

YETKİNLİĞE DAYALI ÜCRET YÖNETİMİNİN GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ

Sinan ÜNSAR*

Özet

Personelin görevini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek düzeyi olarak tanımlanabilen yetkinlik, insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme açısından önemli bir kavramdır. Bu çalışmada yetkinlik kavramı, unsurları, yetkinlik ve yeterlilik arasındaki farklar ile yetkinlik bazlı ücret yönetimi üzerinde durulmuş, özellikle ücretlerin belirlenmesinde yetkinlik dikkate alınmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmelerde uygulanan yetkinlik bazlı ücret yönetimi aşamalarında yapılan çalışmalar açıklanmış ve değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Ücret, Yönetim, İnsan, Maliyet

An Overall Evaluation of Competencies Base Wage Management

Abstract

Competency is an important concept for the purposes of human resource management and wage determination and it can be defined as the requirements of knowledge skills and ability level of personnel in order to do their job efficient and productive. In this study, competency concept and it elements, the differences between competency and sufficiency and also competencies based wage management have been emphasized, competency has been considered especially for wages determinaton. As a result of literature review, operations that made in the stages of competencies based wage mngement in the businesses have been explained and evaulated.

Key Words: Competency, Wage, Management, Human, Cost.

* Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Edirne.

Giriş

Yetkinlik kavramı tarihsel süreç içinde belli aşamalardan geçerek günümüzdeki yerini almıştır. 1950'li yıllardan itibaren zeka, bilgi işleme, liderlik, iş analizi ve çoklu zeka konularında yapılan araştırmaların yetkinlik kavramının zeminini oluşturdukları ve özellikle Prahalad ve Hamel'in araştırmaları başta olmak üzere McClelland, Boyatzis ile Spencer ve Spencer'in çalışmalarının yetkinlik konusuna oldukça önemli katkılar sağladığı söylenebilir (Budak, 2008:45-49). Yetkinlik; bir işletmede üstün performansın elde edilmesinde fark yaratıcı olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir. (<http://www.semaadali.com/yetkinlik-bazli-insan-kaynaklari.htm>) Yetkinliğin temel tanımı ise; işle ilgili olarak, bilginin çeşidi, teknik beceriler veya motivasyonla bağlantılı davranışlar/eylemler grubu veya kategorisidir (Kordon, 2006:75). Ya da iyi belirlenmiş standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilen ve çalışanın işinin önemli bölümünü etkileyen tutum, bilgi ve yetenek kümesidir (Özçelik ve Ferman, 2007:74).

Bu makalenin amacı yetkinlik bazlı ücret yönetimini oluşturan aşamaları açıklamak ve değerlendirmektir. Ayrıca yetkinlik bazlı ücret yönetimi yeni uygulanmaya başlayan bir sistem olduğu için bazı anlaşılmayan veya eksik olan yönleri bulunmaktadır. Yetkinliğin tanımını doğru yapabilmek, konuyla ilgili eğitim vermek, çalışanların sistemi anlamasını sağlamak ve uygulamada hangi problemlerin yaşanacağını bilmek makalenin önemini ortaya koymaktadır. (Akalp, <http://www.ikademi.com>). Günümüzde işletmelerin ve çalışanların başarılı olmaları artık yetkinliğe dayalı personel seçimine bağlıdır. İşe uygun ve yetkin personelin alınması önce işletmenin sonrada çalışanın başarılı olmasını sağlar. İşe göre adam ilkesini de anımsatan yetkinlik konusu, işi tam ve etkin olarak yapabilecek özelliklere sahip personelin istihdamı olarak değerlendirilebilir. İşe uygun yani yetkin personelin alınmasıyla kişi işinde başarılı ve mutlu olacağı için daha sonra bu durum işletmenin verimliliğine yansıtacaktır. İşe uygun olmayan yani yetkin olmayan bir personelin istihdamı hem kişiyi hem de işletmeyi çeşitli açılardan olumsuz etkileyebilir. İşletmelerde çalışanlar arasında hem eşitliğin hemde iş memnuniyetinin sağlanabilmesi için yetkinliklere dayalı bir ücret sistemi oluşturulmalıdır. Daha yüksek ve zor yetkinliğe sahip bir çalışan ile basit düzeyde çalışanlar ücret açısından eşit değerlendirilmemeli ve işteki zorluk ve yetkinlik derecesi arttıkça ücret düzeyi de arttırılmalıdır. Konuya ait geliştirilecek bir yetkinlik temelli ücret sistemi aynı zamanda çalışanın moral ve motivasyonunu da etkileyebilir.

