

# BECERİYE DAYALI ÜCRETLEME SİSTEMİ VE TASARIM SÜRECİ

---

**Kurtuluş KAYMAZ**

*Uludağ Üniversitesi*

**Yücel SAYILAR**

*Uludağ Üniversitesi*

## **ABSTRACT**

*Although the development of the theory and practices of skill based pay mostly go back to the 1990s, the system still remains unknown and mystery in Turkey. Skill based pay presents a different approach in compensation literature but, it has not found a wide application in Turkey. The firms with more foreign capital mostly implement the system. Skill based pay focuses and tries to integrate two main subsystems into human resource processess. Spelling frame focuses on integrating the training and compensation systems in order to create value for organizational development. So that, the objective which is to create high performance employee profile with high degree of knowledge, skill and competency could be managed easily.*

*This article tries to explain the importance of skill based pay, the main steps of design and implementation issues and finally makes clear the possible individual and organizational outcomes.*

**Keywords:** *Compensation, Pay, Compensation Systems, Knowledge Based Pay, Modern Pay Systems, Skill Based Pay.*

## **GİRİŞ**

Ücret kavramının doğuşu 13. yüzyıl sonlarına rastlamaktadır. Bu tarihlere kadar üretimde kölelerin kullanılıyor olması, ücret kavramının gelişiminden söz etmeyi mümkün kılmamaktadır. 13. yüzyıl sonlarında Thomas Aquinas'ın (1225-1274) ücret kavramını tanımlamasıyla, daha sonraki her dönemde güncelliğini koruyan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır.<sup>1</sup>

Eski çağlardan beri ücret, ekonomi biliminde üzerinde en fazla durulan konulardan birisi olmuş ve bu konuda ekonomistlerce çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Ücretin nasıl oluştuğunu ve ücret düzeyini belirleyen etmenlerin neler olduğunu açıklamak üzere alanda geliştirilen ücret kuramları, (klasik doğal ücret kuramı, ücret fonu teorisi,

---

<sup>1</sup> Adil Korkmaz, Ayşegül Turan, Ahmet Turunç, *Ücret ve İstihdam*, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1985), s. 10.

marjinal verimlilik kuramı, pazarlık gücü kuramı) ücret sistemlerinin teorik dayanaklarını oluşturmaktadır.<sup>2</sup> Ancak çağdaş anlamda ücret anlayışının ortaya çıkışının endüstri devrimiyle birlikte olduğu görülmektedir. Endüstri devrimi, işçi sınıf ve sermaye sınıfı arasındaki ayrımı netleştirirken, çağdaş anlamda ücret kavramının şekillenmesine de zemin hazırlamıştır. Endüstri devriminden günümüze gelinceye kadar ücretin ve ücret yapısını etkileyen değişkenlerin türlerinin, etki derecelerinin tarihsel bir evrimden geçtiğini görmek olasıdır.

Uzun süre bazı ekonomistler, ücretin, emek piyasasındaki arz ve talep kanununa göre oluşacağı tezini savunmuşlardır. Oysa günümüzde emeği herhangi bir ekonomik mal gibi ele alıp, ücretin emeğin arz ve talebine göre oluşacağını beklemek hem gelişmiş ve hem de gelişmekte olan ülkeler için gerçekçi olmayan bir yaklaşımdır.<sup>3</sup> İş dünyasının ulaştığı modern, bir o kadar karmaşık ve değişken yapı, çalışanların ücret seviyelerini ve oluşum sürecini etkileyen birden çok faktörün varlığını gözler önüne sermektedir.

Dolayısıyla çalışanlar açısından son derece hassas ve çok değişkenli özellik arz eden bu konunun, her şeyden önce bir insan olarak çalışanların yaşam onuruna yakışır şekilde değer yaratması, daha iyi şartlarda yaşama olanağı sunması ve emeğin (fiziksel ve düşünsel) tam karşılığını vermesi açısından rasyonel temellere dayalı, adil ve eşitlik ilkelerinden ödün vermeyen bir yapıya kavuşturulması gereği son derece açıktır. Bu açıdan beceriye dayalı ücretleme sisteminin söz konusu rasyoneliteyi sağlayacağını söylemek mümkündür.

## 1. ÜCRET KAVRAMI

Ücretin genel tanımında yer alan ‘kişinin, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para’<sup>4</sup> şeklindeki ifade ilk etapta maddi boyutu nitelese de, ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada saklı değildir. Birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, (sosyal çevrede saygınlık, prestij, tanınma gibi) ücret ayrı bir önem taşımaktadır. Diğer bir perspektiften bakıldığında ücret, işgörene birtakım ‘mesajlar’ da iletmektedir. Bu mesajlar sadece maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu, beklenen performansı gösterip göstermediği gibi konuları da içermektedir.<sup>5</sup> Dolayısıyla ücretin işletme içi ve işletme dışı sosyal ilişkileri etkilediği dikkate alındığında, ücretin toplumsal yaşamda taşıdığı rolü göz önüne almayan yaklaşımlar, emeği salt bir meta gibi görmekte ve bu durum çağdaş sosyal politika ve sosyal devlet anlayışıyla örtüşmemektedir. Bu kapsamda ücret, çalışanın yalnızca emeğine değil, kişiliğine ve insanlık haklarına bağlanarak verilen ve onun haysiyeti ve onuruna yaraşır bir düzeyde yaşamasını sağlamaya yönelik toplumsal bir olgu olarak da değerlendirilmelidir.<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Korkmaz, *Ücret...*, s. 10.

<sup>3</sup> Meryem Koray, Alper Topçuoğlu, *Sosyal Politika*, 2.Baskı, (Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, Ekim 1993), s. 162.

<sup>4</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, Eylül 2000), s. 209.

