödülü, çalışanın gelecekteki performansının da yüksek olmasını daha muhtemel hale getirecektir (Kathombe ve diğeri, 2018: 97).

Finansal ödüller, işin değeriyle ilgili ödemeleri içeren “temel ücret”; çalışanların örgüte katkıları ile ilgili ödemeleri içeren “koşullu ücret” ve emeklilik maaşları gibi birtakım ek ödemeleri içeren “çalışan hakları”ndan oluşmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014)

Temel Ücret: Temel ücret, tüm çalışanlar için ödül paketinin başlangıç aşamasını ifade eder (Thompson ve Ryan, 2013: 463). Temel ücret, işin değerini belirleyen ücret miktarıdır. İşin derecesine veya işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli beceri seviyesine göre değişiklik gösterebilen temel ücret, saatlik, haftalık veya yıllık olarak hesaplanabilir (Armstrong, 2006: 627). Elbette temel ücretin pek çok kaynaktan bir ödül olarak değil de çalışmanın karşılığında işverenler tarafından çalışanlara verilmesi gereken bir zorunlu karşılık olarak ifade edildiğinin de belirtilmesi uygun olacaktır.

Koşullu Ücret: Armstrong’a (2007: 10) göre koşullu ücret, “çalışanlara performans, yetkinlik, beceri veya deneyim ile ilgili ek finansal ödüller sağlanması” olarak ifade edilmektedir. Koşullu ücretler, çalışanların temel ücretlerine ilave edilerek verilebilir. Bu ücret, temel ücrete ilave edilerek verilmezse (örn. nakit ikramiye olarak ödenir), “değişken ücret” olarak tanımlanır.

Çalışan Hakları: Çalışan hakları, örgütler tarafından çalışanların refah seviyesini yükseltmek amacıyla gerçekleştirilen birtakım düzenlemelerden oluşmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 381). Çeşitli nakit ödemelere ek ücret unsurlarını ifade eden bu uygulama, emeklilik için finansal destek programları, sağlık sigortası, yıllık tatile için ek ödemeler, şirket arabaları gibi bir dizi diğeri ödemeni kapsamaktadır (Armstrong, 2006: 628).

CIPD tarafından 2013 yılında yayınlanan ödül yönetimi raporuna göre, ankete katılan 444 örgüt tarafından tüm çalışanlara sağlanan en yaygın altı hak: emeklilik planları, ücretli izin hakkı, eğitim ve kari-

yer gelişimi, 25 günden fazla yıllık izin, hizmette ölüm / yaşam güvencesi ve yılbaşı yemeği olarak tespit edilmiştir (CIPD, 2013).

Ülkemiz hukuk sisteminde çalışan bir yılını doldurduktan sonra yıllık ücretli izne çıkabilmekte, izinde olduğu süre için çalışmış gibi değerlendirilerek ücretini alabilmektedir. Ödül yönetimine konu izin uygulamalarında ise çalışana kanunen hak ettiği izin süresinden daha fazla iznin kullandırılması veya iznin hak edilmemiş olması durumunda kurum tarafından ücretli izin verilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir.

5.2. Finansal Olmayan Ödüller

Ödül yönetimi, finansal ödüllerin yanı sıra içsel ve dışsal motivasyon sağlayan finansal olmayan ödülleri de kapsar. İçsel motivasyon sağlayan finansal olmayan ödüller: başarı, sorumluluk, kararlara katılım ve destekleyici bir ekibin üyeliği gibi ödülleri içerirken; dışsal motivasyon sağlayan finansal olmayan ödüller ise: tanınma, kariyer fırsatları, eğitim ve gelişim gibi ödülleri kapsamaktadır (Chidinma, 2012: 16).

