

EKONOMİDE YARIŞMALARIN MOTİVASYONA ETKİSİ



EFİL YAYINEVİ



EKONOMİDE YARIŞMALARIN MOTİVASYONA ETKİSİ

Mürüvvet Büyükboyacı
Nur Ayvaz Çavdaroğlu

EKONOMİDE YARIŞMALARIN MOTİVASYONA ETKİSİ

Mürüvvet Büyükboyacı
Nur Ayvaz Çavdaroğlu

Genel Yayın Nu.: 287

ISBN: 978-605-2294-12-3

1. Basım, Mart 2018

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Danışmanlık Yatırım ve Tic. Ltd. Şti. ©2018
Efil©2018

Bu kitabın tüm hakları saklıdır.
Herhangi bir şekil ya da yöntemle çoğaltılamaz.

Sertifika Nu.: 12131

Son Okuma: Ada Merve Güngör
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Aysu Alagoz

Baskı ve Cilt: Sözkese Matbaacılık Tic. Ltd. Şti.
İVOGSAN 1518. Sk. MAT-SİT İş Merkezi No. 2/40 Yenimahalle / ANKARA
Tel: 0312 395 21 10
Sertifika Nu.: 13268



EFİL YAYINEVİ

EFLATUN Basım Dağıtım Yayıncılık Dan. Yat. ve Tic. Ltd. Şti.
Bağcılar Mahallesi, Şemsettin Günaltay Caddesi, 283. Sokak, Ata Apt. No: 9/7
06670 Çankaya/ANKARA - TÜRKİYE

Tel : (+90) 312 442 52 10
GSM : (+90) 541 232 00 96
Faks : (+90) 312 442 52 12

www.efilyayinevi.com

 www.efilyayinevi.com
 www.facebook.com/efilyayinevi
 twitter.com/efilyayinevi
 instagram.com/efilyayinevi

Sevgili kızlarımız,

Miray ve İlay'a

Mürüvvet ve Nur



İçindekiler

Önsözix

Teşvik ve Ödül Mekanizmaları..... 1

BÖLÜM 1

BİREYSEL YARIŞMALAR..... 13

Üç Farklı Yarışma Modeli..... 13

Bireysel Yarışmaların Deneysel Testleri 18

Deneylerde Efor Nasıl Belirlenir? 25

Yarışmacılar Arası Yetenek Farkı 29

Sabotaj..... 35

Pozitif Ayrımcılık..... 36

Birden Fazla Görev ile Aynı Anda Uğraşma (Multitasking) 40

Cinsiyet ve Yarışmalar 46

Ödeme Şekli Olarak Kadın ve Erkeklerin Turnuva Seçimleri..... 46

Kurumsal Değişiklikler..... 66

Kişilerin Turnuvada Yarışmak için Tercihlerini Etkilemek..... 68

BÖLÜM 2

TAKIM YARIŞMALARI..... 71

Takım Yarışmalarında Teşvik ve Ödül Mekanizmaları 73

Takım Yarışmalarında Oyuncuların Davranışları ve İş Bölümü87

Sonsöz..... 100

Kaynakça 102

Dizin 113



Önsöz

Günümüzde “yarışma” denince akla ilk gelen “Kim Milyoner Olmak İster?” gibi TV şovları olsa da, birçok ekonomik, politik ve sosyal olgu “yarışma” olarak nitelendirilebilir. Eğer ekonomi bağlamında ele alırsak yarışma terimini şu şekilde tanımlamak mümkündür: Birbiriyle mücadele eden kişilerin, hedeflenen ödülü kazanma ihtimallerini arttırmak için, sınırlı kaynaklarını (efor, para, lojistik ve askeri kuvvet gibi) rasyonel ve stratejik biçimde kullandıkları iktisadi oyuna yarışma adı verilir. Günlük hayatta da yarışma olarak nitelendirilebilecek pek çok örnek görebiliriz. Doğadaki canlıların eş bulup çiftleşmek için birbirleriyle mücadele etmeleri, okulların öğrenci kabulü, seçim çalışmaları yapan politikacılar, spor müsabakaları, savaşlar, politik lobi faaliyetleri, şirketler arası araştırma ve geliştirme yarışları, şirket içi yükselme için personel arasında kullanılan yarışlar gibi örneklerin her biri yarışma sınıfına girer. Bu örneklerdeki yarışlar bireysel olabileceği gibi takım yarışmaları da olabilmektedir.