<sup>5</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: Gazi Kitapevi, 1998), s. 159.

<sup>6</sup> Sami Güven, *Sosyal Politikanın Temelleri*, (Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, Eylül 1995), s. 160.

Ücretin geçirdiği evrimin tarihsel süreci incelendiğinde, geneli için olmasa da belirli firmaların ‘ücret yönetimi’ konusuna bakış açılarının ve kullandıkları ücret modellerinin değiştiğini görmek mümkündür. Ücret, çalışanların düşünsel ve fiziksel emeklerinin sömürülmesinde kullanılan bir araç olmaktan çıkmış, yönünün çalışanlar tarafından kontrol edilebildiği daha modern bir yapıya kavuşmuştur. Bu saptamanın sanayileşme sürecini büyük ölçüde tamamlamış, insanın her alanda değer yaratan bir varlık olduğu gerçeğiyle kabul eden ve profesyonel yönetimin gerektirdiklerini uygulayabilen işletmeler için geçerli olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Buna karşı az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, ekonomik darboğaz ve krizlerin yarattığı aşılması çok güç engeller dolayısıyla, insan unsurunun, üretim boyutunda tahmin edilenin de ötesinde ezildiğini ve çok düşük ücret oranlarıyla karşı karşıya bırakıldıkları görülmektedir. Bu kapsamda, bireyin iş performansını, iş tatminini, organizasyonel bağlılığını, sosyal ilişkilerini ve iş güvencesini olumlu yönde etkileyen ücret sisteminin, geleneksel yapıdan uzaklaşarak, modern ücretleme perspektifiyle tasarlanması ve bu tasarımı başarıya ulaştıracak modern ücretleme tekniklerinin kullanılması gereği son derece önem taşımaktadır.

1960 ve 1970’lerdeki geleneksel ücretleme sistemi, sadece finansal veya parasal ödülleri kapsamaktadır. Bu yapı içerisinde ücret düzeyinin belirlenmesinde üç ana faktör etkili olmaktadır. Bunlar;<sup>7</sup> yapılan spesifik iş, firmadaki çalışanlar arasında ücret eşitliğini sağlama çabası, aynı işgücü piyasasında, aynı endüstride veya aynı bölgede faaliyet gösteren diğer firmaların, aynı işe ödedikleri ücreti ödeyerek rekabetçi pozisyonu koruma düşüncesidir.

Bu açıdan bakıldığında, klasik personel yönetimi anlayışı çerçevesinde, ücretleme sisteminin firmanın stratejik kararları doğrultusunda şekillendirilmediğini ve çalışanları ilgilendiren süreçlerle ilişkilendirilmediği görülmektedir. Fakat 1990’lara gelindiğinde, ücretleme sistemine bakış açısı değişmiş, sisteminin oluşumunda performans yönetimine gereken önem verilmiş, finansal (parasal) olmayan (sağlık, sigorta, seyahat...vb.) ve takdir sistemlerinin finansal ödüller kadar etkili olduğunun farkına varılmıştır.<sup>8</sup>

Geleneksel ücretleme sisteminde, işin spesifik değeri ücret miktarının oluşumunda kritik faktör niteliğindedir. Ücret miktarı genellikle çalışanın işe kattığı sınırlı beceriler çerçevesinde belirlenmektedir. İşgörenler, sınırlı becerilerinin dışında, ek birtakım becerileri edinme yönünde teşvik edilmemekte; esneklik, pratik karar alma, problem çözme becerisi, takım çalışmasına uygunluk gibi davranışsal niteliklerin ödüllendirilmediği görülmektedir. Ayrıca geleneksel ücretleme sisteminde, ücret seviyelerinde meydana gelecek artışlar sadece yükselmelere (terfilere) veya enflasyon dolayısıyla hayat standardındaki olası düşüşlere bağlıdır.<sup>9</sup>

Aslında ücretleme sisteminin geleneksel yapısı içerisinde, ücret yönetiminin bu kadar arka planda bırakılmasının temelinde yatan neden, insan kaynakları yönetiminin temel iş süreçlerinde anahtar bir element olarak görülmemesidir. İnsan kaynakları yönetiminin

<sup>7</sup> Thomas P. Flannery, David A.Hofrichter, Paul E.Platten, *People,Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*, (New York: The Free Press, 1996). s. 83.

<sup>8</sup> Micheal Armstrong, *Employee Reward*, (London: Shot Run Press, 1996). s. 13.

<sup>9</sup> Flannery ve diğerleri, *People...*, s. 83.

temel faaliyetlerden izole edilmesi nedeniyle, insan kaynakları planları ve buna bağlı ücret planları da şirketin genel planları arasında ikincil bir konumda kalmıştır. Firmanın genel stratejik planları ile daha spesifik olan ücret planları arasında karşılıklı ilişkilerin kurulmaması, stratejik ücret yönetimi anlayışına ters düşmektedir.<sup>10</sup>

Ücretin geleneksel kalıplarından sıyrılarak modernleşmeye başladığı yapının başlangıcını yansıtan ‘yeni ücret’ (New Pay) kavramı, ilk olarak 1990 yılında Edward E. LAWLER III tarafından ortaya atılmıştır. Yeni ücret kavramı, ödüllendirme politikalarını formüle ederken, organizasyonel hedefler, stratejiler, değerler ve kültür ile rekabetçi global ekonomilerin de dikkate alınmasının gerekli olduğunun önemle altını çizmektedir.