Çalışanlar yaptıkları iş sonucunda örgüte kattıkları değer, örgüt tarafından önemsendiğini hissetmek isterler. Örneğin çalışan, bir bonus kazanmak için yöneticisinin belirlediği satış kotasına ulaşmak isteyebilir; ancak çalışan bu performansının sonucunda bir başarı duygusu hissetmedikçe, kotaya ulaşma motivasyonu daha düşük olacaktır (Chandra ve diğerleri, 2018: 2). İşte bu noktada finansal olmayan ödüller devreye girerek çalışanların tanınma, başarı, gelişme ve sorumluluk gibi ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olurlar (Chidinma, 2012: 26). Riaz ve diğerleri (2018: 352) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, finansal olmayan ödüllerin performansı artırmada finansal ödüllerden daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

5.3. Diğer Ödüller

Diğer ödüller, iyi bir ödeme planının yerine geçmemekle birlikte örgütlere, çalışanları motive etme ve örgütsel bağlılıklarını sağlama konularında yardımcı olan ödülleri içermektedir. Diğer ödül türleri şun-

lardır (Web 2): (a) Ekstra izinler. (b) Esnek çalışma saatleri gibi iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik fırsatlar. (c) Yılbaşı ve doğum günü hediyeleri. (d) Sinema biletleri, spor salonu veya spor tesisleri üyelikleri. (e) Çay / kahve hizmetlerinden ücretsiz yararlanma. (f) Sadece iş için gerekli eğitimler yerine kişisel gelişime yönelik eğitimler. (g) tedarikçiler veya iş ağılarıyla ilgili örgüt tarafından desteklenen mal veya hizmetler.

6. Ödül Yönetimi Politikasını ve Uygulamasını Etkileyen Faktörler

Ödül yönetimi politikası ve uygulamasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar; stratejik yönetim, iç ve dış çevreden kaynaklanan faktörler, toplam ödül, ücret seviyelerini etkileyen faktörler, insan sermayesi yönetimi, motivasyon, katılım, bağlılık ve psikolojik sözleşmedir (Armstrong, 2007: 12).

Stratejik yönetim: Örgütün amaçlarına ulaşması için tasarlanan stratejilerin uygulanmasına yönelik eylemleri içermektedir.

İç çevre: İç çevre, örgüt kültürü, iş, teknoloji ve çalışanlardan oluşmaktadır.

Dış çevre: Dış çevre, küreselleşme, rekabetçi baskı, demografik yapı ve istihdamda meydana gelen değişimleri kapsamaktadır.

Toplam ödül: Toplam ödül politikaları, ödül yönetimine bütünsel bir yaklaşım sunarak tutarlılığı sağlamaktadır.

Ücret seviyelerini etkileyen faktörler: Bu faktörler, iş, piyasa ve ücret oranları ile ilgili ödeme kararlarını etkilemektedir.

İnsan sermayesi yönetimi: İnsan sermayesi yönetimi, stratejik ve operasyonel kararların yönünü bildiren verileri elde etmek, analiz etmek ve raporlamakla ilgilenmektedir. Ödül yönetimine yönelik insan sermayesi yönetimi yaklaşımı, ödül yönetimi sürecinin etkinliği hakkında veri toplayarak ücret politikalarının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmeye çalışacak ve böylece stratejik planlar ile ilgili bilgi verecektir.

Motivasyon: Motivasyon, toplam ödülün finansal olmayan unsurla-

rının kullanımına rehber olmaktadır.

Katılım ve bağlılık: Katılım ve örgütsel bağlılık kavramları toplam ödül politikalarının oluşturulmasında yol gösterici konumdadır.

Psikolojik sözleşme: Psikolojik sözleşme, ödül politikasında örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin kilit yönünü ifade etmektedir.

7. Özel Gruplar için Ödüllendirme

Örgütlerin birçoğunda, tüm pozisyon ve kademelerdeki çalışanlar için oluşturulmuş genel bir ödül sistemi mevcuttur. Ancak bazı örgütler, farklı ödül uygulamalarını benimseyerek özel personel gruplarının ihtiyaçlarına cevap vermeyi gerekli görmektedir. Buna ödül segmentasyonu denir ve genellikle yöneticiler ve üst düzey yöneticiler, satış ve müşteri hizmetleri personeli, bilgi çalışanları ve el işçileri (üretim süreçlerinde bizzat çalışanlar) için kullanılan yöntemleri içerir (Armstrong ve Taylor, 2014: 391).

