

YETKİNLİKLERE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÜCRETLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Bilçin TAK*, Yücel SAYILAR**, Kurtuluş KAYMAZ***

ÖZET

1980'lerden bu yana insan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmaların bir bölümü, hem insan kaynakları uygulamalarının kendi içindeki uyumunun hem de bu uygulamalar ile örgütsel strateji arasındaki uyumun nasıl sağlanacağı üzerinde durmaktadır. Araştırmaların bir diğer bölümü ise söz konusu uygulamaların örgütsel performansı nasıl destekleyeceğine odaklanmaktadır. Bu çerçevede geleneksel iş odaklı sistemlerden farklı olarak ücretlendirme sisteminin örgütsel yetkinlikler ve stratejiyi destekleyecek biçimde tasarlanması önem kazanmaktadır. Bu çalışma, ilgili literatür göz önüne alınarak, yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemlerinin tasarımına ilişkin bir inceleme yapmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel Yetkinlik, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemleri*

AN EXAMINATION OF COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND COMPENSATION SYSTEMS

ABSTRACT

There has been considerable research on how human resource practices would fit both within its internal practices and with organizational strategy. Another stream of research has focused on how such practices would support organizational performance. In this context, it is trivial to design compensation systems, other than traditional job focused systems, that support both organizational competencies and strategy. This study aims to examine the design of competency based human resource management and compensation systems.

Keywords: *Organizational Competency, Competency Based Human Resource Management, Competency Based Compensation*

* Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Görükle Kampusu / Bursa, E-posta: btak@uludag.edu.tr

** Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Görükle Kampusu / Bursa, E-posta: ysayilar@uludag.edu.tr

*** Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Görükle Kampusu / Bursa, E-posta: kurtuluskaymaz@yahoo.com

GİRİŞ

Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımının temelinde, örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün, bir diğer deyişle kendilerini rakiplerinden farklı kılan unsurun, çalışanlarının geliştirdiği yetkinlikler olduğu düşüncesi yer almaktadır. Yetkinliğe dayanan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve bu işlevin bir bileşenini oluşturan ücretlendirme sistemi de bu anlayış çerçevesinde şekillenmektedir. Dolayısıyla yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini uygulayan şirketler, çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikleri yüksek ücretle ödüllendirerek üstün bir performans düzeyine ulaşmayı hedeflemektedirler.

ABD’de, 1999 yılında yapılan ve kendi sektörlerinde ilk sıralarda yer alan 750 şirketi kapsayan bir araştırmanın bulguları, şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretlendirme sistemleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ford, Intel, Microsoft, Wal-Mart gibi alanında dünya liderleri konumunda ve yüksek finansal performansa sahip şirketlerin oluşturduğu bu grupta ücret ve performans yönetimi konusunda genel olarak benzer modellerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu şirketlerde yüksek performans gösteren çalışanlar için tutarlı ve anlamlı bir ücret farklılaştırmasına gidildiği; performans yönetim sisteminin gösterilen çabaların ödüllendirilmesini temel aldığı; çalışanların performans düzeyi ile işletmenin başarısı arasındaki ilişki ve bunlara bağlı ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamalarının tüm çalışanlara sık, açık ve detaylı şekilde iletildiği saptanmıştır (Gherson, 2000).

Bu çalışmada, 1980’lerden itibaren İKY alanında benimsenen stratejik bakış açısı göz önünde tutularak, ücretlendirme sistemlerinin yetkinlikler ile ilişkilendirilmesi konusunda kavramsal bir tartışma yapılmakta ve bu sistemin örgütler açısından yaratacağı üstünlükler ve sorunlar üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla öncelikle İKY literatüründe son on yılı şekillendiren eğilimlere değinilmekte, daha sonra yetkinlik kavramı ve yetkinliklere dayalı İKY sistemi ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır. Son olarak ücretlendirme sistemi ve yetkinliklerin ilişkilendirilme süreci anlatılmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler, İKY’ye ilişkin uygulama ve düzenlemelerin örgütler için önemini arttırmıştır. İlgili literatürde izlenebilen net bir tespiti oluşturan bu durum sonucunda İKY literatürü

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

sürekli gelişmekte, kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla tartışılan bir alan niteliği kazanmaktadır.

İKY'yi örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan bir mekanizma olarak tanımlayan yaklaşımlarda işlevselci bir bakış açısının hakim olduğu ve İKY'nin örgütteki düzen ve entegrasyonu sağlamakla sorumlu olduğu belirtilmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde insan kaynakları (İK), üretimin kara kutusu olarak kabul edilmekte ve üretimin girdilerinden birinin, yani insanların seçilmesi, değerlendirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi konusunda çalışmaktadır. Bu yaklaşım İKY'yi teknik ağırlıklı bir araç olarak konumlandırmaktadır. Yaklaşımın temelinde yatan paradigma da ağırlıklı olarak modernist ve pozitivist niteliklidir. Söz konusu rasyonel paradigma, bir şeyin yönlendirilebilmesi ya da yönetilebilmesi için öncelikle onun bilinmesi gerektiğini savunmaktadır (Townley, 1993).

Geleneksel olarak sosyal bilimlerde birey, analize başlamanın hareket noktası, zaman içinde süreklilik arz eden, gözlemlenebilir bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısıyla birey, İK uygulamalarının temelini oluşturan analiz birimi konumundadır. Dolayısıyla bireyin doğasının ortaya çıkarılması, tanınması ve seçme, performans değerlendirme, eğitim, geliştirme, ücretlendirme gibi faaliyetlerin doğru biçimde uygulanması ile motive edilmesi gerekmektedir. Ancak bu paradigmaya alternatif yaklaşımlarda bireyin sistemde içsel bir bileşene indirgenip "veri" kabul edilmesi eleştirilmekte, birey, içinde bulunduğu sosyal bağlamın unsurları ile karşılıklı etkileşim içinde, tümüyle kontrol edilemeyen, göreceli nitelikleriyle kavramsallaştırılmaktadır. Bu bakış açısı ile bireyin bilme yeteneği, diğer bir deyimle bireyin bilmesini ve kendini yeniden inşa etmesini sağlayan süreçler temel analiz alanı olarak değerlendirilmektedir. Epistemolojik açıdan yapılan çözümlenelerde, geleneksel olarak işe ve onu yapan kişinin doğasına ilişkin bilgiler üreten, örgütün iç yapısını, zamanı, davranışları disipline etmeye çalışan, çeşitli teknikleri, görevleri ve ilişkileri kategorize edip ölçümleyerek etkinliği sağlamaya yönelik İKY'nin de farklı bir bakış açısına kavuşması gerektiği belirtilmektedir (Townley, 1993). Bu çerçevede İKY'nin sadece düzen sağlaması değil, bireyleri içinde buldukları sosyal bağlamla birlikte değerlendiren ve örgüt içindeki faaliyetlerin ilişkisel, göreceli niteliğini göz önünde bulunduran bir sistem olarak işlemesi beklenmektedir.

Edward Lawler'a göre İKY'ndeki araştırma ve kuramlar yukarıda belirtildiği biçimde daha çok pozitivist ve rasyonel paradigmaların yansımaları altında "iş" odaklı bir yapıya sahip olmuştur. İş kavramı

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

karmaşık bir örgütsel yapıyı çözümlenmenin temel unsurudur. İş odaklı yaklaşımın popülaritesi Winslow Taylor'un çalışmalarından bu yana gelişmiş ve işlerin analizi, spesifikleştirilmesi, standartlaştırılarak rasyonelliğin sağlanması esas alınmıştır. Aynı doğrultuda İKY'nin temel analiz birimini de belirli bir işi yapan "kişiler" oluşturmuştur. Bu yaklaşıma sahip bir İKY sistemi, bireyleri yaptıkları iş için yeterli ve istekli kılmaya yöneltmeyi amaç edinmiştir. Bireyler işin gerekliliklerine uygun özellikleri dikkate alınarak seçilmekte, bu özelliklerin geliştirilmesini sağlayacak biçimde eğitilmekte, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına göre ödüllendirilmektedirler. İş tanımları da bireyleri bir örgütsel birim içinde konumlandırmanın temelini oluşturmakta ve bütüncül olarak örgütsel yapının rasyonelle edilmesi amaçlanmaktadır. Tarihsel olarak sergilediği geçerliliğe rağmen son yıllardaki gelişmeler iş odaklı yaklaşımdan birey ve yetkinlik odaklı bir yaklaşıma geçişin gerekliliklerini ortaya koymaktadır. Çünkü kişileri spesifik olarak tanımlanmış bir işin unsurlarından biri olarak görmek yerine, örgütsel ortamda çalışan bireyler olarak kavramlaştırmak çoğulcu bir bakış açısı kazanmak açısından gerekli görülmektedir. Öte yandan iş odaklı bu yaklaşımların daha çok yığın üretimin yapıldığı endüstriyel yapılanma için geçerlilik taşıdığı, bilgi ve hizmet odaklı örgütlerin kendine özgü pratikleri ile ön plana çıktığı belirtilmektedir. Ancak iş odaklı yaklaşımdan yetkinlik odaklı bir yaklaşıma doğru gelişmek tüm yönetsel sistemlerde önerdiği değişiklikler açısından basit ve doğrusal nitelikli bir süreci içermemektedir (Lawler, 1994).

İKY'ye ilişkin kuramsal yaklaşımların kendi içindeki sınıflandırılmasına bakıldığında, stratejik bakış açısının hızla geliştiği, işletme stratejisi ve çevresel koşulların İKY'ye etkilerinin yoğun biçimde tartışıldığı görülmektedir (Grundy, 1998; Bahrami ve Evans, 1997; Barney ve Wright, 1998; Beer, 1997; Berman ve Yeung, 1997; Wintermantel ve Mattimore, 1997). Bu gelişme, endüstri ötesi olarak nitelenen yapılanmanın ortaya koyduğu iki gerçekliğe bağlı olarak açıklanmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin örgütler için stratejik bir kaynak olduğu, diğeri ise bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işleri ve örgütsel amaçlar arasındaki bağıntıların oluşturulabilmesi için İKY'de stratejik bir yaklaşımın zorunlu olduğudur (McGregor, 1991).

