

ÖDÜLENDİRME YÖNETİMİ: ÖRGÜTLERDE GÜDÜLEMeye DUYARLI BİR YAKLAŞIM

Yrd. Doç. Dr. Selma Karatepe
İnönü Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



Özet

Örgütlerde çalışanların yeteneklerini edime dönüştürmek amacıyla kullanılan önemli araçlardan birisi; güdülemedir.

Örgütler bu amaca ulaşabilmek için bir çok teknik kullanmaktadırlar. Ancak, bu tekniklerin başarılı olabilmesi; işe uygun kişilerin bulunmasından başlayan ve işgörenlerin örgütten beklentilerinin analizi ile devam eden bir süreci gerekli kılmaktadır.

Ücretleme ve ücret dışı özendiricileri içeren, ödüllendirme yönetimi bu amaca hizmet eden önemli bir güdüleme yöntemi olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, işgören, güdüleme, performans, ödüllendirme yönetimi.

Reward Management: A Sensitive Approach on Motivation in Organizations

Abstract

Motivation is one of the important means which is used to provide the abilities of employees for productivity.

Organizations use many technics in order to reach that aim. On the other hand, the success of these technics requires a process which begins with finding the suitable persons for work and continues with analysis of the expectation of the employees from the organization.

Reward management, which covers wage policy and the other encouraging factors, has been seen as an important motivation method that serves to this aim.

Keywords: Organization, employee, motivation, performance, reward management.

Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde GÜdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım

GİRİŞ

Örgüt çalışanlarının, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması, yönetimlerin en önemli işlevlerinden birisidir. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, bir yönüyle işgörenin iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltmektedir. Böyle bir sonuç, güdülemenin de temel amacıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için yöneticiler ve bilim adamları bir çok uygulama örnek ve önerileri sunmuşlardır.

Huling, bu konuda yapmış olduğu bir çalışmada, örgütsel güdülemenin önemini şöyle açıklamaktadır; “hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi ile hareket edilirse edilsin, bir kuruluşun büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlıdır. Çalışanlar açısından insanların öğrenme, mücadele etme, işi ile ilgili olarak kişisel tatmin duyma ve başarısından dolayı tanınma ve ödüllendirilmeye uygun bir ortamın yaratılması çok önemlidir. Aksi halde çalışanların bu tür çalışma ortamını bulacakları yerlere kaymaları kaçınılmaz olacaktır” (HULING, 2000: 31).

Günümüzde, işgörenleri verimli bir biçimde çalışmaya yönlendirebilmek için bir çok güdüleme tekniği geliştirilmiştir. Örgüt yönetimi işgörenlerinin istekli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için bu teknikleri çok dikkatli bir biçimde seçmek ve örgütün içinde bulunduğu koşullarla uyumlaştırarak uygulamak zorundadır. Örgütlerde bunun gerçekleştirilebilmesi; ihtiyaç duyulan kişilerin hizmete alınması ve örgütte etkili bir biçimde çalışmalarının sağlanması için, bir seri çalışmanın yapıldığı uzun bir süreç gerekmektedir. Bu önemli süreçte; çalışanı örgütte tutmak için kullanılan tüm parasal olan ve olmayan ödüllerin planlanması, uygulamaya konulması ve etkililiğinin sağlanması için gerekli olan tüm politika ve sistemlerin geliştirilmesi

zorunluluğu, örgütlerde “ödüllendirme yönetimi” ni ön plana çıkarmış bulunmaktadır.

1. ÖRGÜTLERDE GÜDÜLEME

1.1. GÜDÜLEMENİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Güdüleme (motivasyon); isteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme anlamına gelen bir kavramdır. GÜdülemenin gerçekleşebilmesi insanlarda belirli bazı içsel güdülerin olmasına bağlıdır. GÜdü (motive) ise; “bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren ve bireyin davranışını yönlüten bir iç güç” (KENDLER, 1968: 268) anlamına gelmektedir. GÜdüler, insanların davranışlarını etkileyen, davranışların itici gücü niteliğini taşıyan tinsel güçler, bir başka deyişle istekler, onların da altında yatan gereksinimlerdir (MIHÇIOĞLU, 1985: 32).

İnsanların verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden etmenlerin bilinmesini gerektirmektedir. Bu etmenlerin en önemlisi bireylerin ihtiyaçlarını uyaran güdülerdir. Yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde çalışanların büyük bir kısmının verimli olamamasının en büyük nedeni, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Güdüleme bir süreçtir. Bu yönü ile yapılmış birçok tanımdan birine göre, güdüleme; “genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü, güdü gibi kavramları içeren ifadelerle anlatılan güdüleme, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreçtir” (TEVRÜZ / SÜREKLİ, 1996: 33).