1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise; işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve farklılaştırıcı davranışlara bakılması anlamını taşır şeklinde ifade edilmiştir. Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir. Kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini bütünleştirir (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2004:216). Genel olarak yetkinlik kişiyle ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kişinin işinde daha üstün performans davranış boyutu oluşturabilmesini işaret etmektedir (Selmer and Chiu, 2004:325). Endüstriyel performansın kalbi, daha özel yeteneklere ve yetkinliklere sahip işgörenlerde bulunmaktadır (Boucher, Bonjour, Grabot: 2007:99). İşgören yetkinlikleri rekabette avantaj sağlamada potansiyel bir kaynaktır. İşgören yetkinlikleri işletmenin stratejik vizyonu ile işletmenin rekabet edebilirliği ve etkinliği arasında bir yerde yeralmalıdır. İşgörenlerin yetkinliklerinin belirlenmesi ve uygulanması rekabet edebilirlik ve etkinlik sürecinin önemli bir parçasıdır (Cardy and Selvarajan, 2006:238). “Yeterlilik” ile “yetkinlik” kavramları anlam olarak karıştırılabilir. Farkı belirtmek için yapılması gereken, elde edilmesi beklenen sonuçlar ile bu sonuçları elde etmek için başvuru davranışlar arasında bir ayırım yapmaktır. Yeterlilik ile yetkinlik arasındaki fark aşağıdaki gibi açıklanabilir (Dedeşayır, 2003):

Yeterlilik (Ne): Etkin performansı belirleyen sonuçlardır. Kişinin yapmaya yeterli olduğu işin özelliklerini gösterir.

Yetkinlik (Nası): İstenen sonuçları elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışlardır. Kişinin işinde yeterli olmasını sağlayan kişiye ait özellikleri gösterir. Kısaca, yetkinlikler, alınan sonuçlardan çok, kişinin etkili bir performans elde etmek için göstermesi gereken davranışlarla ilgilidir. Kişilik, yetenek, ilgiler, motivasyon ve geçmiş yaşantılarla tarafından biçimlenen gözlemlenebilir davranış ve eylemler kümesidir (Dedeşayır, 2003). Aslında bu iki kavram arasında köken olarak bir fark olmamasına rağmen, kullanımda kazandıkları içerik itibarıyla, yeterlilik işletmenin değer zincirinin tamamını kapsayan bir stratejik yönetim kavramı, yetkinlik ise üretim sürecinin belli aşamalarındaki teknik ve üretim uzmanlığına ayrılmış olup yeterliliklerin bir alt fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Budak: 2008:50).

2. Yetkinlik Grupları

Yetkinlikler çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik gruplarda sınıflandırılmıştır. David Mc Clelland yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında 20 yetkinlik belirlemiştir. Bunlar (Budak, 2008:55-61):

1. Başarı yetkinlikleri (başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı,
2. Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (empati, müşteri odaklılık)
3. Etki yetkinlikleri (etki ve tesir yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği)
4. Yönetmel yetkinlikler (başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği)
5. Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri (analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği)
6. Kişisel etkinlik yetkinlikleri (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik)

Yukarıda altı başlık altında sunulan 20 yetkinlik değerlendirildiğinde işgörenlerin sahip olduğu yetkinliklerin; sosyoloji, zeka, psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim, güdülenme, yaratıcılık, uyum, sosyal birliktelik ve takım çalışması gibi kavramlara bağlı özellikler olduğu söylenebilir. Söz konusu yetkinliklerin işletmelerde kullanılmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir takım faktörler de mevcuttur. Altındaki metinde bu konu açıklanmıştır.

Kişisel yetkinliği etkileyen dışsal ve içsel olmak üzere 2 faktör mevcuttur.

Bunlar (Berkman, Can, Yüksel v.d, 2007:538-544):

1. Dışsal Faktörler (işin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi)
2. İçsel Faktörler (yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu)

Bu faktörlerin işteki mevcudiyeti veya yokluğu işgörenlerin yetkinliklerini artırabilir ya da azaltabilir. Önemli olan yöneticilerin adı geçen faktörleri kontrol altına alarak ve yönlendirerek işgörenlerin yetkinliklerini üst derecede sergileyebilecekleri ortamı oluşturmalarıdır.