7.1. Yönetici ve Üst Düzey Yöneticilerin Ödüllendirilmesi

Yönetici ücretlerinin ana bileşenleri: temel ücret, kısa ve uzun vadeli bonus programları, hisse senedi ve performans programları, sosyal haklar ve hizmet sözleşmesinde ifade edilen diğer kazanımlardır (Armstrong ve Taylor, 2014: 393):

Temel ücret: Genel müdürlerin ve üst düzey yöneticilerin temel ücretlerine ilişkin kararlar, ilgili kişiler için yapılacak değerlendirmeler doğrultusunda verilir. Bu ücretler, ücret komitesinin onayına tabi olmak üzere genellikle müzakere ile sonuçlandırılır. Temel ücretlerin belirlenmesinde, piyasanın genel dinamikleri ve örgüt performansı ile ölçülen başarılar referans alınır. Temel ücret kararları, sadece kendi seviyesindeki değil, aynı zamanda hem üst düzey hem de orta düzey yöneticilerin ücretleriyle ilgili kararları etkileyebileceği için örgütler için büyük önem arz etmektedir.

Bonus programları: Bonus programları, örgütün kapasitesine göre ve bireysel performansa dayalı olarak yöneticilere ve üst düzey yöne-

ticilere sunulan programlardır. Bu programlar, finansal hedeflere ulaşma ile bağlantılı olmakla birlikte temel ücretin %70'i veya daha fazlası olarak ödenebilmektedir. Fakat bu tutar bazen sınırlandırılabilir, yani ödenecek olan maksimum tutara bir sınırlama konabilir.

Uzun vadeli bonus programları: Örgütler, yıllık bonusların kısa vadeli sonuçlara çok fazla odaklandığı gerekçesiyle, bonus programlarını bir yıldan daha uzun bir süre olarak planlayabilir. Uzun vadeli bonus programlarının en yaygın olarak kullanılan türü yöneticiye şirketin hisse senetlerinin verilmesidir.

Ertelenmiş bonus programları: Bazı örgütler, yöneticilerin yıllık bonuslarının bir kısmının bir veya iki yıl ertelendiği ertelenmiş bonus programlarını kullanmaktadır. Ertelenen miktarlar, örgüt tarafından erteleme süresi sonunda yöneticinin örgütte çalışmaya devam etmesi koşuluyla hisselerle dönüştürülür. Böyle bir program örgütte, performans ve sadakati ödüllendirmek amacıyla geliştirilmiştir.

Hisse senedi programları: Birçok örgüt, yöneticilere ve üst düzey yöneticilere, indirimli olarak hisse senedi satın alma hakkı veren hisse senedi opsiyon programlarına sahiptir. Bu programlar ile, yöneticiler hisse senetlerini bir sermaye kazancı olarak görerek, performans göstermeye motive olmaktadır.

Performans paylaşım planları: Bazı örgütler, yöneticilerin geçici olarak hisse aldıkları performans paylaşım programlarına sahiptir. Hisse senetlerinin serbest bırakılması, örgütün belirli bir süre içindeki performansına ve örgüt tarafından bu süre için görevlendirilmiş olan yöneticiye bağlıdır. Bu programlar, doğrudan performansı ödüllendirmez; bağlılık ve sadakati ödüllendirmek için tasarlanmıştır.

Haklar: Çalışan haklarında en önemli unsur emeklilik planlarıdır. Bu haklar, toplam ödül paketinin yüzde 20'sinden fazla olabilir. Yöneticiler açısından çalışan hakları ve emeklilik planları tipik bir temel ücretten çok daha yüksek öneme sahip olabilir.

Hizmet sözleşmeleri: Örgütlerde, yöneticiler ile uzun vadeli (bir yıldan daha fazla) hizmet sözleşmeleri imzalanmaktadır. Ancak uzun

vadeli hizmet sözleşmeleri, olası bir işten ayrılma durumunda yöneticinin yüksek tazminat ödemesini gerekli kıldığı için artık çok tercih edilmemektedir. Bunun yerine yöneticiler için bir yıl ile sınırlandırılan hizmet sözleşmeleri yapılabilmektedir.

7.2. Satış ve Müşteri Hizmetleri Temsilcilerinin Ödüllendirilmesi

Satış ve müşteri hizmetleri personeli iş sonuçları üzerinde oldukça güçlü ve hızlı bir etki yaratmaktadır. Bu durum, müşteri ile doğrudan temas halinde bulunan bu personelin diğer çalışanlardan daha farklı değerlendirilmelerine ve motive edilebilmeleri için finansal teşviklerin ne derece önemli olduğunun altının çizilmesine neden olmuştur (Armstrong, 2007: 424).

