



5G

GÜDEK

Güvenlik Denetim Kontrol

BÖLÜM:

5- YÖNETİM SİSTEMLERİ

KONU:

5G- ÖDÜL CEZA YÖNTEMLERİ

İçindekiler

ÖDÜL CEZA YÖNTEMLERİ	2
İş Güvenliği Cezaları	2
İşçiden haklı nedenlerle aylığından kesilen cezalar	2
İGU elemanlarının değerlendirilmesi	3
Ödül ve Ceza	3
Ödül ve Ceza Kriterleri Açık Olmalıdır:	4
Prof. Dr. Acar Baltaş'ın Ceza ve Ödül Yoluyla Motivasyon yazısından notlar,	4
Çalışanlara gayretlerini artırmaları için	8

ÖDÜL CEZA YÖNTEMLERİ

Genelde başarılı olan çalışan mükafatlandırılmalı, yanlış yapan çalışanlar da cezalandırılmalı diye bir anlayış vardır, ama nasıl yapılmalıdır. Bu konuda “Resmi Denetlemelerde” uygulanan ceza durumları hakkında kısa bilgi aşağıda verilmiştir.

Yapı işlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliğinde (92/57/EEC) 23/12/2003 25325

İş Güvenliği Cezaları

MADDE 74

“Verilen ihtar veya işi durdurma ilgili birimin sicile işlenir, kesilen ceza ay sonunda kesilir, kesilen ceza ayrı fonda toplanıp isg konusundaki kurallara en iyi uyan elaman/elamanlara ödül olarak verilecektir” diye belirtir.

İşçiden haklı nedenlerle aylığından kesilen cezalar

4857 sayılı Kanun md. 38’e göre ücret kesme cezasının uygulama koşulları şu şekilde sıralanabilir:

İşveren, toplu sözleşme veya iş sözleşmelerinde gösterilmiş olan sebepler dışında işçiye ücret kesme cezası veremez (4857 sayılı Kanun md. 38/1).

İşçi ücretlerinden ceza olarak yapılacak kesintilerin işçiye derhal sebepleriyle beraber bildirilmesi gerekir (4857 sayılı Kanun md. 38/2).

İşçi ücretlerinden bu yolda yapılacak kesintiler bir ayda iki gündelikten veya parça başına yahut yapılan iş miktarına göre verilen ücretlerde işçinin iki günlük kazancından fazla olamaz (4857 sayılı Kanun md. 38/2).

Bu paralar işçilerin eğitimi ve sosyal hizmetleri için kullanılıp harcanmak üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı hesabına, Bakanlıkça belirtilecek Türkiye’de kurulu bulunan ve mevduat kabul etme yetkisini haiz bankalardan birine, kesildiği tarihten itibaren bir ay içinde yatırılır (4857 sayılı Kanun md. 38/3).

Her işveren, işyerinde bu paraların ayrı bir hesabını tutmaya mecburdur (4857 sayılı Kanun md. 38/3).

İGU elemanlarının değerlendirmesi

İş Güvenliği Uzmanlığının sorumluluğunda bu konuya yaklaşımın farklı etkenler dikkate alınarak ele alınması gerekir.

Ödül ve Ceza

Ceza olarak yapılan uygulama, cezayı gerektiren olayın meydana gelmesinin asıl nedeni çoğunlukla gözden kaçmasına neden olur, asıl amaç öncelikle olayın meydana gelme nedeninin anlaşılması onun çaresinin bulunması gerekir. Ceza yerine çalışanın asıl kök sebebi görmesi ve onun önlemesi gerektiğini anlaması ve anlatılması gerekir.

Çalışan, bu kök nedeni,

- Bilmediği için mi?
- Yoksa boş verdiği için mi?
- Veya kasten uygulamadığı için mi?

İstenmeyen bu olay meydana gelmiştir. Bunun belirlenmesi gerekir, bulunan sonuca göre, Kök neden mi halledilmeli,

Yoksa çalışana eğitim mi verilmeli. Bu konulara dikkat edilmesi gerekir.

Ceza, *kasten yapıldığı* belirlenir ise cezai uygulamaya geçilmeli.

Burada kişinin, statü, seviye ve dostluk gözetilmemeli, herkese aynı ceza adil bir şekilde uygulanmalıdır.

Ödül öğrenmeyi önleyebilir, çalışan ödül almasa da etik değerlerini motive etmesinden keyif almalıdır. Başarı, diğer çalışanlar ile ilişkileri güçlendirir.

Beklenmeyen ödüller beyni en çok uyarıcı etkidir. Beklenen ödüller beklenmeyenler kadar haz vermez.

