

ORGANİZASYONLARDA ÖDÜL SİSTEMLERİ VE YÖNETİMİ

Dr. Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

Summary:

The most important part of human resource management is the reward system. The purpose of reward system to attract qualified workers, to keep them and to motive them. Another purpose of it, to pursue a payment system fair internally and competitive externally.

Rewards may be in forms of money, utility encouragements. Factors such as motivational impact, costs and appropriateness to the organization system should be concerned as substantial in the design and analysis of the system. Otherwise concerning reward systems are participation of workers to the wage system, flexible reward systems and being secret of wage systems.

I. GİRİŞ

Ödül sistemleri, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu arzulanan yollara çekebilmek için kullandıkları önemli araçlardır. Ödül sistemi bütün organizasyonel bileşenlerden (insanlar, prosesler, kurallar ve prosedürleri de içeren) ve karar verme aktivitelerinden (ödüllerin kime nasıl verileceği ile ilgili) oluşmaktadır.

Organizasyonel ödül sistemlerinin iyi yönetildiği takdirde personeli motive edici, çalışma şevkini, işe devamı, iş kalitesi ve verimliliğini artırıcı önemli bir etkisi vardır. Aksi takdirde ise işletme için zaman, emek ve para kaybına yol açabilecek oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle ödül sistemlerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınıp, incelenmesi gerekir.

II. ÖDÜL SİSTEMLERİ

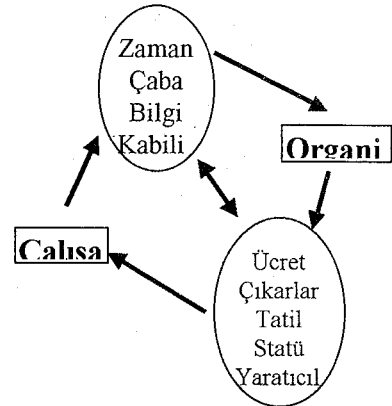
Organizasyonel ödül sistemi ve performans değerlendirme sistemi, çalışanlar ve organizasyon arasındaki karşılıklı alışveriş sürecinde önemli bir bağıdır. Çalışanlar organizasyona birçok kaynak sağlar: zaman, çaba, bilgi, maharet, yaratıcılık ve enerji. Organizasyon bunun sonucunda çalışanlarına hem somut hem de somut olmayan ödüller verir. Somut ödüller kesin bir değeri olan ödüllerdir. Somut olmayan ödüller ise değeri kolaylıkla ifade edilemeyen ya da ölçülemeyen ödüllerdir. Somut ödüller ücret, emekli maaşı planları, hayat ve sağlık

sigortası ve tatiller gibi kesin değeri olan ödüllerini kapsar. Somut olmayan ödüller: statü sembolleri, yaratıcı olabilmek için gerekli olan yetkileri ve kendine saygı gibi dana az kolaylıkla tanımlanabilen ödüllerini içerir. Şekil-1 etkileşim sürecini göstermektedir [1; 367-368].

Organizasyonel davranış çerçevesinde birçok alanlarda etkileşim süreci statik olmaktan daha ziyade dinamiklidir. Taraflardan biri etkileşimin adil olmadığını hissederse; taraflar adil bir ortaklıkta anlaşmaya çalışırlar ya da ortaklığı bozarlar. Aksi takdirde iş ortaklığı boşlukta kalır. Organizasyonun ödül sistemi, organizasyonun kontrol edebileceği etkileşim sürecinin sadece bir bölümüdür. Sistem çok düzgün bir şekilde yönetilmelidir.

Şekil -1 Birey ile Organizasyon Arasındaki Alışveriş Süreci

A-Ödüllandirmenin Amacı ve Fonksiyonları



Birçok organizasyonda ödül sisteminin gayesi, kalifiye çalışanları cezbetmek, onları alıkoymak ve motive etmektir. Ödüllandirme felsefesi üç noktada toplanmaktadır. Adil olma, ödüllerde eşitlik, her bir çalışanın organizasyona katkısının önemi ve de dış emek pazarının durumu. Buna ek olarak ödüllandirme, bireylerin organizasyondaki objektif katkılarına göre, eğer bunların objektif bir şekilde ölçülme imkanı yoksa, (çoğu durumlarda bunu ölçmek zordur) verilen sınırlara göre yöneticiler mümkün olduğunca eşit ve

adil davranarak çalışanları ödüllendirmelidir. Sonuçta sistem: organizasyona dış emek pazarındakileri çekebilmek ve yetenekli çalışanları uygun alanlarda elde tutabilmek için, rekabete dayalı olmalıdır.