3. Yetkinliklerin Belirlenmesi

İşletmeler yaşamlarını uzun dönemli sürdürmek ve rekabet üstünlüğü yaratabilmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletmenin yetenekleri, mevcut insan

gücünün özelliklerinin ve becerilerinin bir toplamıdır. İşletmenin değişik fonksiyonel departmanlarının başarısı sözkonusu departmanlarda çalışanların niteliklerine, özellik , bilgi ve becerilerine bağlıdır. Her işletmede benzer işgörenler vardır. Fakat işgörenlerin niteliksel yönü yani yetkinlikleri ve becerileri farklıdır. Bu yetkinlik farkı işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına yol açmaktadır (Ülgen ve Mirze,2007:119).

Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktası temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri olmalıdır. Aynı zamanda hangi yetkinliğin hangi etkin davranışı ve sonucu getireceği önemlidir. Örneğin sonuca odaklanma yetkinliği hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma ile ilgili bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip kişiler problemi ve problemin kaynağını belirleme noktasına daha iyi odaklanabilirler. Motive etme yetkinliği güçlü kişiler, beraberindeki çalışanları bireysel ve işletmeye ilişkin başarılarla ulaşma konusunda teşvik edebilirler. Yönetimsel bir yetkinlik olan beraberindekileri geliştirme yetkinliği güçlü bir kişi, çalışanların bilgi sahibi olmalarını, becerilerini geliştirmelerini, işletmede daha etkili çalışma yöntemleri oluşturulmasını ve başarıya ulaşmadaki kişisel engellerin aşılmasına yardım edebilir ve kişileri bu konuda güçlendirebilir. Firmalarda farklı meslek ve pozisyonlar için benimsenmiş ortak yetkinlikler vardır. Çeşitli meslek standartları ve prensipleri, o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içerirler. Bu standartlar bazı mesleklerde (hukuk, tıp, muhasebe vb.) ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. Fakat birçok firma ne yazılı iş tanımlarına, ne de o pozisyon için gerekli yetkinliklerin yazılı dökümüne sahiptir (Biçer ve Düz, 2003:15).

Enerji, tıp, ulaşım, otomasyon, bilişim ve elektronik gibi alanlarda üretim yapan ve bir Dünya markası olan Siemens firmasında çalışanların üstlendikleri görev ve sorumluluklar doğrultusunda beklenmekte olan yetkinlikler tanımlanmıştır. Bireysel ve Fonksiyonel yetkinlikler olarak ayrılmış iki bölümden oluşan katalog yaklaşık 600 yetkinlik içermektedir. Siemens çalışanlarının yetkinlik değerlendirmeleri, içinde yer aldıkları fonksiyonel alanlara bağlı olarak katalogdan seçilerek gerçekleştirilmektedir. Bu değerlendirmeler, “Mesleki Kişilik Envanteri”, “Yetenek testleri” gibi başka ölçüm metodları da kullanılarak desteklenmektedir. Fonksiyonel alanların gerektirdiği yetkinliklerin yanısıra her Siemens çalışanının sahip olması gerekli ortak iletişim becerisi, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve bilgi güvenliği gibi bazı "kilit yetkinlik" ler de tanımlanmıştır. Yönetici pozisyonlarında ise kilit yetkinliklere ek olarak “Başarı Enerjisi”, “Etkileme, Yönlendirme”, ve “Odaklanma Yetkinlikleri” aranmaktadır (<http://www.siemens.com.tr>). Ayrıca yapılan bir çalışmada işletmedeki işgörenlerin teknik yeteneklerinin güvenilir bir şekilde ölçülebileceği ifade edilmiştir (Walsh ve Linton, 2002:76). Siemens’te işgören ve yöneticilerde bulunması gereken yetkinliklerin önceden belirlenmesi kişilerin doğru işlere yönlendirilmesini ve verimli olmalarını mümkün kılmaktadır. Yöneticilerin buldukları konum ise, onları farklı yetkinliklere sahip olmalarını ve bunları kullanmalarını gerektirir.