Beynin ön bölgesi (frontal korteks) 'Dur, düşün ve sonra yap' der. Elamana bu durum öğretilmeli ve eğitim bu yönde verilmeli. İnsanın beynini kullanması için sorgulamalar yapılmalı sonuçlar tartışılmalı çalışana bilinç kazandırılmalıdır.

Birçok iş yerinde performans artışı sağlayabilmek ve performansı sürekli kılabilmek için ödül ve ceza sistemi uygulamaktadır. Yalnız yöntemi nasıl olmalıdır. Düşünülmeli gerekir.

Çalışanların önemli bir kısmı, maaşını kazanılmış hak olarak gördüğü, yaptığı işin performans ve kalitesini artırma arzu ve isteği duymamaktadır. Bu arzuyu uyandırmak için bazı yöneticiler

ödül verme yöntemini seçmektedirler. Verilen bu ödüller de kazanılmış hak gibi görülmeye başlanır, hatta ödül verilmediği zaman hakkı yenilmiş olarak görülür.

Ödül ve Ceza Kriterleri Açık Olmalıdır:

Çalışanlar bir süre sonra ödülleri de maaş gibi görmeye başlarlar. Yani maaş gibi sürekli olarak ödenmesini beklerler. Bu sistemin daha iyi performans gösterenleri ödüllendirmek için olduğu açıkça belirtilmeli ve kriterler net olmalıdır.

Ancak ödül ve ceza sisteminin doğru uygulanmaması yarardan çok zarar getirir. Bu konuda dikkate edilmesi gerekenler unsurlar;

- 1) **Uygulamalar,** Bu sistem tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır. Daha kıdemli ya da daha çok sevdiğiniz çalışanlara ayrıcalık tanınmamalı aynı kriterlerle değerlendirme yapılmalıdır.
- 2) **Cezalar Çok Ağır Olmamalıdır:** Ödül ve ceza sistemi belli dönemleri kapsamalıdır.
- 3) **Değerlendirildiği dönemin** başında ceza alacak davranışta bulunan çalışanın, nasıl olsa ödül alamayacağım diyerek performansı düşebilir.
- 4) **Ödüller Ulaşılabilir Olmalıdır:** Ödül sayısı az ve ulaşılamaz olmamalıdır. Birden fazla kategoride ödüller konulmalıdır.
- 5) **Ekip Performansı da Ödüllendirilmeli:** İş yerini bir takım gibi düşünersek başarı da başarısızlık da tüm ekibi bağlayacaktır. Başarılı ekibin performansının da ayrıca ödüllendirilmesi ekip içindeki dayanışmayı arttıracaktır.
- 6) **Ödül ve Ceza Sistemi Güncel Olmalıdır:** Puanlama yapılan kriterler düzenli olarak güncellenmelidir. Uygulanamayan maddeler çıkarılmalı, ihtiyaç olması halinde yeni maddeler eklenmelidir. Güncellenen maddeler de çalışanlara mutlaka bildirilmelidir.
- 7) **Değerlendirme Periyotları Çok Uzun Olmamalıdır:** Çok uzun aralıklarla yapılan ödül ve ceza sistemi değerlendirmesi istenilen amaca ulaşmaz. Yılda 3 ya da 4 defa yapılan değerlendirme çalışanın motivasyonunu canlı tutar.

Prof. Dr. Acar Baltaş'ın Ceza ve Ödül Yoluyla Motivasyon yazısından notlar,

İş hayatında halâ iş performansı ve verimliliği artırmanın ve mükemmelliği teşvik etmenin en etkin yolunun iyi olanı ödüllendirip, kötü olanı cezalandırmak değildir.

- *Ödül yönelme davranışı doğurur,*

- *Ceza ise kaçınmayı doğurur.*
- *Ödüller doğal olarak yapılması gereken bir işi koşula bağlar.*

İş hayatında yaptıkları işte anlam bulmak yerine dış ödüle alıştırılan çalışanlar, göstermeleri gereken doğal davranışlar yerine dış ödüle (örneğin prim) bağımlı hale gelirler ve bu durum,

1. İş motivasyonu öldürür (İşi yapma heyecanını kaybettirir).
- 2) Yaratıcılığı yok eder ve performansı düşürür.
- 3) Doğru yoldan sapmayı ve ahlak dışı davranışları doğal ve meşru kılar.
- 4) Kısa dönemli düşünmeye ve davranmaya yol açar.
- 5) Bağımlılık yaratır ve dozu artırmayı zorunlu kılar.