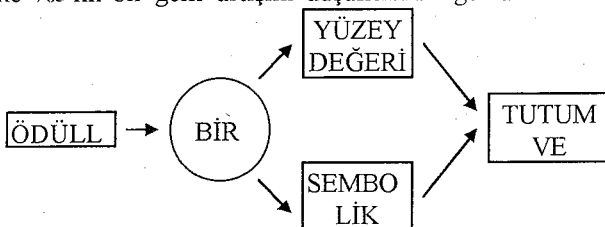
Bu genel durumlar doğrultusunda bir organizasyon, ödüllendirme felsefesini kendi ihtiyaçlarına ve şartlarına dayalı olarak geliştirmelidir. Ve bu sistem mevcut ödül sistemi içinde tanımlanmalı ve kurulmalıdır. İyi geliştirilmiş ödüllendirme felsefesi sistemin gayesini kolay anlaşılır hale getirir ve ödüllendirme kararları alabilmek için bir yapı sağlar. Değişen ekonomik, teknolojik ve emek pazarı şartlarında istikrar aracı olur. Buna ek olarak iyi ifade edilmiş bir felsefe, sistemin çalışanlar arasında güvenilirliğini artırır. Organizasyonun, ödül sistemi ile hangi tip davranışları ya da performansı teşvik etmek istediğine karar verme gereksinimi vardır. Çünkü ne ödüllendiriliyorsa o tekrarlanma eğilimindedir. Muhtemel davranışlar performans, kıdem, hizmet, sadakat, sorumluluk, doğruluk ve önerileri kapsar.

Performans değerlendirme bu davranışları ölçer. Fakat hangi davranışların ödüllendirileceği ödüllendirme sisteminin bir fonksiyonudur. Bir ödül sistemi ayrıca kolay değişen ekonomik sonuçları da hesaba katmalıdır. Bunlar enflasyon, pazarın durumu, teknoloji, sendikaların davranışları, vb. dir.

Ayrıca organizasyonun, organizasyonel ödüllerin çalışanlar için birçok anlam ifade ettiğini bilmesi çok önemlidir. Şekil-2'de gösterildiği gibi içsel ve dışsal olmayan ödüllerin her ikisi de yüzey ve sembolik değer taşımaktadır [1. 368-369]. Bir çalışan açısından bir ödülün *yüzey değeri* demek objektif bir seviyesinin olmasıdır. Örneğin %5'lik bir gelir artışı bir bireyin öncekine göre %5'lik daha fazla performans harcaması demektir. Halbuki yüzeyde, bir promosyon yeni görevler ve sorumluluklar demektir. Ödüller ayrıca sembolik değer de taşımaktadır. Bir profesyonel futbol ya da basketbol takımının yüksek miktardaki bir parayla imzaladığı anlaşmayı düşünelim. Yeni oyuncu çoğunlukla

Şekil-2: Bireyler için Ödüllerin Anlamları

aldığı ücretin karşılığını verebilmek için kendini baskı altında hisseder ve eski oyuncular da ücret yapısının dengede korunmasını sağlamak için ücretlerinin artırılmasını isteyebilirler. Ödüller insanlara organizasyon tarafından kendilerine ne kadar değer verildiğini gösterir ve diğerlerine kıyasla ne kadar önemli olduklarını gösterir. Yine %5'lik bir gelir artışı düşünelim. Eğer alıcı daha



sonra herkesin %3 ya da daha az aldığını öğrenirse, organizasyon için diğerlerine nazaran daha önemli olduğunu hissedecektir. Diğer yandan eğer herkes en azından %8'lik bir artış alırsa, kendi katılımına organizasyonun az değer verdiğine inanacaktır. Kısacası, o zaman, yöneticilerin ödüllerin taşıyabileceği anlamları belirlemeye gereksinimleri vardır. Sadece yüzey mesajların değil ayrıca sembolik mesajlarında belirlenmesi gerekir.