Lawler, yeni ücret kavramını ortaya koyarken özellikle iki temel ayırımı yer vermektedir. Buna göre; ücretleme sistemleri iş-odaklı olmaktan çıkarılarak kişi-odaklı hale getirilmeli ve çalışanlara yaptıkları spesifik işlere göre değil edindikleri bilgi, beceri ve yetkinliklere göre ücret ödenmelidir. Lawler, yeni ücret kavramını, firmanın hedeflediği ve ihtiyaç duyduğu bireysel ve organizasyonel düzeyde davranışlara ulaşmaya yardımcı olan bir araç olarak tanımlamaktadır.<sup>11</sup>

Lawler tarafından ilk defa ortaya atılan ‘yeni ücret’ anlayışının temel ilkeleri şöyle sıralanabilir.<sup>12</sup>

1-Bir organizasyonun rekabetçi üstünlüğü ele geçirmesinin ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmesinin öncelikli unsuru ‘çalışanlarıdır’. Yeni ücret anlayışının sürekliliği, çalışanlar ile kurulabilecek bir ‘ortaklığa’ bağlıdır.

2-Yönetim, hiyerarşi ve bürokrasinin de ötesinde bir ‘liderliği’ temsil etmelidir.

3-Yönetim ile çalışanlar arasında kurulacak çift yönlü ve açık iletişim başarının anahtarıdır. Ücret yönetimi aynı zamanda organizasyonel değerler, beklenen firma performansı, belirlenen standartlar ve bunlara ilişkin mesajların aktarılabilceği iletişim fırsatları yaratmaktadır.

4-Ücret programları, ödüllendirme sistemleri ve organizasyonel hedefler ile ilişkilendirilerek tasarlanmalıdır.

5-Üst yönetim, ücretleme sistemleri ve yönetimi konularına gerekli önem ve hassasiyeti göstermelidir.

6-Firmanın tümüne yönelik ücret programları, genel yönetim süreçlerinin bir elemanı olarak algılanmalıdır. Ücret, organizasyonel değişim için pozitif bir güç durumundadır.

7-Temel, değişken ve dolaylı ücretler genel ücretleme stratejilerinin birer elemanıdır, ayrı unsurlar olarak düşünülemezler.

8-Yeni ücret anlayışı, dışsal işgücü piyasasından bağımsız bir şekilde içsel ücret eşitliğini sağlamaya çalışmaz. İçsel ücret eşitliğini sağlarken, işlerin piyasa karşılıklarını da dikkate almaktadır.

9-Takım bazlı ücretleme sistemine önem verilmelidir. Organizasyonun finansal kazançları çalışanlar ile paylaşılmalıdır.

10-Firmaya değişken ücret sistemi ve mantığını getirmektedir.

<sup>10</sup>Jay R.Schuster, Patricia K.Zingheim, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, (New York: Lexington Books, 1992), s. 32.

<sup>11</sup> Edward E. III, Lawler, *Strategic Pay*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990), s. 18.

<sup>12</sup> Armstrong, *Employee...*, s. 16.

11-Değişken ücret sisteminin uygulanması, çalışanlar ile firma arasında ortaklık duygusunu geliştirip, yüksek derecede takım çalışması ve işbirliği fırsatları yaratmaktadır. Kalite ve müşteri değeri yaratmada destek sistem niteliğindedir.

12-Organizasyon yatırımlarının büyük ve karlı olduğu alanlarda, ücret ve ücret benzeri ödemeler hassas bir şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

13-Firmanın ücret yapısı ile ilgili kararlar alınırken alt kademe çalışan ve yöneticilerin de katılımının mutlak ölçüde sağlanması ve buna yönelik birtakım görev ve sorumlulukların da devredilmesi gerekmektedir..

14- 'Yeni ücret' kavramı, organizasyonun stratejik etkinliğini arttıracak ödüllendirme politika ve uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.<sup>13</sup>

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETİN DEĞİŞEN YÜZÜ

Günümüzde birçok işletme, temel bazı faaliyetleri yerine getirirken geleneksel iş süreçlerini ve bu iş süreçlerinde kullandıkları metod ve yöntemleri terk etmeye başlamışlardır. Ücretleme sistemlerini de içerisine alan bir dizi değişiklik ve yeni sistemler gündeme gelmektedir. Örneğin; sadece bir işte uzmanlaşma giderek yerini her alanda, her departmanda çalışabilecek dinamik çalışan profiline terk etmektedir. Artık başarılı ve yüksek performanslı firma olmanın temel prensibi, sürekli öğrenen, gelişime açık, gerekli bilgi-beceri-yetkinliklerle donanmış, değişime kısa sürede adapte olabilen, takım çalışmasına uyum sağlayabilen ve en önemlisi zihinsel gücünü maksimum düzeyde kullanabilen çalışanları işletmeye bağlamaktır.

Organizasyonları müşteri memnuniyetine götürecek olan yolların öncelikleri de değişmektedir. Rekabetçi avantaj sağlama serüveni üretim, maliyet, kalite ve hız etrafında yoğunlaşmışken, şimdilerde entellektüel sermaye büyük bir farkla öncelikli pozisyonunu korumaktadır. Zira başarılı şirketlerin ortak yanları, çalışanların becerilerini yükselterek yeteneklerinden ve kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanmaları noktasında birleşmektedir.

Çalışan profilindeki değişimler, diğer alanlarda olduğu gibi insan kaynakları alanında da yeni stratejik düşünüş tarzlarına geçişi zorunlu kılmaktadır. Bugün yönetim metodlarını, insan kaynakları süreçlerini etkileyen daha bir dizi değişimlere de tanık olmaktadır. Örneğin, iş-odaklı otokratik liderlik tarzları yerini bilgiyi paylaşan, çalışanlarına öncelik tanıyan, onları sürekli eğiten, güdüleyen sembolik veya transformasyonel liderliğe bırakmakta; kısa dönemli plan ve kazanç yaklaşımları, uzun döneme; kabul edilebilir minimum hata politikaları, sıfır hata felsefesine ve hatayı bulmak yerine olası hatayı önlemeye; bireysel karar ve sorumluluklar, kolektif karar ve sorumluluklara ve takım çalışmalarına, dağınık ve isteksiz yapılan eğitim, disiplinli ve planlı eğitime ve bu arada da milli ekonomilerden dünya ekonomilerine geçişler yaşanmaktadır.<sup>14</sup> Bu arada ücret yönetimi de bu stratejik yaklaşım tarzı çerçevesinde, çağdaş şekliyle, firmanın genel stratejik planlarına dahil edilmekte ve önemsenmektedir.