Toyota, Dünya'nın en karlı araba üreticisi konumundadır. Başarısının çoğu, çalışanlarının yetkinliğine bağlıdır. Toyota'daki insanlar bazen Toyota Üretim Sistemine "Düşünen İnsan Sistemi" derler. 2005 yılında şirket Japon çalışanlarından 540.000'den fazla iyileştirme fikri almıştır. Toyota doğru araçlar ve eğitim verildiğinde çalışanlarını sorun çözücü, buluşçu ve değişim aktörü olarak görmektedir (Hamel ve Bren, 2007:35-40).Yaratıcı ve özgün düşünmek insanın önemli bir yetkinliğidir. Özellikle işe eleman alımında yetkinliklerin tespiti ve belirlenmesi için mülakat önemli bir aşamadır. İşe ilk personel seçiminde firmalar özellikle son yıllarda adayların yetkinliklerinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi için yetkinlik bazlı mülakatları uygulamaktadırlar. Yetkinlik bazlı mülakat olarak adlandırılan bu sistemde, adayların pozisyonun gerektirdiği yeterliliklere ne ölçüde sahip olduğu ölçümlenmektedir. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile kişilerin aday oldukları pozisyonunun yetkinlikleri bazında, objektif ve adil bir sorgulama yolu ile değerlendirilmeleri sağlanmaktadır (Saygılı, www.ba.metu.edu.tr)

Ülkemizde otomotiv sektöründe Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (TOFAŞ), personel seçiminde yetkinlik bazlı mülakat uygulamasını kullanmakta olup uygulanması adaylarda zorunlu olan bir süreçtir. Sözkonusu mülakatla adayın yetkinlikleri sorgulanabilmekte, objektiflik ve standartlık artmaktadır. Mülakat esnasında insan kaynakları uzmanları yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formu kullanılmaktadır (Sessizoğlu, www.kalder.org)

Elektronik devlerinden Sony Firmasında bekçi olarak işe giren bir kişi, ileride daktilograf veya sekreter vb. kadrolarına başvurabilmektedir. Talep ettiği işi yapma yetkinliğine ve kapasitesine sahip olduğu takdirde işini istediği gibi değiştirebilmektedir (Marshall,1995:52). Bu uygulama işletmelerde insanların işe girdikten sonra eğer yetkinlikleri mevcutsa başka uygun bir pozisyona atanabileceklerini göstermektedir.

4. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi

İşletmelerde her iş için yetkinlik profilleri tanımlandıktan sonra söz konusu profiller değerlendirme, seçme, geliştirme, terfi ve ödüllendirme konularında kullanılabilir. Ayrıca yetkinliklerin kullanılması organizasyonların performansını arttırarak rekabette avantaj sağlar (Robinson vd.,2007:66). Planlama ve kontrol sistemleri, ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleri, iletişim kanalları, sorumluluk ve görev hiyerarşisi ve diğer formal organizasyon konuları büyük ölçüde insan ve onun eylemlerinden etkilenir (Drejer, 2001:137). İşgörenler farklı yetenek ve yetkinliklere sahip olduğu için değerlidirler. İşgörenler işletme stratejileri ve yönetim uygulamaları doğrultusunda koordine edilen ve değer yaratan etkinlikleri gerçekleştirmekten sorumludurlar (Hsu,2008:1317). Yapılan bir çalışmada insan kaynaklarının etkin yönetiminin işletmelerin finansal performansına doğrudan etkisi olduğu görülmüştür

