

# İNSAN KAYNAKLARINDA YETKİNLİK YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Tekin AKGEYİK\*

## ABSTRACT

The principle of measuring for competence, rather than intelligence, was first introduced by David McClelland in the 1970s. In its present form, competency measurement is a method of evaluating employees' ability to perform key parts or competencies of their jobs. Competency evaluation can be a powerful tool for strategic performance management, career advancement and succession planning. The aim of this article is to explain competency management as performance management tools and pay programs from human resources management perspective.

## ÖZET

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi çağdaş işletmecilik anlayışının bir yansımasıdır. Günümüzde yetkinlikler çalışanların bireysel düzeyde ve takım içindeki vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bu veri, insan kaynakları yönetimi tarafından işe alma, eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve işten çıkarma kararlarında önemli bir kriter konumdadır. Bu makalenin amacı yetkinlik kavramını tanımlamak, yetkinlik programlarını açıklamak ve yetkinliklere dayalı performans ve ücret stratejilerini analiz etmektir.

---

\* İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

## GİRİŞ

Yetkinlik ve yetkinlik yönetimi kavramları ilk olarak 1970'li yıllarda David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland, yetkinlik kavramını çalışanların işlerini yapma yeterliliği, yetkinlik yönetimini ise, bu yeterliliği oluşturmaya ve ölçmeye dönük kollektif bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, özellikle stratejik performans yönetimi, ücret programları ve kariyer gelişimi açısından büyük öneme sahiptir.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi çağdaş işletmecilik anlayışının bir yansımasıdır. Günümüzde yetkinlikler, çalışanların bireysel düzeyde ve takım içindeki vasıflarına ilişkin önemli bir veri kaynağı niteliğindedir. Bu veri, insan kaynakları yönetimi tarafından eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme ve işten çıkarma kararlarında önemli bir kriter konumdadır. Ayrıca işletme yönetimleri bu verileri organizasyonun performansını geliştirmede de dikkate almaktadırlar. Bu amaçla çoğu işletme, yetkinlik programlarını organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri ile ilişkilendirmeye yönelmektedir.

Bu makalenin amacı yetkinlik kavramını tanımlamak, yetkinlik programlarını açıklamak ve yetkinliklere dayalı performans ve ücret stratejilerini analiz etmektir. Makale bu amaçla üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yetkinlik kavramı kuramsal bir çerçevede tartışılmaktadır. İkinci bölümde yetkinlik programlarının çeşitli aşamaları değerlendirilmekte ve son bölümde ise, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ve ücretlendirme yaklaşımları gözden geçirilmektedir. Bu bölümde ayrıca yetkinlik yaklaşımının çalışanlar, yönetim ve organizasyon açısından sonuçları değerlendirilmektedir.

### A. YETKİNLİKLER: KURAMSAL PERSPEKTİF

#### 1. Kavram

İlk defa 1970'li yılların başında Harvard Üniversitesi'nden profesör David McClelland tarafından geliştirilen yetkinlikler, liderlik veya esneklik gibi yüksek performans unsurlarını yansıtan bir kavramdır. Bu açıdan yetkinlikler, yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasına olanak sağlayan davranışları, bilgi düzeyini ve tutumları kapsar (Cira & Benjamin; 1998; p.22.).

Diğer bir ifade ile yetkinlikler, çalışanların vasıf ve bilgi alanlarını veya daha geniş bir tanımlamayla çalışanların işletme misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullandıkları tüm bilgi, vasıf ve tavırları kapsamaktadır (Devisch & Kanji; 1998; p.62). Uygulamada işletmelerin genellikle benzer yetkinlikler tanımlamaya yöneldikleri gözlenmektedir. Bunlar esneklik, liderlik, problem çözme yeteneği ve girişimcilik gibi yetkinliklerdir (Cira & Benjamin; 1998; p.22.).

Yetkinlik yaklaşımı, çağdaş insan kaynakları yönetiminde personel seçimi, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücret yönetimi ve işten çıkarma kararlarının bir aracı olarak kullanılmaktadır. Çünkü yetkinliklerin bireysel performans davranışını ve dolayısıyla işletme başarısını etkileyen bir alanı temsil ettiği kabul edilmektedir. Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi bu nedenle günümüzde oldukça büyük ilgi görmekte ve örgütsel başarıya doğrudan katkı yapan yönetim sistemlerine odaklanmanın bir metodu olarak kabul edilmektedir (Levine; 1997; p.63).

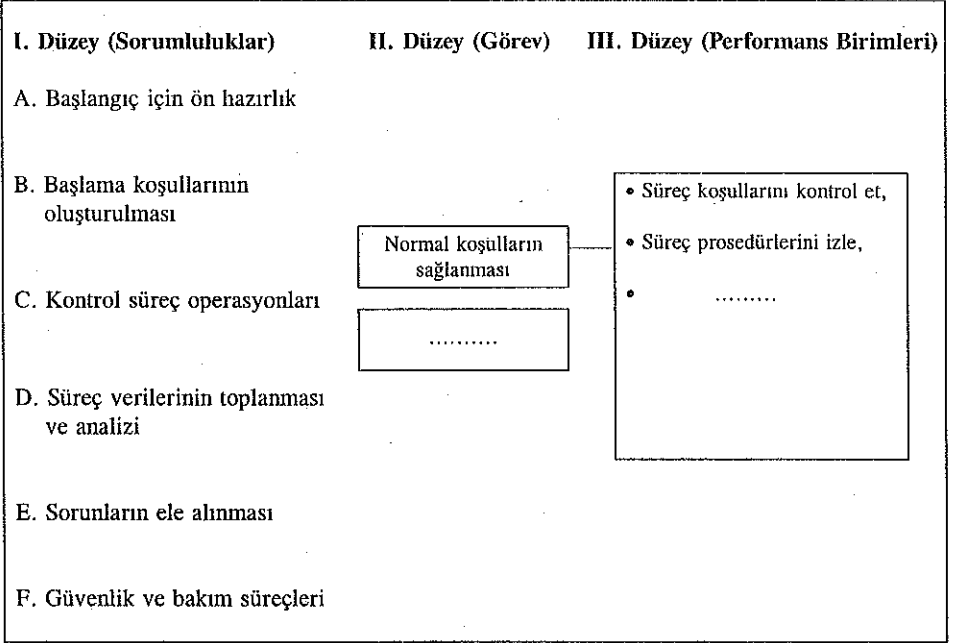
## 2. Yetkinliklerin Tanımlanması

Yetkinliklerin tanımlanmasında iş standardı temel değişken konumundadır. İş standardı, belirlenmiş iş, görev ve performans birimleri biçimindeki yetkinlik düzeyini, güvenlik gereksinimlerini, iş akışı ve görev silsilesini ve çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılan kriterleri kapsamaktadır.