Güdülenme, davranışın gücü ve yönü ile ilgilidir. İyi güdülenmiş bir kişi, net bir şekilde tanımlanmış hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmada gerekli olan eylemleri yerine getiren kişidir. Bu nedenle, güdülenme “hedefe yönelmiş davranış” olarak tanımlanır ve iki temel kavrama dayanır (ARMSTRONG, 1993: 180):

1. Bireyin gereksinimleri,
2. Bireyin yöneldiği ya da uzaklaştığı çevredeki hedefler.

En basit biçimiyle güdülenme süreci, doyum sağlanmamış bir gereksinimin, bilinçli ya da bilinçsiz olarak tanınması ile başlar. Bu gereksinimi karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturulur ve hedefe götüreceği bir eylem şekli belirlenir. Ancak, hedefler gerçekleştirildikçe yeni gereksinimler ortaya çıkar ve döngü bu şekilde devam eder (ARMSTRONG, 1993: 180).

Yönetimler, örgütü geliştirmekten sorumludurlar. Ancak bunu başarmak için çabalarını ve zamanlarını büyük ölçüde insan ögesine ayırmak durumundadırlar. Çünkü, örgütlerde insan unsuru ayrı bir yer tutmaktadır. İnsan; diğer üretim faktörlerini bir araya getiren, düzenleyen, işleten ve geliştiren bir faktördür. Ancak, aynı zamanda, sosyal bir varlıktır ve çevresi ile etkileşim halindedir. Hayatının her aşamasında yaşadığı dalgalanmalar verimliliğine doğrudan yansımaktadır. Bu nedenle, insan faktörünün çalışma hayatında yaptığı işe sürekli bir şekilde güdülenmesi gerekmektedir (GEYLAN/ FERMANI, 2001: 138).

Örgütte bireyin başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle işgören seçilirken öncelikle, sahip olduğu yetenek ve deneyimin, iş tanımları ve iş gerekleri ile uygunluğunun sağlanmasına dikkat edilir. Ancak, seçilen kişi ne kadar nitelikli olursa olsun, içinde çalışma isteği duymuyorsa örgüte herhangi bir katkı sağlayamaz. Bu nedenle kişileri örgüte aldıktan sonra yapılacak iş, onu verimli çalışmaya isteklendirmektir (YÜKSEL, 2000: 130).

Çalışanın yüksek düzeyde iş başarmaya güdülenmesi yüksek bir edime ulaşacağı anlamına gelmez. Çalışanın yüksek edime ulaşmasında güdülenme diğer bir dizi etkenden birisidir. Ancak, güdülenme olmadan yeterliliğini edime dönüştüremeyeceği de bir gerçektir.

1.2. Güdülemenin Yönetimsel Yararları

Temel örgüt kuramları incelendiğinde işgörenin çalışma isteğinin öneminin ve bunun örgüte olan etkisinin vurgulandığı görülmektedir. İnsanların mümkün olan en yüksek çalışma isteğini göstermesini sağlamak söz konusu olduğunda, geleneksel teşvik unsurları yetersiz kalmaktadır. Çünkü, çalışanın kariyerinde en üst basamağa ulaşması, yaptığı işi ve çalıştığı işyerini sevmesi ile doğrudan ilgilidir. Yapılan araştırmalara göre; demokratik ve şeffaf yönetim anlayışına sahip yöneticilerin başında bulunduğu örgütlerde; başarı oranı, meslek bağlılığı ve mesleki tatmine sahip olma oranının yüksek olduğu görülmektedir (PERRY, 2000: 1).

Örgütlerde, işlerinde olağanüstü başarı gösteren kişilere özgü toplam üç tür güdüleme yeterliliğinden söz edilmektedir (GOLEMAN, 2000: 145):

1. Başarma dürtüsü: Gelişme ya da bir mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak,
2. Kendini adamak: Kuruluşun ya da grubun vizyon ve hedeflerini benimsemek,

3. İnisiyatif ve iyimserlik: İnsanların fırsatları yakalamaları için onları seferber eden, yenilgi ve engelleri göğüslemelerini mümkün kılan yeterlilikler.

Bir çalışanın güdüsel özellikleri, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal kural ve değerlerin etkisiyle de biçimlenmektedir. Nitekim, bazı toplumlarda başarıma güdüsü yeğlenirken, kimi toplumlarda erk ve bağlanma güdüsünün ağır bastığı görülmektedir (BAŞARAN, 1982: 178). Ancak, başarıma güdüsünün hakim olduğu insanların çoğunlukta olduğu toplumlar ve örgütlerin daha çabuk kalkındığı ve geliştiği de bir gerçektir.

Örgütlerde öncelikle üzerinde durulan konu etkin bir iş performansıdır. Ardından da yönetimin, kişilerin duygu ve düşünceleri ile ilgili sorumlulukları gelir. Bu görüşlerin ortaya çıkardığı yönetim stratejisi, yöneticinin yerine getirmesi gereken dört ana fonksiyonla özetlenmiştir. Bunlar; planlama, örgütlenme, güdüleme ve denetlemedir (KOONTZ/ O'DONNELL, 1964: 34)

Özetle, en önemli görevi “etkin bir örgüt yaratmak” olan yöneticinin etkili bir biçimde çalışması için astlarını güdülemesi gerekmektedir. Çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinlik açısından hiç bir sonuç alınmaz. İş gören kendisine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve çalışanı teşvik etmektir. Teşvik olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu teşvik; bireyin endişelerini azaltan türde teşviktir. Örgüt için olumlu olan faaliyet derecesine göre bireye ücret ve takdir niteliğinde ödüller verilir. Olumsuz teşvikte ise, tehdit ve cezalandırma esastır. Böylece, bireylerin gereksinimlerini doyurma sonuçlandıracak olan bir iş ortamı yaratılarak çalışanların hareket geçmelerini etkileme ve isteklendirme amacı hedeflenir (ATKINSON, 1974: 78).