Çalışanlara gayretlerini artırmaları için insanca bir amaç, bir neden verilmedikçe, yöneticiler, çalışanlarını nasıl daha iyi motive edeceklerini düşünmeye devam edeceklerdir. İnsanların yüksek motivasyonla çalışması, yaptıkları işte kendini yeterli hissetmeleri, işlerinin üzerinde kontrol imkânlarının olması ve yaptıkları işe anlam yüklemeleriyle mümkündür. Yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi ve başarı duygusu yaşatması, maddi veya dış ödüllerin bütününden daha değerlidir. Eğer mutlaka bir maddi ödül söz konusu ise, bu ödül beklenmedik (sürpriz) bir şekilde olmalıdır. Yöneticilere düşen ise, iş için doğru insanları seçmek, uygun geribildirimler vererek motive etmektir.

Kaynakça:

1. Ariely D ve ark. Large stakes and big mistakes. Review of Economic Studies 2009; 76: 451–469.
2. Amabile T. Creativity in context. Westview Press; 1996.
3. Mellström C, Johannesson M. Crowding out in blood donation: was Titmuss right?

ÖDÜL CEZA YÖNTEMLERİ

Genelde başarılı olan çalışan mükafatlandırılmalı, yanlış yapan çalışanlar da cezalandırılmalı diye bir anlayış vardır, ama nasıl yapılmalıdır. Bu konuda “Resmi Denetlemelerde” uygulanan ceza durumları hakkında kısa bilgi aşağıda verilmiştir.

Yapı işlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliğinde (92/57/EEC) 23/12/2003 25325

İş Güvenliği Cezalar MADDE 74

“Verilen ihtar veya işi durdurma ilgili birimin sicile işlenir, kesilen ceza ay sonunda kesilir, kesilen ceza ayrı fonda toplanıp isg konusundaki kurallara en iyi uyan elaman/elamanlara ödül olarak verilecektir” diye belirtir.

İGU

ELEMANLARININ DEĞERLENDİRMESİ

İş Güvenliği Uzmanının sorumluluğunda bu konuya yaklaşımın farklı etkenler dikkate alınarak ele alınması gerekir.

Ödül ve Ceza

Ceza olarak yapılan uygulama, cezayı gerektiren olayın meydana gelmesinin asıl nedeni çoğunlukla gözden kaçmasına neden olur, asıl amaç öncelikle olayın meydana gelme sebebinin anlaşılması onun çaresinin bulunması gerekir. Ceza yerine çalışanın asıl kök sebebi görmesi ve onun önlemesi gerektiğini anlaması ve anlatılması gerekir. Çalışan, bu kök nedeni bilmediği için mi yoksa boş verdiği için mi veya kasten uygulamadığı için istenmeyen bu olay meydana gelmiştir. Bunun belirlenmesi gerekir, bulunan sonuca göre kök neden mi halledilmeli, yoksa çalışana eğitim mi verilmeli bu konulara dikkat edilmesi gerekir.

Ceza, kasten yapıldığı belirlenir ise cezai uygulamaya geçilmeli burada kişi, seviye ve dostluk gözetilmemeli herkese aynı ceza adil bir şekilde uygulanmalıdır.

Ödül öğrenmeyi önleyebilir, çalışan ödül almasa da etik değerlerini motive etmesinden keyif almalıdır. Başarı, diğer çalışanlar ile ilişkileri güçlendirir.

Beklenmeyen ödüller beyni en çok uyaran etkendir. Beklenen ödüller beklenmeyenler kadar haz vermez.

Beynin ön bölgesi (frontal korteks) ‘Dur, düşün ve sonra yap’ der. Elamana bu durum öğretilmeli ve eğitim bu yönde verilmeli. İnsanın beynini kullanması için sorgulamalar yapılmalı sonuçlar tartışılmalı çalışana bilinç kazandırılmalıdır.

Birçok iş yerinde performans artışı sağlayabilmek ve iyi performansı sürekli kılabilmek için ödül ve ceza sistemi uygulamaktadır. Çalışanların önemli bir kısmı, maaşını kazanılmış hak olarak gördüğü için, sadece aldığı maaş ile ekstra bir performans göstermemektedir. Ancak ödül ve ceza sisteminin doğru uygulanmaması yarardan çok zarar getirecektir. Bu konuda dikkate edilmesi gerekenler unsurlar;