(Gursoy and Swanger,2007:223). İşletmelerdeki insan yetkinliklerinin performans sürecine olan etkileri kadar, uygun karar verme destek araçlarının geliştirilmesine katkısı da önemlidir (Bennour ve Crestani, 2007:162). Bu doğrultuda yetkinlikler, insan kaynakları yönetiminin temelinde yer alır ve yetkinlik çalışmaları, kilit çalışan faaliyetlerinin bütünleştirilmesi ve istikrarlı bir insan kaynağı yönetimi başarısı için çok değerli bir alt yapı oluşturur. Bilgi çağı ve küreselleşmenin yaşandığı günümüzde; insanın bilgisi, özgün yaratıcılığı, tecrübesi, gizli potansiyeli ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel unsur olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır. İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek performans sergilemelerini, müşteriye odaklı davranışlar göstermelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumluluklar üstlenerek liderlik yapmalarını ve şirketin rekabet avantajı sağlayan yeterliliklerine daha yüksek düzeyde katkıda bulunmalarını beklemektedirler (Sağır,2006:37). Ayrıca global rekabetle yüz yüze kalan tüm işletmeler başarılı olmanın yolunun zengin yetkinliklerle güçlendirilmiş yöneticiler olduğunu görmüşlerdir (Wu and Lee, 2007:504). Dolayısıyla günümüzde işletmelerin globalleşen Dünya'da başarılı olmaları istihdam ettikleri işgörenlerin ve yöneticilerin yetkinliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda yetkinlikler insan kaynaklı merkezli bir konsept ile geliştirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi, yetkinlikleri insanların yapabilecekleri yetenekler olarak görür (Cardy and Selvarajan, 2006:236). Günümüzde insan kaynakları uzmanları liderlerin duygusal ve kişilerarası yetkinlikleri üzerine araştırmalar yaparak liderlerin bu yetkinliklerinin geliştirilmesi üzerine çalışmaktadırlar (Riggio and Lee,2007:418). Yetkinlikler, organizasyonların etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olan temel anahtarlarıdır. Yetkinliklerin bireysel performansı dolayısıyla işletme başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Bu nedenle organizasyonun başarısına doğrudan katkı yapan yetkinliklere dayalı insan kaynakları sistemlerine yer verilmektedir. Yetkinliklerin giderek artan önemi, insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde kullanılmalarını sağlamıştır. İşe alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir. Yetkinlik, ücret yönetiminde de önemli bir girdidir. Ücret skalaları belirli bir pozisyonun ücretini belirlemede iş değerlemenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Yetkin, 2006:15-16). Aşağıdaki kısımda ücret kavramı ve önemi belirtilmiş, yetkinlik bazlı ücret yönetimi ve aşamaları irdelenerek açıklanmıştır.

5. Ücret Kavramı

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ise gider/maliyet unsurudur. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen özelliğe

sahiptir (Sabuncuoğlu, 2005:243). Bu özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygulanan ve benimsenen bir sistemin varlığı önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin ve görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirlenmiştir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak sektördeki emsal değerlerdir. (İlhami Fındıkcı, [humanresourcesfocus.com/makale06.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp) erişim tarihi: 06.05.2008). İşgörene gereksinimlerini ve beklentilerini giderebileceği düzeyde ücret ödemek, ücret yönetiminin temel amacı olarak kabul edilebilir. Ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret; kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini ve istenilen nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir (Kaynak vd. 1998:253)

6. Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetimi

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Ücret analizinin temel bölümünü işler yerine, organizasyon için gerekli olan beceri grupları oluşturmaktadır. Basit bir beceri bazlı ücret sisteminde, çalışanlar çeşitli işlerin esaslarını öğrendiklerinde, karmaşık iş sistemlerinde bireyler daha karmaşık beceri grupları geliştirdiklerinde ve öğrendiklerinde ödüllendirilmektedirler. Herhangi bir beceri bazlı ücret sisteminin kalbi kişilerin mevcut beceri ve yetkinliklerinin değerlendirilmesidir. Bireylerin becerilerini fiyatlamak yetkinlik sistemi için yeterli değildir. Bireylerin eşsiz şekilde yetkinlik bileşimleri vardır. Fakat organizasyon bunların bazılarını ücretlendirip bazılarını mevcut işteki performansla ilgili olmadığı için ücretlendirmek istemeyebilir. Bir organizasyonda yetkinlik bazlı ücretlemeye gidildiğinde kişilerin, yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ücretlerinde artış elde etmeleri gerekmektedir. (Uzunogulları, 2006:74-76). Her beceri ve yetkinlik artışı hemen ücretlere yansıtılmayabilir. Genelde ücret artışı alabilmek için anlamlı bir gelişmeyi ifade eden bilgi ve beceri birimlerinin öğrenilmesi gerekir. Bir başka ifadeyle, bir beceri bloğu içinde yer alan bütün beceriler öğrenilmeden ücret artışı verilmemelidir. (Uyargil, 2008:472).

Yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin diğer ücretlendirmelerden farkı, işle ilgili sorumluluklar yerine iş karmaşıklığıyla ilgili yetkinlikleri ön plana çıkarmasıdır. Etkin bir yetkinlik bazlı ücret yönetimi; tıpkı bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri gibi iş akışını desteklemekte, işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre

yönlendirmektedir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri oluşturulurken, öncelikle hangi yetkinliklerin ücret ile ilişkilendirileceği ortaya konulmalıdır. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarısı üç temel şarta bağlıdır. Birincisi, yetkinliğe dayalı ücretlendirme tek başına bir kriter olarak değil, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin amacı olarak uygulanmalıdır. İkincisi, ücretlendirme, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmelidir. Üçüncüsü ise, yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin tamamında bir değişiklik ortaya çıktığında hemen bunun ücretlendirmeyle olan bağının kurulması gerektirir (Erdem,2007: 117-119).