İş standardı, işyerinde çalışandan bekleneni tanımlayan bir kavramdır. İş standartları (Grafik I) üç seviyede detaylandırılabilir;

- Sorumluluklar; işi önemli yetkinlik alanlarına ayırmakta,
- Görevler; her bir sorumluluğu daha alt detaylara bölmekte,
- Performans birimleri ise; iş görevlerini spesifik çalışma unsurlarına ayırmakta ve detaylı yetkinlikleri kapsamaktadır.

GRAFİK 1: İŞ STANDARDI



Kaynak: (Robertson: 1998; p.123).

İş standardı, bir işin yerine getirilmesinde gereksinim duyulan ana bilgiyi, vasıfları ve davranışları tanımlamak amacıyla uzmanlarca analizi yapılan bir işin nihai sonucudur. Bu süreç, bir diğer açıdan iş analizini tanımlamaktadır. İşle ilgili veriler beyin fırtınası toplantıları, mülakatlar, anketler ve gözlemler yoluyla edinilebilir.

Tanımlanmış iş standartlarını insan kaynakları yönetimi başka alanlarda da bir başvuru kriteri olarak dikkate alabilmektedir. Sözelimi;

- bir iş için gereksinim duyulan yetkinlikler tanımlanabilir,
- performans modeline göre, sorumluluk, görev ve performans birimleri mantıksal olarak sınıflandırılabilir,
- güvenlik kuralları saptanabilir.

Bir iş standardı, bir işin tüm ana yetkinliklerini ifade eden bilgileri kapsamlı ancak işe ilişkin olarak kullanılan detaylı iş prosedürlerini (yani baş-

langıç talimatları, güvenlik düzenlemeleri, bakım kuralları gibi) yansıtmamaktadır.

Bir iş standardındaki detayların aşırılığı bazı önemli sorunlara yol açabilir. Bu sorunlar arasında (1) sonuçları genelleştirmenin zorlaşması, (2) yetkin performans düzeyinin darlaşması, (3) bilginin aşırı derecede artması, (4) işler ve çalışanlar arasında karşılaştırma yapmanın zorlaşması bulunmaktadır (Robertson; 1998; p. 121).

### 3. Yetkinlik Modelinin Oluşturulması

Yetkinlik modeli, bir organizasyonun tümü için ya da sadece belli bir birimi için oluşturulabilir. Yetkinlik modeli büyük ölçüde işletmenin ihtiyaç ve hedeflerine bağlı olarak geliştirilebilir. Uygulamadaki modelleri dört temel grupta sınıflamak mümkündür.

#### a) Fonksiyonel Yetkinlik Modeli

Bu model, finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, imalat vb. kritik işletme fonksiyonları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Model, bu fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara düzeyleri dikkate alınmadan uygulanmaktadır. Bir fonksiyonel model genellikle gereksinim duyan yararlı davranışların organizasyonda değiştiği durumda gerekli bir model konumuna gelir. Örneğin yüksek teknolojili bir firmada hıza, sorumluluğa ve esnekliğe gereksinim duyulan satış personelinin kritik yetkinlikleri mühendislik yetkinliklerinden belirgin ölçüde farklılaşır.

Bir yetkinlik modeli olarak fonksiyonel yaklaşımın avantajı oldukça odaklanmış olmasıdır. Bu model organizasyonu beklenen davranışlara yoğunlaştırmakta ve davranışları değiştirmede hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.

#### b) İş Yetkinliği Modeli

Bu model çok sayıda çalışanın aynı görevi ya da işi yaptığı organizasyonlarda uygulanır. Model diğerlerine göre oldukça dardır ve işyerinde sadece bir tek işe uygulanır.

#### c) Rol Yetkinlik Modeli

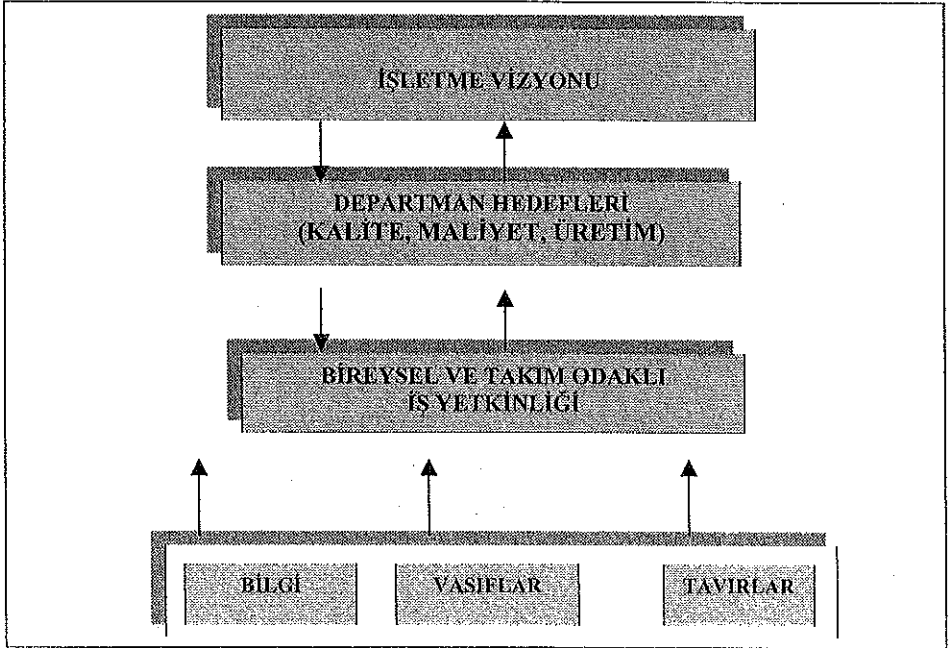
Bu model, bireylerin organizasyonda spesifik roller üstlendikleri durumlarda uygulanır. Temsili bir model finanstan, pazarlamaya, imalattan diğer fonksiyonlara kadar tüm alanlardaki yöneticileri kapsayabilir. Çapraz fonksi-

yonel alanlarda da uygulanabildiğinden rol yetkinlik modeli çapraz takım çalışmalarında oldukça pozitif sonuçlar yaratmaktadır. Takımda farklı yetkinliklere mensup çalışanlar yer alır ve bunlar genellikle özel bir görev üstlenirler (Cira & Benjamin; 1998; p.22).