Satış Temsilcilerinin Ödüllendirilmesi

Satış temsilcilerinin performansları, yaptıkları satışa bağlı olduğundan, mevcut performanslarının geliştirilebilmelerinin finansal teşvikler ile mümkün olabileceği düşüncesi, onların diğer personellerden daha fazla komisyon veya ikramiye almaya hak kazanmalarına imkân tanımaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 396).

Perakende satışların yapıldığı yerler de dâhil olmak üzere örgütlerde, satış personeline genellikle satış komisyonu olan spot oranlar ödenmektedir. Finansal ödüller, satış personeli için son derece önemlidir fakat bunların dışında, başarılarının farkına varmalarını sağlayacak finansal olmayan ödüller de mevcuttur. “Aydın satış temsilcisi” vb. uygulamalar bu finansal olmayan ödüller arasında yer almaktadır (Armstrong, 2007: 425). Örgütlerin satış personeli için uyguladıkları finansal yöntemlerden bazıları aşağıda detaylı bir biçimde verilmiştir (Armstrong, 2007: 426):

Finansal Ödüller:

Yalnızca temel ücret: Örgütler, satış personelinin satış hacmini çok az etkilediği ve genellikle ürün veya hizmetlerin tanıtımının doğrudan satıştan daha önemli olduğu durumlarda, yalnızca temel ücret

yaklaşımını benimseyebilir. Bu gibi örgütler satış personelinin, yüksek miktarlı satıştan ziyade müşterileri ile iyi ve uzun vadeli ilişkiler kurmaya teşvik eder. Yalnızca temel ücret yaklaşımı, daha çok, gıda ve diğer tüketim malları için düzenli siparişlerin alındığı, yaratıcı satış fırsatlarının olmadığı örgütler tarafından tercih edilebilir.

Temel ücret + ikramiye: Bu uygulamada nakit ikramiye, temel ücrete ilave olarak ödenir. Satış hacmi için önceden belirlenen hedeflere veya kotalara ulaşılabilmesi ilkesine dayanır. Bir ikramiye programında bazen sadece satış hacmine yönelik hedefler belirlenebilir, ancak bazen de düşük marjlı ürünlerle satış hacmini elde etmeyi hedeflemek yerine, personelin motive olmasını teşvik etmek için yüksek marjlı ürünlerin satışlarını da içerebilir.

Temel ücret + komisyon: Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde, temel ücret ile birlikte, toplam kazancın belirli bir yüzdelik kesimi de komisyon şeklinde ödenir. Satış miktarının bir yüzdesi olarak hesaplanan komisyon oranı, sonuçların çalışanın performans ve çabasına dayandığı örgütlerde daha yüksek düzeyde belirlenir.

Yalnızca komisyon: Satışların “zor” olduğu örgütlerde satış personeli, satış değerinin bir yüzdesine bağlı olarak yalnızca komisyon alabilir. Bu yöntemde, temel ücret ödenmemektedir.

Finansal ödüllerin dışında satış personeline bazı nakit dışı ek ödüller de verilebilir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

Nakit dışı ek ödüller: Örgütler, tipik bir satış personelinin motivasyonunu sağlamak için genellikle nakit unsurlar kullansa da, personellerin motivasyonlarını sağlamanın birtakım diğer nakit olmayan yöntemleri de mevcuttur. Bunlar:

Hediyeler ve kuponlar: Hediyeler ve kuponlar, çalışanların başarılarını tanımak için örgütlerin kullandığı somut araçlardır.

Yarışmalar: Ödüller, yeni görevlerin verildiği veya yeni satış kotalarının belirlendiği yarışmalar ile başarılı olan bireylere veya ekiplere verilebilir. Yarışmalar, başarılı olan personeli motive ettiği gibi aynı zamanda ödülü kazanamayanların da yüksek performans gösteren her-

kesin ödül alma şansının olduğunu hissetmeleri açısından önemlidir.