Son yıllarda İKY literatüründeki önemli gelişmelerden biri, bu alanda yapılan araştırmaların mikro düzeydeki çözümlerden makro düzeyde stratejik bakış açısına sahip çözümlere doğru evrilmesidir. Bu bakış açısı stratejik İKY olarak adlandırılmakta ve örgütsel performansın geliştirilmesinde İKY'nin önemini açıklamaya yönelmektedir. Stratejik İKY'nin öne sürdüğü temel argüman, belirli bir stratejiye sahip

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

bir örgütün insan kaynaklarına ilişkin uygulamalarının, başka bir stratejik yönelime sahip bir örgütünkünden farklı olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak stratejik İKY'ye ilişkin literatürde yer alan birçok görgül araştırmaya karşın, belirli bir kuramsal temelin geliştirilememiş olması dikkat çekmektedir. Bu alanda genel olarak üç alternatif bakış açısının yaygın olarak kabul gördüğü, ancak bunlar arasındaki farklılıkların ve ortak noktaların netleştirilmediği belirtilmektedir. Stratejik İKY'deki kuramları belirleyen bu temel bakış açıları evrenselci (universalistic) yaklaşım, durumsallık (contingency) yaklaşımı ve biçimleştirme (configurations) yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Evrenselci yaklaşım çerçevesinde yapılan çözümler mikro nitelik taşımakta ve bazı İKY uygulamalarının her koşulda diğerlerinden daha başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı, dolayısıyla her örgütün bu uygulamalara sahip olması gerektiği savı öne sürülmektedir. Örneğin Pfeffer (1994) tarafından sayılan ve katılım, yetkilendirme, teşvik edici ücretlendirme, iş güvenliği, eğitim ve beceri geliştirme gibi uygulamaları içeren on altı İKY faaliyeti bu evrenselci argümanı yansıtmakta ve her şirket için gerekliliği kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımına sahip argümanlar, işletme stratejisini stratejik İKY'yi etkileyen temel durumsal faktör olarak kabul etmektedirler. Bu bağlamda belirli bir işletme stratejisinin varlığı durumunda, her bir İK uygulamasının bu strateji ile nasıl etkileyeceğinin spesifik olarak ortaya konması ya da çözümlenmesi araştırmacılar için temel sorunsalı oluşturmaktadır.

Biçimleştirme yaklaşımıyla oluşturulan İKY yaklaşımlarının birkaç açıdan diğerlerinden farklılaştığını söylemek mümkündür. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda makro nitelikli ve bütünsel bir bakış açısının yerleşik olduğu ve eş sonuçluluk ilkesi çerçevesinde farklı koşullarda geçerli olan ideal İK tiyolojilerinden söz edildiği gözlemlenmektedir. Diğer bir deyişle biçimleştirme yaklaşımı, farklı koşullar altında geçerli olacak İKY alt sistemlerinden oluşan farklı konfigürasyonların ya da şablonların varlığını öne sürmektedir. Yani biçimleştirme yaklaşımında, tek tek bağımsız değişkenlerin (İKY faaliyetlerinin her birinin) bağımlı değişkenle (örgütsel performans) nasıl bir ilişkisi olduğunun tespiti yerine, birden çok bağımsız değişkenin oluşturduğu konfigürasyonun bağımlı değişkenle ilişkileri sorgulanmaktadır. Bu bağlamda stratejik İKY, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak doğrultuda insan kaynakları faaliyetlerinin gereken bileşimini sağlamak biçiminde tanımlanmaktadır (Delery ve Doty, 1996).

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

Bçimleştirme yaklaşımı çerçevesinde ortaya konacak İKY konfigürasyonunun, strateji ile tutarlılığın yanı sıra içsel ve dışsal uyumluluğu da sağlaması gerekmektedir. Bu boyutun bir yansıması olarak İK stratejisinin içinde bulunduğu örgütsel bağlam ile uyumu literatürün temel araştırma alanlarında biri olmuştur (Nathan vd., 1991).

İKY uygulamaları ile rekabetçi avantajların yaratılması arasındaki ilişkiler ise birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin davranışçı ekolün temsilcilerine göre İKY maliyetleri düşürme, ürün geliştirme gibi iş sonuçlarına yansıyan davranışlar oluşturmak ve bunları desteklemek yoluyla söz konusu rekabetçi avantajların kazanımına olanak vermektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde yapılan çalışmalar, uzun yıllar boyunca İKY'nin neden şirket stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerektiği konusuna açıklık getirmiş ve gerekli davranışlar listesi gibi ölçülebilir sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak zamanla rol davranışı ile sonuçlar arasındaki ilişkinin rekabetçi avantajların yaratımı konusunda yeterli açıklamayı getirip getirmediği tartışılmaya başlamıştır. Davranışsal bakış açısı, bireysel ve örgütsel davranışın dış çevresel koşullar tarafından belirlendiği varsayımına dayanmakta, bireylerin iradeleri ve içsel bilişsel süreçlerini, örgütsel sonuçların nasıl yaratıldığını anlama sürecinde analize değer görmemektedir. Öte yandan belirlenmiş rol davranışları, örgüte özgü olma konusunda bir takım problemlere sahiptir. Gözlemlenebilir ve tanımlanabilir nitelikteki davranışların bir örgütten diğerine transferi mümkündür. Dolayısıyla bunlar üzerinden özgün bir rekabetçi avantaja ulaşılması mümkün görülmemektedir. Son yıllarda araştırmacıların davranışçı ekolün varsayımlarından uzaklaştıkları, personel bulma ve seçme, iş analizi, eğitim ve geliştirme, performans değerleme, ücretlendirme gibi süreçlerin açıklanmasında bilişsel bakış açısını kabul ettikleri gözlemlenmektedir (Wilson ve Lado, 1994).

İKY ile sürdürülebilir rekabetçi avantajları ilişkilendiren ve literatürde geniş ölçüde etkili olmuş bir diğer yaklaşım kaynak bağlılığı kuramına (resource based theory) dayanmaktadır. Kaynak bağlılığı kuramı temelde, firma davranışını açıklamak konusunda dışsal pazar koşulları yanında içsel örgütsel yeterlilikleri de analize dahil etmeyi gerekli gören iktisat düşünçesine dayanmaktadır (Penrose, 1959). Kuram, getirdiği firma davranışı çözümlenmesiyle, örgütsel yetkinlikleri sürdürülebilir rekabetçi avantajların kaynağı olarak kabul eden yönetim kuramlarına zemin oluşturmuştur. İKY sistemi de örgütün insan kaynağını oluşturmak, geliştirmek ve korumaya yönelik olarak tasarlanmış farklı ancak birbiri ile karşılıklı ilişki içinde olan alt sistemleri içermektedir (Wilson ve Lado, 1994). Bu sistemin nasıl tasarlandığı, hangi biçimlerde

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

işletildiği ve sisteme hangi anlamların yüklendiği, özünde bireysel yaratımlara dayanan örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahip kabul edilmektedir. Dolayısıyla İKY stratejisinin örgütsel yetkinliklerle bireysel yetkinliklerin uyumluluğunu sağlayacak biçimde formüle edilmesi ve uygulanması öngörülmektedir.

Bu noktadan hareketle, yetkinliklere dayalı bir ücretlendirme sisteminin nasıl tasarlanıp işletildiğini inceleyebilmek için, çalışmanın izleyen bölümünde öncelikle örgütsel ve bireysel düzeylerde yetkinlik kavramları açıklanmaktadır. Daha sonra yetkinliklere dayalı İKY sisteminin temel niteliklerini ortaya koymak ve bu bütüncül sistem içinde yetkinliklere dayalı ücretlendirme sistemini incelemek amaçlanmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERE DAYALI YAPILANMA

Örgütsel Yetkinlik Kavramı

Yukarıda belirtildiği üzere İKY'de kaynak bağılılığı bakış açısı rekabetçi avantajların, örgütün sahip olduğu soyut ve somut nitelikli tüm kaynakları müşteri beklentilerini karşılamak yolunda nasıl kontrol edip kullandığına ilişkin bilgi ve becerilerine dayandığını belirtmektedir. Örgüt kuramında yer alan çözümlenmelerde de örgütsel yetkinliklerin özü olarak bilgi ve becerilerin yaratım süreçleri analiz edilmekte ve söz konusu yetkinlikler, temelde bir bilgi üretim ve birikim mekanizması olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Literatürde yetkinlik kavramının içeriği konusunda, üzerinde uzlaşmış tanımların varlığından söz etmek mümkün değildir. Etkinlik ve performans açısından bilinen fiziksel kaynakların dışındaki faktörlerin varlığı ve etkilerinin tartışmaya açılmasından bu yana, temel yetkinlik soyut varlıklar örgütsel yeterlilik yerleşik bilgi örgüt kültürü gibi birçok kavram ortaya atılmıştır. Fakat bunlar arasındaki benzerlik ya da farklılıkların belirlenmesi ya da ilişkilerin çözümlenmesi yolunda netlik sağlanamadığı kabul edilmektedir. Bu nedenle yetkinlik kavramının tanımı ve boyutları hakkında tek bir tez öne sürmek mümkün görünmemektedir (Von Krogh, 1996).

Yetkinlik sözcüğünün öncelikle bir kurguyu ifade ettiği belirtilmektedir. Bu kurgu, çoğunlukla doğrudan ölçülenmemekte, ancak gözlemlenebilir sonuçların (göstergelerin) bilgisine dayalı olarak ifade edilmektedir. Örneğin huzursuzluk ya da endişe bireylere; katılım ya da bağlılık ise birey ile örgüt arasındaki ilişkilere dair kurgulanan kavramlar

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan gözlemlenemiyor olma ve kurgusalılık niteliği yetkinlik kavramını karmaşık ve farklı anlamlar yüklenen bir kavram haline getirmektedir. Yetkinliklerin kurgusal niteliği bu kavramın örgütsel ortamda İKY, performans ölçümü ya da personel geliştirme gibi işlevsel alanlarla ilişkilendirilmesini de güçleştirmektedir. Bu nedenle bir yetkinliği, göstergelerinin ölçülebilir ve gözlemlenebilir ölçütlerine dayalı olarak tanımlamak kavramın etkin kullanımı açısından gerekli görülmektedir. Yetkinlikler konusundaki bir diğer sorun ise bir örgütteki temel yetkinliğin ne olduğunun tanımlanmasındaki güçlükten kaynaklanmaktadır. Çünkü bir örgütte birden fazla türde temel yetkinlik tanımlamak ya da bir temel yetkinliği farklı boyutları ile açıklamak mümkündür (Lahti, 1999).

Literatürde yetkinlik kavramı üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında üç temel düzeyde yapılan kavramlaştırmalar belirginleşmektedir. Tartışılardan ilki örgütsel düzeyde sahip olunan yetkinliklerdir. Edith Penrose'a göre örgütlerin sahip oldukları somut ve soyut nitelikli kaynaklar arasında bir ayrıma gitmek gerekmektedir. Somut kaynaklar, hammadde, malzeme, teknoloji, araç gereç ya da mali kaynaklar gibi unsurlardan oluşmaktadır. İnsan gücü ise örgütün soyut nitelikli kaynağıdır. Ancak insan gücü için bir sahiplikten söz etmek yerine, somut kaynakların kullanımını sağlayan bir hizmet üretiminden ve bu hizmetin örgüt tarafından kullanılışından söz etmek gerekmektedir (Penrose, 1959). Çünkü bu iki kaynak türü, özdeş olmayan yönetsel araçları ve yaklaşımları gerektirmektedirler. Öte yandan kaynak ve hizmet kavramlarıyla ayırım yapmak gerekliliği, fiziksel kaynaklarla insan kaynağı arasındaki ilişkinin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin sahip oldukları bilgi düzeyi ve türleri ile örgütün kaynaklarından elde edilecek hizmet düzeyi arasında açık bir ilişki bulunmaktadır. Örgütün fiziksel kaynaklarına dair üretilen bilgi, bu kaynaklardan daha etkin ve etkili biçimde yararlanmanın temel koşulu durumundadır (Penrose, 1959). Bu çerçevede Penrose'un çözümlemesinde örgütsel yetkinlik kavramının bireyler tarafından üretilen bilgiler temelinde tartışıldığını belirtmek mümkündür.