<sup>13</sup> Armstrong, *Employee...*, ss. 16-17.

<sup>14</sup> Çetin Kaya, *Uygurluğun Koridorlarından Çağdaş Yönetim*, (2000), s. 29.

### 3. BECERİYE DAYALI ÜCRETLEME SİSTEMİNİN TANIMI VE ANLAMI

Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi (BDÜS), organizasyona değer katan becerilerin kazanılması ve kullanılmasını ödüllendiren bir sistemdir. Sistem, işgörenleri, edindikleri becerilerin derinliğine, çeşidine ve en önemlisi edinilen becerileri işlerine uyarlayabilme oranlarına göre ücretlendiren bir yapıya sahiptir.<sup>15</sup>

BDÜS, 1970'lerde üretim işletmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır.<sup>16</sup> Sistemin uygulanabilirliğine yönelik ilk test çalışmaları, 1980'li yılların ortalarında gerçekleştirilirken, işletmelerin ücretlendirme paketlerinde alternatif bir sistem olarak yer alması ve sistematik bir süreç şeklinde geliştirilmesi 1990'lı yılları bulmuştur.<sup>17</sup> Bu dönemlerde BDÜS, daha çok geleneksel ücretleme anlayışına bir alternatif olarak görülmüştür. BDÜS, yeni iş tasarımının önemli bir parçası ve 'sosyo-teknik sistemler'in destekleyici unsuru olarak algılanırken, organizasyonel esnekliğin yaratılmasında da önemli bir öge olarak düşünülmüştür.

1990'ların başında Amerika'da, en iyi 1000 firma kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırma kapsamındaki üretim ve hizmet işletmelerinin %51'inin, BDÜS'ni kullandığı görülmektedir. Bu oranın, 1980'lerde sadece %8 olduğu görülmektedir. 1990'lı yıllar, sistemin en yoğun olarak uygulandığı dönemler olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>18</sup>

BDÜS'ni kullanan firmalara örnek olarak; General Motors, General Electric, A.E.Staley, Proctor and Gamble, Colgate Palmolive, Johnson and Johnson, General Foods, Digital, TRW, Northern Telecom verilebilir. 1992 yılında, American Compensation Association tarafından yapılan araştırmadan elde edilen veriler, BDÜS'nin, %80 oranında firmalar tarafından benimsendiğini ve uygulandığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamına alınan firmaların Sadece %6'sı, sistemi uygularken başarısız olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu başarısızlığın temel nedenlerini ise, hatalı işletme stratejileri, hatalı tasarım çalışmaları veya uygulamada çıkan aksaklıklara bağlamaktadırlar.

BDÜS, işletmelerde yaygın olarak kullanım alanı bulmakla birlikte, her firmanın yapısına uygun standart bir oluşumdan söz etmek mümkün değildir. Sistemin teorisyeni Donald Barkman, bu durumu kar taneleri benzetmesi ile açıklamaktadır. Ona göre; 'Uygulamada olan çeşitli beceriye dayalı ücretleme sistemlerini kar tanelerine benzetmek mümkündür: Bazı temel karakteristikleri paylaşımlarına rağmen aslında her biri tek başınadır.' Bunun nedeni, ürünler, çalışanlar, iş süreçleri gibi unsurlar açısından işletmelerin kendilerine özgü ve farklı örgütsel yapılarının olmasıdır. Dolayısıyla, sistemi tasarlarırken, diğer bir firmadan direkt kopya yolu tercih edilmemelidir. Sistem kurulurken, daha deneyimli bir firmadan, gereksinim duyulan insan-donanım-bilgi

<sup>15</sup> Jill Kanin-Lovers, Annette Porter, 'The Ten Comments Of Skill Based Pay', *Journal Of Compensation & Benefits Review*, Vol: 6, Issue 5, (Mar/Apr 91), s. 4.

<sup>16</sup> Donald F. Barkman, *Designing Skill Based Pay: Satisfying The Yearning For Earning by Learning*, (Knoxville: The Business Center Pub.,1993), s. 20.

<sup>17</sup> Alan Jenkins, Alain Klarsfeld, 'Understanding Individualization in Human Resource Management: the Case of Skill Based Pay in France', *Human Resource Management*, Vol: 13, Issue 1, Feb 2002, s. 201.

<sup>18</sup> Lakhinder J.S. Vohra, 'Latest Pay Trend Fucuses On Skill, Not Seniority', *Washington Business Journal*, Vol: 14, Issue 47, 1996, s. 3.

girdilerini temin etmek gayet doğaldır. Böylelikle, sistemi kurgularken karşılaşılabilecek problemler minimize edilebilecektir. Ancak, firmaların, BDÜS'lerini, kendi iç dinamiklerini dikkate alarak tasarımları ve kurmaları başarının önemli bir unsurudur.<sup>19</sup>