Biz bu kitapta öncelikle bireysel yarışmalara değineceğiz. Bu yarışmaların nasıl modellendiğine, hangi durumlarda yarışma mekanizmasının kişileri motive ederek hedeflenen işin tamamlanması için toplam harcanan eforu artırıcı

şekilde çalıştığına bakacağız. Daha önemlisi, iyi niyetle düzenlenen yarışmaların hangi şartlar altında beklenen etkiyi göstermediğini inceleyeceğiz ki bu durum özellikle yarışan kişilerin yetenekleri arasındaki fark fazlayken görülmektedir. Etkinliğini yitirmiş yarışmaların iyileştirilmesi için neler yapılabileceği (affirmative actions) ve cinsiyet farklılıklarının yarışmayı nasıl etkilediğini inceleyeceğiz.

Kitabın ikinci kısmında ise takım yarışmalarına odaklanacağız: Yüksek efor sarf ettiği halde takım arkadaşlarının etkisizliği yüzünden yarışmayı kaybeden bir kişinin de tecrübe edebileceği üzere, takım yarışmalarında takımın tüm üyelerinden en yüksek eforu elde etmek çok da kolay olmayan bir durumdur. Ekonomik prensipler ışığında, yarışmalarda takım olmanın kişisel eforu bireysel yarışmalara göre azaltıp azaltmadığı, takımlarda iş bölümünün gerçekleşip gerçekleşmediği, yarışmadaki üretim fonksiyonunun ve yarışma sonunda kazanılan ödülün paylaşımının kişilerin eforunu nasıl etkilediği, kişilerin takımlarını kendilerinin oluşturmasının bir başkası tarafından takıma atanmaya kıyasla toplam eforu nasıl etkilediği gibi konulara değineceğiz.

Mürüvvet Büyükboyacı,
Nur Ayvaz Çavdaroğlu

Teşvik ve Ödül Mekanizmaları¹

Yarışma kavramını incelemeye başlamadan önce bireyleri motive edici teşvik ve ödüllerden bahsetmek gerekir; çünkü bireylerin yarışmalardaki performansını büyük ölçüde teşvik ve ödüller belirler.

Ekonomi teorisinde genellikle daha yüksek performansın daha fazla efor sarf edilerek elde edildiği varsayılır. Bu nedenle çalışanın artan verimliliği ile doğru orantılı olarak ödüllendirildiği bir teşvik mekanizması işletilir. Bu ödüller pek çok farklı biçim alabilirler: Örneğin; iş arkadaşlarından ve patrondan duyulan övgü dolu sözler, gelecekteki terfi fırsatlarına dair üstü kapalı imalar, başarı göstermekten dolayı hissedilen özgüven artışı ve hemen alınan ya da gelecekte alınacak olan parasal ödüller. Parasal teşviklerin tek başına motivasyonu arttırmadığı sıklıkla gözlemlenmiştir. Hatta bazı ekonomistler parasal ödüllerin motivasyonu arttırmak yerine düşürdüğünü iddia ederler. Deci (1972), paranın çalışanın işten elde ettiği “içsel ödüllerini” azaltarak motivasyonu düşürdüğünü iddia eder. Kohn (1988), başarı teşviklerinin verimliliği azalttığına dair üç sebep sunar: “İlk olarak, ödül kişinin önündeki işe dar bir açıdan yaklaşmasına, onu mümkün olduğunca kısa sürede bitirmesine ve az miktarda risk almasına yol açar. İkinci olarak ödüller içsel ilgiyi azaltırlar. Son olarak insanlar kendilerini ödül tarafından kontrol edilir halde bulurlar.” Diğer bir grup ekonomist ise parasal teşviklerin getirilerinin yan etkilerine oranla gölgede kaldığını iddia ederler. Bu yan etkiler arasında adalet ve eşitliğe dair kaygılar ve performans ölçümündeki hatalara dair problemler sayılabilir (Hamner, 1975).