Prahalad ve Hamel'e göre de yetkinlikler, örgütteki üretim becerisini ve fiziksel kaynakları koordine ve entegre etmeyi sağlayan öğrenimleri ifade etmektedir. Örgütsel yetkinlikler, örgütün stratejik mimarisıyla uygun biçimde yaratılıp geliştirildiklerinde, rakiplerden farklı bir performans düzeyinin nedenini oluşturmaktadırlar (Prahalad ve Hamel, 1990).

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

Örgütsel yetkinlikler kendi içinde sınıflandırıldığında ise dört tür yetkinlikten söz edilmektedir:

1. Yönetmel Yetkinlikler: Örgütsel düzeyde yönetmel yetkinlikler, örgütün stratejik liderlerinin stratejik bir vizyon yaratma, bu vizyonu tüm örgüte iletme, vizyonu gerçekleştirmek doğrultusunda çalışanları yetkilendirip yönlendirebilmek için ihtiyaç duydukları özgün yeterliliği içermektedir. Yönetmel yetkinliklerin ikinci boyutunu ise örgütün çevreyle ilişkilerini kurgulamada sahip olunan özgün beceriler oluşturmaktadır (Wilson ve Lado, 1994).
2. Girdi Esaslı Yetkinlikler: Girdi esaslı örgütsel yetkinlikler, örgütün fiziksel kaynaklarını, sermaye gücünü, insan kaynaklarını, bilgi, beceri ve yeterliliklerini içermektedir. Bu yetkinlikler yönetmel vizyondan hem etkilenmekte hem de onu etkilemektedirler. Ayrıca bunların kullanımı bilgi yaratımına ilişkin çabaların yönünü ve alanını belirlemektedir (Penrose, 1959).
3. Dönüşümsel Yetkinlikler: Dönüşümsel yetkinlikler örgütün girdilerini hedeflerine uygun biçimde çıktılara dönüştürebilme yeteneklerini ifade etmektedir. Örgütsel kültür, öğrenme ve girişimcilik bu alanda önemli yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır.
4. Çıktı Esaslı Yetkinlikler: Çıktı esaslı olarak nitelenen örgütsel yetkinlikler, kurumsal tanınırlık ve imaj, ürün ve hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı gibi soyut nitelikli stratejik amaçlardan oluşmaktadır. Bu yetkinlikler örgütün finansal, teknolojik ve sosyal nitelikli tüm kaynakları ile ilişkili, uzun dönemde yaratılan ve ekonomik getirileri de uzun dönemde ortaya çıkan rekabetçi avantaj kaynaklarını ifade etmektedirler.

Bir diğer tanımda örgütsel yetkinlikler, örgütte bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Ancak burada sözü edilen toplam, unsurlar arasındaki sinerjiyi ve bu unsurları belirli biçimlerde yapılandırarak ilişkilendirme becerisini de içermektedir (Lahti, 1999). Örgütsel etkinliğin artırılabilmesi yolunda bireysel ve örgütsel düzeydeki yetkinliklerin birbiri ile ilişkisi Tablo 1'de yer aldığı şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 1: Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Yetkinlikler	Bireysel Yetkinlikler
<ul style="list-style-type: none">• Bir örgütün sahip olduğu ve ortaya koyduğu güçlü yönleri ifade etmektedir.• Bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin firmaya özgü bileşimlerinden oluşmaktadır.• İşletmenin ana faaliyet alanının temelini oluşturmaktadır.• İşletmenin yeni pazarlara girebilmesini sağlamaktadır.• Rakiplerin kısa dönemde ve aynen taklit etmesi mümkün değildir.• Örgütün vizyon, misyon, strateji ve değerleri ile uyumlu olmalıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Bir bireyin sahip olduğu ve sergilediği üstün yönleri ifade etmektedir.• Bireyin örgüt içinde sağlayacağı başarı açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin bir bileşiminden oluşmaktadır.• Örgütteki her bireyin mesleki özellikleri ve bulunduğu pozisyonun gerekleri doğrultusunda gerekli yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.• Bireyin yetkinliklerinin firmanın vizyonu, misyonu, stratejileri ve değerleri ile uyum içinde olması gerekmektedir.

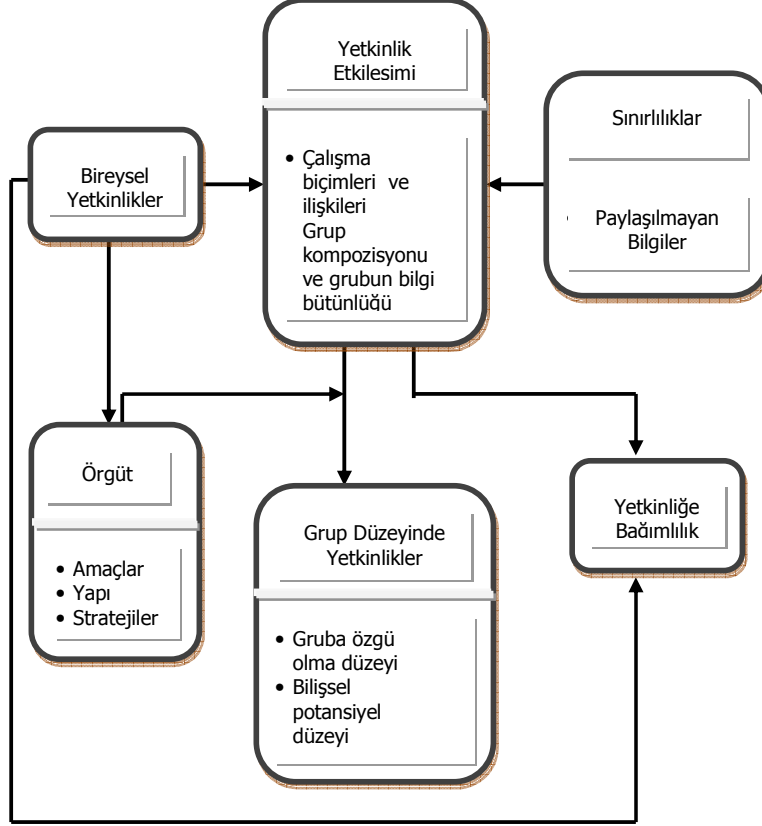
Kaynak: Lahti, Ryan K. (1999). Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies. Journal of Business and Psychology, 14 (1): 67.

Tablo 1’de görüldüğü üzere bireysel yetkinlikler, örgütsel yetkinliklerin birey düzeyindeki ifadesi niteliğini taşımaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeyde yetkinliklerin tanımlanması örgütün stratejik doğrultusunun ve temel amaçlarının netleştirilip ilişkilendirilmesi açısından bir araç oluşturmaktadır.

Bir diğer yaklaşım, yetkinlik kavramının son tahlilde bireylere ilişkin bir nitelme olduğunu, örgütsel ve grup düzeyine ilişkin yetkinlik kavramlaşmalarının metaforial bir anlatım olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede grup veya örgüt düzeyindeki yetkinliklerin, bireysel yetkinliklerin çeşitli biçimlerde uyumlaştırılmasıyla, bir diğer deyişle kolektif hale getirilmesiyle etkinleştiği kabul edilmektedir. Ancak kolektif yetkinliklere olanak sağlayan koşulların varlığı da eş zamanlı olarak gerekmektedir. Bu durumda daha üst düzey yetkinlikler bireysel yetkinliklerin bir etkileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 1’de adı geçen yetkinlik etkileşimi (competency interplay) şematize edilmektedir.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

Yetkinlik etkileşimi öncelikle bir grup sürecidir. Bu süreç, grup üyelerinin karşılıklı çalışma biçimleri ve eylemlerine ilişkin zihinsel kalıpları grubun kompozisyonu ile grubun iş ve iş ortamına ilişkin sahip olduğu kolektif bilgi tarafından biçimlenmektedir.



Şekil 1: Yetkinlik Etkileşimi

Kaynak: Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. California Management Review, 40(3): 109.

Bireysel yetkinlikler, söz konusu etkileşimin girdilerinden birini oluşturmaktadır. Sınırlılıklar başlığıyla ifade edilen etken ise grup üyeleri arasında paylaşılmayan bilgileri göstermekte ve yetkinliklerin etkileşiminde rol oynamaktadır. Bu çerçevede bireylerin sadece işe ilişkin bilgileri paylaşmaları beklenmektedir. Ancak neyin işe ilişkin olduğu neyin olmadığı konusundaki belirsizlik veya işle ilgisiz gibi görünen fikirlerin yaratabileceği çeşitlilik fırsatları, gelişim olanakları açısından sınırlılıkları

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

oluşturmaktadır. Öte yandan örgütün özellikleri, bilgiye ulaşma biçimlerini, hangi bilgi ve becerilerin edinilmesi gerektiğini dolayısıyla gereken bireysel yetkinlik kompozisyonunu ve bunların etkileşim ortamını belirlemektedir. Çünkü neyin yetkinlik olduğu bir diğer deyişle "yetkin" bir çalışanın nasıl tanımlandığı bağlamsal olarak farklılaşabilmektedir. Yetkinliğin ne olduğunun ve grup ya da örgüt düzeyinde olsun bir üst düzeyde etkinleşecek yetkinliklerin belirlenmesinde, örgütsel amaç, yapı ve stratejiler gibi faktörler belirleyici olmaktadır. Son olarak grup düzeyindeki yetkinliklerin örgütteki işlerin etkinliği ve sorunların çözümü açısından kritik hale gelmesiyle birlikte örgütün bireylerin yetkinliklerine bağımlılığı artmaktadır (Von Krogh, 1996). Dolayısıyla söz konusu etkileşim süreci birey, grup ve örgüt düzeyinde ifade edilen yetkinliklerin karşılıklı ilişkiliğini ve belirleyiciliğini de ortaya koymaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan yola çıkarak dört temel tespitte bulunmak mümkündür:

1. Öncelikle yetkinlik kavramı birey temelli bir içeriğe sahiptir. Dolayısıyla yetkinliklerin yönetiminde bireysel analiz ve bu analiz sonuçlarının IKY'ye konu edilmesi, örgütsel düzeyde etkilerin yaratılmasına fırsat sağlamaktadır.
2. Örgütsel yetkinlik kavramı özünde, bireysel bilgi, beceri ve diğer karakteristiklerin bütüncül bir görüntüsünü ifade etmektedir.
3. Örgütsel düzeydeki yetkinlikler ile bireysel yetkinliklerin uyumlaştırılması gerekmektedir.
4. Söz konusu uyumun sağlanabilmesi için tüm İK süreçlerinin tutarlı biçimde yetkinliklerin gelişimine destek vermesi gerekmektedir. Bu nedenle bireysel yetkinliklerdeki gelişmeyi ödüllendiren yetkinlik temelli bir ücretlendirme sisteminin tasarımı kritik öneme sahiptir.
5. Bu doğrultuda, çalışmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle bireysel düzeyde yetkinlik kavramı açıklanmakta ve İK yönetimindeki yeri ortaya konmaktadır.