B. Ödüllerin Sınıflandırılması

Organizasyonların çoğu birçok farklı tipte ödül kullanmaktadır. En çok ortak kullanılan ödüller arasında para (ücretler, aylık, komisyon), teşvik edici sistemler, çıkarlar, ikramiyeler, ve mükafatlar yer almaktadır [2. 94-97]. Ödüller bir ödüllendirme paketi içinde birleştirilmektedir.

1. Para

Çoğu insan için en önemli organizasyonel ödül paradır. Besbelli ki, bir şeyleri satın alabildiği için önemlidir. Ama ayrıca bir çalışanın değerini de ifade etmektedir. Açıkça parasal ödüller organizasyonlarda önemli rol oynamaktadırlar [3. 77]. Çalışanın ücretleri işletmenin temel masrafıdır. Çoğu organizasyonda bu %50-60 arasında değişmektedir. Ücret çalışanların memnuniyetsizliğinin temel kaynağı olarak düşünülmektedir. Organizasyon ve birey arasındaki alışverişin somut bir bölümüdür. Ayrıca organizasyonda değişikliğin bir enstrmanı olarak ta kullanılabilir. Örneğin aylık(maaş) ayarlamaları bilinçli bir şekilde organizasyon için kimin değerli ve kimin de daha az değerli olduğunu belirtmek için kullanılabilir. Ayrıca neyin beklendiğini ve gelecekte nelerin ödüllendirileceğini açıklamada da kullanılabilir.

Ücret sisteminin geliştirilmesi iş analizi ile başlar. İş analizi bilgileri; her işin görelisi(izafi) değerine bağlı olarak bir değer tahsis edilen bir puan sisteminin geliştirilmesi için kullanılabilir. Örneğin işler sorumluluk, beceri, çaba ve çalışma şartlarına dayalı olarak karşılaştırılabilir. Ağır çalışma şartları altında önemli sorumluluk, beceri, çaba gerektiren işler için yüksek puanda değer, bu nedenle de, yüksek ücret gerektirir. Puan sistemleri ve işleri karşılaştırmanın diğer yolları, ücretin adil olmasını garanti etmek için kullanılmaktadır.

Bir organizasyon; ücret derecelerinin rekabet edilebilirliğinin doğruluğunu belirlemek için, aynı endüstri kolunda bulunan diğer firmaların ücretlerini araştırır ya da Devlet İstatistik Enstitüsünün, Sanayi veya Ticaret Odalarının yapmış oldukları araştırmaların verilerini alır. Ücret sisteminin

tasarımını kapsayan diğer unsurlar ücret sınıflarının ve her bir sınıftaki basamakların sayısı ve her derece için minimum, orta ve maksimum ücret seviyeleridir. Organizasyon için bir bütün olarak; sınıflar arasındaki paylaşım miktarı, bir çalışanın bir basamağı ya da sınıftan diğerine geçme yolu ve dış çevredeki değişimler (Örneğin emek arzı ve talebi ya da enflasyon) ücret sistemini etkilemektedir.

2. Teşvik Sistemleri

Teşvik Sistemleri genellikle belirli tiplerdeki performans için ek bir parayı garanti eder. Teşvik programlarının örnekleri aşağıdaki şekildedir.

a) Parça başına programları çalışanların kazançlarını üretilen birimlerin sayısına bağlamaktadır [4:251].

b) Kazanç Paylaşımı programları çalışanlara ya da çalışma gruplarına maliyet azaltma çabaları ve fikirleri nedeni ile ek kazançlar sağlar.

c) Komisyon programları satış personeline satılan birimlerin sayısına dayanarak kazanç sağlar.

d) Prim Sistemleri ile organizasyonun ya da organizasyonun bir bölümünün finansal performansına dayalı olarak özel bir prim havuzundan yönetici personele kazanç sağlar.

e) Meziyet (Maharet) Ücret planları çalışanların performanslarındaki artışa dayalıdır. Bu objektif bir şekilde ölçülmüş üretkenlikle ya da performans değerlemenin sonuçlarına dayalı olarak belirlenir [5: 827].

f) Kar paylaşımı planları organizasyonun karlarının belirli bir yüzdesini önceden belirlenmiş oranlara dayalı olarak bütün çalışanlara bölüştürür.

g) Çalışanın sermaye(hisse senedi) seçeneği planları çalışanların satın almaları için, firmada fiyatı biraz düşürülmüş belirli bir oranda hisse senedi verilmektedir. Böylece firmanın bir kısmına sahip olan çalışanlar firmaya daha çok ilgi gösterecekler ve sermayelerinin değerini artırabilmek için daha çok çalışacaklardır [6:631-632].