Kısacası, ekonomistler parasal olmayan teşviklerin önemini kabul etmekle birlikte insanların genellikle parasal teşviklere

1 Bölüm için daha çok Baker vd. (1988) ve Sheremeta'dan (2016) faydalanılmıştır.

daha çok önem vermeleri nedeniyle bunlara odaklanmışlardır. Hem ölçülmesi kolay olduğu hem de nesnel oldukları için biz de bu kitapta parasal teşviklere odaklanacağız.

Performans ölçümünün objektif ölçümlerle (örneğin; satış rakamları, bölüm kârları, vs.) ya da subjektif ölçümlerle (bir çalışanın organizasyon için tahmin edilen değeri) yapılmasının farklı sakıncaları vardır: Subjektif ölçüm sistemlerinde çalışan performanslarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, çalışanlar arasında çoğu defa memnuniyetsizliğe ve haksızlığa uğradıkları duygusuna yol açar. Objektif ölçüm sistemlerinde ise performans ölçüm kriterinin yanlış belirlenmesi durumunda, bazı çalışanlar sistemi oyuna getirebilirler: Örneğin; ürettiği parça başına ödeme alan bir çalışan, parçaların kalitesinden çok, sayısına önem verecektir. Bu kriterin doğru biçimde belirlenmesi ise oldukça zor bir iştir. Örneğin; bir üniversitede genç öğretim üyelerini değerlendirmek üzere kullanılan performans ölçüm kriterlerini düşünelim. İyi bir akademisyeni tanımlayan bileşenler belirlenmiş olsa da (yayın sayısı, öğrenci memnuniyeti, idari hizmetlerde görev alması vs.), değerlendirme sürecinin kesin doğası açıkça belirlenmemiştir. Bu da hangi bileşene ne kadar değer atanacağını, farklı yönleriyle ön plana çıkan akademisyenlerin birbirleri ile nasıl kıyaslanacağını bilinmemesi anlamına gelir. Değerlendirme bileşenlerine çeşitli ağırlıklar atanması halinde bile akademisyenin çalışma süreci ölçülemediğinden, sadece sonuçların (örneğin; çıkan yayın sayısı) incelenmesi yeterince objektif ve adil bir değerlendirme sağlamayabilir. Büyük ihtimalle geliştirilen formül tarafından saptanan “en iyi performans sahipleri”, gerçekte en iyi akademisyenler olmayacaklardır.

Motivasyonu artırıcı bir teşvik türü terfi (promosyon) şeklindedir. Organizasyonlardaki terfiler iki önemli amaca hizmet eder. Birincisi, insanların yetenek ve becerileri farklı

olduğu gibi işlerin de gerektirdiği beceriler vardır ve terfiler sayesinde yetenek ve kapasiteleri zamanla anlaşılmış olan çalışanları, kendilerine en uygun işe atamak mümkün olabilir. İkinci olarak terfi mekanizması alt kademede ki çalışanları organizasyonda daha yüksek seviyelere gelerek daha fazla maaş ve prestije kavuşmaları yönünde motive edecek olan bir sistemdir.