BDÜS'nin temel amacı, öğrenmeyi teşvik etmektir. Sistem, sadece bir ücretleme tekniği değildir. Bunun yanı sıra, birey, takım ve organizasyon düzeyinde öğrenmeye olanak tanıyan çeşitli mekanizmaları bünyesinde toplamaktadır. Çalışanlar açısından, öğrenme ve edinilen beceriler, içsel tatmin yaratmaktadır. Öğrenmeyi, parasal ve parasal olmayan ödüllerle desteklemek, bu içsel tatmini ve oluşan motivasyonu dışsal bir güç ile teşvik etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sistem, öğrenen organizasyon paradigmasının firmada yerleşmesine fırsat tanımaktadır. Bu doğrultuda, BDÜS, bireysel becerilerin edinimini ve gelişimini sağlayacak öğrenme faaliyetlerini teşvik eden bir yapıya ifade etmektedir.<sup>20</sup>

Sistemin diğer bir önemli amacı da, öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek ve sürekliliğini sağlamaktır. Ancak, her türlü öğrenme faaliyetinin, ücretlendirme kapsamına alınmayacağına çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesinin sağlanması son derece önem taşımaktadır. Öğrenme alışkanlığının edinimi sistemin en önemli getirilerinden biridir ancak öğrenme-ödüllendirme ilişkisinin finansal açıdan işletmeye getireceği yük düşünüldüğünde her öğrenilenin ücretlendirilmesinin mümkün olmayacağı açıktır. Dolayısıyla sistemin sınırladığı öğrenme düzeyi ödüllendirilecektir. Farklı alanlara yönelik öğrenme çabalarının ise takdir sistemleri veya zaman zaman verilecek finansal nitelikli ödüllerle desteklenmesi olanaklar dahilindedir.

#### 4. İŞLETMELERİ BECERİYE DAYALI ÜCRETLEME SİSTEMİNİ KURMAYA YÖNELTEN TEMEL NEDENLER

İşletmeleri modern ücretleme sistemlerine geçmeye zorlayan ve ücretleme sistemine stratejik perspektiften bakılması gereğini vurgulayan birtakım işletme içi ve işletme dışı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, global ölçekte kendini sürekli yenileyen teknolojik oluşumlar, siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel tabanlı sınırların ortadan kalkması (globalizasyon), çalışan profilinde yaşanan değişimler, müşteri merkezli işletme süreçlerinin sağladığı rekabetçi avantajlar ve her şeyden önemlisi organizasyonların düşünsel dünyalarında insanın değer yaratan ve yaratacak en önemli girdi olacağı yönündeki algının yayılımının çok hızlı olması şeklinde ifade edilebilir.

Söz konusu işletme içi ve dışı nedenlerin zorlayıcı gücü, diğer insan kaynakları süreçlerinde olduğu gibi, ücretleme sisteminde de yenilik ve değişimi bir ihtiyaçtan çok bir zorunluluk haline getirmektedir. Doğuşu 1970 ve olgunlaşması 1990'ları işaret etse de, günümüz modern işletme sistemlerinin destekleyici unsurlarını bünyesinde barındırması nedeniyle, Beceriyeye Dayalı Ücretleme Sistemi'nin, arzu edilen çalışan performansını yakalamada etkili olacağını öngörmek mümkündür.

<sup>19</sup> Barkman, *Designing...*, s. 13.

<sup>20</sup> Brian Murray, Barry Gerhart, 'An Empirical Analysis Of A Skill Based Pay Program And Plant Performance Outcomes', *Academy Of Management Journal*, Vol: 41, No: 1, 1998, s. 68.

Organizasyonları, sistemi kurmaya yönelten temel nedenler, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:<sup>21</sup>

- Yeni teknolojik bilgiyi kullanabilen, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek profesyonel hizmet anlayışına sahip, çok yönlü ve becerili işgücüne olan ihtiyaç,
- Özellikle değişim mühendisliği (re-engineering), küçülme (downsizing) veya yeniden yapılanma (re-organizing) süreci içerisinde olan firmalar için, sayısı azalan kadroyu, birden fazla işte çalışabilecek, yetkin işgörenler haline getirme ihtiyacı,
- Organizasyonel bazda uygulanan kalite geliştirme programlarını destekleme ihtiyacı,
- Geleneksel ücretleme sisteminin beklentilere cevap verememesi ve revizyona duyulan ihtiyaç,
- İşgörenden kaynaklanan hatalı üretim, iş kazaları, devamsızlık gibi organizasyonel açıkların minimize edilme ihtiyacı,
- Firmaların, sürekli öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirme ihtiyacı,
- Organizasyonda çok sayıda iş ve ücret oranının yarattığı bürokratik yapıyı yalınlaştırma ihtiyacı,
- Az sayıda ancak çok yönlü ve becerili personel profili ile daha etkin çalışabilecek basık bir organizasyonel yapısının oluşturulması ve buna olan ihtiyaç,
- Kendine güvenen, nitelikli ve en önemlisi yüksek düzeyde motive olmuş işgörene duyulan ihtiyaç.
- Teknoloji bazlı yeniliklere hızla adapte olma ihtiyacı,
- Katılımı ve takım çalışmasını artırma ihtiyacı.

## 5. BECERİYE DAYALI ÜCRETLEME SİSTEMİNİN TASARIM SÜRECİ

BDÜS'nin kurgusu belirli bir sistematik süreci gerekli kılmaktadır. Sistemin kurgulanması iki temel aşamada özetlenebilmektedir. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi, çalışanın verilen görevi yerine getirirken veya rutin işlerini yaparken kullanacağı becerilerin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. İkinci aşamada ise çalışanın istenen beceriyi edindiğini ve işinde uyguladığını belirten sertifikasyon süreci gerçekleştirilmektedir.<sup>22</sup> Ancak, sistemin daha geniş boyutta anlaşılmasını sağlamak

<sup>21</sup> Robert J. Sahl, 'Key Issues For Implementing Skill Based Pay', *Journal Of Compensation & Benefits Review*, Vol: 8, Issue 6, May/June 1993, s. 2.