Çalışanlara bireysel olarak yönlendirilmiş planlar, ödüller için yüksek oranda bir rekabete sebep olabilir ve bazı muhtemel bozucu davranışlara, (Örneğin diğer çalışanların performanslarına sabotaj yapma, daha çok üretebilmek için kaliteden ödün verme ya da müşteriler üzerinde kavgatme gibi) yol açabilir. Diğer yandan

grubu teşvik edici plan çalışanların birbirlerine güvenmesini ve birlikte çalışabilmelerini gerektirir. Teşvik edici sistemlerin avantajları ve dezavantajları da vardır. Yöneticiler için büyük miktarda para gerektirdiği ve ödemelerin temeli olduğu için uzun dönem ödüllendirmeleri oldukça tartışmalıdır. Teşvik programının başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi organizasyonun tarihine ve geleneklerine, organizasyonun ürünlerinin ya da servislerinin niteliğine, mevcut politik, ekonomik ve yasal ortama ve çalışanların sistemle ilgili ihtiyaçlarına ve anlayışlarına bağlıdır.

Uygulamada yönetimin gösterdiği gibi organizasyonun bazı bölümlerinde teşvik sistemini kullanan firmalar, performansı ücrete bağlamak için daha etraflı teşvik edici ücret planları geliştirmektedirler.

3. Faydalar(Çıkarlar)

Ödüllendirme paketinin diğer temel bileşenlerinden biri de çalışanların çıkarları planıdır. Çıkarlar çoğunlukla endirekt ödüllendirmeler olarak ifade edilmektedir[8:449]. Organizasyon tarafından sağlanan tipik çıkarlar aşağıdaki gibidir:

a) Çalışılmayan zamanlar için ödenen ücretler, hem işle ilgilidir hem de değildir. İşle ilgili boş zamanlar arasında; yemek araları, dinlenme araları, kahve molaları, yıkanma zamanları ve hazırlanma zamanları yer almaktadır. İşle ilgili olmayan zamanlar; tatilleri, hastalık nedeni ile izne ayrılmaları ve kişisel günleri kapsamaktadır.

b) Sosyal güvenlik yardımları: İşveren, SSK Mevzuatı çerçevesinde çalışanlar için ödenmesi gereken primin bir kısmını ödemektedir. Çalışan emekli olduğu zaman bu sosyal güvenlik gelirini almaktadır.

c) Maluliyet ve çalışanların tazminat çıkarları: İşverenler hastalananlara, yaralananlara ve mesleğe ait yaralanmalar ya da rahatsızlıklarda, fonlara katılarak çalışanlarına yardımcı olurlar. Bu çıkarlar SSK Mevzuatı çerçevesinde yönetilmektedir.

d) Hayat ve sağlık sigorta programları: Birçok organizasyon bireylerin kendi başlarına ödeme yaparak sahip olabilecekleri bir sigortadan daha ucuz bir sigorta sunmaktadır.

e) Emekli maaşı planları; Birçok organizasyon çalışanlarına emekli olduktan sonra ilave bir gelir sağlamak için planlar sunarlar. Bu firma ödemeli ya da firma ve çalışan katılımlı ödeme programları sosyal güvenliğe ilavelerde bulunmak için yapılır.