- 8) **Ödül ve Ceza Kriterleri Açık Olmalıdır:** Çalışanlar bir süre sonra ödülleri de maaş gibi görmeye başlarlar. Yani maaş gibi sürekli olarak ödenmesini beklerler. Bu sistemin daha iyi performans gösterenleri ödüllendirmek için olduğu açıkça belirtilmeli ve kriterler net olmalıdır.
- 9) **Herkese Aynı Şekilde Uygulanmalıdır:** Bu sistem tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır. Daha kıdemli ya da daha çok sevdiğiniz çalışanlara ayrıcalık tanınmamalı aynı kriterlerle değerlendirme yapılmalıdır.
- 10) **Cezalar Çok Ağır Olmamalıdır:** Ödül ve ceza sistemi belli dönemleri kapsamaktadır. Tek hata yapan çalışanın (çok büyük ve önemli hatalar hariç) ödül alma hakkı tamamen ortadan kalkmamalı ve sistem dışına itilmemelidir. Değerlendirildiği dönemin başında ceza alacak davranışta bulunan çalışanın, nasıl olsa ödül alamayacağım diyerek performansı düşebilir. Ayrıca çalışanlarda, ödül vermemek için cezalar yüksek tutuluyor, algısı oluşabilir.
- 11) **Ödüller Ulaşılabilir Olmalıdır:** Ödül sayısı az ve ulaşılamaz olmamalıdır. Birden fazla kategoride ödüller konulmalıdır.
- 12) **Ekip Performansı da Ödüllendirilmeli:** İş yerini bir takım gibi düşünürsek başarı da başarısızlık da tüm ekibi bağlayacaktır. Başarılı ekibin performansının da ayrıca ödüllendirilmesi ekip içindeki dayanışmayı arttıracaktır.
- 13) **Ödül ve Ceza Sistemi Güncel Olmalıdır:** Puanlama yapılan kriterler düzenli olarak güncellenmelidir. Uygulanamayan maddeler çıkarılmalı, ihtiyaç olması halinde yeni maddeler eklenmelidir. Güncellenen maddeler de çalışanlara mutlaka bildirilmelidir.
- 14) **Değerlendirme Periyotları Çok Uzun Olmamalıdır:** Çok uzun aralıklarla yapılan ödül ve ceza sistemi değerlendirmesi istenilen amaca ulaşmaz. Yılda 3 ya da 4 defa yapılan değerlendirme çalışanın motivasyonunu canlı tutar.

Prof. Dr. Acar Baltas'ın Ceza ve Ödül Yoluyla Motivasyon yazısından notlar.

İş hayatında halâ iş performansı ve verimliliği artırmanın ve mükemmelliği teşvik etmenin en etkin yolunun iyi olanı ödüllendirip, kötü olanı cezalandırmak değildir.

- *Ödül yönelme davranışı doğurur,*
- *Ceza ise kaçınmayı doğurur.*
- *Ödüller doğal olarak yapılması gereken bir işi koşula bağlar.*

İş hayatında yaptıkları işte anlam bulmak yerine dış ödüle alıştırılan çalışanlar, göstermeleri gereken doğal davranışlar yerine dış ödüle (örneğin prim) bağımlı hale gelirler ve bu durum,

1. İş motivasyonu öldürür (İşi yapma heyecanını kaybettirir).
- 6) Yaratıcılığı yok eder ve performansı düşürür.
- 7) Doğru yoldan sapmayı ve ahlak dışı davranışları doğal ve meşru kılar.
- 8) Kısa dönemli düşünmeye ve davranmaya yol açar.
- 9) Bağımlılık yaratır ve dozu artırmayı zorunlu kılar.

Çalışanlara gayretlerini artırmaları için

İnsanca bir amaç, bir neden verilmedikçe, yöneticiler, çalışanlarını nasıl daha iyi motive edeceklerini düşünmeye devam edeceklerdir. İnsanların yüksek motivasyonla çalışması, yaptıkları işte kendini yeterli hissetmeleri, işlerinin üzerinde kontrol imkânlarının olması ve yaptıkları işe anlam yüklemeleriyle mümkündür. Yöneticilerin çalışanlarını takdir etmesi ve başarı duygusu yaşatması, maddi veya dış ödüllerin bütününden daha değerlidir. Eğer mutlaka bir maddi ödül söz konusu ise, bu ödül beklenmedik (sürpriz) bir şekilde olmalıdır. Yöneticilere düşen ise, iş için doğru insanları seçmek, uygun geribildirimler vererek motive etmektir.

Kaynakça:

1. Ariely D ve ark. Large stakes and big mistakes. Review of Economic Studies 2009; 76: 451–469.
2. Amabile T. Creativity in context. Westview Press; 1996.
3. Mellström C, Johannesson M. Crowding out in blood donation: was Titmuss right?