

ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETMELERDE ROLÜ VE ÖNEMİ

Sabri ASTARLIOĞLU*

Ödüllendirme çalışanla işletme arasında istihdam sözleşmesini içeren bir işlemdir. Bu işlem iktisadi, sosyal, politik, psikolojik ve ahlâkî yönleri olan bir değişim ve takastır. Bir işletmenin mensuplarına sağladığı çeşitli sosyal tatmin olanakları ve olumlu örgüt iklimi yanında belli ve net bir ödüllendirme sistemine de sahip olması çok önemlidir. Ödüllendirme sistemi ayrıca iş ortamının en önemli yönlerinden birisini teşkil eder. Bir bireyin bir işletme ile işbirliğinin temelinde ihtiyaçlarını karşılama olanağı yatar. Bir işletmede mevcut ödüllendirme sistemi, bireylerin örgütle olan ilişkilerinin temel belirleyicisidir. Öte yandan işletmelerin ödül sistemi, öncelikle bireyin örgüte hizmetlerini sunmasını ve ikinci olarak da örgütün amaçlarına hizmet etmek yönünde güdümlendirilip şekillendirilmesini içerir.

Ödüllendirme yapılan hizmetlerin bir karşılığıdır. Bir işletmenin mensuplarına çabalarının karşılığında sunduğu ödüllendirme olanakları dışsal ve içsel olmak üzere başlıca iki gruptur.

Dışsal Ödüller: İşletmeler tarafından kontrol edilen nitelikteki çeşitli ödüllerdir. Bunlara örnek olarak; maaş, ücret, yan ödeme tazminatı, terfi takdir ve başarı gösterilebilir.

İçsel Ödüller: Bireyin yahut çalışanın başarı ve olumlu icraatından dolayı kendi kendine duyduğu tatmindir. Bunun en önemli olanı bir insanın yapmış olduğu işi başarmaktan duyduğu hazdır.

* Prof. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Günümüzde insanların çalışmaları ve katkılarından dolayı nasıl ödüllendirileceği sorusu bütün toplumlarda çözümlenmesi gereken bir problem olarak ortaya çıkmıştır. Toplumda ödüllendirme geniş bir biçimde ele alınacak olursa iktisadi analizden, servetin dağılımına kadar değişik boyutlarda tartışılması gerekir. İkel toplumlarda ve zirai kültürde bu tür soruların çözümü aile ve kabile ortamında belirlenir. Sanayi toplumlarında ise; siyasal şekilleri ne olursa olsun işgörenler ve yönetenler arasında kesin bir ayırım meydana gelmiştir. Ödüllendirmenin nasıl yapılacağı işletmelerde yöneticiler tarafından belirlenir. Ancak bu tür kararlar basit ve yalın bir eylem olmaktan ziyade toplu pazarlık, karar süreci, karar vericinin kendisinin, işgörenlerin ve mensup olduğu grubun teknikleri pazarlık ortamı ve benzeri faktörlerin etkisiyle yoğun bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu incelemede özellikle ve öncelikle işletmelerde iş birimlerindeki ödüllendirme sistemleri ve metodları üzerinde durulacaktır.

İş örgütlerinde ödüllendirmenin sistematik biçimde ele alınışı Taylor ile ortaya çıkmıştır¹. Bu görüşe göre ödüllendirme iş standartlarına dayalı ve hareket zaman etüdlerince tesis edilmiş ölçütlere göre yapılacaktır. Dışsal ödüllerin produktivitesinin karşılığı olması son derece önemlidir. Bu dönemde uygulamacıların çoğu için temel inanç önemli tek geçerli faktörün doğrudan doğruya ücret ödemeleri olduğudur. Aslında Taylor'un görüşüne göre ücret ödüllendirme sistemleri bilimsel yönetim hareketinin sadece küçük bir parçasıdır. Burada asıl önemli olan zihinsel devrimdir. Bu düşünce devriminin, ne olduğu açıkça belli değilse bile içsel tatmine de işaret etmek istediği düşünülebilir².

19. yüzyıl sonunda ve 20. yüzyıl başlarında hakim olan inanç normal ödüllerin iş tatmini yaratacağı ve bunun sonucunda verimliliğin artacağı şeklindedir. Uygulamada görülen netice, teşvik sistemlerinin verimliliği yüzde 25 ile 40 arasında artırdığı ancak iş tatminini düşürmek işçi huzursuzluğu, isyan veya örgütten kaçma gibi davranışlara yol açmıştır.

Howthorne araştırmaları verimliliğin ücret dışı faktörlerden etkilendiğini göstermiştir. Tavır ve tutumların kişilerarası ve gruplararası ilişkilerin

1 TAYLOR, Frederick Winslow: *Principles of Scientific Management*, Herper and Brothers, New York, 1947, s. 10.

2 KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, İşletme Fakültesi Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982, s. 52.

verimlilik üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmalar sonucu verimlilik ve iş tatmininin en önemli belirleyicisinden birisinin çalışanların işe karşı tutumları olduğu saptanmıştır³.