#### d) Temel Yetkinlik Modeli

Bu model organizasyonda yetkinlikleri bir bütün olarak tanımlamayı hedeflemekte ve yetkinliklerle organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleri arasında yakın bir ilişki yaratmaktadır. Temel yetkinlikler modeli, organizasyonun ana değerleri ile çalışanların davranışları arasında bir bağlantı kurmaktadır. İşletmenin özellikle tüm çalışanları ana bir değer etrafında birleştirmek istediğinde bu model oldukça uygun bir alt yapı sağlar. Temel yetkinlikler modeli ayrıca geniş kültürel değişimlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç konumundadır. Sözelimi organizasyon için yeni bir vizyon yaratılması.

**GRAFİK II: TEMEL YETKİNLİKLER MODELİ**



Kaynak: (Robertson; 1998; p.122).

#### 4. Yetkinliklerin Özellikleri

##### a) Yetkinlikler Özel ve Farklılaşmıştır

Yetkinlikler her organizasyonda farklılaşmaktadır. Organizasyonun niteliğine faaliyette bulunduğu sektör ve benzeri faktöre göre yetkinlikler de değişebilir. Dolayısıyla tüm işletmeler için genel geçer bir yetkinlik dizini sıralanamaz.

##### b) Arka Plan Değerleri Yansıtır

Yetkinlikler sadece vasıf ve bilgi düzeyini değil aynı zamanda motivasyon, değerler ve imaj gibi arka plandaki yüksek performans düzeylerini yansıtan unsurları da barındırır. Bu unsurlar ayrıca çalışanların sahip oldukları vasıf ve bilgileri görev alanlarında uygulayabilme başarısını da kapsamaktadır.

Örneğin, işletmecilik bilgisi ve analitik vasıflar stratejik planlamanın ayrılmaz unsurlarıdır. Buna karşılık, gerçek anlamda yüksek performans düzeyine sahip planlamacıların aynı zamanda örgütsel yetkinlikler, yani başkalarını etkileme yeteneğine ("etkileme gücü") ve güç ilişkilerini anlayabilme kabiliyetine ("örgütsel bilinç") de sahip oldukları görülmektedir. Yüksek performans düzeyine sahip planlamacılar görev alanlarının sadece stratejik planlama yapmak olmadığını aynı zamanda planları geçerli ve aktif bir şekilde destekleyecek planlama sürecinde kritik kararları alma görevini de üstlenmeleri gerektiğini göstermektedirler.

##### c) Arka Plan Başarı Faktörlerinin Ölçümü

Arka plan başarı unsurlarının vasıf ve bilgileri ölçmeye göre çok daha zor olduğu açıktır. Ancak özellikle çok boyutlu değerlendirmelerde bu zorluk aşılabilmektedir. Çünkü işletme perspektifi açısından aslonan yetkinlikleri tam olarak ölçebilmektir (Hofrichter & Lyle; 1996; p.22).

##### d) Yetkinlikler Değerlendirmede Subjektifliği Önlemektedir

Ortak kriterlere dayalı geleneksel performans değerlendirme programları subjektif olma eğilimindedir. Bu da bazı durumlarda önemli haksızlıklara yol açabilmekte ve çalışanların değerlendirme sürecine güvenini sarsabilmektedir. Oysa yetkinliklere dayalı performans değerlendirme programlarında çalışanın işin gerektirdiği bilgi ve vasıf düzeyini hangi ölçüde karşıladığı ana-

liz edildiğinden, değerlendirme daha adil ve gerçekçi bir şekilde yapılabilir. Çalışan böylece hangi açılardan yetersiz kaldığını da açık biçimde gözlemleyebilmektedir.

## **B. YETKİNLİK YÖNETİMİ PROGRAMLARI**

Yetkinlik yönetimi programı çalışanların yetkinlik düzeylerini oluşturmaya, geliştirmeye ve ölçmeye dönük kolektif bir süreci tanımlamaktadır. Yetkinlik yönetimi programlarının dört temel aşamayı kapsadığı görülmektedir. Bunlar programın oluşturulması, değerlendirme süreci, programın yönetimi ve çalışanların programa katılımıdır.

### **1. Programın Oluşturulması**

#### **a) Yetkinlik Analizi**

Yetkinlik analizi yetkinlikleri ve yetkinlik düzeylerini belirleyen bir süreçtir. Yetkinlik programı açısından yetkinlikler üç düzeyde tanımlanabilir ve ölçülebilir: ana yetkinlikler, fonksiyonel veya genel yetkinlikler ve spesifik yetkinlikler. Ana yetkinlikler işletmenin çalışanını misyonuna ve stratejik hedefine odaklamasıdır. Sözelimi, eğer işletmenin odağı müşteri ise, çalışanların ana yetkinliği müşteri kökenlilik olacaktır.

Fonksiyonel yetkinlikler bireyin spesifik fonksiyon veya rolü ile yakından bağlantılıdır: bu durumda iletişim becerileri satış yöneticisi için müşteri, insan yönetimi ve kamuoyu ile iletişim becerilerine dönüşmektedir. Aynı şekilde bir hukuk uzmanı için, uzmanlık, teknik uzmanlığa (kanunlar, kurallar, spesifik düzenlemeler vs.) ve örgütsel uzmanlığa (içsel kurallar, işletmenin ve süreçlerin nasıl yönetildiği, işletme stratejisi, pazarlama kampanyalarının nasıl organize edileceği vs.) bölünmektedir. Yetkinliklerin üçüncü grubu, spesifik yetkinliklerdir.