Bir firmanın; sosyal güvenlik ve çalışanlarının primleri yasalarla düzenlenir. Fakat diğer çeşit çıkarlar için ne kadar karşılık verileceği firmaların kendilerine bağlıdır. Bazı firmalar diğerlerine göre daha fazla karşılık verebilmektedirler. Bazı firmalar emeklilik masraflarını karşılamakta, diğerleri sağlık sigortası gibi diğer belli çıkarların belli bir yüzdesini ödemekte ve diğerlerinin emeklilik masraflarına katlanmaktadır. Ücretlerin dışında çıkarlar sunmak, günümüz işletmelerinde ödüllendirmenin standart bir bileşeni haline gelmiştir. Şu anda birçok organizasyonda çıkarlar ücret rolünün %30 ila %40'ına cevap vermektedir. Çıkarlar bu nedenle firmalar için esas işlerdir ve bazıları endirekt ödüllendirmelerin masraflarını düşürmeye çalışmaktadırlar. Çıkarların motivasyonel gücü bilinmemektedir. Buna rağmen zayıf ve kötü bir şekilde tasarlanmış çıkar paketlerinin çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep verdiği görülmüştür.

4. İkramiyeler

İkramiyeler daha az teorik düşünüp taşınma gerektiren fakat daha fazla yasal dikkat ve aracı kapsayan, karşılıklı ilişkilerin bir görünümüdür. Yıllarca organizasyonların üst yöneticileri bazı ayrıcalıklara sahiptirler (Örneğin firma arabasının, evinin, tatil evinin, yönetici yemek salonunun limitsiz kullanımı gibi). İkramiyelerin en önemli fonksiyonu alıcılarının statülerine katkıda bulunuyormuş şeklinde görülmektedir, böylece iş memnuniyetinin artmasına neden olmakta ve devir oranı azalmaktadır.

5. Mükafatlar

Birçok firmada çalışanlar; kıdemden kusursuz dikkate, sıfır hatadan(kalite çalışmasında) maliyet azaltma tavsiyelerine kadar her alanda ödül alırlar. Mükafat programlarını arzulanan zaman içinde yürürlüğe koyabilmek masraflı olabilir ve bu nedenle para ödülleri de verilebilir.

Mükafat sistemleri performansı doğru yöntemler altında geliştirebilir, aksi takdirde firma için maliyet ve zaman kaybına yol açabilir [7; 790-791]. Orta büyüklükteki bir imalat firmasında dikkatsiz çalışma alışkanlıkları parçaların ve yeniden çalışmanın maliyetini artırırmaktaydı (kusurlu parçaların iskartaya ayrılması ya da standartlara ulaşmak için yeniden üretmek gibi). Yönetim

çalışanlardan hangilerinin mükemmel bir iş yaptığını ya da mükemmel yakın bir iş yaptığını belirlemek için bir sıfır hata programı oluşturdu. İlk aylarda iki işçi 2000 parçada bir hata yapmıştı. Bölüm yöneticileri yemekhanede bir toplantı düzenleyerek onları bir plaket ve nişan ile ödüllendirdi. Bir sonraki ayda bu iki çalışan iki hata yapmıştı ve bir mükafat alamadılar. Takip eden ayda bu sefer sıfır hataya ulaşılar ve yine üst yönetim toplantı yaparak bu iki kişiyi tekrar mükafatlandırdı. İşletmenin herhangi bir yerinde hatalar, iskarta parçalar ve bunların telafisi için yeniden çalışma dramatik bir şekilde azalma göstermiş çünkü işçiler besbelli ki kaliteli çalışmayı kabullenmişlerdi. Bunu mükafat programlarının etkilerini, pekiştirme teorisi ya da farklı ihtiyaç teorileri ile açıklayabiliriz.

III. ÖDÜL SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİ

Ödül sistemleri ile ilgili açıklamalarımız daha çok genel konular üstünde toplanmıştır. Tablo 1.'de görüldüğü gibi organizasyonel ödül sistemlerinin gelişiminde diğer başka konularda vardır ve organizasyon bu konular üzerinde de durmalıdır [1; 375]. Organizasyon çalışanlarına belirli seviyelerde ödeme yapabilmek için kendi imkanlarını, ekonomik ve emek pazarı durumlarını ve ücret sisteminin organizasyonun finansal performansı üzerindeki etkisini dikkate almalıdır. Araştırmaya bakış son günlerdeki bazı konuların çalışmalarını özetlemektedir. Buna ek olarak, organizasyon ücret gizliliği konularını, çalışanların ödül sistemi içindeki paylaşımlarını ve ödül sisteminin esnekliğini dikkate almalıdır [8; 445-446].