Parasal Ödül

İş Tatmini

İş Verimliliği

Bilimsel Yönetim Ekolü

Dışsal Ödüller

İçsel Ödüller

İş Tatmini

Verimlilik

Beşeri İlişkiler Ekolü

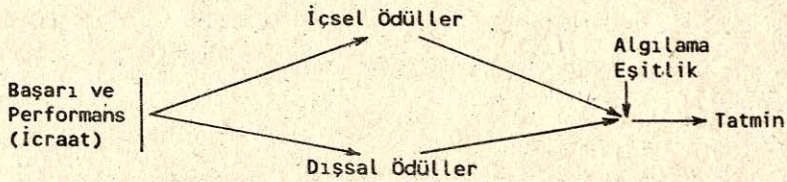
İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki beşeri ilişkiler ekolü bilimsel yönetim ekolüdür, uygulamalarındaki değişikliklere neden olmuş olmasına rağmen, onun yerine geçememiş ve her iki görüş de kendi çalışmalarını yönlendirmişlerdir. Bilimsel yönetim endüstri mühendisliğince takip edilirken ve o yönde ödüllendirme programları geliştirilirken, beşeri ilişkiler ekolü davranış bilimcilerinin çalışmaları ile moral ve tavır incelemeleri işgören katılımı, iletişim, haberleşme yöntemlerinin geliştirilmesi konusunda gelişmelerini sürdürmüşlerdir.

Harp yıllarında ücret ve fiyatlar, fiyat idare dairelerince dondurulmuş- tur⁴. Fiyat değişiklikleri için bu daireye müracaat etmek gerekmiştir. Değişiklik taleplerinin geçerli olabilmesi için işyerinin ücret yapısında, işgücü piyasasında ve endüstri bazında eşitsizlikler olması gerekmektedir. Ücret yapısı ile işyerinde işler arasında hiyerarşik düzenleme ve bu işlere tekabül eden ücretler anlaşılmaktadır. Bu dönemde iş değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Eşitlik ilkesi temel prensip olmuştur. Bu dönemde işletmeler işgücü piyasasındaki rekabet nedeniyle çalışanlara çeşitli "pension" (emekli aylığı)lar, hayat, sağlık ve kaza sigortaları gibi enflasyonist olmayan yan ödemeler sağlamışlardır. Bunun sonucu dışsal ödüller ikiye ayrılmıştır. Bir grupta maaş ve ücretler diğer grupta ise yan ödemeler yer almıştır.

3 BARANSEL, Atilla: *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt: 1, İşletme İktisadı Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No: 9, Venüs Ofset, 1979, s. 256.

4 BERZEK, Nail: *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirmeye Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Yayın No: 408, İkt. İ.B.F. Yayın No: 359, Fatih Basımevi, 1984, s. 22.

İş tatminine yol açacak ödüller içsel+dışsal (ücret+maaş+yan ödemeler) iş tatmini ücret eşitliği verimlilik şeklinde bir etki ilişkisi içinde gruplanmakta idi. 1950 yıllarında bu açıklamanın geçersizliği tartışılmaya başlanmıştır. Edward E. Lawler, III ve Lyman W. Porter iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi yeni bir formülasyon ve yeni bir modelle açıklamışlardır⁵. Bu görüşe göre iyi çalışmak ve verilen görevi etkin bir biçimde yerine getirmek ödüllendirmeye yol açar. İşgöreni ödüllendirme tatmin getirir. Buna göre tatmin önceden düşünül­düğü gibi görevin hakkıyla yerine getirilmesini temin etmekten çok etkin performansın sonucudur. Bu modele göre performans ödüle yol açar. Burada iki tür ödül söz konusudur. Bunlar içsel ve dışsal ödüllerdir. Burada performanstan ödüle ulaşma mutlak mükemmeliyetten uzaktır. Liyakat tam ödüllendirilse bile performansın mutlak ölçümü zordur.



Algılanan eşitlik kavramı, insanların ücretle ilgili uygun eşit adil ödüller hakkındaki subjektif değerlendirmeleriyle ilgilidir.

Ücret eşitliğinin algılanan haliyle ölçülebilmesi önemli bir sorundur. Bunun için iki formül geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi⁶.