Farklı yetkinlikler, bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu bütünlük üç yetkinliği yani ana yetkinlikleri, fonksiyonel yetkinlikleri ve spesifik yetkinlikleri kapsamaktadır. Her bir yetkinlik alanı üç seviyede ölçülebilir: uzmanlık seviyesi, standart seviye ve minimum iş gereksinimi. Yetkinlikler arasındaki göreceli ağırlık organizasyonda rol ve fonksiyonlar arasındaki farklılaşma için geniş bir alan yaratmaktadır (Devisch & Kanji; 1998; p.62).



Aşağıdaki tabloda bireysel düzeyde geliştirilmiş bir yetkinlik analizi görülmektedir.

**TABLO I: BİREYSEL DÜZEYDE YETKİNLİK ANALİZİ**

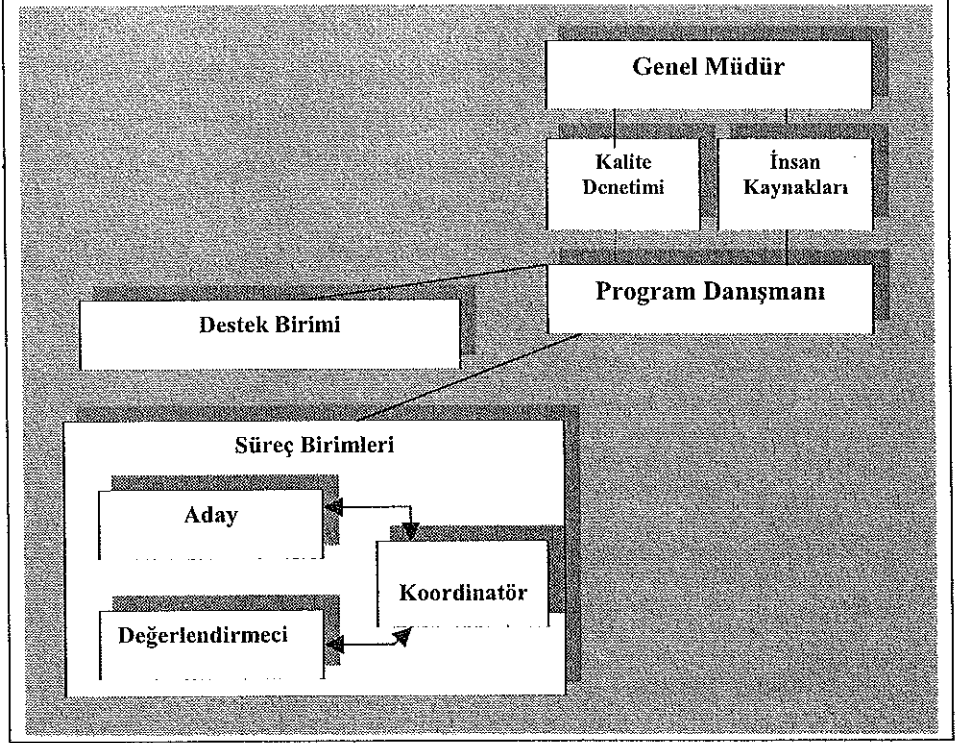
	<b>Giriş Düzeyindeki Çalışan</b>	<b>Deneyimli Çalışan</b>	<b>Uzman Çalışan</b>
<b>Müşteri Hizmetleri</b>	Müşteri sorunlarını anlamaya çalışır.	Önemli müşteri ihtiyaçlarını değerlendirir.	Güvenilir bir danışman olur.
<b>Geliştirme Takımı</b>	Takım performansını yaratmada liderlik rolü üstlenir.	Takımı hedeflenen sonuçlara ulaştırmaya yönlendirir.	Karmaşık operasyonel problemleri çözmek için networklar yaratır.

**Kaynak:** (Cira & Benjamin; 1998; p.25).

### **b) Yetkinlik Takımı**

Yetkinlik takımının oluşturulması programların başarısındaki en önemli unsurdur. Yetkinlik programları adaylar, değerlendirmeciler, program koordinatörü ve danışmanı kapsayan takımlarla sahiplenilmeli ve yürütülmelidir. Aşağıdaki grafikte takımın niteliği ve takım üyelerinin rolleri açıklanmaktadır.

**GRAFİK III:  
YETKİNLİK PROGRAMLARININ KONFIGÜRASYONU**



Kaynak: (Robertson; 1998; p.122).

### Örnek Olay: Colgate'in Yetkinliklere Dayalı Global İnsan Kaynakları Stratejisi

Colgate Dünyanın bir numaranın kişisel bakım ürünleri üreticisidir. Şirketin yıllık satışları 8 milyara dolara ulaşmaktadır. Bu cironun %70'i Amerika dışındaki ülkelerde yaratılmaktadır.

1990'lı yıllarda Colgate işletme stratejisini yeniden tanımlamaya karar vermiş ve bu amaçla işletme hedefleri ile insan kaynakları arasında bir bağlantı kurmaya yönelmiştir. Amaç tüm dünyada tek bir Colgate İnsan Kaynakları stratejisi yaratmak olarak açıklanmıştır. Program kapsamında bir Global İnsan Kaynakları Stratejisi Takımı kurulmuştur. Takımın görevi örgütsel mükemmelliğe ulaşmak için yönetimle ortak çalışmalar gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir. Takım bunu Colgate çalışanları, işletme süreçleri ve organizasyon ile şirketin vizyonu, misyonu ve değerleri arasında bağlantı kurarak yapmayı planlamıştır.

Takım ilk olarak global bir insan kaynakları vizyonu tanımlayarak, üç temel değer belirlemiştir: insan değer vermek, takım çalışması ve sürekli geliştirme.

"Biz insanımıza değer veriyoruz. Çalışanlarımız, tüketicilerimiz, hisse sahiplerimiz ve ortaklarımız bizim için önceliklidir. Her durumda birlik, dürüstlük ve duyarlılıkla çalışacağımıza söz veriyoruz.

Biz global takımın bir parçasıyız, farklı ülkelerden, farklı fonksiyonel alanlardan ve dünyanın çeşitli köşelerinden gelen insanlarla birlikte çalışırız. Düşüncelerimizi, teknolojilerimizi ve yeteneklerimizi paylaşarak, sürekli büyüme yaratabiliriz.

Hem bireysel ve hem de takım düzeyinde hergün daha iyiye gitmeye bağlıyız. Müşterilerimizin beklentilerini daha iyi anlayarak, ürünlerimizi, hizmetlerimizi ve süreçlerimizi sürekli geliştirerek en iyiye ulaşacağız. En iyi olacağız".