<sup>22</sup> R. Eugene Hughes, 'Skill or Diploma? The Potential Influence of Skill Based Pay Systems on Sources of Skill Acquisition and Degree Programs', *Work Study*, Vol: 52, No: 4, 2003, s. 180.



üzere, tasarım aşamaları ayrıntıları ile incelenecektir. Bu çerçevede beceriye dayalı ücretleme sisteminin tasarım süreci dokuz temel adımdan oluşmaktadır.

### 5.1. Sistemin Sorumluluğunu Üstlenecek Tasarım Grubunun Oluşturulması

İlk aşamada, kurulacak sistemin sorumluluğunu bütünüyle üstlenecek tasarım grubunun belirlenmesi yer almaktadır. Sistemin oluşturulmasında tüm çalışanların katılımının sağlanması kilit başarı faktörüdür. Özellikle üst kademe ile alt kademe çalışanlar arasında istenen bağı kuran orta kademe yöneticilerin desteğine çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda tepe yönetimin desteği, orta ve alt kademe çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerinin alınması sağlıklı bir sistemin kurulması ve işletilmesi açısından önem taşımaktadır.<sup>23</sup> Dolayısıyla, insan kaynakları yönetici ve uzmanları, tepe yönetim temsilcileri, orta kademe yöneticileri, ilk kademe amirler, işgören temsilcileri ve ihtiyaç duyulması halinde işletme dışı kişi ve kurumların katılımlarıyla oluşturulacak bir tasarım grubunun yapılandırılması sistemin işleyişi açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır.

Aslında, tasarım grubunun, organizasyonun finansal yapısını önemli derecede etkileyecek bir sistem üzerinde çalıştığını söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, üst yönetimin duruma müdahalesi gerekli ve kaçınılmazdır. Üst yönetim, BDÜS'nin içerisinde kalacağı mali sınırları çizmekte ve belirlenen bütçe çerçevesinde çalışmaların sürdürülmesini isteyebilmektedir.<sup>24</sup>

### 5.2. Sistemin Kapsamının Belirlenmesi

İkinci aşamada, beceriye dayalı ücretleme sisteminin kapsamı belirlenmektedir. Beceriye dayalı ücretleme sistemi yaygın olarak sadece mavi yakalıları kapsamına alacak şekilde tasarlanmaktadır. Beyaz yakalı personelin, sistem kapsamına alınmasına pek sıcak bakılmamaktadır. Bunun nedeni, beyaz yakalıların yerine getirmekte oldukları işlerin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyinin oldukça yüksek, karmaşık ve sayıca çok olması ile bu işlerin karmaşıklığı ve yapılmasındaki güçlük derecesidir. Bu koşullar altında, beyaz yakalıları özgü becerilerin tanımlanması oldukça zorlaşmaktadır.<sup>25</sup>

Diğer taraftan, sistemin hangi işleri kapsayacağını da belirlenmesi gerekmektedir. Hangi işlerin sistem içerisinde değerlendirmeye alınacağını kriteri ise, işin birden fazla beceri bloğunu gerektirip gerektirmediği ile ilgilidir. Beceriye dayalı ücretleme sistemi, bir beceri bloğundan diğerine sürekli gelişimi öngördüğünden, tek bloklu bir işin bu oluşumu desteklemesi mümkün olmayacaktır. Bu yüzden, sistem, birden fazla beceri bloğunu içeren işleri kapsamına almaktadır.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> R. Badley Hill, 'How To Design A Pay For Skills Used Program', *Journal of Compensation & Benefits*, Vol:9, Issue 2, Sep/Oct 1993, s. 33.

<sup>24</sup> 'Understanding Skill Based Pay: An Approach To Designing And Implementing An Effective Programme', [www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org), 1997.

<sup>25</sup> Ronald J. Recardo, Diane Pricone, 'Is Skill Based Pay For You?', *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol: 61, Issue 4, 1996, s. 19.

<sup>26</sup> Luis R.Gomez-Mejia, David B.Balkin, *Compensation, Organizational Strategy and Firm Performance*, (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1992), s. 40.

### 5.3. Beceri Türlerinin Belirlenmesi

Bu aşamada, sistemin temelini oluşturan beceri türleri ve beceri sayısı belirlenmektedir. Beceri, işletmede herhangi bir işin yapılabilmesi için işgörenin ihtiyaç duyacağı maharet, hüner veya ustalığı ifade etmektedir. Bu kapsamda sistem, işgörelere sözkonusu becerileri kazandırmak, bu becerileri geliştirmek ve edinilen becerilerin işte kullanımını sağlamayı amaç edinmektedir. İlgili becerileri üç grup altında toplamak mümkündür.<sup>27</sup>

- Araç-gereç kullanımı, problem çözme, tamir-bakım, dijital programlama gibi teknik beceriler.
- Çift yönlü iletişim kurma, geribildirim verme ve alma, çatışmalarla mücadele edebilme, iş başında eğitim verme, toplantı yönetimi gibi takım çalışmasını ve sosyal ilişkileri içeren beceriler.
- Çalışmaların programlanması, takımın yönetimi, iş akışının ve departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, ileri düzeyde problem çözebilme, toplantılarda liderlik, bütçeleme, raporlama gibi yönetsel beceriler.