1.3. Örgütlerde Güdüleme Amaçlı Kullanılan Araçlar

Yönetimler, örgüt çalışanlarından daha yüksek verim elde etmek için çok çeşitli teknikler kullanmaktadırlar. Bu teknikler arasında; yeni işe alma yöntemleri, grup çalışması, çalışma odaları için değişik renkler, değişik önderlik türleri, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi parasal olmayan uygulamalar ile ücret artışı, primli ücret, kara katılma gibi parasal ağırlıklı olan uygulamalar en sık kullanılanlarıdır. Bu tekniklerin amacı; kişinin yaptığı işe karşı duygularını, o iş için harcadığı çabayı aynı düzeyde tutmak ya da geliştirmektir. Bütün bu çabalara rağmen, her zaman tam anlamıyla etkin çalışma ortamının sağlandığı da söylenemez. Çünkü yönetici, çalışanların istemleriyle örgütün gereksinimleri arasında bir denge sağlamak durumundadır

(DRAKE / SMITH, 1978: 82). Ancak bu dengeyi sağlamak da her zaman kolay olmamaktadır.

Güdülemede temel amaç çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amaçla kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bu araçların etkinliği; kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Güdüleme amaçlı özendirici araçların kullanılma biçimi ve etkinliği aynı zamanda örgütleri yönetenlerin yönetim anlayışına da bağlı bulunmaktadır. Yöneticilerin başarısı örgütte çalışanların ekonomik, sosyal ve psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izleyebilmelerine bağlıdır.

Bu konuda Herzberg'in yapmış olduğu araştırmada işgörenleri tatminsizliğe yönelten en önemli faktörün, izlenen örgüt yönetimi ve politikası olduğu ortaya çıkmıştır (SABUNCUOĞLU, 1984: 84).

Örgütlerde işgörenlerin iş tatmini ile güdüleme arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Ancak, bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın sonucunda elde ettiği tatmin “dışsal tatmin”, çalışma esnasında hissettiği tatmin ise “içsel tatmin”dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller, içsel tatmini içsel ödüller sağlamakta ve işlerinden beklediklerini elde eden çalışanlar, elde ettikleri ölçüde iş tatminine sahip olmakta; bu durum doğal olarak bireylerin performansını da yükseltmektedir (ŞİMŞEK vd., 2001: 139).

Kovach, özel sektör yöneticilerine yönelik olarak yaptığı bir çalışmada; yöneticilerin çalışanlarını motive ettiğine inandıkları; toplam 10 motive edici faktörü şöyle sıralamaktadır (JURKIEWICH vd., 1998: 220):

1. İyi ücret,
2. İş güvenliği,
3. Kurumda terfi ve gelişme,
4. İyi çalışma koşulları,
5. İlgi çekici iş,
6. İş görene özel sadakat,
7. Anlayışlı disiplin,
8. Yapılan işin tam olarak takdir edilmesi,
9. Kişisel problemlere sevecen yardım,
10. Olaylara duyarlı yaklaşım.

Özel ya da kamu sektörü olsun, örgütleri yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanları güdülemede etkili olan araçları çok iyi seçmelerine bağlıdır. Nitekim, günümüz modern yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde, çalışanları özendirme amaçlı olarak kullanılan ekonomik araçlara ve ekonomik olmayan araçlara eşit ölçüde yer verildiği görülmektedir.

2. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİ

2.1. Anlamı ve Önemi

Ödüllendirme yönetimi; “bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir” (CANMAN, 2000: 231).

Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.

Parasal olmayan ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılarken, parasal ödül sistemi; yeni ücret yapıları oluşturma, performansa göre ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkarlar sağlamak gibi bir dizi işlemi kapsamaktadır.

Örgütler, ödüllendirme yönetiminde iki önemli nedene odaklanırlar. Birincisi; örgütün ücret ve ödüllendirme yönetimi kapsamında yaptığı her türlü ödemenin maliyetini, çalışanın kazanç ve verimliliği ile karşılaştırması, ikincisi ise örgütün yaptığı ödemeyi çalışanın işi ile ilgili davranış ve gayretine bakarak değerlendirmesidir (BRATTON, 1999: 239).

Bu şekilde biçimlenen ödeme sistemi, çalışanın örgüte girmesini, orada verimli bir şekilde çalışmasını ve daha fazla sorumluluk almasını belirleyecek en önemli etkidir.

Çalışanların çalışma isteği azalmış ise, buna getirilecek iki tür çözüm vardır. Birincisi; işlerin ve örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi, ikincisi ise özendirme ve denetim sisteminin değiştirilmesidir. Böylece yeterli bir güdülenme ve üretim miktarı sağlanabilecektir (SCHEIN, 1976: 60).