Yetkinlik bazlı ücret yönetimi günümüzde yeni uygulanmaya başlayan bir sistem olması nedeni ile anlaşılamayan ve eksik olduğu düşünülen yönleri de bulunmaktadır. Örneğin, Yetkinlik tanımlarının daha doğru ve eksiksiz yapılabilmesi için, sistemi biraz daha anlamamız gerekmektedir. Yetkinlik eğitimi nasıl yapılacak? Kişilik ve motivasyon yetkinlik tanımlamasında farklılık yaratacak mı? Çalışanların sistemi anlaması ve kabul etmesi süreçleri nasıl işleyecek? Beceri, başarı oranını yükseltmektedir, peki yetkinlik? Hangi faktörler başarıda farklılık yaratacak? Ne tür problemler yetkinlik bazlı sistemde yaşanabilir? İşte bütün bu sorulara verilecek cevaplar, bilgi çalışanı ile üretim çalışanı arasındaki farklılığı ortaya koyacaktır (Akalp, <http://www.ikademi.com>).

7. Yetkinlik Bazlı Ücret Yönetimi Aşamalarının Açıklanması

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin analizi ve yorumlanması doğrultusunda yetkinlik bazlı ücret yönetiminin aşamaları aşağıda değerlendirilerek açıklanmıştır. (Kaynak vd. 1998:57-58; Sabuncuoğlu, 2005:260-261; Bingöl, 2003:321-322; Fındıkçı,1999:352-355; Singh,2008:95, Akşirin, 2008:40-43; Byars and Rue,1997:352-354; Stone, 1998:452-453):

1. Safha: İşletmedeki her bir görevin iş analizleri ve iş tanımlarının ayrıntılı olarak yapılması ve iş gereklerinin tek tek belirlenmesi. İş tanımları dikkate alınarak yetkinliklerin şekillendirilmesi ve bunlara dayanarak iş gereklerinin titizlikle oluşturulması ve personelin bu ön çalışmaya göre seçilmesi. En son olarak elde edilen verilerin raporlanarak doküman haline getirilmesi. Dokümanların işin uzmanlarınca değerlendirilerek son şeklinin verilmesi.

2. Safha: İş değerlendirmeleri yaparak işin zorluk/kolaylık/karmaşıklık derecesinin belirlenmesi. Zorluk ve kolaylık derecelendirmesinde esas alınan kriterlerin ayrıca belirtilerek her bir kriterin puanlandırılması.

3. Safha: Görevi yapacak kişide bulunması gereken yetkinliklerin ayrıntılı bir şekilde tespit edilerek bu yetkinliklerin sınıflandırılması ve puanlandırılması. Sınıflandırma ve puanlamanın hesaplanmasında uzman kişilerden yararlanılmalıdır.

4. Safha: Sektör ve rakipler üzerinde araştırmalar yaparak her bir görevin ortalama ücret düzeyinin belirlenmesi. Ücret ile yetkinlik düzeyi puanları arasında bir bağ oluşturulması. Yani hangi yetkinlik düzeyine ne kadar ücret ödenecek sorusuna yanıt aranmalıdır. Bu bağ kurulurken işin uzmanlarından yararlanılarak objektif bir değerlendirme yapılmalıdır.

5. Safha: Belli dönemler itibariyle performans değerlendirme çalışmalarının yapılıp sonuçlarının raporlanması. Hangi performans düzeyine ne kadar puan verileceğinin tespit edilmesi.

6. Safha: Ücret ile performans düzeyi puanları arasında bir bağ oluşturulması. Yani hangi performans düzeyine ne kadar ücret ödeneceği belirlenmelidir.

7. Safha: İşin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinlik düzeyi puanı ile 5. safhada gösterilen performansın puanının toplanarak (yetkinlik + performans) işin ücretlendirilmesi. Böylece çalışanın eline geçecek ücret belirlenmiş olacaktır.

8. Safha: Ücret yönetiminin uygulamaya konulması ve sonuçlarının izlenilmesi. Uzmanlardan, çalışanlardan ve yöneticilerden gelen tepkiler, öneriler ve eleştiriler doğrultusunda gerekli değişikliklerin, ayarlamaların ve düzeltmelerin yapılması ve yeniden uygulamaya konulması.