İkramiye olarak arabalar: Satış temsilcileri, başarılı oldukları takdirde (tercihlerine bağlı olarak) daha büyük ve daha iyi bir şirket arabasını kullanma fırsatı ile performans göstermeye motive edilebilirler.

Finansal olmayan motivasyon: Satış temsilcileri, zorlu çalışmalarda yeteneklerini daha iyi kullanmaları için tanınmayı ve takdir edilmeyi beklerler. Kamu beğenisi ve kişiye özel teşekkür gibi yöntemler satış temsilcilerine motivasyon sağlar.

Müşteri Hizmetleri Personelinin Ödüllendirilmesi

Müşteri hizmetleri personeli, örgütlerde genellikle çağrı veya müşteri iletişim merkezlerinde çalışır. Bu personeller için sağlanacak ödüller, görevlerinin niteliğinin yanı sıra satışın yanı sıra, müşteri hizmetleri kalitesini de arttıracak şekilde tasarlanmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 397).

Müşteri hizmetleri personelinin temel ücretini, kendi performans veya yetkinlikleri doğrultusunda ilerletme fırsatı vardır. Bu personellerin hizmet rolleri için örgütlerde genellikle spot oranlar belirlenmiştir ve ödemeler bu oranlar dâhilinde gerçekleştirilir. Düşük temel ücret ya da yüksek komisyon düzenlemeleri bu çalışanlar için nadir uygulanan yöntemlerdir (Armstrong, 2007: 432).

7.3. Bilgi Çalışanlarının Ödüllendirilmesi

Bilgi çalışanları, işleri uzmanlık gerektiren kişilerdir ve çalışmaları, yapmaları gereken bilgi ile tanımlanır. Bu nedenle bu terim bilim adamları, İK uzmanları, BT uzmanları, muhasebeciler, avukatlar, araştırmacılar ve medya çalışanları gibi farklı grupları kapsar. Bilgi çalışanlarının ödüllendirilmesi, bilginin niteliği itibariyle sahip oldukları yetkinlik ve beceri seviyelerine göre gerçekleşeceği için, ödeme için daha esnek bir yaklaşımın benimsenmesi gereklidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 395).

Bilgi çalışanlarına yönelik ödül yaklaşımları, toplam ödül politika-

sı, esnek ödeme, yetkinlik bazlı ödeme ve iş ve kariyer aile yapıları başlıkları altında açıklanmaktadır (Armstrong, 2007: 437).

Toplam ödöl politikası: Örgütler bilgi çalışanlarını motive eden faktörleri göz önüne alarak, toplam bir ödöl politikası benimseyebilirler. Bu, finansal ödüllerin yanı sıra tanınma, öğrenme ve gelişme fırsatları gibi bilgi çalışanları için önemli olarak görülen finansal olmayan ödüllere de odaklanmak anlamına gelir.

Esnek ödeme: Esnek ödeme, bilgi çalışanları için tamamen farklı bir ödöl sistemi tasarlamak yerine ortak bir ödöl düzenlemeleri çerçevesinin oluşturulmasını ifade eder. Ancak, bu çerçeve içindeki belirli esneklik türleri, farklı bilgi çalışanı gruplarının bireysel ihtiyaçlarına uyacak şekilde düzenlenmelidir.

Yetkinlik bazlı ödeme: Bilgi çalışanları uzmanlıkları kapsamında çalıştıkları için onları sahip oldukları ve uyguladıkları uzmanlık seviyesine göre ödüllendirmek uygun olacaktır.

İş ve kariyer aile yapıları: İş ve kariyer aile yapıları benzer özelliklere sahip ayrı iş ailelerini içerir. Her ailede, işle ilgili faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli ardışık yetkinlik seviyeleri tanımlanır ve böylece kariyer belirlenmiş olur. İş ve kariyer aile yapıları özellikle bilgi çalışanları için uygundur, çünkü bir örgütte mevcut olan işlerin kariyer basamaklarını ayrıntılı olarak gösterir. Bireyler hem kendilerine sunulan kariyer fırsatları, hem de ilerlemeleriyle ilgili elde edecekleri ödülleri hakkında bilgi sahibi olurlar.