### 5.4. Beceri Bloklarının Yapılandırılması

Yukarıda belirtilen beceri türlerinin saptanmasında, işletmede yürütülecek iş analizi ve iş tanımı çalışmalarının büyük katkısı bulunmaktadır. Her bir işin (sistemin kabul ettiği) ayrıntılı profili çıkarıldıktan sonra, o işin maksimum fayda düzeyinde yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan veya gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilerin neler olduğu belirlenmektedir. Ancak işlerin gerektirdiği becerilerin doğru tespiti işletmeleri sonuca ulaştıramamaktadır. Atılması gereken diğer bir önemli adım da, tespit edilen beceri türlerinin çeşitli kategoriler (birbirine yakın beceri gerektiren işlerin bir araya getirilerek oluşturulduğu iş sınıfları) açısından uygun beceri bloklarına dağıtımlarının yapılmasıdır. Tasarım ekibinin temel beceri bloklarını yapılandırılmaları önem taşımaktadır. Bunun nedeni, çalışanların ücret artışı sağlamlarına temel teşkil eden ve eğitim faaliyetlerinin odaklandığı ünitelerin beceri blokları olmasından kaynaklanmaktadır.

Beceri blokları, işgörelerin ek ücret elde etmelerini sağlayacak temel öğrenme ünitelerini oluşturmaktadır.<sup>28</sup> Diğer bir tanıma göre ise beceri bloğu, işgörenin işini ve işini bütünleyen görevlerini veya sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan beceriler bütünüdür. Her bir blokta farklı türden beceriler yer almaktadır. Ücret artışlarının sağlanabilmesi için, bloktaki tüm becerilerin kazanılması ve bu kazanımın bir sertifika ile belgelendirilmesi gerekmektedir.<sup>29</sup>

Beceri bloklarının oluşturulması için öncelikle, çeşitli işlerin gruplandırılması ile oluşturulan kademelere dayalı bir yapı yaratılmalıdır. Bu amaçla öncelikle iş analizi ve iş tanımı çalışmaları yapılarak, her bir işin içeriği net bir şekilde ortaya konulmaktadır. Daha sonra işin gerektirdiği bilgi düzeyi, zorluk derecesi, istenen beceriler vb. açılardan benzer nitelik gösteren işler biraraya getirilerek kademeler oluşturulmaktadır. Her bir kademede,

<sup>27</sup> Barkman, *Designing...*, ss. 72-74.

<sup>28</sup> Bradford A. Johnson, Harry H. Ray, 'Employee-Developed Pay System Increases Productivity', *Personnel Journal*, Vol: 72, No: 11, 1993, s. 112.

<sup>29</sup> Robert L. Sisson, Steven C. Kaverman, 'Cashing In On Skill Based Pay', *Security Management*, Vol: 39, Issue 9, 1995, s. 121.

başlangıç ve bitiş ücret oranları eşit (bazı sistemlerde artan oranda ücret uygulamaları da görülmektedir) bir gelişim süreci yaşanmaktadır. Beceri blokları açısından bakıldığında, her bir kademede eşit sayıda beceri bloğu ve bu eşit sayıdaki beceri bloklarını edinmek için eşit öğrenme süreleri mevcuttur.<sup>30</sup>

Kademeler arasında personel transferi, ancak ilgili kademede herhangi bir boşluğun doğması halinde mümkün olmaktadır. Kademeler ilerledikçe, yapılan işler daha karmaşık hale geldiğinden, gerekli beceriler ve edinimleri de zorlaşmakta, blok geçişlerinde sunulan ücret oranları da artmaktadır. Bu durumu Tablo 1’de görmek mümkündür.

**Tablo 1:**

**Kademe ve Beceri Bloklarına Göre Ücret Oranları ve Bloкта Kalma Süreleri**

Kademe	Pozisyon	Blok Sayısı	Her Bir Bloğun Parasal Değeri	Her Bir Bloğun Edinim Süresi	Başlangıç Ücret Oranı	Ulaşılan Yüksek Ücret Oranı
1.Kademe	Montaj Teknisyeni	4	\$0.50/blok	1 blok / 6 ay	\$7.00	\$9.00
2.Kademe	Mekanik Teknisyeni	4	\$0.50/blok	1 blok / 6 ay	\$8.00	\$10.00
	Kalite Teknisyeni					
3.Kademe	Bakım Teknisyeni	5	\$1.00/blok	1 blok / 12 ay	\$9.50	\$14.50

**Kaynak:** Donald F. Barkman, *Designing Skill Based Pay: Satisfying The Yearning For Earning By Learning*, Second Edition, Knoxville: The Business Center, 1993, s. 70.

Tablo 1’den de görüldüğü gibi, sisteme dahil bir çalışanın, hangi kademede yer aldığı, bu kademenin program tamamlanmaya kadar edinilmesi gereken kaç tane beceri bloğu gerektirdiği, her bir bloğun başarıyla tamamlanması halinde ne kadarlık bir ücret artışı sağlanacağı, buna yönelik yine her bir bloğun edinim süresi ile başlangıç ve bitiş ücret miktarlarının neler olduğu açıkça ifade edilmektedir.

BDÜS’nin bu denli şeffaf olması, sistemin en önemli özelliğini oluşturmaktadır. Uygulamada birçok organizasyonun ücretleme sistemlerine ait bilgileri gizli tuttuğu, sistemin tasarımı ve gerekse uygulama evrelerinde çalışanların görüş ve önerilerinin alınmadığı görülmektedir. Bu durumda, çalışanların ücretin oluşumu ve artışı üzerinde herhangi bir kontrol durumu bulunmamaktadır. Bu açığı gidermek ve çalışanların ücret sistemi üzerindeki nispi etki derecelerini arttırmak üzere beceriye dayalı ücretleme sistemi önerilmektedir. Sisteme dahil olan çalışanlar, ne tür beceriler edinilir ve hangi beceri bloğu tamamlanırsa ne oranda ücret artışı sağlayacaklarını bilmektedirler. Bunun da ötesinde, becerilerin derinliği ve çeşidini tespit ve uygulama aşamalarında çalışanların ihtiyaçları ve dolayısıyla görüşleri göz önüne alınmaktadır.