9. Safha: 1.2.3.4.5. ve 6. safhada yapılan işlemlerin her yıl belli dönemlerde gözden geçirilerek söz konusu işlemlerin değişen şartlara, yetkinliklere, teknolojiye ve ekonomik ortama göre değiştirilerek güncellenmesi sağlanmalıdır. Yetkinlik bazlı ücret yönetiminin yetkinlik puanları ve performans puanlarının belirlenmesi aşamaları başta olmak üzere tüm aşamalarında konuyla ilgili uzman kişilerden oluşan komisyonlar oluşturularak ücret yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde tasarımı sağlanmalıdır. Ayrıca çalışan tüm personel ücret yönetiminin içeriği ve süreci hakkında bilgilendirilmeli ve bu konuda eğitim verilerek sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır. İleriki aşamalarda çalışanların yetkinlik ve performans düzeyleri ve bunların nasıl geliştirilebileceği hakkında ilgili kişilerle toplantı ve karşılıklı görüşme yapılarak çalışanların etkinlik düzeylerinin artırılması sağlanabilir.

Sonuç

Bir işletmede hem maddi kaynaklar hem de insan kaynakları mevcuttur. Maddi kaynaklar, insan kaynakları olmadan bir anlam ifade etmez. En son teknoloji üretim araçlarınız, teknolojiniz, büyük yatırım alanlarınız, geniş arazileriniz olabilir ama bunları yönetebilecek ve değerlendirebilecek insan kaynağınız olmadığı sürece bu değerler anlamsız kalacaktır. İnsan kaynakları da bir takım yetkinliklere sahip olmalıdır. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip olan insanlar işletme için çok yararlı olacaktır. Bu niteliklere sahip olan insanlara da yetkinliklerine göre ücret ödenmelidir. Çalışanın hem motivasyonu hem de işe bağlılığı ve sürekliliği açısından

çok önemlidir. Bu makalede yetkinliklere dayalı bir ücret yönetimi açıklanmıştır. Eğer bu ücret yönetimi işletmelerde uygulanırsa çalışanların etkinliği ve verimliliğinin artabileceği söylenebilir. Ücret yönetiminin çatısını iş tanımları, iş değerlendirmeleri, yetkinlikler, ücret tespiti, performans değerlendirme, puanlandırmalar, geribildirim, güncelleme ve eğitim kavramları oluşturmaktadır. Ücret yönetiminin uygulanabilmesi için hem insan kaynakları yönetimi hem de diğer fonksiyon yöneticilerinin koordineli bir şekilde çalışması gereklidir. Uygulamanın başarısı, tüm yöneticilerin ücretleme aşamalarını başarılı bir şekilde hayata geçirmelerine bağlı olacaktır. Ayrıca eğitim süreci sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi için asla ihmal edilmemelidir. Çalışanlarla karşılıklı diyalog ve etkileşim sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi için en önemli unsurlardır. Bu nedenle her aşamada çalışanların düşünceleri ve görüşleri dikkate alınmalı uygun görüldüğü takdirde fikirler uygulamaya dahil edilmelidir.

Kaynakça

- AKALP, Gizem. “Yetkinlik Bazlı Ücret “ İakademi,yonetimi/657-yetkinliklere-dayali-ucret- sistemi.html. <http://www.ikademi.com/ucret->, 30.04.2008
- AKŞİRİN, Ç.Nehir (2008), “Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, 2008/2 s.40-43.
- BERKMAN Ümit, Can HALİL, Yüksel ÖZNUR ve Paksoy MAHMUT, (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BENNOUR, M., ve CRESTANI, D., (2007), “Using competencies in performance estimation: From the activity to the process” *Computers in Industry*, Vol:58, p.162. www.sciencedirect.com, 12.11.2008.
- BİÇER, Gülkibar ve Şerafettin DÜZ (2003), “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt:14, Sayı:2,s.15.<http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2003Temmuz/05.pdf>, 10.04.2008
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BOUCHER, X, BONJOUR, E. ve GRABOT, B., (2007), “Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey”, *Computers in Industry*, Vol:58, p.99. www.sciencedirect.com, 11.11.2008.
- BYARS Llyod, L. And Rue Leslie, W. (1997), *Human Resource Management*, Irwin, USA.
- BUDAK, Gönül (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- CARDY, Robert L., and SELVARAJAN, T.T. (2006), “Competencies: Alternative Frameworks For Competitive Advantage”, *Business Horizons*, Vol:49, p.238. www.sciencedirect.com. 30.04.2008.