(devamı 80. Sayfada).

### c) Programın Tarafları: Takım Üyeleri

#### aa) Aday

En önemli takım üyesidir. Değerlendirme sürecinde adaya performansını değerlendirme, sonuçlara pozitif reaksiyon gösterme ve doğru davranışı sergileme olanağı da sağlanmalıdır (kendini değerlendirme, yeniden eğitim, deneyimli bir mentor eşliğinde deneyim kazanma gibi).

Adaya yetkinliklerin kişisel yaşamdaki sonuçlarının gösterilmesi programa katılımı teşvik eden önemli bir motivasyon unsurudur. Bu amaçla adayın yapılacak değerlendirme toplantılarına katılması sağlanmalıdır. Adaya yaptığı işin gerektirdiği özellikler ve gereklilikler açıklanmalıdır (Robertson; 1998; p.123). Değerlendirme sürecinin çalışanlarla iletişim kurulan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Bu süreç etkin ve adil bir şekilde işletilirse çalışanın organizasyonun vizyonuna bağlılığı güçlenecektir (Pavlinski; 1999; p.26).

#### bb) Değerlendirmeci

Değerlendirmeci yetkinlik analizini yapan kişidir.

Değerlendirmeci;

- değerlendirdiği işlerde yetkin,
- iletişim becerileri gelişmiş,

Takım işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları desteği için çeşitli alanlar tanımlanmıştır. Bunlardan biri, kariyer planlama olmuştur. Kariyer planlamaya özellikle şirketin gelecekteki hedeflerini gerçekleştirecek doğru vasıf ve deneyime sahip yeterli yöneticiye sahip olması açısından büyük önem atfedilmiştir.

İkinci bir alan işletme ihtiyaçları ile eğitim arasında bir bağlantı kurmak olmuştur. Eğitimler oraya çıkan yeni gereksinimler, liderlik ihtiyaçları ve teknolojilere göre yeniden tanımlanmıştır.

Yetkinlikler global insan kaynakları stratejisinin merkezi bir değişkeni olarak tanımlanmıştır. Strateji geliştirme aşamasında strateji takımı yetkinlik geliştirme takımları kurmuştur. Bu takımlar yetkinlikleri geliştirilen fonksiyonun direktörü tarafından yönetilmiştir.

Sözelimi, Finans fonksiyonu için Colgate'in finans ofisi şefi merkezden, bağlı şirketlerden ve üretim şirketlerinden gelen çalışanlarla bir takım oluşturmuştur. Bu takım her iş düzeyi için gereksinim duyulan deneyim ve vasıfları tanımlanmış ve bir kariyer planı oluşturmuştur.

Yetkinlikler global insan kaynakları stratejinin en önemli değişkeni olarak belirlenmiştir. Çünkü personel almada, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasında, performans değerlendirmelerde ve kariyer geliştirme süreçlerinde yetkinliklere dayalı modeller geliştirilmiştir. Diğer bir ifade ile yetkinlikler hem kariyer planlanmasının hem de eğitimin temelini oluşturmuştur.

(Anfuso; 1995; pp.44-50)

- değerlendirme sürecinde danışman ile yönetim arasında bağlantı kurmak.

Koordinatör teknik birimlerin yöneticileri arasından seçilmelidir. Koordinatörün yüksek düzeyde iş süreci bilgisine ve iş performansına sahip olması ayrıca adayların ve değerlendirmecilerin güvenini kazanması gerekir (Robertson; 1998; p.123).

- iş süreçlerini gözlemlemede ve yetkin/yetkin olmayanı ayırmada uzman,

- adaylar arasında yüksek bir güven unsuruna sahip olmalıdır.

Yukarıda sıralanan profili ile ideal bir değerlendirmeci orta kademe yöneticileri arasından seçilebilir.

Değerlendirmeci böylece adayın uygun iş davranışına sahip olup olmadığını tam olarak saptayabilir. Bu kritik görevi nedeni ile değerlendirmeci değerlendirme prensip ve uygulamaları konusunda eğitim almalı ve uzmanlığı yönetimce onaylanmalıdır

### cc) Program Koordinatörü

Program koordinatörü işletmede yetkinlik değerlendirmelerini koordine eden kişidir. Koordinatörün görevleri arasında şunlar yer almaktadır;

- iş standardını oluşturmak, zaman içinde geliştirmek ve yetkinlik programı ile uyum düzeyini kontrol etmek,

- değerlendirmecilerin seçiminde yer almak,

- değerlendirmelerin objektif bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamak,

#### dd) Program Danışmanı

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi işletmede insan yönetmeye yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu model tüm organizasyona stratejik yeni bir yön çizmektedir. Dolayısıyla oluşturulacak programın etkinliği ve başarı düzeyi aynı zamanda organizasyonun hedeflediği sonuçlara ulaşmada bir zemin yaratacaktır (Greengard; 1999; p.105). Bu nedenle programın işleyişi dışarıdan da denetlenmelidir. Bu amaçla dışarıdan bir program danışmanı atanma yoluna gidilebilir.

Program danışmanı organizasyonun insan kaynakları yönetimine bağlı olarak çalışan kişidir. Görevi, yetkinlik programının organizasyonda düzgün ve sorunsuz olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Program danışmanının görevleri arasında;

- yetkinlik programı için üst yönetim ve koordinatörle ortak çalışmak,
- yetkinlik analizi konusunda koordinatöre ve değerlendirmecilere önerilerde bulunmak, değerlendirmecilerin eğitilmelerine eşlik etmek,
- yetkinlik programı sonuçlarını üst yönetime bildirmek,
- bilgi yönetimi ile kalite sistemi arasında bağlantı kurmak bulunmaktadır.

Program danışmanı, organizasyonun teknik birimleri (süreç alanları, bakım departmanları, teknik destek alanları gibi), iş yapısı ve içeriği hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Danışman ayrıca, yüksek düzeyde prezentasyon ve iletişim becerileri taşımalıdır.

#### d) Programın Zamanlaması

Organizasyonda kapsamlı değişimlerin eş zamanlı olarak yapılması yetkinlik programlarının başarısını güçlendirmektedir. Bu açıdan reorganizasyon yetkinlik programına başlamak için ideal bir zamandır.