Bireysel Yetkinlik Kavramı

Literatürde Richard Boyatzis, D. Lucia ve Lyle M. Spencer tarafından yapılan çalışmalarda yetkinlikler, bireysel düzeyde incelenmekte ve tanımlanmaktadır. Bireysel yetkinliğin genel kabul gören tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Yetkinlik, "bireyin yaptığı işi, rol ya da sorumluluklarını etkileyen, performansla doğrudan ilişkili, kabul edilebilir standartlara göre

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

ölçülebilen, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iyileştirilebilen bilgi, beceri ve davranışlar bütünü", (Lucia ve Lepsinger, 1999); "bireylerin sergiledikleri, belirli bir kritere göre ölçümlenen etkinlik düzeyi ya da üstün performans ile nedensel ilişki taşıyan bireysel karakteristikler" (Spencer ve Spencer, 1993) ya da kısaca "bir bireyin, yaptığı işte üstün performansla sahip olmasını sağlayan belirgin karakteristikleri" (Boyatzis, 1982) olarak tanımlanmaktadır.

Tanımlarda adı geçen bireysel karakteristikler, birbirinden farklı durumlarda ya da görevlerde kişinin sergilediği davranışlar üzerinde etkili olan, bireyin kendine özgü kişisel özelliklerini ifade etmektedir. Bu karakteristikler bireylerin verili bir ortamdaki davranış, düşünüş biçimlerini, verdikleri tepkileri belirlemektedirler. Bir karakteristik, çeşitli eylemler ya da farklı davranış formları ile görünür hale gelmektedir. Baldwin'e göre bir bireyin sergilediği bir eylem çeşitli sonuçlar üretmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda bir ya da birden çok karakteristiğin de açıklayıcısı olmaktadır.

Bir eylem ya da bir davranış, belirli bir işin gereklerine göre ve belirli bir örgütsel çevreden oluşan bağlamda şekillenen yetkinliğin göstergesi durumundadır. Farklı bir iş ya da farklı bir örgütsel çevrede bir yetkinlik farklı davranış formları ile tanımlanabilmektedir. Aynı biçimde eylemin sonucunun iş gerekleri ile olan ilişkisi de farklılaşabilmektedir. Yetkinlik, bireysel yeteneklerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Bir bireyin sahip olduğu yetkinlikler, onun yeterliliğini ifade etmektedir. Bu nedenle yetkinlikler bireylerin ne yapıyor olduklarından çok, verili bir ortamda, ne yapabilecekleri ile ilgili bir kavramdır. Bir kişinin etkinlik sağlayan davranışlarını anlayabilmek için kişinin içinde bulunduğu konum ve ortama hangi yeterlilikleri taşıdığını bilmek gerekmektedir. Bu bilgiye sahip olmaksızın kişinin belirli davranışını tahmin etmek, tanımlamak ya da yorumlamak ve neden etkin olduğunu belirlemek mümkün değildir (Boyatzis, 1982).

Yetkinliklerin bir diğer ayırıcı özelliği, üstün ya da etkin performansla neden sonuç ilişkisi içinde bulunmalarıdır. Bunun anlamı, sahip olunan yetkinliğin üstün performansla yol açtığına dair kanıtların olmasıdır. Bir diğer deyişle görgül açıdan, yetkinliği oluşturan karakteristikler bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken konumundadır.

Lucia ve Lepsinger'e (1999) göre, yetkinlik kavramı aşağıdaki Şekil 2'de ifade edilen unsurları kapsamaktadır.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz



Şekil 2: Yetkinlik Piramidi

Kaynak: Lucia, A.D.; Lepsinger, R. (1999). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey Bass Pub., 7.

Şekil 2’de belirtilen yetkinlik bileşenlerinin davranışsal formlara aktarılması iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi yetkinlik modelleri İKY açısından önemli bir araç oluşturmaktadır çünkü bu yolla sadece etkin performans için gerekli yetkinliklerin tanımlanması değil, bu yetkinliklerin bir işe ilişkin olarak ne zaman ve nasıl ortaya konulduğunun açıklanması da mümkün olabilmektedir. İkinci olarak yetkinlik modeli çerçevesinde kişiyle bağlantılandırılan karakteristikler, davranışların sorgulanmasına ve değiştirilmesine zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin empatik bakış açısına sahip olmayan bir birey için buna uygun bir davranış sergilemek mümkün değildir. Ancak müşteri ihtiyaçlarını dinlemek biçiminde ifade edilen bir karakteristik, eğitim çalışmaları ve uygun ödüller (ücretlendirme) ile desteklenebilmekte ve kişide bir davranış değişiminin gerçekleştirilmesi mümkün olabilmektedir (Lucia ve Lepsinger, 1999).

Yetkinlik kavramına ilişkin olarak Spencer tarafından yapılan ayırım ise, Şekil 3’te gösterilmektedir. Görüldüğü gibi, buzdağı modelinde yetkinlikler, kendi içinde belirli bir hiyerarşiye sahip kabul edilmektedirler. Buna göre bilgi ve becerilere ilişkin yetkinlikler gözlemlenebilir niteliktedir ve buzdağının su üstündeki kısmını oluşturmaktadırlar. Ancak özbakış, güdüler ve kişisel özellikler daha derinlerde biçimlenen ve kişiliğin merkezinde bulunan yetkinliklerdir.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme



Şekil 3: Buzdağı Modeli

Kaynak: Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). Competence At Work : Models for Superior Performance. Newyork: John Wiley and Sons Inc., 11.

Yetkinlik, belirli bir iş ya da durum için belirlenmiş etkinlik ölçütü veya üstün performans düzeyi ile sebep sonuç ilişkisine sahip olan belirgin bireysel karakteristikler bütünü olarak tanımlandığında, üç temel boyut üzerinden ifade edilmiş olmaktadır. Bunlardan ilki belirgin karakteristikler, ikincisi nedensellik ilişkisi, diğeri ise referans ölçütüdür. Aşağıda bu üç boyut sırası ile açıklanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993):

1.Belirgin karakteristikler (yetkinlik unsurları): Yetkinlikler bireylerin belirli bir zaman dilimi içinde süreklilik gösteren, karşılaşılan durumları yorumlama, düşünme ve davranma yollarına işaret etmektedirler. Sahip olunan karakteristikler yetkinlik kavramının birinci boyutunu oluşturmaktadır.

Yetkinlikleri oluşturan karakteristikler, beş türde değerlendirilmektedir:

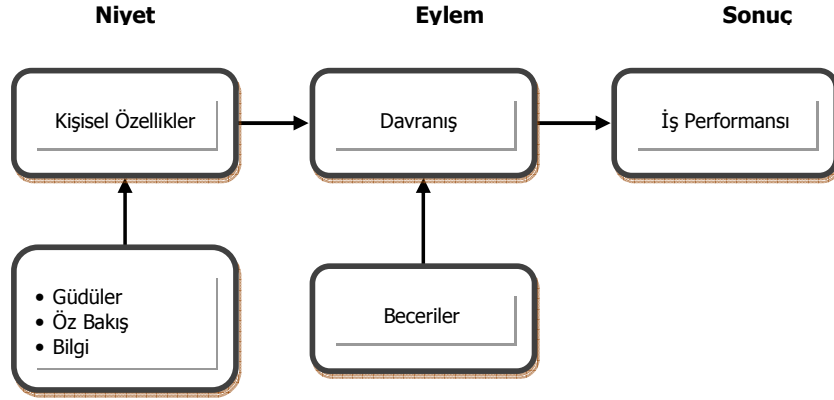
- Gdüler: Gdüler, bireylerin belirli bir davranışı sergilemesine neden olan düşünceler, istekler ya da dürtülerdir. Gdüler, belirli bir amaca ya da eyleme yönelik davranışın seçiminde, yönlendirilmesinde ve yürütülmesinde rol oynamaktadırlar. Örneğin başarıma güdüsüne sahip bireyler, sürekli kendilerine hedefler koyan, onlara ulaşmaya çalışan, sorumluluk almaya ve karar verme yetkisini kullanmaya eğilimli kişiler olmaktadır.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

- **Kişisel özellikler:** Kişisel özellikler, bireylerin fiziksel özellikleri ile belirli bir duruma ya da bilgiye karşılık gösterdikleri tepkileri ifade etmektedir. Örneğin bireyin baskı altında soğukkanlılığını kaybetmemesi, problemler karşısında başkalarını suçlamak yerine çözüme yönelmesi, öz denetim yeteneği bu grupta sayılan özelliklerdir. Güdüler ve kişisel özelliklerin değişmesi uzun zaman alan ve gözlemlenmesi daha güç olan en temel karakteristikler olduğu belirtilmektedir.
- **Kişinin kendine bakışı:** Bireyin sahip olduğu benlik duygusu, kendini algılayış biçimi ve temel değerleri bir özbakış (self concept) geliştirmesine neden olmaktadır. Bireyin kendisi hakkındaki kabulleri ve değerleri, sergilediği davranışları özbakış etkilemektedir. Örneğin lider olmaya değer veren bir kişi, kendisine liderlik yeteneğini sınavabileceği bir iş ya da görev verildiğinde liderlik davranışı sergileyebilmektedir. Ancak bilinçli ya da bilinçsiz biçimde "başkalarını etkilemek" düşüncesi taşımayan bir birey, yönetici pozisyonuna geldiğinde liderlik davranışı gösterememektedir.
- **Bilgi:** Bilgi, bireyin belirli bir alana ya da konuya ilişkin olarak sahip olduğu işlenmiş enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, karmaşık bir yetkinliği oluşturmaktadır. Örneğin mesleki ya da teorik bilgiyi ölçmeye yönelik testlerle gerçek anlamda bir değerlendirme yapmak mümkün olmamaktadır. Çünkü bir yetkinlik olarak sözü edilen bilgi, sadece enformasyon sahibi olmayı değil, bu enformasyonu hangi koşullarda, hangi eylemler için nasıl kullanmak gerektiğinin bilgisine de sahip olmayı içermektedir. Diğer bir deyişle, neyin bilgisi kadar nasılin bilgisi de eş zamanlı ve aynı düzeyde önem taşımaktadır.
- **Beceri:** Beceri, belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi (eylemi) yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zihinsel ya da bilişsel beceri yetkinlikleri analitik (bilgi işleme, neden sonuç ilişkisi kurabilme, bilgileri organize edebilme) ve kavramsal düşünme (karmaşık veriler içindeki kalıpları ve modelleri görebilme) gibi yetenekleri içermektedir. Yetenek kavramı doğuştan getirilen bir takım yapabilirliklere işaret ederken; beceri, var olan yeteneklerin üzerine sonradan öğrenilenlerin eklenmesiyle biçimlenmektedir.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

2.Nedensellik ilişkisi: Yetkinlik kavramının ikinci boyutunu nedensellik ilişkisi oluşturmaktadır. Güdüler, bireysel nitelikler ve kişilik yapısı, iş performansını ortaya çıkaran davranışı yönlendiren yetkinlikler olarak kabul edilmektedir. Bir yetkinliğin iş performansı üzerinde etkili olması, performans ile bir ilişkililiğe sahip olması beklenmektedir. Diğer bir deyişle yetkinliklerin her zaman bir eyleme ya da sonuca neden olan bir niyet ya da eğilimi içermesi gerektiği kabul edilmektedir ve niyetten yoksun bir davranış yetkinlik olarak nitelendirilmemektedir.