(A) Şahsının
Ödülleri + Maliyetleri

(A) Şahsının
Yatırımları

(B) Şahsının
Ödülleri - Maliyetleri

(B) Şahsının
Yatırımları

B şahsı için ödül-maliyet farkının yatırımlara oranı A için ödül maliyet farkının yatırımlara oranıyla uyumlu olmalıdır. Bu formülde ödül kavramı, yani ücret-işe duyulan ilgi, statü, ilerleme şansı ve benzeri faktörleri

5 DUNN and RACHEL: *Wage and Salary Administration: Total*, Mc Graw-Hill Book Co., 1971, s. 7.

6 ATCHISON, Thomas and FRENCH, Wendel: "Pay Systems for Scientists and Engineers", *Industrial Relations*, Vol: 7, No: 1, October, 1967, s. 45.

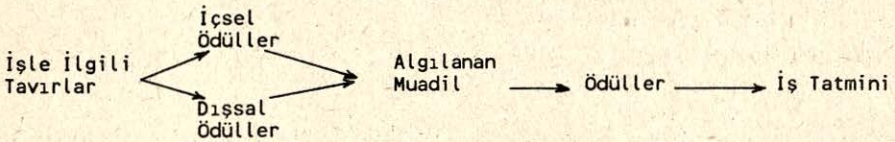
içermektedir. Maliyetler işin içerdığı sıkıntı, değişim, rahatsızlık gibi faktörlerdir. Yatırımlar ise, yaş, kıdem ve sorumluluk gibi kriterlerdir. İkinci bir formül ise algılanan eşitlikle ilgilenmektedir. Eşitsizlik daha kolay ölçülebilir bir kavramdır. Bir kimse için algılanan iş girdilerinin ve/veya çıktılarının başkalarının, bu kimse için görünen algılanan, girdi ve çıktıları, psikolojik açıdan ters ilişkili ise eşitsizlik vardır. Buradaki iş girdileri bir önceki modelde geçen yatırımlarla eş anlamlıdır.

Sanayi toplumunda bireyin yaşamı belli bir işe sahip olması ile yakından ilgilidir ve işi hayatının en önemli yönüdür. İşgörenin işten aldığı içsel tatmin, iş ortamından alabileceği en büyük tatmini sağlar. Dolayısıyla bugün işten aldığı içsel tatmin, bir ödül programı yahut sisteminin en önemli yönünü teşkil eder.

Ödüllendirme aşağıdaki unsurlarla yakından ilişkilidir.

1. İşgörenin eğitimi ve yapacağı işin gerektirdiği beceri düzeyi,
2. İşin prestiji veya diğer insanların bu işe bakış tarzı,
3. İşle işgörenin özlem düzeyi arasındaki ilişki,
4. İşgörenin işte gördüğü ilerleme olanakları,
5. İşin işi yapmada bulunmasını gerektirdiği fiziki ve zihni enerji,
6. İşgörenin karar hakkı,
7. Çalışma saati, alet, ekipman, düzen, mekan ve teknikler gibi çalışma koşulları.

Bir ödüllendirme modeli:



şeklinde bir ilişkiyi gösterir. Bu ilişki sisteminin tabanı,

- a) Ücret teorisine,
- b) İş tasarımına,
- c) İş analizine,
- d) İş ve motivasyon teorisine

dayalı olmak zorundadır.

Bir işletmenin ödüllendirme konusundaki temel hedeflerinin ise;

- a) İşgörenleri örgüte çekmek,
- b) İşgörenleri örgütte tutmak,
- c) İşgörenleri motive etmek,

olduğu yahut olması gerektiğini kabul etmek gerekir.

Günümüzde bir ödüllendirme sisteminin temel elemanları sırasıyla,

a) İşin kendisi,

b) Geleneksel ücret ve maaş idaresi, yan ödemeler, kâr paylaşımı ve benzeri dışsal ödül programları,

c) İşgörenin üstleriyle ilişkisi,

d) İşgörenin aksan gruplarıyla ilişkisi,

e) İşgörenin bütün işletmeyle ilişkisi gibi konuları içerir.

Günümüzde ve gelecekte bu tür ödüllendirme sistemlerinin objektif kriterleriyle daha etkin bir biçimde tasarlanabileceğini ve bunun sonunda da verimlilik ve etkinlik birlikte, insanlar için daha sağlıklı iş ortamları kurulabileceğini beklemek mümkündür.

KAYNAKLAR

Atchison, Thomas and French, Wendel; "Pay Systems for Scientists and Engineers", Industrial Relations, Vol: 7, No: 1, October, 1967.

Baransel, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt: 1, İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No: 9, Venüs Ofset, 1979.

Berzek, Nail; İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Yayın No: 408, İkt. ve İd. Bil. Fak. Y. No: 359, Fatih Yayınevi, 1984.

Dunn and Rachel; Wage and Salary Administration: Total Mc-Graw-Hill Book Co., 1971.

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, İşletme Fakültesi Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, 1983.

Taylor, Frederick Winslow; Principles of Scientific Management, Herper and Brothers, New York, 1947.