Evrensel bir ödüllendirme felsefesi yoktur. Ancak, İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre; yönetici açısından ve profesyonel bir kadro için, ödeme ve performans arasındaki bağlantı, oldukça önemli ve mutlaka olması gereken bir öge olarak kabul edilmektedir (ARMSTRONG, 1993: 184). Bu özelliklere

sahip bir ödüllendirme sisteminin uygulanmasında, adaleti ve tutarlılığı sağlamanın en önemli şartı; iş görenin çok yakından ve dikkatli bir şekilde izlenmesidir

2.2. Ödüllendirme Yönetiminin Amacı

Sosyal psikologlara göre kişileri, hedeflerini gerçekleştirmek için harekete geçiren şey duygularıdır, bu duygular algıları harekete geçirerek kişilerin eylemlerini şekillendirmektedir (GOLEMAN, 2000: 137). Ancak, kişilerin güdülenme derecesi, yalnızca eylemlerinin sonuçlarının algılanış değerine yani; hedef ya da ödüle bağlı olmayıp, aynı zamanda ödüle ulaşma olasılığının algılanmasına bir başka ifadeyle beklentilerine de bağlıdır.

Kişiler, hedeflerine ulaşma araçlarını ne kadar fazla denetimleri altında bulundurabilirlerse, o denli yüksek derecede güdülenmiş olacaklardır. Bu nedenle, çalışanlar açısından daha fazla çaba ve güdülenme “çaba, performans ve ödüller arasındaki güçlü bağlantı algılandığı zaman” vardır. Daha iyi bir performansa ulaşma derecesi, kısmen gereksinimin gücüne ve hedefin çekiciliğine ve aynı zamanda büyük ölçüde, işgöreni hedefine ulaştıracak nitelikteki beklentilerine bağlıdır (CANMAN, 2000: 235).

Temelde bu konu, çalışanların performansları ile ilgili ödeme programları tasarlamada esas olan ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen “beklenti kuramı” ile açıklanabilir. Bilindiği gibi, beklenti kuramı şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Arzulama derecesi} \times \text{Beklenti} = \text{Güdülenme}$$

Arzulama derecesi; bir sonucun diğerleri ile karşılaştırıldığında ne denli kuvvetle tercih edildiğini, beklenti ise; bir eylemi, belli sonuçların izleyeceği inancının gücünü göstermektedir (DAVIS, 1988: 622). Eğer yönetim, örgütünü daha iyi başarımla gösterenlerin daha çok ödül aldığı şekilde yönetebilirse, beklenti kuvvetlendirilmiş, dolayısıyla çalışanların performansı da artırılmış olmaktadır.

Bratton’a göre; örgütlerde ödüllendirme yönetiminin üç önemli amacı bulunmaktadır (BRATTON, 1999: 239):

1. Uygun çalışanın bulunması,
2. Çalışanın verimliliğinin artırılması ve devam ettirilmesi,
3. Çalışanın örgüt kurallarına uygunluğunun sağlanması ve devam ettirilmesi.

Bu amaçlar doğal olarak, örgütlerde uygun bir bütçe içinde yer alan, uygun bir ödül sistemi ile gerçekleşme şansına sahiptir.

2.3. Örgütlerde Ödüllendirme Yönetiminin Uygulanması

Örgütlerde, ödüllendirme uygulamalarının altında yatan temel amaç, çalışanın işini ve işyerini sevmesine yönelik güdülenme sağlamaktır. Çalışanda örgüte yönelik olarak bu isteği yaratan güdülenme ise, iç ve dış güdüleme ile ilgilidir.

İç güdüleme kişileri, belirli bir biçimde davranmaları konusunda etkileyen ve kişiler tarafından üretilmiş etmenlerle ilgilidir. Bunların içeriğinde iş ile ilgili sorumluluk, özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanmak için, işin ilginçliği ve zorlayıcılığı ile işte ilerleme fırsatları vardır. Dış güdüleme ise, daha ziyade kişileri motive etmek için neyin yapıldığı ile ilgilidir ve bunlar; daha fazla ücret, övgü ya da yükselme gibi ödüller ve ödeme kesintisi, eleştiri ya da disiplin cezası gibi yaptırımları kapsamaktadır. Dış güdüleme etmenleri, hemen etki göstermekle birlikte kısa süreli olabilmektedir. Oysa, iç güdüleme daha derin ve daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Çünkü bu tür güdüleme kişilerin doğasında yer almaktadır (CANMAN, 2000: 237).

Örgütlerde ödüllendirme biçimlerini belirlerken, çalışanların iç ve dış güdülenme düzeyini belirleyen bu özelliklerin yakından bilinmesi ve buna uygun tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Çünkü, güdüleme amacı ile kullanılan özendirici araçlar her kişide aynı etkiyi göstermemektedirler. Örneğin, bir işgöreni işte etkili kılmak için gerekli olan ücret artışı, bir başka işgören için diğer özendirici araçlardan sonra gelebilmektedir.

Aynı şekilde, tüketim toplumu içinde yetişen bir kişi için ekonomik araçlar çoğu kez ön planda iken, kapalı ve mistik bir toplumda kişileri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok, toplumsal değerler ve psikolojik unsurlar olabilmektedir (MALENDAR, 1989: 115).