Şekil 4: Nedensel Akış Modeli

Kaynak: Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). Competence At Work: Models for Superior Performance. Newyork: John Wiley and Sons Inc, 13.

3.Referans ölçütü: Bir karakteristik, gerçek dünyadaki bir anlama ya da sonuca karşılık gelmediği sürece yetkinlik olarak kabul edilmemektedir. Bu anlamda performans üzerinde anlamlı bir fark yaratmayan bir karakteristik yetkinlik olarak tanımlanmamakta ve bireyleri değerlemede kullanılması uygun görülmemektedir. Yetkinliklerin ayrımı konusunda kullanılan temel ölçütler üstün performans ve etkili performanstır. Üstün performans çok az kişi tarafından ulaşılan ve istatistiki olarak ortalama performans düzeyi üzerinde bir standart sapmayı gösteren performans olarak tanımlanmaktadır. Etkin performans ise kabul edilebilir minimum iş çıktısının üzerindeki performans düzeylerini göstermektedir (Spencer ve Spencer, 1993). Yetkinliklerin yönetilebilir değişkenler olarak kabul edilmesi için belirli referans ölçütlerine göre

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

gözlemlenebilmeleri, değerelebilmeleri ve üstün performansa ulaşmaya neden olmaları beklenmektedir.

Yetkinlik Tür ve Düzeyleri

Bir bireyin iş ortamına taşıdığı yeterliliği anlamak için yetkinliklerin hangi türlere ve düzeylere ayrıldığıının kavramsal olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu ayrımlar, belirlenen yetkinliklerin ölçümü ve değerlendirilmesi, performans değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme gibi İKY faaliyetlerine konu oluşturabilmesi açısından önem taşımaktadır (Boyatzis, 1982).

1981 yılında Richard Boyatzis tarafından yapılan bir çalışma, 1989 yılında Spencer tarafından veri tabanı genişletilerek yenilenmiş ve bir yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur (Spencer ve Spencer, 1993). Akademik çalışmalarda ve uygulamalarda yaygın kabul gören bu sözlükte, davranışsal olay görüşmelerinden elde edilen ve üstün performansı belirleyen karakteristikleri tanımlayan veri tabanından hareket edilerek, altı temel yetkinlik kümesi tanımlanmıştır. Her bir küme iki ila beş arasında yetkinliği içermektedir. Her bir yetkinlik de spesifik olarak tanımlanmış üç ila altı arasında davranışsal gösterge ile açıklanmaktadır.

Her bir yetkinlik ve davranışsal gösterge, işlerinde üstün performansa sahip kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerden ve davranış örneklerinden türetilmiştir. Yirmi yıldan uzun bir sürede, yüzden fazla görüşmeciden elde edilen görüşme verilerinin, ortak bir modelde karşılaştırmaya izin verecek biçimde bütünleştirilebilmesi ve yetkinlikler ile davranışsal göstergelerin ortak bir dille ifade edilebilmesi amaçlanmıştır (Spencer ve Spencer, 1993).

Bu doğrultuda bir yetkinlik modelinin (sözlüğünün), iki temel soruya cevap vermesi gerekmektedir. İşin gerektirdiği bilgi, beceri ve karakteristikler nelerdir? Hangi davranışlar üstün iş performansı üzerine doğrudan etki yapmaktadır? (Lucia, 1999). Hangi yetkinliklerin hangi düzeylerdeki gelişmelerin ödüllendirileceğine karar verebilmek açısından bu modelin varlığı önem taşımaktadır.

Bu tespit bir yetkinlik modelinin iki temel boyuta sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu boyutlardan ilkinin yetkinlik türlerinin tanımlanması oluşturmaktadır. Farklı yetkinlik türleri insan davranışının farklı formları ve kişinin bu davranışları göstermesini sağlayan yeterlilikleri ile ilgilidir (Boyatzis, 1982). Örneğin planlama yetkinliği amaç belirleme, riskleri analiz edebilme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak eylemleri tasarlayabilme gibi eylemlerle yakından ilintilidir. Nüfuz ya da hakimiyet yetkinliği, diğer bireyleri etkileme, onları belirli

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

eylemleri gerçekleştirmeye ikna etme ve örgütsel amaçlara kilitlenmelerini sağlama biçiminde sıralanabilecek bir çok eylemin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

Yetkinlik modelinin bir diğer temel boyutunu yetkinlik düzeyleri oluşturmaktadır (Boyatzis, 1982). Her bir yetkinlik bireylerde farklı düzeylerde bulunabilmektedir. Örneğin güdüler çoğunlukla bilinçsiz bir düzeyde taşınıp etkinleşirken benlik düşüncesi bilinçli bir düzeyde, beceriler ise eylemsel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Planlama yetkinliği birçok farklı düzeyde belirginleşebilmektedir. Planlama yetkinliğine güdü düzeyinde sahip bir birey, buna sahip olmayan kişilere göre amaç ve hedefleri hakkında daha sorgulayıcı ve ilgili bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yetkinliğe beceri düzeyinde sahip kişi ise amaca ulaştıracak eylem planının oluşturulması, risklerin analizi gibi konulara daha duyarlı olmaktadır.

Yetkinliklere dayalı İKY sisteminin tasarımında, her örgütün kendi örgütsel yetkinlikleriyle ilişkilendirerek oluşturduğu ve bireysel yetkinlikleri tanımlayan bir yetkinlik sözlükleri ya da modelleri yer almaktadır. Bu nedenle yetkinliklere dayalı İK yönetiminin bir üst sistem olarak açıklanması gerekmektedir.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Yetkinliklere dayalı bir İKY sisteminde işe alma, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretlendirme gibi alt süreçler yetkinliklerin belirlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Lucia ve Lepsinger, 1999). Bu doğrultuda yetkinlik kavramı, etkin performans için gereken bilgi, beceri ve bireysel karakteristikleri belirlemek ve İK sistemlerini bunların geliştirilmesine odaklamak için kullanılmaktadır.

Üstlenilen işlerde etkinliğin sağlanması için gerekli yetkinlik profillerinin bireysel düzeyde tanımlanmasının ardından tüm İKY faaliyetleri için bir yol haritası ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede tüm İKY alt süreçleri yetkinliklerin gelişimine odaklanmakta ve bu alt sistemler arasındaki girdi-çıkış ilişkileri de bireysel yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayan geri bildirim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

Yetkinliklere dayalı yaklaşım örgütsel tasarımda, iş tasarımında ve İK yönetiminin tüm alt sistemlerinde kendine özgü bir felsefenin ve pratiklerin yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda özellikle İK yönetiminin işleyişinde, hangi niteliklere sahip bireylerden söz edildiğinin ve bu bireylerin nasıl geliştirileceğinin, yapılacak belirli işten daha geniş

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

bir bağlamda düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Yani bireyin sadece yapacağı işe göre değil, örgüte ve onun temel yetkinliklerine göre konumlandırılması ve dinamik bir değişim süreci içinde değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, hızlı değişen rekabet ortamında işin standartlaştırılmasına çalışmak ve kontrolü maksimize etmek düşüncesi geçersizleşmektedir. Çünkü çoğu kez bireylerin yaptıkları işlerin ve bu işleri yapış biçimlerinin hızla değişmesi gerekmektedir. Dolayısıyla da kritik faktör, iş değil bireylerin söz konusu değişimleri karşılayabilme ve uyum sağlayabilme yeterlilikleri olmaktadır. Böylece, işin değil bir bütün olarak insanın temel alındığı bilgilerin ve sistemlerin üretilmesi gündeme gelmektedir. Yetkinliklere dayalı yaklaşımda bireylerin bütüncül olarak karakteristiklerinin tanınması, değişken bir ortamda ne tür cevaplar vereceklerinin tahmin edilmesi ve bireyin hem yaptığı iş hem de örgütün bütünü ile kurduğu ilişkinin bu bağlamda çözümlenmesi kritik boyutları oluşturmaktadır. Örgütsel ortamda birey davranışını biçimlendirmenin ve dolayısıyla yetkinlik gelişiminin yönü ve düzeyini etkilemenin en önemli araçlarından biri olarak ücret sistemleri ortaya çıkmaktadır. Yetkinliklere dayalı bütüncül bir İK sistemi içinde bireysel yetkinliklere ve bu yetkinliklerdeki gelişimlere odaklanarak tasarlanmış bir ücretlendirme sistemi ana yapının önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. İzleyen bölümde, yetkinliklere dayalı ücret sistemlerinin yapısı ve işleyişi tartışılmaktadır.

YETKİNLİKLERE DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİ

Ücretlendirme sistemlerinin hangi esaslara göre yapılması gerektiği ve bir İKY alt sistemi olarak ücretlendirmenin örgütsel performansa katkısı, ilgili literatürde uzun yıllardan bu yana tartışılan konuları oluşturmaktadır. 1980'lere kadar hakim olan işlevsel ayrıma dayalı anlayış, yerini İKY alt sistemlerinin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesine bırakmış ve ücretlendirme sistemlerinin, örgütün stratejisiyle uyumu ve örgütsel performansa katkısı tartışılmaya başlanmıştır (Henderson, 2000; Gomez-Mejia ve Balkin, 1992; Lawler, 1990; Knouse, 1995). Bu çerçevede işe ve işe ilişkin hedeflere göre çeşitlenen sistemler yerini daha çok bireyi örgütün stratejik hedefleri ile birlikte değerlendiren yaklaşımlara bırakmıştır (Flannery, 1996).

Yetkinliklere dayalı bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması da bu doğrultuda iki temel katkı yapma potansiyeline sahiptir. İlk olarak, bir yetkinlik modelinin oluşturulması ve diğer tüm İKY alt sistemleriyle birlikte ücretlendirmenin de bu esasa dayalı olarak yapılandırılması örgütün İKY

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

sistemlerinin iç uyumluluğu açısından elverişli görünmektedir. İkinci olarak, yukarıda da anlatıla geldiği gibi, örgütün stratejik tercihleri ve örgütsel yetkinlikleriyle ilişkilendirilerek oluşturulan yetkinlik modelinin ücretlendirme sistemine esas teşkil etmesi, hangi bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiği konusunda çalışanlara bir yön gösterilmesi ve bu alandaki başarıların ödüllendirilmesi yoluyla, yetkinlik gelişiminin desteklenmesi olası görünmektedir.

Yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemi oluşturmada ücretlenebilir faktörler küpünden yararlanmak mümkündür. Söz konusu küp, yönetsel pozisyonda yer alan işlerin çoğu için gerekli şartları genel anlamda ifade etmektedir. Ücretlendirilebilir faktörler bilgi, problem çözme ve karar alma olmak üzere üç ana grup altında incelenebilir. Bilgi faktörü eğitim, deneyim ve beceri olmak üzere üç alt faktöre ayrılabilir. Problem çözme faktörü ise yorumlama, mevcut politika ve örnek uygulamaları dikkate alarak prosedüre uygun davranma, iletişim alt faktörlerini içermektedir. Karar alma grubu içinde ise kişilerarası ilişkileri (başkalarını eğitme, antrenörlük yapma, geliştirme gibi) anlama, yönetsel nitelik ve nicelik kaynakları planlama, işletme ve kontrol etme olmak üzere üç alt faktör grubunun tanımlanması mümkündür (Henderson, 2000).