Tablo 1: Ödül Sistemlerini Geliştirirken Dikkate Alınması Gereken Konular

Konu	Bazı Örnekler
Ücret Gizliliği	· Açık, kapalı, kısmi · Performans değerlemesi ile ilişkisi. · Eşitlik algılaması
Çalışanların Katılımı	· İnsan Kaynakları Bölümü tarafından · Çalışan /Yönetim komitesinin ortaklığı tarafından
Esnek Sistem	· Kafeterya tipi çıkarlar · Aylık ya da toplam yıllık primler
Ödeme Kabiliyeti	· Organizasyonun finansal performansı · Gelecekteki beklenen kazançlar
Ekonomik ve Emek Pazarı Faktörleri	· Enflasyon oranı · Endüstri ücret standartları · İşsizlik oranları
Organizasyonel	· Masraflardaki artış

Performans zerindeki Etki	Performanstaki etki
------------------------------	---------------------

A. Ücret Gizliliği

Açık ücret politikası demek, çalışanlar için kesin ücret miktarlarının herkesçe bilinen bilgiler olmasıdır. Örneğin devlet kamu çalışanları için ücretleri herkesçe bilinen hale getirerek ücret rollerini göstermektedirler. Tüm gizlilikte ise çalışanlar diğer çalışanların aylıklarını, bunların ortalama ya da yüzde artış oranlarını, aylık sıralarını bilmemektedirler. Çok az sayıdaki organizasyonun ücret yapısı ya tam açıktır ya da tam gizlidir. Organizasyonların çoğunun sistemleri ortada bir yerdedir.

Farklı konular açık ödeme yerine gizli ödeme etrafında dolaşmaktadır. Bazı işçiler ücretlerinin kendilerini ilgilendirdiğini yani başkalarını ilgilendirmediğini düşünmektedirler. Diğerleri ise başka çalışanlara göre nerede bulduklarını öğrenmek istemektedirler. Açık ücret sisteminde yöneticiler düşük ücret alanlara karşı ücret farklılıklarını savunabilmelidirler. Motivasyonel bakış açısına göre açık sistem, ücret ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayabilir. Daha başka araştırmalar açıkça göstermektedir ki gizli sistemde çalışanlar diğerlerinin ücretlerini gözlerinde daha fazla büyütmektedirler ve bu da motivasyonel bir problem ortaya koymaktadır. Bu nedenler ışığında çoğu organizasyon ortak bir çözüme gitmiştir. Buna göre çalışanlar işlerin ücret derecelerini bilmekte ve her derecedeki ortalama artışları da bilmektedir. Böylece yarı açık bir sistem oluşturulmuştur.

B. Katılımcı Ücret Sistemleri

Çalışanların organizasyonel kararlara katılımının artması ile beraber, ücret prosesindeki çalışan katılımı da gittikçe artmaktadır. Katılımcı ücret sistemi çalışanı; sistem dizaynında, yönetiminde ya da her ikisinde gerektirebilir. Ücret sistemi; insan kaynakları bölümü personeli, organizasyondaki yöneticiler komitesi, dışarıdan getirilen bir danışman, çalışanlar ya da bu kaynakların bir kombinasyonu tarafından hazırlanabilir. Yöneticilerle birlikte çalışanların da katılımıyla hazırlanan bir ödüllendirme sistemi, yöneticilerin hazırlayıp çalışanlarına uygulattığı bir sistemden daha başarılı olmaktadır. Çünkü sadece yöneticiler hazırlarsa çalışanlar buna inanmakta güçlük çekmektedirler.

Ücret sisteminin yönetimine çalışanların katılımı, çalışanların bunun dizaynına katılımına bir ilavedir. Çalışanlarını ücret sisteminin yönetimine katan firmalar, çalışanlarına diğer çalışanlar ücretlerinde oy hakkı verebilir, her bir yöneticinin ücretinin bir grup diğer

yönetici tarafından belirlendiği grafik kontrolleri kullanabilir ve çalışanların kendi performanslarını sezişlerine göre kendi ücretlerini belirleyebilir. Bireylere ve çalışma gruplarına kendi kaynaklarını ayarlama imkanının verilmesi her organizasyon için uygun olmayabilir. Fakat güven ortamının olduğu, problemlerin çözümüne katılımın olduğu ve katılımcı yönetim sitilinin olduğu organizasyonlarda başarılı olabilir.