7.4. Üretim Süreçlerinde Görev Alan Personelin Ödüllendirilmesi

El işçilerinin (üretim süreçlerinde yer alan) ücretleri, günlük işler, günlük ücretler ve saatlik ücretler gibi zaman oranları üzerinden hesaplanmaktadır. El işçilerine verilecek olan teşvik ödemeleri, temel ücret üzerinden yapılabilir (Armstrong, 2006: 636). El işçileri ile ilgili ödeme yöntemleri aşağıda detaylı bir biçimde incelenmiştir.

Yüksek Zaman Oranları: Zaman oranları, işçilere çalıştıkları ger-

çek saatler için önceden tanımlanmış bir oran sağlar. Daha çok bakım işleri gibi çıktının ölçülemediği işlerde kullanılır. İşçileri çekmek ve elde tutmak için bazen işverenler tarafından yüksek günlük oranlar belirlenebilir.

Sonuç / Çıktı Bazlı Ödeme Programları: Sonuç bazlı programlar, işçilere ücretlerini ürettikleri ürün sayısına veya belirli bir işin yapılması için geçen süreye göre ödenmesini öngörür. Bu programlardan en yaygın olarak kullanılanlar parça başı ücret, performansa bağlı ücret ve ölçülebilen günlük işler için ödenen ücrettir.

8. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde ücret / emek pazarlığı neticesinde oluşan istihdam ilişkisinden kaynaklanan ve yönetim fonksiyonunun ayrılmaz bir parçası olan ödül yönetimi kavramı incelenmiştir. Örgütlerde ödül yönetimi, hem nitelikli bireyleri örgüte çekmek ve elde tutmak, hem de mevcut çalışanları performans göstermeye motive etmek açısından özellikle son dönemlerde önemi giderek artan bir insan kaynakları yönetimi işlevi haline gelmiştir.

Çalışanlar örgüte katmış oldukları değer karşılığında ödüllendirilir. Etkili bir ödül yönetiminde ödüller, çalışanların bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak tasarlanır. Bir değer ifade eden, anlaşılabilir ve etkisi büyük olan ve zamanında verilen ödüller, çalışanlar için motive edici bir niteliğe sahip olmaktadır. Bu nedenle örgütler, ödül yönetimi kapsamında ödül sistemlerini oluştururken tüm bunları dikkate alarak hareket etmelidir.

İyi ödüllendirilmiş bir çalışan, örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşünür. Bu çalışanlar, temel ücret, ikramiye gibi finansal ve; başarı, tanınma gibi finansal olmayan ödüller ile motive edildiklerinde, daha yüksek bir performans gösterme eğiliminde olacaktır. Bunun bilincinde olan örgütler de, ödül yönetimini en iyi şekilde kullanarak çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için teşvik edebilir.

Örgütler, sahip oldukları insan kaynağını etkin bir şekilde yönet-

mek ve çalışanlardan en yüksek verimi elde etmek için ödül yönetimi konusuna odaklanmalıdır. Çünkü rekabetçi piyasa ortamında ayakta kalabilmek ve rakipleri geride bırakabilmek ancak ödül yönetimi ile mümkün olacaktır.

Abstract: Reward management is the process by which organizations develop and implement strategies and policies to reward employees in a fair and consistent manner. In reward management, organizations use reward systems to guide the motivation of employees towards organizational goals. Motivation of employees to perform depends on the design of reward systems and the acceptance and acceptance of these systems by all employees. Reward policies are the principles that organizations use to decide on award applications. Reward strategies show what organizations are planning to do in the long run to achieve reward policies. The award philosophy is developed within the framework of reward strategies, organizational strategies, HR strategies and management perspective and guiding principles on how to reward employees. All these are extremely important issues that senior management should not ignore in order to achieve effective reward management. Reward management is also a process that includes many components of the organization such as other management and HR functions. This process, which starts with the development of an award strategy integrated with the business strategy, continues with the creation of the total award. In addition, performance management practices in which employees' contributions are evaluated are carried out. Most organizations have a general reward system that covers all employees. However, the rewarding of some special working groups requires the adoption of different reward methods than others. These groups of employees are: managers, senior managers, sales and customer service representatives, information workers and manual workers.