Amerika Ücretlendirme Birliği tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırmaya göre performans değerlendirme sisteminde kullanılmak üzere yedi yetkinlik tespit edilmiştir. Bunlar: 1.Vizyon / iletişim, 2.Hesap verme / bağlılık / bütüncül yaklaşım, 3.Global/takım çalışması, 4.Mükemmelliğe ulaşma tutkusu, 5.Sınır tanımama / yetkilendirme / katılımçılık, 6.Değişimi kabullenme, 7.Enerji / hızıdır.

Yetkinliğe dayanan ücret sisteminin temelinde, personelin kişisel gelişim sürecinde genel olarak dört aşama olduğu varsayımı bulunmaktadır. Ancak uygulamada şirketlerin farklı sayıda yetkinlik düzeyi belirleyebildikleri de gözlenmektedir. Örneğin Xerox Şirketinde 600 yetkinlik belirlenmiş ve bunlar beş ayrı düzeyde gruplandırılmıştır (Johns, 1997). Yine bazı kaynaklarda 3 ile 6 yetkinlik düzeyinin uygulamada kolaylık sağlayabileceği belirlenmiştir (Spencer ve Spencer, 1993). Literatürde bu kategorilere iş ailesi veya topluluğu adı verilmektedir. Sistem gereğince, sahip olduğu yetkinlik düzeyi arttıkça çalışanlar yukarıda belirtilen yetkinlikler piramidinde bir üst düzeye geçmekte ve ücreti de buna paralel olarak artmaktadır.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

Söz konusu düzeylerden ilki çıraklık, daha açık bir anlatımla başkalarının yardımı ve gözetimi altında yeni bir işi öğrenme aşamasını ifade etmektedir. Çıraklık düzeyine ait ücretler en düşük düzeydedir. İkinci aşamada ise kişi görevi öğrenmeye başlamakta ve kısmen bağımsız olarak kendinden beklenen performansı göstermeye başlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, gözetim olmaksızın işini yerine getirmesi için gereken yetkiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla çıraklık aşamasına göre daha yüksek ücret almaktadır. Üçüncü düzey ise kılavuzluk (mentor) aşaması olarak adlandırılmakta ve işinin gerektirdiği sorumlulukları üstlenen, çalıştığı birimin iş hedeflerine ulaşması yönünde çaba gösteren ve diğer çalışanların gelişimine katkıda bulunan bir yetkinlik profilini yansıtmaktadır. Son aşama ise stratejik liderlik olarak adlandırılmakta ve tüm örgütün faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesinin sorumluluğunu üstlenen yetkinliğe sahip olmayı ifade etmektedir. Doğal olarak en yüksek ücret düzeyi stratejik liderlik aşamasındaki kişilere verilmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996). Kısaca, kişilerin sahip oldukları yetkinlik düzeyine paralel olarak ücret düzeyi de yükselmektedir.

Yetkinlik, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması için örgütte yürütülen tüm görevler açısından kritik öneme sahip bilgi, beceri ve davranışların toplamını ifade etmektedir. Ancak tanımında yer alan stratejik hedeflere yönelme kavramı nedeniyle söz konusu bilgi, beceri ve davranış bileşiminin örgütte hakim olan değerler ile bütünleşmesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Eğitim yoluyla kazanılan bilgiler, beceriler edinilmesinin temelini oluşturmaktadır. Beceri, ancak bu bilgilerin kullanıldığı deneyimlerle ortaya çıkmaktadır. Söz konusu becerilerin kişinin iş davranışlarına yansması sonucunda oluşan yetkinliklerin kılavuzluğunu da örgütte egemen olan değerler yapmaktadır. Bu ilişkililiği Şekil 6 üzerinde izlemek mümkündür (www.schoonover.com/Resorcecenter/q&a.html).

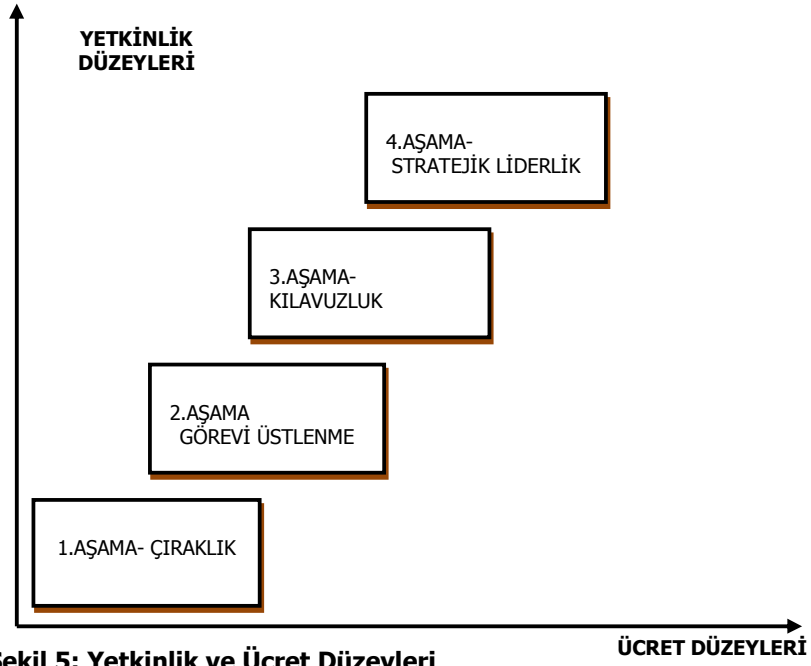
Şekil 6'da görüldüğü gibi yetkinlik bilgi, beceri ve davranıştan farklıdır. Bu farkının anlaşılabilmesi için aşağıda üç yetkinlik örneği verilmektedir:

YETKİNLİK 1. Yeni bir ürünü diğer ürünlerden farklı olarak algılanmasını sağlayacak bir şekilde piyasaya sunmak,

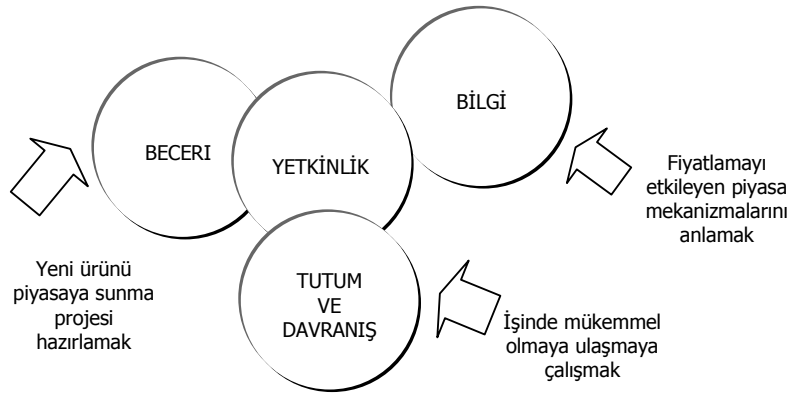
YETKİNLİK 2. Fiyatlamada etkili olan piyasa mekanizmalarını anlayarak bir fiyatlama modeli oluşturmak

YETKİNLİK 3. İşinde mükemmel bir performansa ulaşmak için gerekenleri zamanında yerine getirmek (www.schoonover.com/Resorcecenter/q&a.html).

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme



Kaynak: De Cenzo, D.A.; Robbins, S.P. (1996). Human Resource Management, Newyork: John Wiley & Sons.



Kaynak: Competencies. (1998). www.schoonover.com/Resorucecenter/q&a.htm

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

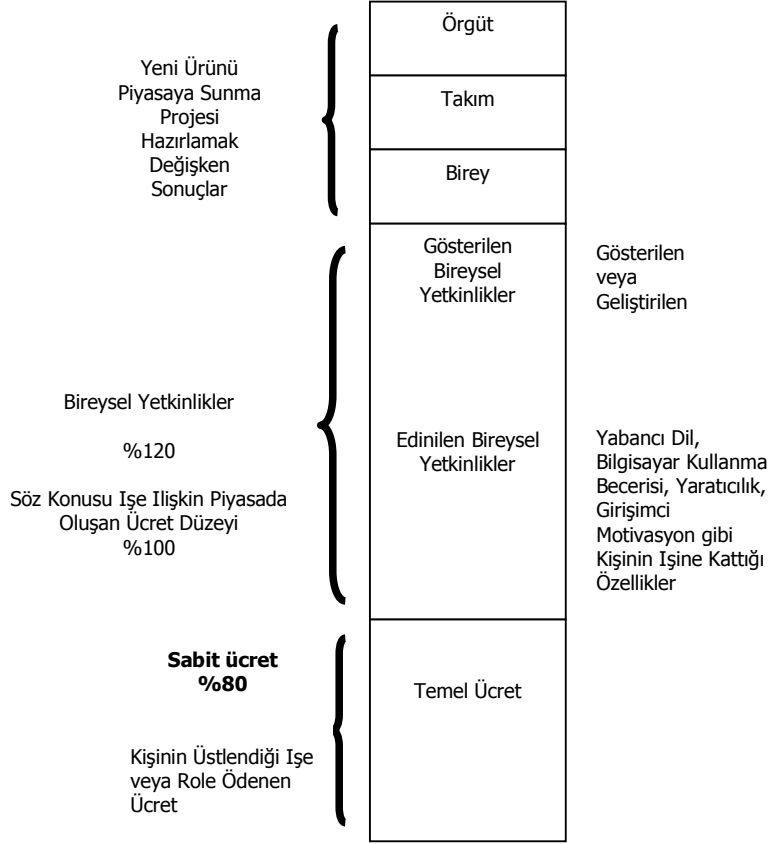
Yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemi genellikle beyaz yakalı personel ve yönetsel pozisyonların ücretlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bilgi ve becerileri ödüllendirdiği için ise beceriye dayanan ücret sistemine benzemektedir. Ancak yetkinliğe dayanan ücret sistemi bilgi ve beceriye ek olarak kişisel imaj, iş tutumları, iş için gerekli değerleri ve bazı kişilerin diğerlerinden daha fazla başarmaya yönelmesinde sürükleyici olan temel güdü ve özellikleri ücretlendirmede dikkate almaktadır (www.opm.gov/perform/wppdf/paypro.pdf). Bu bakımdan beceriye dayanan ve yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemleri birbirinden farklıdır. Yetkinliğe dayanan ücret sisteminde çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerileri görevini yerine getirirken kullanması ve bunlar yoluyla üstün performansa ulaşması durumunda ücret seviyesinin artırılması ilke edinilmektedir (Doyel, 1995). Çünkü, kişinin bazı becerilere sahip olması yüksek bir performans düzeyine ulaşması için yeterli olmamaktadır. Sözgelimi, bazı çağdaş yönetsel davranış biçimlerini öğrenen ve benimseyen bir yönetici bunları tutum ve davranışlarına yansıtıyor ise eriştiği düzey bir yetkinlik olarak değerlendirilemez. Bu nedenle yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemi varsayımları değil, gerçekten yapıları yetkinlik olarak değerlendirmekte ve ücretlendirmeye dahil etmektedir (Robotham ve Jubb, 1997).