#### e) Programın Maliyeti

Programın maliyet unsurları aşağıdaki alanlarda somutlaşmaktadır;

**Geliştirme Maliyetleri;** İş pozisyonlarının derinliğe analizi; iş standartlarının yazılı olarak yaratılması; Kayıt ve prosedürlerin yeniden düzenlenmesi; kapsamlı eğitim programları,

**Süreç Maliyetleri;** adayların değerlendirilmesi; performans standartlarının düzenlenmesi; değerlendirmecilerin ve koordinatörlerin eğitilmesi,

**Yönetim ve kontrol Maliyetleri;** Dışsal yöneticinin gözetimi; kayıt yönetimi ve sekreterlik hizmetleri; içsel ve dışsal kaynakların birleştirilmesi; çalışanların teşvik edilmesine dönük parasal ve parasal olmayan ödüllerin maliyeti.

Bu maliyet unsurları parasal değer biçiminde hesaplandığında programın bütçesi belirlenmiş olacaktır. Programın getirisi ise, programın maliyet ile organizasyona sağladığı niteliksel ve niceliksel getiriler karşılaştırılarak saptanabilir. Getiriler özellikle işyerindeki performans düzeyi ile yakından ilişkilidir (Robertson; 1998; p.124).

## 2. Değerlendirme Süreci

Değerlendirme süreci programın nihai başarısını belirleyen en önemli aşamadır. Bu aşamada çalışanların yetkinliklerinin tam olarak anlaşılması, çalışanlara yetkinliklerini ortaya çıkarmada ve geliştirmede eşit fırsat olanakları sağlanması, dengeli bir değerlendirme sistemi yaratılması yetkinliklerle ücret arasındaki bağın açıklıkla ortaya konması ve çok boyutlu bir değerlendirme sistemi oluşturulması programın başarısını güçlendirecektir (Cira & Benjamin; 1998; p.5).

### a) Değerlendirmecinin Tutumu

Değerlendirme sürecinde değerlendirmeci adayın işteki görev alanlarını yerine getirme becerisini ölçümleyecektir. Değerlendirmeci, adaya rutin olmayan bazı görevleri kendi yapıyormuş gibi sorular sorarak, adayın performansı ve bilgisi konusunda notlar tutacaktır. İş esnasında adayın gözlenmesine ilave olarak değerlendirmeci adaydan aldığı yazılı cevapları, iş kayıtlarını ve adayın üstlerinden aldığı bilgileri de toplayacaktır.

### b) Değerlendirme Kriteri

Değerlendirme analizlerinde yetkinliklerin nasıl değerlendirileceğine karar verilmelidir. Genelde iki değerlendirme yaklaşımından söz edilebilir;

- Yetkin/Yetkin değil; aday basit bir şekilde bir işi yapabildiği ya da yapamadığı biçiminde tanımlanabilir.
- Değerlendirme Skalaları; bunlar sayısal değerlere bağlı olarak oluşturulabilir (örneğin 1'le 5 arasında). Ölçekler herbir performans birimleri için yetkinlik düzeylerini ve adayın ulaşması gereken yetkinlik düzeyini belirlemede yararlı olacaktır.

### 3. Programın Yönetimi

Yetkinlik yönetimine ilişkin bir program süreci, içsel tutarlılığı ve bütünlüğü sağlayacak, değerlendirmeyi güvenilir kılacak ve organizasyonun misyonu ile ilişkilendirecek bir program yöneticisine gereksinim duyar. Çoğu işletmede birimler birbirinden kopuk ve ilişkisiz olduğundan yetkinlik programının koordinasyonunu yürütmek zorundur.

Program yöneticisinin özellikle aşağıdaki konulara özel bir önem vermesi beklenir;

- adil değerlendirme ilkeleri geliştirilmeli, gerekli dökümantasyon ve idari destek sağlanmalı,
- programın prensipleri ve uygulamaları konusunda değerlendirmecileri ve koordinatörleri eğitecek workshoplar oluşturulmalı,
- değerlendirme süreci periyodik olarak gözden geçirilmeli,
- organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile kalite fonksiyonu ilişkilendirilmelidir (Robertson; 1998; p.124).

### 4. Çalışanların Katılımı

Çalışanların yetkinlik programına katılımlarının sağlanması başarının kaçınılmaz şartıdır. Amaç değerlendirmenin yaratacağı gereksiz korkuları geçersiz kılmaktır. Özellikle değerlendirme biçiminin çalışanların onayı ile uygulamaya geçirilmesi sürecin başarısını arttıracaktır (Grote; 2000; p.7).

Çalışanların değerlendirme sürecine daha etkin katılımlarını sağlamak için bazı ilkelerin özellikle dikkate alınması gerekmektedir;

- birey ve takım düzeyinde, yüksek performans standartlarının geliştirilmesini sağlayacak bir sistem oluşturulmalı,

- çalışanlar için kariyer fırsatı yaratılmalı,
- işgüvenliğini sağlayacak gerekli şartlar sağlanmalı,
- rekabet gücünü geliştirmek için organizasyonun misyonu ile süreç ilişkilendirilmelidir.

Özetle, çalışanların yetkinlik programını geleceklerine ve kariyerlerine yaptıkları bir yatırım olarak görmeleri sağlanmalıdır.

Yüksek düzeyde yönetimin açıklığı ve programın desteklenmesi önemli bir motivasyon unsuru olacak ve çalışanlara yönetimin programa verdikleri önemi gösterecektir.

Bu nedenle yönetim bazı girişimlerle programa dönük ilgiyi arttırabilir;

- yetkinlik programının önemini, hedefini ve yararlarını açıklayan özel toplantıların düzenlenmesi,
- programın gidişatına ilişkin duyuruların ve özel gazetelerin çalışanlara ulaştırılması,
- başarılı olmuş çalışanlar için özel törenlerin düzenlenmesi,
- tüm takım üyelerinin yetkinlik programında birbirlerini motive etmeleri için takım çalışmasının teşvik edilmesi,
- kariyer sürecinde yetkinlik unsurlarının dikkate alınması (Robertson; 1998; p.125).