C. Esnek Ödül Sistemleri

Esnek ya da kafeterya sitili ödül sistemleri, standart ödüllendirme sistemleri üzerinde yeni ve artan popüleriteye sahip yeniliklerdir. Esnek ödül sistemi, çalışanlara kendi ihtiyaçlarını karşılayacak en iyi çıkarlar paketi arasından seçim yapma imkanı sağlamaktadır. Örneğin yeni bir aile kuran genç çalışanlar ek analık ve babalık çıkarları ya da %100 ödeme yapan aile sağlık planını tercih edebilirler. Buna karşın emekliliği yaklaşmış olan bir insan emekli maaşı çıkarlarını artırmak isteyebilir. Esnek sistemler genellikle standart yaklaşıma göre daha çok yönetsel çaba ve zaman gerektirmektedir. Bu gelişmesi ve devam edebilmesi için gereklidir. Fakat esnek yaklaşım çıkarları, maliyetleri artırıyor gibi görünmektedir. Gerçekte birçok firma bu sistem sayesinde birkaç yıl içerisinde başlangıç yatırımını karşılayacak yeterli parayı kazanabilmektedirler.

Bazı organizasyonlar ödemelerde esnek yaklaşımı uygulamaya başlamışlardır. Örneğin çalışanların bazen aylık artışlar yerine yıllık gelir artışlarına katlanma seçenekleri vardır. Bazı işletmeler yöneticileri için böyle bir sistem oluşturmuştur. Katlanılan toplam ödemeler vergiler ve geri ödemeler için özel hükümler gerektirmesine rağmen, eğer çalışan artıştan verildiği yıl boyunca vazgeçerse, bu alternatif çalışana artıştaki toplam miktarı bir seferde ele geçime imkanını sağlar. Büyük bir olasılıkla da daha büyük bir motivasyonel etki sağlayacaktır. Toplam bir esnek ödül sisteminde çalışanlar çıkarlarının artışı yerine aylık artışlarını tercih edebilirler ve karşılıklı olarak değişebilirler.

IV. SONUÇ

-Organizasyonlarda insanların yönetiminin en önemli bölümü ödüllendirme sistemidir. Ödüllendirme sisteminin gayesi kalifiye çalışanları çekmek, elinde tutmak ve onları motive etmektir. Ve diğer bir gayesi de içten adil ve dıştan rekabete dayalı bir ücret yapısını sürdürmektir. Ödüllerin hem yüzey hem de sembolik değerleri vardır.

Ödüller; para, çıkarlar, ikramiye, mükafat ve teşvikler şeklinde olabilir. Motivasyonel etki, masraflar ve organizasyonel sisteme uygunluk gibi faktörler bir ödül sisteminin tasarımında ve analizinde dikkate alınmalıdır. Ödül sistemleri ile ilgili diğer konular; ücret sistemlerinin gizliliği, ücret sistemine çalışanların katılımı ve esnek (ya da kafeterya-tipi) ödül sistemleridir.

KAYNAKLAR

- [1]-Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, Organizational Behaviour, 3rd Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, 1992.
- [2]-Ceylan Adnan, Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme, İ. Ü. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İst., 1992.
- [3]-Richard A. Guzzo, Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation, Academy of Management Review, Vol.4, No:1, 1979.
- [4]-Yoder Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Prentice Hall Inc. USA, 1970.
- [5]-Nina Gupta, Performance- Contingent Rewards and Satisfaction: An Initial Analysis, Human Relations, vol:33, No:11, 1980.
- [6]-Zaim Sebahattin, Çalışma Ekonomisi, 7. Baskı, Filiz Kitapevi, İst., 1986.
- [7]-Lloyd S. Baird, Hammer w. Clay, Individual Versus System Rewards: Who's Dissatisfied Why and What's Their Likely Response, Academy of Management Journal, Vol:22, No:4, 1979.
- [8]-Werther B. William Jr. Davis Keith, Human Resources and Personnel Management, 4th Ed. Mc-Graw Hill Inc., 1993.