Lazear ve Rosen (1981) terfiyi tek periyotlu bir turnuva olarak modellemiş, ve bazı koşullar altında risk seven çalışanların turnuvaları parça başı ücretlendirmeye tercih edeceklerini iddia etmişlerdir; fakat terfi mekanizmasını tek periyoda indirmek bu sistemin karmaşıklığını ve bazı dezavantajlarını görmezden gelmek demektir. Terfi mekanizmasının yarattığı teşvik, örneğin, terfi olasılığına bağlıdır. Terfi olasılığı uzun bir süre ufukta görünmüyorsa bu durum çalışanın motivasyonunu arttırmak yerine azaltabilir. Levitt ve List (2007) psikoloji literatüründeki sonuçları vurgulayarak kısa süreli “sıcak” karar verme ile uzun süreli “soğuk” karar verme arasında önemli farklar olduğunu iddia ederler. Sıcak safhada duygular oldukça önem taşırken soğuk safhada bunlar bastırılabilir. Leuven vd. (2011), ödülün hemen verildiği kısa süreli laboratuvar deneyleri yerine, ödülün öğrencilere mikroekonomi dersinin final sınavında aldıkları nota göre verildiği 3 aylık bir deney uygulamış ve verilen ödülün sarf edilen eforu değiştirmedini bulmuşlardır. Kısacası teşviği alma süresi uzadıkça (soğuk safha), teşviğin yarattığı motivasyonun önemi kaybolmaktadır. Yine terfi mekanizmasının bir başka sorunu da bu sistemin ancak büyüme potansiyeli olan firmalarda işe yaramasıdır. Eğer bir firma yavaş büyüyorsa, terfi bazlı teşvik sistemi kullanması durumunda kaynaklarını yatırımlara harcamak yerine kâr getirmeyen büyüme yönünde harcamayı tercih edecektir. Yine de sayılan tüm bu dezavantajlara rağmen terfi mekanizması

pratikte motivasyonu artıran bir sistemdir ve pek çok dezavantajı, bonus bazlı teşvik sistemleri sayesinde ortadan kaldırılabılır.

Bonus bazlı teşvikler, yani bu senenin bonusunun yalnızca bu senenin performansına bağlı olduğu sistem, terfi bazlı teşvik sisteminin dezavantajlarını içermez. Hatta bonus sistemleri prensipte bir organizasyonun tüm kademelerindeki çalışanları motive edecek teşviği sağlayabilirler. Bu açıdan bonus bazlı teşvik sistemleri, özellikle yavaş büyüyen firmalar için ya da üst kademe yöneticileri motive etmek için terfi bazlı sistemlerden çok daha uygundur.

Terfi sistemlerinin bir başka kısıtlaması ise teoride iş ve çalışan arasında en iyi eşleştirmeyi yapma amacında olmasına rağmen pratikte bunun pek de gerçekleşmemesidir. Her kademede en iyi çalışanın bir sonraki kademeye terfi ettirilmesini öngören *turnuva terfi sistemleri*, performans teşviği sağlamakla birlikte, seçilen kişinin bir sonraki kademede iş için en uygun kişi olacağını garanti edemez. Örneğin; en iyi satış temsilcisi en iyi yönetici olamayabilir ya da en iyi akademisyen en iyi dekan olacak diye bir kaide yoktur. Bu durum “Peter Prensibi” adıyla bilinir. Turnuvaların en iyi teşviği sağlayabilmesi için çalışanların benzer yetenekte olmaları gerekmektedir; çünkü çalışanlardan biri diğerlerine göre daha yetenekli ise, onun kazanacağını bilen diğer çalışanlar motivasyonlarını kaybedecek ve daha az efor sarf edeceklerdir. Bu durumla başa çıkabilmek için Lazear ve Rosen (1981) daha yetenekli kişileri dezavantajlı pozisyondan başlatmayı, O’Keefe, Viscusi ve Zeckhauser (1984) ise oyundaki şans faktörlerinin etkisini arttırmayı önermişlerdir. Bu çözümler teknik olarak şık olsa da pratikte uygulanmaları şirketin zararına olabilir. Öte yandan sadece iki kademeli hiyerarşilerde terfinin şu anki performansa göre değil, bir sonraki seviyede gösterilmesi beklenen performansa

göre gerçekleştirilmesi eşleştirme problemini çözer. Ancak, bu defa da çalışanların şu an harcadığı efor miktarının optimal seviyede olması teşvik edilmemiş olur. Örneğin; hukuk firmaları en iyi performans gösteren avukat üyelerini değil, en iyi ortak olacağını düşündükleri üyeleri terfi ettirirler. Bu da avukatlar arasında güdülenme problemleri yaratır; üyeler artık en iyi performans göstermek için değil, en iyi partnerin kendileri olacağını kanıtlamak için birbirleriyle yarışacaklardır.