Bununla birlikte, örgütlerde ödüllendirme yönetiminin sınırlarını sadece çalışana ait özellikler değil, aynı zamanda örgüt yönetimine ait özellikler de belirlemektedir. Zira, uygulamada yönetimin çalışanları için “özendirme amaçlı ödüllendirme” konusuna gösterdiği ilgi ve duyarlılık, örgütün bu konudaki karar ve politikalarının kapsamını da belirleyen en önemli etmendir.

Ancak, örgütün ödüllendirme konusundaki başarısı; yöneticilerin ödüllendirme konusuna duyarlılığının yanı sıra kullanacağı ödüllendirme sistemlerini doğru bir şekilde belirleyebilmesine ve bu sistemin örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından beğenilip, benimsenmesine de bağlı bulunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütlerde ödüllendirme yönetimi, örgütün genel yönetim politikasının bir parçası olarak; dış ve iç güdüleme etmenlerinin her ikisinin de

artırılmasına yönelik olmak üzere tasarlanmış parasal ve parasal olmayan ödüllerin birlikte uygulandığı bir kombinasyon özelliği taşımakta ve her hangi bir tek ödülün ziyade, ödüller karışımı ile gerçekleştirilebilecek önemli bir yönetim ustalığı gerektirmektedir.

2.3.1. Ödüllendirme Yönetiminde Ücretleme

Örgütlerin kurulma nedeni ile çalışanların çalışma nedeni, özünde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle, örgütlerde işgörenleri ilgilendiren en büyük etken, onları harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak, doyuma ulaştırmaktır.

İnsan; maldan çok farklı bir varlıktır. Ancak, insanların hizmetlerinin belli bir fiyattan kiralandığı da bir gerçektir. Bu fiyat, ücret haddidir ve bütün fiyatlar arasında en önemli yeri tutmaktadır (SAMUELSON, 1973: 610). Flippo'ya göre personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında, personele, örgüt içinde statü ve saygınlık da kazandırır (FLIPPO, 1985: 281). Bu nedenle ücret yönetimi karmaşık ve o bir kadar da örgüt açısından önemli bir konudur.

Örgütlerde özendirme amaçlı ücretlendirme; “çalışanların bireysel performansları ile alacakları ücret arasında, bireyi özendirici faktörleri öne çıkaran bir ücretlemedir” (BİLGİN, 2004: 95). Böylece, çalışanların normal performansından daha yüksek bir performans göstermeleri söz konusu olmaktadır.

Brown (1989) bu konuda şunları belirtmektedir: “İstihdamla ilgili tatmin edici bir yönetim için ön koşul tatmin edici seviyede ödeme yönetimi gerektirir. Ödüllendirme yönetimi insan kaynakları yönetiminin diğer unsurları ile doğrudan ilgilidir. İşe alım konusunda ödeme, yüksek derecede nitelikli işgörenleri örgüte çekmek için gerekli olan ana faktörlerden birisidir. Ödeme, bir anlamda çalışanın gelişmesini ve kariyerini ifade etmektedir. Bu nedenle ödüllendirme yönetimi içerisinde özellikle performansa dayalı ödeme şekli, gerçekçi ve mantığa dayalı bir sistem sunmaktadır” (BRATTON, 1999: 245).

Aynı şekilde, performansa göre ödüllendirme yanlısı olan diğer kuramcılar da; performans ile ödül arasında açık ve belirgin bir bağlantı kurulabildiği sürece, kişileri katkılarına göre ödüllendirmenin, temelde en haktanır ödeme biçimi olduğunu belirtmektedirler (CANMAN, 2000: 240).

Özendirmeye amaçlı ücretlendirmede; çalışanın performansı dışında, yeteneğini ve becerisini esas alarak (CANMAN, 2000: 239-241) gerçekleştirilen kapsamlı ödeme programları da bulunmaktadır. Bu tür ödeme biçimlerinin yanı sıra; primli ücret, güncel (maaşa ek olarak) ya da ertelenmiş

(emeklilikte yapılan ödeme) ya da her ikisinin bileşimi şeklinde olan kar paylaşımı (BRATTON, 1999: 262) gibi sıkça karşılaşılan uygulamalar da bulunmaktadır.

Ödüllendirme kapsamında, özendirici nitelik taşıyan bu tür ücret sistemlerinin üç önemli dayanağı bulunmaktadır (ILO; 1982; 44):

1. Çok çalışarak iyi iş yapan işgörenin ödüllendirilmesi gereklidir.
2. Fazla çabanın gösterilmesi yönünde özendirildiğinde, işgören, diğer ücret sistemlerine göre daha fazla gelir elde etmektedir.
3. Üretimin artırılması ile işverenin daha fazla ücret ödeme gücü de artmakta ve maliyetler ve fiyatlar düşürülmekte, bunun sonucunda da örgütün rekabet gücü artmakta ve işgörenin istihdam durumu süreklilik ve kararlılık göstermektedir.