## C. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS ve ÜCRET YÖNETİMİ

### 1. Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme

Geleneksel standart kriterlere dayalı performans programları günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmektedir. Çünkü bu modellerde kalite ikinci planda kalmakta ve tüm çalışanlar genel bazı kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Öte yandan şirket performansını esas alan finansal ve maliyet kriterlerine dayalı değerlendirmeler de, sadece girdi maliyetine dönük yoğunlaşma nedeni ile günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmektedir. Bu modellerdeki finansal ölçütler yüksek kalite düzeyine, düşük maliyete ve piyasa hızı-



na ulaşmada önemli bir engel konumundadır. Bu unsurlar performans düzeyini gerçekçi biçimde yansıtmamaktadır (Martin; 1997; p.431).

Yetkinliklere dayalı çok yönlü değerlendirme ise, tarafların sistemin adil işlediğini bildikleri durumlarda hem performans hem de ücret yönetimi açısından oldukça olumlu sonuçlar vermektedir. (Levine;1997;p.63).

Yetkinlik yaklaşımı klasik anlayışı bütünüyle değiştirmektedir. Karşılıklı sorumluluk süreci yoluyla başarıyı değerlendirecek bir ölçekte sürekli kısa ve uzun dönemli hedefler geliştirilmektedir. Yetkinlikler bu açıdan önemli bir değerlendirme zemini sağlamaktadır.

Yetkinliklere dayalı performans yönetimi organizasyonun başarısında önemli işlevler görmektedir. İlk olarak, böyle bir model, kritik davranış ve becerilerin organizasyonda geliştirilmesine olanak sağlar. Ayrıca, organizasyonu ana yetkinliklerini tanımlamaya zorlar. Nihayet, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme organizasyonda yetkinliklerin tam olarak anlaşılmasını ve içselleştirilmesini mümkün kılar (Grote; 2000; p.4).

Yetkinlik modeli aynı işteki çalışanlar arasındaki farklılıkları elimine ederek olumsuz sonuçları gidermeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bireysel yetkinliklerin sürekli geliştirilmesi mükemmellik için kesin şarttır. Sonuçta, tüm bunların etkin bir şekilde iletişim, eğitim ve denetim merkezli olarak yapılandırılması gerekmektedir (Devisch & Kanji; 1998; p.62).

## 2. Yetkinlik Ücreti: "Kavramsal Dönüşüm"

Bu kavram özellikle son dönemlerde vasıflara göre daha kolay gözlenebilen bilgi alanlarını veya davranışları kapsayan yetkinliklere dönük ücret uygulamaları için özellikle de hizmet sektörlerinde (iletişim, bankacılık gibi sektörlerde) kullanılmaktadır. Yetkinlik ücreti öğrenen organizasyonlarda insan kaynakları yönetimlerinin yeni ücret stratejisi olma eğilimindedir. Ücret sistemleri için kullanılan yetkinlikler arasında teknik uzmanlık, müşteri odaklılık, insani vasıflar, yenilik yaratma potansiyeli ve takım çalışmasına yatkınlık bulunmaktadır (Pavlinski; 1999; p.26).

Yetkinliklere dayalı ücret programları bazı işletmelerde önemli değişimleri hızlandırmada ve tüm insan kaynakları aktivitelerini yetkinlik modeli çerçevesinde yeniden biçimlendirmektedir.

Yetkinliklere dayalı ücret modeli niteliksel ve niceliksel bazı kriterler çerçevesinde aktif bazlı bir ücret stratejisi geliştirmektedir. Model çalışanın

motivasyonunu doğrudan etkileyen bir sonuç yaratmaktadır. Bu durum, özellikle toplam kalite çabaları gibi uzun dönemli başarılarda adrenalin etkisi yaratmaktadır.

Yetkinliklere dayalı ücret yönetiminde özellikle şu alanlar ön plana çıkmaktadır.

- Yetkinliklerin seçimi ve tanımı,
- Herbir yetkinlik için rol modelinin tanımı,
- yetkinliklerin nasıl elde edileceğinin ve değerlendirileceğinin belirlenmesi,
- yetkinliğin ölçümünde etkin metodlar geliştirilmesi,
- ücret maliyeti için katma değer nasıl sağlanacağını saptanması (Zingheim & Schuster; 1995; p.14).

Buna karşılık yetkinliklere dayalı ücret modelleri ciddi bir tartışma alanı da yaratmaktadır. Bu tartışmalar özellikle yetkinliklerin tanımından, ücretle yetkinlikler arasındaki ilişkiyi oluşturma modelinden, kapsanacak işgücünün sayısı ve niteliğinden, uygulama düzeyinden ve yetkinlik ücretinin hedeflerinden kaynaklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar yetkinliklere dayalı ücret programlarının çelişik sonuçlar yarattığını ileri sürmektedir. Bu nitelikli programlar bir yandan işletme değerleri, davranışsal değişim ve yetkinliklerle parasal unsurlar arasında ilişki kurarak çalışanları pragmatik davranmaya yönlendirmekte, diğer yandan da çalışanları yüksek düzeyde motive ederek değişimi yaratmada önemli bir işlev görmektedir (Cira & Benjamin; 1998; p.21).

Bu konuda son yıllarda geliştirilen alternatif bir diğer model "Bütünsel Ücret Yaklaşımı (Total Compensation Approach)"dır. Yetkinlik yaklaşımı ile takım ücret sistemini esas alan bütünsel ücret modelinde yetkinliklere dayalı ücret sistemi çalışanların işlerini nasıl yaptığına odaklanmakta, takım esasına ücret yönetimi çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerinde öncülük etmektedir.

Aşağıdaki tabloda takım esasına dayalı ücret yönetimi ile yetkinlik ücreti bütünsel ücret yaklaşımı olarak ele alınmaktadır.

TABLO: BÜTÜNSEL ÜCRET YAKLAŞIMI

Kriterler	Takım Ücreti	Yetkinlik Ücreti
Yapı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takım</li> <li>• Performans Ücreti</li> <li>• Takım Sonuçları ve Süreçleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birey</li> <li>• İş ve İş Değerlendirme</li> <li>• Personel Gelişimi ve Katma Değer</li> </ul>
Yapı Unsurları	Kriterler ve Hedefler	Yetkinlikler ve Vasıflar
Ödüllendirme Biçimi	Değişken Ücret	Değer Üretkenliği
Katma Değer	Takım Performansının Gelişimi	Rol ve Sorumlulukların Genişlemesi
Odak	Birey → Takım	İş → Vasıf/Yetkinlik

Kaynak: (Zingheim & Schuster; 1995; p.13)

### 3. Yetkinlik Politikasının Sonuçları

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları uygulamaları çalışanlar, işletme yönetimi ve organizasyon açısından çeşitli sonuçlar yaratmaktadır.