Keywords: Reward, Reward Management, Reward System

Kaynakça

- Anku**, Joycelyn Samatha and others (2018), “Concept of Reward Management, Reward System and Corporate Efficiency”, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 6 (2): 621-637.
- Armstrong**, Michael (2006), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, London and Philadelphia: Kogan Page (Tenth Edition).
- Armstrong**, M. (2007), **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, London and Philadelphia: Kogan Page (2nd Edition).
- Armstrong**, Michael and Helen Murlis (2007), **Reward Management A Handbook of Remuneration Strategy and Practice**, London and Philadelphia: Kogan Page (Revised 5th Edition).
- Armstrong**, Michael and Stephen Taylor (2014), **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page (Thirteenth Edition)
- Bosco**, Betty Mkasia (2014), **Reward Management Practices and Employee Performance At Nakumatt Holdings Ltd** (A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Award of The Degree of Master of Business Administration), University of Nairobi, School of Business.
- Chandra**, Ajita and others (2018), “Reward Management Practices and Its Impact on Employees Motivation: An Evidence from Some Service Organizations in Lucknow”, **International Journal of Research in Computer Application and Management**, 8 (3): 1-6.
- Chidinma A.**, Eze (2012), **The Role of Reward Management In Organizational Performance** (A Study of University of Nigeria Nsukka), University of Nigeria Enugu Campus, Department of Management Faculty of Business Administration.
- CIPD** (2013), **Reward Management 2013**, Annual Survey Report 2013.
- David**, Shine and others (2015), “Reward Management System”, **International Journal of Core Engineering and Management**, 2 (2): 1-15.
- Demir**, S. ve F. Yaşar (2018), “Ödül Yönetiminin İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8 (3): 705-719.
- Erdemir**, Erkan (2012), “Ödüllendirme Stratejisi”, (ed.) Serap Benligiray

(2012), **Ücret ve Ödül Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, *içinde*: 133-151.

Güngör, Pınar (2011), “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.

Karalar, Serol (2015), **Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karatepe, Selma (2005), “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60 (4): 117-132.

Kathombe, Mary Wambui and others (2018), “Reward Management Strategies and Employee Performance in Selected Universities in Nakuru County, Kenya”, **Journal of Human Resource Management**, 6 (3): 95-102.

Korir, Isaack ve Dinah **Kipkebut** (2016), “The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya”, **Journal of Human Resource Management**, 4 (4): 37-48.

Murphy, B. (2015), **The Impact of Reward Systems On Employee Performance**, Dublin Business School, Masters of Business Administration.

Okotoh, Millicent A. (2015), **The Perceived Effect of Reward Management Practices on Factors Influencing Employee Retention at Communications Authority of Kenya**, A Research Project Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements For The Award of The Degree of Master of Science, University of Nairobi, in Human Resource Management, School of Business.

Riaz, Haseeb and others (2018), “Total Rewards and Employee Performance: Investigating the Mediating Role of Employee Motivation in Telecom Sector”, **Pakistan Administrative Review**, 2 (3): 342-356.

Rubino, A. John (1997), “A Guide To Successfully Managing Employee Performance: Linking Performance Management, Reward Systems, And Management Training”, **Employment Relations Today**, 24 (2): 45-53.

Ryan, Alan J. and Julia **Pointon** (2007), “Reward And Performance Management”, in (eds.) Julie Beardwell ve Tim Claydon (2007), **Human Re-**

source Management A Contemporary Approach, Pearson Education (Fifth Edition), pp.487-522.

Thompson, Amanda ve Alan J. **Ryan** (2013), “Employee Reward”, in (eds.) Julie Beardwell and Amanda Thompson (2013), **Human Resource Management A Contemporary Approach**, Pearson Education (Fifth Edition), pp.454-496.

Web 1:

<https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/46%20-%20Reward%20Management.pdf>

Web 2:

https://www.business.tas.gov.au/_data/assets/pdf_file/0005/119327/Chapter-4-Motivate-Manage-Reward.pdf

Web 3:

[http://web.vdw.co.za/sara/file%20storage/Draft%203_1%20A%20Reward%20Strategy%20and%20Management%20Standards%201102007%202%20\(1\).pdf](http://web.vdw.co.za/sara/file%20storage/Draft%203_1%20A%20Reward%20Strategy%20and%20Management%20Standards%201102007%202%20(1).pdf)