2.3.2. Ödüllendirme Yönetiminde Ücret Dışı Özendiriciler

Ödüllendirme sadece paraya bağlı bir olgu değildir. Nitekim, konu ile ilgili olarak yapılan bazı araştırma sonuçları, parasal olmayan özel beklentilerin iş performansına olan olumlu etkilerinin parasal etkilerden daha fazla olduğunu göstermektedir (SENCER, 1982: 12). Bu nedenle, uygulamada, yöneticiler arasında yaygın olan “tek başına ödemenin bile yeterince motivasyon yaratacağı” yönündeki anlayış, yanlış bir görüşü yansıtmaktadır. Yine uygulamada, yanlış olan çok basit bir tez ise; bireysel geliri ön plana çıkarmaktadır (BRATTON, 1999: 240). Oysa, psikolojik yönden yapılan bir çok araştırma ve geliştirilen kuram, kişi davranışları ile performansları arasındaki ilişkilerin daha kompleks bir yapıda olduğunu göstermektedir. İyi bir ücret çok önemli olmakla birlikte, çalışanı işine bağlayan, işini sevdiren ve başarılı olmasını belirleyen tek seçenek değildir. Ücretin yanı sıra; başka unsurlar da bu sürece etki etmektedir. Bunların en önemlileri şunlardır (TORTOP, 1999: 263):

1. Görevin devamlılığı (güvenlik),
2. Yükselme sisteminin adaletli bir biçimde uygulanması,
3. İşin esas ve öneminin bilinmesi,
4. Yazılı metinlerin, talimatların anlaşılır olması,
5. Yakınılan konular üzerinde durulması ve bunların kısa sürede düzeltilmesi.

Yukarıda sayılanların yanı sıra; yapılan bir araştırma “iş tatmini”nin özellikle kamusal örgütlerde çalışan yöneticiler bakımından işe özendirmede, önem sırasının başında yer aldığını göstermektedir (ÖZTÜRK, 1999: 126).

Örgütlerde, belirtilen bu etkenlerin yanı sıra sayılabilecek, çok sayıda çalışan beklentisi bulunmaktadır. Bu durum tüm çalışanların motivasyonunu açıklamakta tek ve genel bir kuralın olmadığını ortaya koymaktadır ki; bu da gerçekten performans ve ödüllendirme arasındaki ilişkinin dikkatle üzerinde durulması gereken karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Ödüllendirme ve güdüleme arasındaki bağ üzerine yapılan tartışmaların içinde yer alan yazarlar, çalışanları yönetim açısından incelemişler ve yönetim hatalarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Sonuçta, işe özendirme konusunda geldikleri noktayı tek cümle ile özetlemişlerdir; “çalışanlara davranış değişikliği, ödeme şeklinin değiştirilmesinden çok daha fazla etkiye sahiptir” (KESSLER, 1995: 261, aktaran; BRATTON, 1999: 243).

Aynı şekilde, Herzberg ve arkadaşları da, paranın güdüleyici bir araç olarak etkililiği konusunda kuşkuludur. Herzberg ve ekibi tarafından yürütülen 12 araştırmanın sonucuna göre, işe karşı tutumu belirleyen etmenler işin çevresiyle ilgili olan etmenler ve işin içeriği ile ilgili etmenler olmak üzere iki grupta ele alınmış ve açıklanmıştır (ÖZKALP / KIREL, 1996: 253):

1. İşin çerçevesiyle ilgili olan (koruyucu) etmenler; örgüt politikası ve yönetimi, denetim, ücret, çalışma koşulları, astlar ile ilişkiler, statü ve güvenlik etmenleridir. Bu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır.

2. İşin içeriği ile ilgili olan (güdüleyici) etmenler; iş başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme etmenleridir. Bu etmenlerin varlığı bireyi motive ederken, yokluğunun birey doyumu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Herzberg’e göre, koruyucu etmenler olarak adlandırılmış olan örgütün politikası, çalışma koşulları, ücret vb. etmenler uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak ancak tatmin de olmayacaktır. Sonuç olarak, Herzberg, işgörenleri işlerinde güdülemek için; başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme üzerinde durulmasını önermektedir. Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur; koruyucu etmenler bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bunların yokluğunda, personeli güdülemek mümkün değildir. Yani; birinci grup koruyucu etmenler mevcutsa, ikinci grup güdüleyici etmenlerin başarı şansı olabilecektir. Buna göre, örgütlerde “dış güdüleme” etmenleri olan ücret, çalışma koşulları, denetim, statü, güvenlik ve benzeri etmenler tek başına çalışanı özendirme gücüne sahip değildirler. Başarılı bir ödüllendirme yönetimi “iç güdüleme” etmenleri olan; eğitim, psikolojik rahatlık, amaç birliği, yetki aktarma, takdir ve taltif edilme, rekabet etme, kararlara katılma ve iletişim gibi parasal olmayan özendiricilerin de parasal özendiriciler kadar sıklıkla kullanılmasına bağlı bulunmaktadır.