- DEDEHAYIR, Handan (2003), “Neden Yetkinlik”, *Kaynak Dergisi*, Nisan Eylül, Sayı:14 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=254&SAYI=14>, 02.05.2008.
- DREJER, A. (2001), “How can we define and understand competencies and their development?”, *Technovation*, Vol:21, p.137. www.sciencedirect.com. 12.11.2008.
- ERDEM, Ezgi, (2007), “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami “Ücret Yönetimi”, *Humanresourcesfocus, Yönetim&Organizasyon ve İKY*, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>, 27.03.2008.
- GURSOY, D. ve N.SWANGER (2007), “Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: Impacts on financial success” *Hospitality Management*, Vol: 26, p.223, www.sciencedirect.com. 25.10.2008.
- HAMEL, Gary ve Bill BREN (2007), *Yönetimin Geleceği*, (Çev: Fezal Gülfidan), Mess Yayınları, İstanbul.
- HSU, I-Chieh (2008), “Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test” *Expert Systems with Applications*, Vol:35, p.1317, www.sciencedirect.com, 01.11.2008.
- KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY v.d., (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, Dönence Basım, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve Derya KELGÖKMEN (2003-2004), “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, *Review of Social, Economic&Business Studies*, Vol:3/4, Fall, p.216. <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/34/34Article12.pdf>, 15.04.2008.
- KORDON, Emel (2006), *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisi Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (yayımlanmamış yüksek lisans tezi).
- MARSHALL, David, (1995), *Akio Morita ve Sony*, (Çev:Ayşe Aydoğan), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.
- ÖZÇELİK G., ve FERMAN M., (2007), “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions”, *Human Resource Development Review*; Mar, ; 5, 1; p. 74.
- ROBINSON, M. A., P.R. SPARROW, Clegg ve C. Birdi, K., (2007), “University Forecasting , future competency requirements: a three-phase methodology”, *Personnel Review*, Vol. 36 No.1, p.66.

- RIGGIO, Ronald E. ve Joanne LEE, (2007), “ Emotional and interpersonal competencies and leader development”, *Human Resource Management Review*, vol:17, p.418, www.sciencedirect.com, 01.11.2008.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*, Alfa Aktuel Basım Yayım, Bursa.
- SAĞIR, Hande (2006), *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma*, M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- SAYGILI, Başak. *Mülakat teknikleri*, http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/kariyer_rehberi/kariyer/mulakat_teknikleri.htm, 23.03.2008
- SELMER, Jan ve Randy CHIU, (2004), “Required Human Resources Competencies In The Future: A Framework For Developing HR Executives in Hong Kong”, *Journal of World Business* Vol: 39, Issue 4, November, p.325, www.sciencedirect.com, 28.03.2008.
- SESSİZOĞLU, Erhan. “Yetkinlik Bazlı İşe Alım Süreci”<http://www.kalder.org/genel/Ankara/SunuErhanSessizoglu.pdf>, 22.03.2008.
- SIEMENS, Yetkinlikler, http://www.siemens.com.tr/web/39,167,1,1/siemens_tr/is_kariyer/insan_kaynaklari_politikamiz/yetkinlikler, 25.03.2008.
- SINGH, Parbudyal (2008), “Job Analysis for a Changing Workplace”, *Human Resource Management Review*, Vol,18, p.95, www.sciencedirect.com, 28.10.2008.
- STONE, Raymond, J. (1998), *Human Resource Management*, Wiley, Singapore.
- UYARGİL, Cavide, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, A.Cevat ACAR, v.d.,(2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul.
- UZUNOĞULLARI, Serkan (2006), *İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ÜLGEN, Hayri, ve Mirze S.Kadri, (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayın Dağ.Lt.Şti. İstanbul.
- WALSH, S. ve, J.D. LINTONB (2002), “The measurement of technicalcompetencies”, *Journal of High Technology Management Research*, Vol.13, p.76. www.sciencedirect.com, 28.10.2008.
- WU, Wei-Wen ve Yu-Ting LEE, (2007), “Developing global managers’ competencies using the fuzzy DEMATEL method”, *Expert Systems with Applications*, Vol: 32, p.534. www.sciencedirect.com, 01.11.2008.

YETKİN, Ceren (2006), *Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).