Bu aşamada, yetkinliğe dayanan ücret sisteminde yetkinlik düzeyleri ve her bir yetkinlik düzeyine ait ücretlerin nasıl belirlendiği konusu üzerinde durmak gerekmektedir. İş değerlemesine dayalı ücret yapısının oluşturulmasında, birbirine yakın düzeyde sorumluluk ve zorluğa sahip işler bir araya getirilerek ücret doğrusu üzerinde farklı ücret aralıkları ya da ücret sınıfları oluşturulmaktadır. Yetkinliğe dayanan ücret sisteminde benzer şekilde, yukarıda açıklanan yetkinlik düzeyleri dikkate alınarak ücret kategorileri oluşturulmaktadır. Her bir kategoride yer alan işlere ait ücret seviyelerine de ana ücret zümresi veya genişletilmiş ücret bandı (broad-banding) adı verilmektedir. Dolayısıyla belirli bir yetkinlik aralığında yer alan kişiler aynı ücret kategorisi içinde toplanmaktadır. Bu yapıyı Şekil 7 üzerinde göstermek mümkündür (De Cenzo ve Robbins, 1996):

Yetkinliğe dayanan ücret sisteminde çalışanın yetkinlik düzeyini yansıtan ücretinin yanı sıra performansının da ücretlendirmeye dahil edilmesi önem taşımaktadır. Bu aşamada çalışanın performansının ölçümünde de yetkinliklerin esas alınması gerekmektedir. Bazı yazarlar kişinin performans düzeyinin de ücretlendirmeye bir parametre olarak alınması gerektiğini belirtmektedirler. Bu durumda çalışanın toplam ücreti,

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

çalışanın yer aldığı yetkinlik grubuna ait ve yetkinlik düzeyi arttıkça artacak olan bir ücret ile iş performansına bağlı olarak hesaplanacak ücretten oluşmaktadır. İkinci parametre kişinin hedeflere ulaşma derecesi veya gösterdiği performansa bağlı olarak hesaplandığı için dönemler itibarıyla değişebilmektedir. Öte yandan ücretlendirme modeline bazı teşvike dayalı ücretlendirme tekniklerinin (bonus, kar paylaşımı, kazanç paylaşımı gibi) de dahil edilmesi durumunda ücret toplamına üçüncü bir parametrenin eklenmesi mümkün olmaktadır.



Şekil 7: Ücreti Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Spencer, L.M.; Spencer, S.M. (1993). Competence At Work: Models for Superior Performance, Newyork: John Wiley and Sons Inc., 311.

Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme Sistemi Tasarımı ve Uygulamaya Konması

Sistemin tasarımı aşamasında iki ana faaliyetin yürütülmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki kilit faktörlerin tespit edilmesi, daha açık bir anlatımla her bir iş sınıfında yer alan düzeyler için üstlenilen işin gerekleri, kişisel yetkinlikler ve performans sonuçlarının belirlenmesidir. Diğeri ise her bir unsur için yüzde oranların tespit edilmesidir.

Yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemi üç parametrenin toplamından oluşmaktadır Bunlar, sabit ücret, işe ödenen temel ücret ve kişinin gösterdiği ortalama performansın üzerine çıkmasını sağlayacak yetkinliklerinden kaynaklanan ilave ücret şeklinde sayılmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993).

Yetkinlik bazlı ücret hesaplaması: Yetkinliklerdeki gelişmelerin ücrete yansıtılması, temel ücretin dışında değişken ücret hesaplamasını gerektirmektedir. Değişken ücret, kişinin işinde gösterdiği ve geliştirdiği ilave beceriler ve birey, takım veya örgüt performansı için ödenen ücretlerin toplamından oluşmaktadır. Örneğin, toplam ücret içinde temel ücret %50 kabul edilirse, değişken ücretin %30'u takımda görev yapan iş arkadaşları tarafından derecelendirmeye dayanan kişisel yetkinlikler; kalan %20'si ise takımın kalite, verimlilik gibi performans göstergeleri dikkate alınarak hesaplanabilir.

Yetkinliğe dayanan bir ücret sistemi oluşturma sürecinde aşağıdaki adımların gerçekleştirilmesi mümkündür (Shimko, 2000):

1.AŞAMA: İş analizleri yoluyla kritik öneme sahip bilgi, beceri, davranış, yetenek ve kişisel özelliklerin belirlenmesi

2.AŞAMA: İş analizlerine bağlı olarak işin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi

3.AŞAMA: Personelin belirlenen yetkinlikler açısından performansının ölçülmesine ilişkin sistem geliştirilmesi

4.AŞAMA: Piyasa ücret araştırmaları verilerini dikkate alarak yetkinliklerin parasal karşılıklarının belirlenmesi

5.AŞAMA: Her bir personelin işinde kullandığı bir dizi yetkinliğe dayanarak ücretlerin belirlenmesi

Bu doğrultuda örgütün yetkinlik modeline dayalı olarak oluşturulacak ücretlendirme sistemine yansıyan yetkinliklerin, 1. örgütün rekabet gücü açısından değeri, 2. gerektirdiği çaba düzeyi, 3. öğrenilme ve geliştirilme güçlüğü gibi ölçütler açısından değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Doyel, 1995).

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

Yetkinliklere Dayalı Ücretlendirme Sistemine Geçiş ve Önem Taşıyan Unsurlara İlişkin Tartışma

Bu modeli uygulayacak örgütlerin her iş türü veya ücret düzeyi için başarı göstergesi olarak kabul edilebilecek yetkinlikleri, diğer bir deyişle yetkinlik modelini oluşturması gerekmektedir. Yetkinliğe dayanan ücret sistemine geçişin kademeli olması önerilmektedir. İlk aşamada performansa dayanan ücret sistemi ile başlanması ve bu sırada 360 derece geri bildirim gibi katılımcı bir performans değerlendirme sistemine geçilmesi, ücretlendirmenin de bu doğrultuda farklılaştırılması yararlı olacaktır. İkinci aşamada ücret belirleme sürecine yetkinliklerin dahil edilmesi, son aşamada ise ağırlıklı olarak yetkinliklere dayanan bir ücret sistemine yönelmek uygun olacaktır (www.schoonover.com/Resorcecenter/q&a.html). Araştırmacılar bu modelin 4 ile 8 ay içinde işlerlik kazanabileceği görüşünü savunmaktadırlar.

Yapılan bir araştırmaya göre yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini uygulayan işletmelerin performansı önemli ölçüde iyileşmektedir. Sistemin uygulanması sayesinde ortaya çıkabilecek sonuçlar aşağıda özetlenmektedir (www.schoonover.com/Resorcecenter/q&a.html):

1. Başarılı elemanları işe alma oranı %5-10 oranında yükselmektedir.

2. İşletme için önem taşıyan personelin kuruma bağlanma oranı %15-20 artmaktadır.

3. Çalışan tatmin araştırmaları ile ölçülen memnuniyet düzeyi %15-25 oranında yükselmektedir.

4. Bireysel hedeflere ve ekip hedeflerine ulaşma oranı %20 oranında artmaktadır.

Yetkinliğe dayanan ücret sisteminin örgütler açısından sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Shimko, 2000):

1. İnsan kaynağına daha geniş bir bakış açısı ile bakılmasına yol açar. Katılımcı yönetim yaklaşımı ile birlikte uygulandığında kişilerin pozisyonlarından çok sahip oldukları yetenekler sayesinde üstlendikleri sorumlulukları, eğitim ve öğrenmeyi ödüllendirmektedir. Personelin büyük resmi görmesini, diğer bir ifadeyle, işin nasıl yürütüldüğünü, işte hangi iyileştirmelerin yapılması gerektiğini görmelerini sağlar. Personel için oluşturulan geniş bakış açısı daha yenilikçi ve daha etkin olmalarını mümkün kılar.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

2.Sürekli iyileştirme kültürünün örgüte yerleşmesini desteklemekte ve toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme çalışmalarıyla uyum sağlamaktadır.

3.Kendi kendini yöneten ve becerili bir kadro kurma imkanı sağlamaktadır. Daha verimli, kolektif çalışma becerisi gelişmiş ve daha fazla sorumluluk üstlenebilecek bir çalışan profili yaratılmasına zemin oluşturmaktadır.

4.Personel değişim hızını düşürmektedir. Çalışanlar sürekli olarak becerilerini geliştirebildikleri için ücretleri üzerinde daha fazla kontrol gücüne sahip olmaktadır. Bu üstünlüğü sağlayacak alternatif bir iş bulmaları çoğu kez güç olmaktadır.

5.Örgütün değişime uyum sağlama yeteneğini arttırmaktadır. Her değişim personelin kişisel gelişimini ve ücret artışını temsil ettiği için değişime direniş en alt düzeye inmektedir.

6.Çalışanların dikkatlerini, örgütün misyon ve rekabetçi üstünlük sağlayan yeteneklerini destekleyecek iyileştirme çalışmalarına yönlentmektedir.

7.İşletmede kuruma değer katan personel anlayışının yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Doyel, 1995).

Bir örgütte yönetim biçimi veya kullanılan teknoloji çalışanların işletmeye değer katması yönünde fırsat vermiyor ise, çalışanlardan ilave bilgi ve beceri edinmelerini teşvik edecek bir ücretlendirme sistemi örgütsel etkinliği değil, sadece ücret maliyetlerini arttıracaktır (Lawler, 2000). Örneğin geleneksel üretim hatlarına dayalı olarak çalışan bir işletmede kişilerin işe ve ürüne değer katma fırsatları çok düşüktür. Öte yandan en iyi ve en kötü personelin performansları arasında da çok küçük farklılık oluşmaktadır. Bu durumda geleneksel bir ödüllendirme sisteminin kullanılması faydalı olacaktır. Ancak, çalışanların sürekli yeni görevlere ve projelere atandıkları çağdaş örgütlerde yatay süreç bazlı entegrasyon ve kendi kendine yönetim anlayışının egemen olması, çalışanların işletmeyi etkileyen dinamikleri anlaması, örgütsel temel yetenekleri destekleyecek teknik beceriler geliştirmesi talep edilmektedir. Çok becerili personelin birbirinin aynı veya bir ölçüde farklı beceriler gerektiren birden fazla projede görev alması mümkün olmaktadır (Lawler, 2000).

Yetkinliğe dayanan ücret sistemi uygulamak için iş değerlendirme sistemine sahip olmak, piyasada oluşan ücretler hakkında veri sağlayan bir bilgi sistemi kurmak, 360 derece geri bildirim veya aynı düzeyde çalışanların birbirlerini değerlendirmesi gibi katılımlı bir performans değerlendirme sistemini kurmak, esnek bir ücret yönetimi sistemi oluşturmak,

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

az kademeli bir örgütsel yapılanmaya gitmek ve ekip çalışmasına dayanan bir sistemi oluşturmak önem taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ücretlendirmeye kişi bazlı yaklaşımın temelinde, örgütlerin temel yeterlilikleri ve yetkinlikleri açısından kritik önem taşıyan bilgi ve beceriye sahip çalışanları geliştirme ve elde tutma amacı yer almaktadır.