Ücret dışı özendiricilerin ödüllendirme yönetimindeki önemini vurgulayan yazarlardan Pfeffer'e göre, hem örgüt hem de çalışan için iş memnuniyetini artırmanın yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (PFEFFER, 1995: 7):

1. İş güvencesi,
2. İşe almada seçicilik,
3. Yüksek ücret,
4. Teşvik primi,
5. Elemanların kuruma ortaklığı,
6. Bilgi paylaşımı,
7. Katılım ve yetkilendirme,
8. Ücretlerin yakınlaştırılması,
9. Şirket içinde yükselme,
10. Ekipler ve işlerin yeniden tasarlanması,
11. Çapraz eğitim (farklı işler yapmak),
12. Karar verme yetkisi,
13. Uygulamaların ölçülmesi,
14. Uzun vadeli bakış açısı,
15. Bütünlük felsefesi,

Belirtilen bu yöntemler ve özellikle son psikolojik durum olan “bütünlük felsefesi” ile çalışanlara belirli yetkilerin verilmesi, örgütlerde güdüleyici bir süreç doğurmaktadır (CONGER / KANUNGO, 1988: 13). Yöneticiler bu süreçte çalışanları teşvik ederek, anlamlı hedeflere ulaşmalarını sağlamada çaba sarfetmeleri için anahtar rol oynarlar. Nihayet bu hedeflere ulaşılmasıyla birlikte çalışanlarda içsel (psikolojik) tatmin ve motivasyonun artacağı beklenir (EBY / FREEMAN 1999: 21).

Yukarıda açıklanan özelliklere sahip örgütlerde işgörenlerin; örgüt üyeliğini muhafaza etmeyi istemelerini ve örgüt adına gönüllü bir biçimde çaba göstermelerini, örgütsel hedefleri kabullenmelerini, güçlü bir inanç oluşturarak, bireylerin hedefleri doğrultusunda organize olmalarını Mowday ve arkadaşları “örgütsel bağlılık” kavramı ile açıklamaktadırlar (EBY / FREEMAN, 1999: 21).

Buraya kadar açıklananlar, özetle; yöneticilerin ancak uzun vadeli düşünerek, çalışanların örgütle bütünleşmeleri için gerekli olan tüm ekonomik ve ekonomik olmayan güdüleme yöntemlerini bilmeleri ve uygulamaları durumunda, sistemin parçaları olan çalışanlardan en fazla faydayı alabilecekleri

ve sonuçta sistemin bütününden daha fazla yararlanabileceklerini (SENGE, 1997: 7) göstermektedir.

Bu durumda ödüllendirme, örgütlerde çalışanların verimliliklerini üst düzeylere çıkarmak için önemli bir işlev üstlenmiş durumdadır. Özellikle bugün, ödüllendirme yöntemlerinde insani yaklaşımlı yönetimsel uygulamaların ekonomik ve teknolojik faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisine yakın bir etkileme gücüne ulaştığı kabul edilmektedir (ÖZTÜRK, 1999: 125). Aslında, tüm gelişmiş ülkelerde, doğrudan ücret şeklinde, çalışana yapılan ödeme biçiminin yerini; çalışana dolaylı bir biçimde yansıtılan ve psikolojik tatmin de sağlayan ödül sistemlerinin yoğun bir biçimde almasının altında yatan temel gerekçe de budur. Bu nedenlerle, Amerika’da ve Avrupa ülkelerinin çoğunda, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini sağlamak ve onları işbirliğine yönelterek örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için, örgüt genelinde uygulanan dolaylı özendirici planlar geliştirilmiştir.

Bir çok örgüt tarafından başarı ile uygulanmakta olan bu tür özendirici planlar; üretimi artırarak, işgücü maliyetini azaltmayı hedefleyen ödüllendirme sistemleridir. Bunların ortaya çıkışlarının temel nedeni, örgütlerdeki özendirici ücret sistemlerinin günümüzde tek başına yetersiz kaldığı savıdır. Bu durum, yönetimlerin çalışanları işe özendirici diğer ödüllere yöneltmiştir. Bunlardan en önemlisi; çalışanların işi ile ilgili verimlilik ve kaliteyi artırıcı öneriler geliştirerek sağladıkları tasarrufların prim olarak kendilerine ödenmesini sağlayan “öneri sistemleri” (CAN vd., 2001: 274) uygulamalarıdır.

Ancak, ekonomik niteliğine rağmen, doğrudan ücretlemenin dışındaki bu tür ödüllendirme tekniklerinin başarılı olabilmesi ve çalışanların kendileri için konulmuş standartlara ulaşmalarının sağlanabilmesi, çalışanların toplam tazminatlarının eşdeğer nitelikte olduğuna ve kazanımların adil bir şekilde yansıtıldığına dair inançlarının sağlanabilmesine bağlıdır (CASCIO, 1992: 401).

Aslında, ödüllendirme sistemleri içinde yer alan, tüm ücret ve ücret dışı özendiricilerin sonuçta istenen verimi sağlayacak etkiyi gösterebilmesi ve başarılı olabilmesi; doğru seçilmiş olmalarının yanı sıra, ödüllendirmede kullanılan ölçütlerin güvenilirliği ile de doğrudan bağlantılıdır.