Terfi yerine “ımtiyaz” (tenure) mekanizması kullanan bazı sektörler de vardır. İmtiyaz sistemine göre performans bazı bonus söz konusu olmadan 5 ile 10 yıl çalışan kişilerden en iyi olanlar terfi ettirilir ve ortaklık veya ömür boyu iş garantisi sahibi olurlar. Böyle bir sistem, bireysel kazancın önemli olduğu ve çalışanın emeklerinin karşılığını parasal olarak hemen görmek istediği çalışma alanlarında (örneğin; hukuk firmaları) işe yaramaz. İmtiyaz sistemi, daha çok insan sermayesi ve yaratıcılığın ön planda olduğu ve yapılan işin sonuçlarını gözlemlemenin uzun vakit aldığı çalışma ortamları için (örneğin; üniversiteler veya AR-GE firmaları) uygundur.

Son yıllarda çalışanlara kârdan pay verme uygulaması da popülerlik kazanmaya başlamıştır. Hatta Ehrenberg ve Milkovich (1987)’in çalışmasına göre pek çok şirkette kâr paylaşımı, hisse senedi paylaşımı ve takım bazlı bonusların bireysel performansa ve liyakate dayalı bonuslardan daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Yine aynı çalışmada, New York borsasında çalışanlarına kârdan pay veren şirketlerin %70’inin verimlilik artışı gözlemlediği bildirilmektedir. Aslında bu durum ekonomistler için oldukça şaşırtıcıdır: Özellikle büyük organizasyonlarda şirket kârından pay vermeye dayalı kontratlar, “kendisi çalışmadığı halde çalışanların emeğine ortak olan kişi” şeklinde tanımlanabilecek olan “bedava binici” problemini de beraberinde getirmektedir.

Yani özellikle bireysel performansların ölçülmesinin zor olacağı büyük çalışan gruplarında herkese aynı kâr payının verildiği teşvik modelinde bazı çalışanların işten kaytarmaya yatkın olacağı aşikârdır. Yine de şirketlerin kâr paylaşımı veya hisse senedi dağıtımını gibi teşvik mekanizmaları kullanması, çalışanların psikolojik olarak da şirkete bağlılığını arttırmayı amaçlayarak popülerlik kazanmaya devam etmektedir. Biz de benzer problemlerin olduğu takım yarışmalarını kitabın ikinci kısmında inceleyeceğiz.

Bir şirketin ödeme politikasını analiz amaçlı üç bağımsız boyuta indirgemek mümkündür: Seviye, işlevsel biçim ve bileşim. Ödemenin seviye bileşeni, ödeme paketinin işverene olan toplam maliyeti veya ödeme paketinin çalışana göre toplam değeri olarak tanımlanır. Ödeme seviyesi, bir şirketin bünyesinde çalıştırabileceği işçi sayısını ve bu işçilerin kalitesini belirler; bir işçiyi işe alabilmek için şirket bu işçiye en az onun fırsat maliyeti veya rezervasyon faydası (reservation utility – herhangi bir kontrat imzalanmaması durumunda işçinin alacağı miktar) kadar ödeme yapmalıdır. Ödemenin işlevsel biçimi, ödeme ve performans arasındaki ilişkinin tanımını ve performansın tanımını belirler. Genel anlamda ödeme seviyesi şirketin hangi çalışanlara cazip geleceğini belirlerken, işlevsel biçim işe alınan çalışanların nasıl performans göstereceği üzerinde etkili olacaktır. İşlevsel biçim çalışanlar için performans teşvikini sağlar; ödeme seviyesindeki küçük artışlar efor veya performans üzerinde bir etki yaratmaz. Son olarak ödeme paketi bileşimi, paketin içerdiği elementlerin miktarını tanımlar; örneğin nakit ödeme, yan haklar, çalışma ortamının kalitesi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, boş vakitler vs. gibi.

Bu noktada bir teoriden bahsetmek gerekir: “Etkinlik ücret teorisi”, tam rekabetçi iş piyasaları modeli kapsamında bir sektördeki ücret farkları arasındaki ampirik farkları açıklamaya