Yetkinlik yaklaşımı gereği iş tanımlarından rol tanımlarına geçişin sağlanması önem taşımaktadır. İş tanımı, kişinin yerine getireceği varsayılan bir dizi belirli faaliyeti tanımlamaktadır. Oysa kişilere üstlendikleri işe göre değil, sahip olduklara role göre ücret ödenmesi gerekmektedir. Zaten, sürekli değişken bir özelliğe sahip işlerde işi baz alarak ücret vermek mümkün olamamaktadır. Belirli bir anda kişi sahip olduğu yeterliliklerin tümünü kullanmıyor olabilir ve bu nedenle de ücret, işin piyasa değerini de yansıtmıyor olabilir (Lawler, 2000). Bu durumda ücretlendirme hataları doğmaktadır. Bu nedenle, işgücünün esnek bir şekilde görevler üstlendiği işletmelerde, kişilerin belirli bir anda ne yapmakta olduğuna göre değil; neyi nasıl yapabildiğine göre ücretlendirilmesi fikri gündeme gelmektedir.

Yetkinlik yaklaşımı temelde iki nedenle eleştirilmektedir. Bunlardan ilki, yetkinliklerin tanımlanmasının güçlüğü, diğeri ise yetkinliklerin belirli pozisyonlara atanmasındaki güçlüktür. Çünkü tüm işletmeler tarafından kullanılacak geniş kapsamlı bir yetkinlik listesi oluşturulması neredeyse imkansızdır. Öte yandan oluşturulacak bu listenin iş ile ilişkisinin kopması kaçınılmaz olabilmektedir. Oysa yetkinliklerin işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın ve örgütün ihtiyaçlarını yansıtan kavramsal bir çerçeve içinde şekillendirilmesi faydalı olabilecektir (Currie ve Darty, 1995). Yetkinlik yaklaşımına göre yönetsel beceriler genel bir niteliğe sahiptir. Oysa bir yönetici A ortamında çok iyi bir şekilde çalışırken başka bir ortamda aynı yetkinliklerle aynı performans gösteremeyebilmektedir. Yetkinliğe dayalı sistemin en temel eksikliklerinden biri, çalışanların farklı zamanlarda farklı sebeplerle ve farklı koşullara bağlı olarak yüksek performans gösterebiliyor olmalarıdır. Belirleyici / kritik işlerin bir şirketten diğerine farklılık göstermesi kaçınılmazdır. Özellikle şirketin büyüklük ölçeği, yapılanma tarzı, bölgesel etkenler, kurumsal kültür dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yetkinliklere dayalı tüm İK sistemleri için kritik nokta örgütün yetkinlik modelinin doğru oluşturulması ve özellikle performans değerlendirme ve ücretlendirmeye temel olacak yetkinliklerin doğru saptanmasıdır.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

Yetkinliklere dayanan ücretlendirme sistemi bireysel karakteristikleri ücretlendirmeye esas almaktadır. Bir yetkinliğin diğerine göre nasıl değerlendirileceği sorunu mevcuttur. Örneğin etkili veya iyi organize olmuş takım üyelerinin sahip oldukları karakteristiklerin daha fazla değerli kabul edilmesi hatasına düşülebilmektedir.

Yetkinliklerin ölçülmesi ve örgütsel yetkinliklerle ilişkilendirilmesi güç ise bu unsurların ücretlendirmeye temel alınması uygun değildir. Bunun yerine bilgi, beceri ve performansın ücretlendirmeye esas alınması daha anlaşılır olacaktır. Eğer yetkinlikler gözlenebilir ve iş performansı ile ilişkilendirilebilir olan bilgi ve beceriye dönüştürülebilir ise ücretlendirme açısından daha faydalı olacaktır (Lawler, 2000). Ancak, eğer yetkinlikler tanımında belirtildiği gibi üstün performansa yol açan bireysel karakteristikler olarak ve çalışanların kişiliklerinin bir parçası biçiminde ele alınırsa performans değerlendirme ve ücretlendirme açısından sorunlar doğmaktadır. Çünkü bu durumda kişilerin karakteristiklerini ölçmeye yönelmektedir ki bu da çok eleştirilen dereceleme yöntemine geri dönüş olmaktadır. Bu tür bir değerlendirme sübjektif, geçerli olmayan verilere dayanan ve değerlemecinin etkisinin ağırlıklı olarak rol oynadığı bir modeldir. Yöneticilerin yenilikçilik, bağımsız çalışma, iletişim becerisi gibi alanlarda astlarının performansını derecelendirmeleri istenmektedir. Bu ne bir performans değerlendirme yöntemi ne de piyasa değerini ücrete yansıtmaya yönelik bir yöntemdir. Bazı işletmelerde söz konusu özellik dereceleme yönteminin daha gelişmiş şekli yetkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bilinen yöntem sadece kötü-iyi, yüksek-düşük gibi dereceler yerine tanımlayıcı ifadeler yerleştirilmektedir.

Lawler'a göre yetkinliklerin göreve atama ve işe alma kararlarında, eğitim ve geliştirme programlarına adaylar arasından seçme yapma gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması yararlıdır (Lawler, 2000). Her bir rol için hangi yetkinliklere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi de önem taşımaktadır. Bazı uygulamalarda olduğu gibi beş-on yetkinlik listesi kullanılarak tüm çalışanları değerlendirmeye tutmak hatalıdır. Çünkü her bir yetkinliğin belirlenen roller içindeki önem derecesi farklıdır. Bu nedenle Lawler, yetkinlikler değil beceri ve bilginin ücretlendirme kararlarında kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Bu sistemin en temel sorunu, kurulmasının ve korunmasının maliyetinin yüksek olmasıdır. Sistem bürokrasinin, hiyerarşinin artmasına, iş tanımlarının daraltılmasına, iş sınıflandırmasının kısıtlanmasına ve dolayısıyla örgütsel esnekliğin azalmasına yol açmaktadır. Bu durumda sistem, yetkilendirme ve basıklaşma eğilimine ters düşebilmektedir.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

Çalışanlar tarafından birey olarak değer görme yerine ticari bir meta gibi ele alındıkları kaygısına yol açmaktadır.

Örgütsel değişime paralel olarak gerekli yetkinlikler dizisi de değişmektedir. Örneğin yalın ve basık örgütsel yapılanma farklı yönetsel becerileri ve tarzları gerektirmektedir. Öte yandan bilgisayar, robot teknolojileri, çalışanların taleplerinde meydana gelen değişimler de yetkinliklerin süreç içinde değişmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla teknolojik gelişim hızına paralel olarak yetkinliklerin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bunlara ek olarak sistem, model yetkinlik gruplarının ve düzeylerinin belirlenmesi, yetkinliklerle uyumlu ücret artış miktarının belirlenmesi ve yetkinliklerin ölçülmesi ve belgelendirilmesine ilişkin güçlükleri yapısında barındırmaktadır. Bundan başka, yüksek ücret verilmesi nedeniyle işgücü maliyetlerini önemli ölçüde arttırabilmesi, yoğun eğitimler nedeniyle verimlilik düşüşlerine yol açabilmesi, büyük bir eğitim yatırımını gerektirmesi, ücret yönetimine ilişkin iş yükünü arttırması ve personelin üst yetkinlik sınırına ulaşması söz konusu olduğunda modelden beklenen yararların sağlanamaması gibi nedenlerle de sistem eleştirilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısı ile ele alındığı, tüm İK sistemlerinin hem birbirleri hem de örgüt stratejisi ile uyumunun vurgulandığı, örgütsel yetkinliklere ve dolayısıyla İK yönetimini örgütsel performansa katkısı itibarıyla değerlendiren yaklaşım hem kuramsal alanda hem de uygulamada uzun yıllardır egemendir. Yetkinliklere dayalı bir İK ve ona bağlı ücretlendirme sistemi kurmak, yukarıda belirtilen sorunlar göz önünde tutulup en aza indirildiğinde önemli bir yönetsel araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinliklere dayalı ücretlendirme sistemi, örgütsel düzeyde İK sistemlerinin iç uyumunu korumak, örgütsel stratejiyi destekleme işlevini yerine getirmek; bireysel düzeyde ise çalışanların gelişim yön ve potansiyellerini ortaya koyarak çalıştığı bağlamla birlikte ele alınan bireyi doğru biçimde ödüllendirmek açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bahrami, H. & Evans, S. (1997). Human Resource Leadership in Knowledge Based Entities: Shaping the Context of Work. *Human Resource Management*, 36 (1): 23-28.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31-47.
- Beer, M. (1997). The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role. *Human Resource Management*, 36 (1): 49-56.
- Berman, B. & Yeung, A.K. (1997). Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, 36 (3): 321-335.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Currie, G. & Darby, R. (1995). Competence-based Management Development: Rhetoric and Reality. *Journal of European Industrial Training*, 19 (5): 11-18.
- De Cenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Delery, J.E. & Doty, H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Doyel, H.W. (1995). *Competency Based Pay*. New York: The Free Press.
- Flannery, T.P.; Hofrichter, D.A.; Platten, P.E. (1996) *People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*. New York: The Free Press.
- Gherson, D.J. (2000). Getting The Pay Thing Right. *Workspan*, 43 (6), June.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (1992). *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Grundy, T. (1998). How Are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked?. *Journal of General Management*, 23 (3): 49-72.

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme

- Henderson, R.I. (2000). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 8th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Johns, S. (1997). Rank Xerox UK, *Competency Development: Strategic Issues and Implementation Challenges*, İnsan Kaynakları Zirvesi'nde yapılan sunum, İstanbul.
- Knouse, S.B. (1995), *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management*. Milwaukee: ASQC Quality Pres.
- Lahti, R.K. (1999). Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14 (1): 59-75.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay*, First Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. (1994). From Job Based to Competency Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1): 3-15.
- Lawler, E.E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- Lucia, A.D. & Lepsinger R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- McGregor, E.B. (1991). *Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- Nathan, M., von Glinow, M.A. & Milliman, J. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of Management Review*, 16 (2): 318-339.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. USA: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: HBS Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 72-74.
- Robotham, D. & Jubb, R. (1997). *Competencies: Measuring the Unmeasurable*. www.wiv.ac.uk
- Shimko, D. (2000). Choosing a Pay Structure That Works for Your Practice. *Family Practice Management*, February, 30-35.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*. Newyork: John Wiley and Sons Inc.

Bilçin Tak, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz

- Townley, B. (1993). Foucault, Power, Knowledge and its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18 (3): 518-545.
- Von Krogh, G. (1996). Arguments on Knowledge and Competence. G. von Krogh, J. Roos (Der.), *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. London: Sage Pub.
- Why Competencies, (1998). WWW:Web: <http://schoonover.com/Resorucecenter/q&a.html>.
- Wilson, M.C. & Lado, A.A. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4): 699-727.
- Wintermantel, R.E. & Mattimore, K.L. (1997). In the Changing World of Human Resources: Matching Measures to Mission. *Human Resource Management*, 36 (3): 337-342.
- WWW:Web: <http://www.opm.gov/perform/wppdf/paypro.pdf>