3. SONUÇ

Örgütler, fiziksel ve finansal kaynaklar ile insan kaynaklarını birlikte kullanarak çalışan organizasyonlardır. Yöneticiler, üretimin cansız faktörleri olan; fiziksel ve finansal kaynakları istedikleri gibi kullanabilmekte ve sonuçlarını da kolayca hesaplayabilmektedirler. Oysa, insan kaynakları ile

çalışırken istek, irade, bağımsızlık gibi soyut kavramlarla karşılaşmaktadırlar. Öyle ki; örgütlerin yönetim sürecinde çalıştıkları insan unsuru ile ilgili olarak; göremedikleri, anlayamadıkları veya çözemedikleri bir nokta, örgütün gelecek ile ilgili bütün hesaplarını alt üst edebilmektedir. Bu nedenlerle, yöneticilerin, çalışanlarını çok iyi tanınması, motive etmek için; onları hangi güdülerin çalışmaya yönelttiğini anlaması ve buna uygun davranması gerekmektedir. Bu durum; çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaçlarını öğrenmek ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur. Bunu gerçekleştirebilmek; örgütün genel yönetim politikası içerisinde, günün koşullarına uygun ve tüm çalışanların benimseyebileceği doğru bir “ödüllendirme yönetimi”nin var olmasına ve sürdürülebilmesine bağlı bulunmaktadır.

Kaynakça

- ARMSTRONG, Michael (1993), *Human Resource Management: Strategy And Action* (London: Kogan, Page Limited).
- ATKINSON, J.W. (1974), *An Introduction to Motivation* (New Jersey: D.Von Nostrand Co.,).
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982), *Örgütsel Davranış* (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108).
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi* (Ankara: TODAİE Yayını).
- BRATTON John (1999), “Reward Management,” BRATTON, John / GOLD, Jeffrey (eds.), *Human Resource Management* (London: MacMillan Business, Second Edition): 237-272.
- CAN, Halil / AKGÜN, Ahmet / KAVUNCUBAŞI, Şahin (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı).
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 37).
- CASCIO, Wajne F. (1992), *Management of Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (Newyork: Mc Graw. Hill. Inc., 3. Edition).
- CONGER, J. A. / KANUNGO, R. N. (1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy Of Management Review*.
- DAVIS, Keith (1988), *İşletmede İnsan Davranışı* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 117) (Çev.: K. Tosun vd.).
- DRAKE, I. Richard / SMITH, Peter, J. (1978), *Sanayide Davranış Bilimleri* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2459, Fatih Yayınevi Matbaası) (Çev: K. Tosun-İ. Erdoğan-Fulya Aykar vd.).
- EBY, Lillian T./ FREEMAN, Deena M. (1999), “Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model,” *Journal Of Occupational & Organizational Psychology* (Vol 72, Issue 4, Dec).
- FLIPPO, E.B. (1985), *Personnel Management* (Singapoure: McGraw Hill Book Company).
- GEYLAN, Ramazan / FERMANI, Maviş (2001), *Genel İşletme (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1268)*.
- GOLEMAN, Daniel (2000), *İşbaşında Duygusal Zeka* (İstanbul: Varlık Yayınları, Özel Dizi 22, Sayı 566).
- HULING, Emily (2000), “Motivate Employees to Grow Your Agenay,” *National Underwriter-Property Casualty Risk Benefits* (Volume 104, Issue 3).

- ILO (1982), *Introduction to Work Study* (Geneva: International Labor Office).
- JURKIEWICH / CAROLE, L./ MASSEY, JR./ TOM, K. (1998), "Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study," *Public Productivity and Management Review*, (Vol 21, Issue 3, Chart 13, March): 21- 230.
- KENDLER, H.(1968), *Basic Psychology* (Appleton-Century-Crafts).
- KOONTZ, H. / O'DONNELL, C. (1964), *Principles of Management* (Newyork: Mc Graw - Hill, 3. Edition).
- MALENDAR, C. (1989), *Human Resource Management*,(Chartwell Bratt Su. Eden).
- MIHÇIOĞLU, Cemal (1985), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ders Notları).
- ÖZKALP, Enver / KIREL, Çiğdem (1996), *Örgütsel Davranış*,(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 111).
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (1999), "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi," *Türk İdare Dergisi* (Yıl 71, Sayı 424): 123- 131
- PERRY, James L. (2000), "Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation," *Journal of Public Administration Research & Theory* (Vol 10, Issue 2, April).
- PFEFFER, Jeffrey (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan* (İstanbul: Sabah Kitapları) (Çev.: S. Gül).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984), *Çalışma Psikolojisi* (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 2. Baskı).
- SAMUELSON, Paul A. (1973), *İktisat* (İstanbul: Mentesh Kitabevi) (Çev.: D. Demirgil).
- SCHEIN, Edgar H. (1976), *Örgütsel Psikoloji* (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:167, 2. Baskı) (Çev.: A.Sağtur-Ş. Öz-Alp).
- SENCER, Muzaffer (1982), "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral: Gündülenme Kuramlarına Eleştirel Bir Yaklaşım," *Amme İdaresi Dergisi* (Cilt15, Sayı 1): 3-48
- SENGE, Peter (1997), "Kalite Hareketinin Mesajı," *Executive Excellence* (Yıl 1, Sayı 8).
- ŞİMŞEK, M.Şerif / AKGEMCİ, Tahir / ÇELİK, Adnan (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı).
- TEVRÜZ, Suna / SÜREKLİ, Derya (1996), *Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı-Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (İstanbul: Kalder Yayını).
- TORTOP, Nuri (1999), *Personel Yönetimi* (Ankara: Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı).
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Ankara: Gazi Kitabevi, 3. Baskı).