#### a) Çalışanlar

Yetkinlik programı çalışanların üstün bir performans düzeyine çıkmalarına yol açmaktadır. Böylece,

- çalışanlar iş gerekleri ve organizasyonun beklentilerine cevap verebilecek,
- işin tüm boyutları açısından yetkinlikler istenilen düzeye çıkabilecek,
- uygun yetkinlikler geliştirebilecek,
- organizasyonda iş mobilitesi ve kariyer gelişimi sağlanabilecektir.

#### b) İşletme Yönetimi

Yetkinlik programları işletme yönetimine organizasyondaki birey ve takımların performans düzeyleri konusunda sistematik veri sağlar. Bu sayede

yönetimler gerekli eğitim programlarını düzenlemede ve işe alma ya da çıkarma kararlarını vermede etkin hareket edebilirler (Robertson; 1998; p. 123).

Yetkinliklere dayalı yönetim stratejisi işletmede gerçek hedefin ne olduğunu anlamayı güçlendiren bir ana strateji yaratmaktadır. Bu yaklaşım çalışanların örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde odaklanmasına olanak sağlamakta ve roller, sorumluluklar ve vasıflar arasında yakın bir ilişki yaratmaktadır (Greengard; 1999; p.105).

Öte yandan orta kademe yöneticileri yetkinlik verilerine dayalı olarak kontrol, bakım ve karlılık verilerini daha kolay analiz edebilirler. Yetkinlik programları işletmelerde hatalı üretimi azaltmakta ve üretim süreci gecikmelerini ortadan kaldırmaktadır. Buna ilave olarak işyerinde sağlık ve güvenlik koşullarının geliştirilmesinde yetkinlik programları önemli bir işlev görmektedir.

### c) Organizasyon

Organizasyonların özellikle işyeri denetimi, işlem süreçleri ve bakım prosedürlerini en iyi konuma getirmede yetkinliklerden yararlandıkları anlaşılmaktadır. Yetkinlik programları kalite ve verimlilik alanları ile güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasında organizasyonlara daha yüksek kazanımlar yaratmaktadır. Bu açıdan, yetkinlik programları insan kaynakları yönetiminin organizasyonun misyonu ile stratejik bir işbirliği yapmasına zemin oluşturmaktadır. Bu durum, insan yetkinliğinin organizasyonun en önemli rekabet faktörü olduğu gerçeğini ön plana çıkarmaktadır (Robertson; 1998; p. 124).

## GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Günümüzün piyasa alanında organizasyonlar çalışanlarının performansını ve gelişimini güçlendirmede yeni strateji arayışındadırlar. Bu kapsamda bazı işletmelerin yetkinliklere dayalı insan kaynakları programlarını uygulamaya koydukları görülmektedir. Özellikle sürekli değişen rekabet koşullarında yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi işletmede insan unsurunu rekabetin odağı konumuna getirmektedir.

Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, değişim sürecini hızlandırmakta ve adaptasyonu etkinleştirmektedir. Böylece sistem büyük bir sinerji kazanırken, çalışanlar açısından esneklik, açıklık ve değişime daha hızlı uyum mümkün olmaktadır.

Yetkinlik ayrıca çalışanlara sorumluluk üstlenme gücü vermekte, profesyonelleşme ve dayanışmayı teşvik etmektedir. Profesyonelleşme ile çalışanların işletmenin vizyonu ve misyonu içselleştirmeleri mümkün olmakta, örgütsel hedefler kişisel beklentilerle uyumlu hale gelmektedir. Yetkinliklere dayalı yönetim bu değişimi yaratmada bir katalizör işlevi görmektedir.

Yetkinlikler performans yönetimi ve ücret programları için de önemli bir veri kaynağı konumundadır. İşletmeler performans yönetimi sistemlerini ve ücret programlarını yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları stratejisi çerçevesinde geliştirmektedir. Bu uygulamalar, yetkinlik modelinin organizasyonda hızlı bir şekilde içselleştirilmesini olanaklı kılmanın da etkin bir yolu olarak görülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Anfuso, Dawn; "Colgate's Global HR Unites under One Strategy"; *Personel Journal*; Oct95; V.74/10; pp.44-50.
- Cira, Darrell J. & Benjamin, Ellen R.; "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution"; *Compensation & Benefits Review*; V.30/5; Sep/Oct 1998; pp.21-29.
- Devisch, Marc & Kanji, Gopal K.; "The Kioto People Management Model"; *Total Quality Management*; V.9/4-5; Jul98; pp.62-66.
- Edwards, Mark & Ewen, Ann J; "How to Manage Performance and Pay with 360 degree Feedback"; *Compensation & Benefits Review*; May/Jun 1996; pp. 41-47.
- Greengard, Samuel; "Competency Management Delivers Spectacular Corporate Gains"; *Workforce*; V.78/3; Mar99; pp.104-106.
- Grote, Dick; "Public Sector Organizations"; *Public Personnel Management*; V.29/1; Spring 2000; pp.1-21.
- Hofrichter, David & Spencer Jr., Lyle M.; "Competencies: The Right Foundation For Effective Human Resources Management"; *Compensation & Benefits Review*; Nov/Dec 1999; V.28/6; pp.21-23.
- Levine, Hermine Zagat; "Human Resources"; *Compensation & Benefits Review*; V.29/4; Jul/Aug 1997; pp.61-64.
- Martin, Roy; "Do We Practice Quality Principles in the Performance Measurements of Critical Success Faktors?"; *Total Quality Management*; V.8/6; 1997; pp.429-444.
- Pavliniski, Karen; "Compensation Design in College Station: Skill- and Competency-Based Pay"; *Public Management*; V.81/4; Apr99; pp.26-27.
- Robertson, R.; "Manager's Guide to Competency Testing and Certification"; *Hydrocarbon Processing*; Aug98; V.77/8; pp.121-128.
- Zingheim, Patricia K. & Schuster, Jay R.; "Introduction: How are the New Pay Tools Being Deployed?"; *Compensation & Benefits Review*; V.27/4; Jul/Aug 1995; pp.10-14.