<sup>30</sup> ‘What To Do About Skill Based Pay?’, [www.hrzone.com](http://www.hrzone.com), 17/09/2000.

Uygulamada üç tür beceri bloğu yer almaktadır.<sup>31</sup> *I. blok türü*, esnekliğin yaratılması ve birden fazla işin öğrenilmesi mantığı üzerine odaklanmaktadır. Özellikle bu blok türü, takım çalışmalarının yapıldığı ve üyelerinin çapraz eğitimlerle, birden fazla benzer nitelik taşıyan işleri edinmeleri yönünde teşvik edildikleri durumlarda kullanılmaktadır. Takım üyeleri, aynı zamanda ve aynı fiziksel ortamda, karşılıklı bağımlı işleri yerine getirmektedirler. Bunun yanı sıra üyeler, birbirlerinin işlerine etki edebilmekte ve aynı performans hedeflerini paylaşmaktadırlar. Böylelikle üretim akışı içerisinde karşılaşılan problemler, birlikte çözümlenebilecektir. Çeşitli ürün alanlarında, kalite kontrolün nasıl yapıldığını, aynı kalite ölçüm araçlarını kullanarak öğrenmek *I. blok türüne* özgü bir öğrenmedir.

*II. blok türünde*, tek bir işte derinlemesine uzmanlaşmaya gidilmesi söz konusudur. Burada işgören, daha sofistike ve karmaşık görevlerin yerine getirilmesine yardımcı olan becerileri edinmektedir. İstenen beceriler, iş başı eğitimler yoluyla kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bu oluşumu, çukur kazan bir işgörene benzetmek mümkündür. İşgören aynı çukuru kazmasına rağmen, sürekli olarak derinleştirmektedir. Buradan hareketle, işgörenler tek bir iş üzerinde çaba sarfediyor olmalarına rağmen, sürekli olarak bu iş üzerinde derinlemesine bilgi edinmektedirler.

Karma yapı olarak adlandırılan son blok türü, *I. ve II. blok türlerinin* birlikte kullanımını öngörmektedir. Beceriler, iş rotasyonu ile genişletilmekte ve uzmanlaşmaya gidilmektedir. Örneğin, bir bakım teknisyeni, elektrik devreleri ile ilgili bir işi derinlemesine öğrenirken, aynı zamanda diğer bir mekanik işin temel unsurlarını da öğrenmektedir. Bu durumda, elektrik devreleri ile ilgili beceriler ve edinimi, *2. blok türüne* özgü bir öğrenme iken, mekanik iş ile ilgili becerilerin edinimi, *1. blok türüne* ait bir öğrenmedir. Böylece işgören, elektrik devreleri ile bağlantılı mekanik işleri yapabilecek veya mekanik operatörlerine yardımcı olabilecektir.

Tek bir beceri bloğunun, ne düzeyde bir öğrenmeyi gerektirdiği değişkenlik göstermektedir. Bu yüzden, sistemdeki blok sayısı da geniş ölçüde farklılaşmaktadır. Bazı sistemlerde içeriği dar, çok sayıda beceri bloğu yer alırken, bazılarında ise içeriği geniş daha az sayıda beceri bloğuna yer verilmektedir. Ancak genellikle, üç yıllık bir periyotta, 10 bloklu bir gelişim programı önerilmektedir. Bu aşamada, çalışana gönüllü olarak sistemde ilerlemeyi durdurma alternatifi de ayrıca sunulmaktadır.<sup>32</sup>

Her bir beceri bloğundaki becerilerin hangi süre içerisinde edinileceği, öğrenmenin hızıyla ve eğitimlerin zaman planlamasıyla yakından ilişkilidir. Bazı işgörenler, diğerlerine göre daha hızlı öğrendiklerinden, bloktaki becerileri daha kısa bir süre içerisinde edinebilmekte ve ücret artışı sağlayabilmektedirler. Ancak, yavaş öğrenen işgörenler için süreç tersine işlemektedir. Öğrenme yavaş olduğu için, beceri bloğunun tamamlanması uzun zaman almakta ve diğer işgörelere göre daha geç ücret artışı sağlanmaktadır. Bloкта kalma süreleri planlanırken, basit işlerin daha kısa, karmaşık işlerin daha uzun sürelerde öğrenileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Öğrenme hızından kaynaklanan böylesi problemlere, BDÜS uygulamalarının başlangıç dönemlerinde daha sık rastlanmaktadır.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Barkman, *Designing ...*, s. 61.

<sup>32</sup> Edward E. Lawler III, *Strategic ...*, s. 159.

<sup>33</sup> Peter V. Leblanc, 'Skill Based Pay Case Number 2: Northern Telecom', ACA Seminar Materials, 1990, s. 42.

Bu sorunun gidermek amacıyla, her bir blok için minimum kalma süreleri belirlenmektedir. Bu süreler, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Böylelikle, öğrenme hızından kaynaklanan dengesizlikler giderilmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan, BDÜS’ni uygulayan firmaların, blokta maksimum kalma sürelerini de saptamaları gerekmektedir. Normal süre içerisinde, bloktaki becerileri edinmeyen veya başarısız olan işgörenler için, ek eğitim süresi tanınmaktadır. Bunun amacı, hem çalışanın ilgili becerileri edinmesini mutlak ölçüde sağlamak hem de sisteme olan ilgisini süreklileştirmektir. Ancak, işgörenin tanınan ek eğitim süresinde de gerekli başarıyı sağlayamaması durumunda, alternatif seçeneklerin (başka bir blokta eğitiminin sürdürülmesi, işgörenin mümkün ise başka bir göreve aktarılması, hizmet akdine son verilmesi) devreye sokulması gündeme gelmektedir.<sup>34</sup>

Genellikle, bloklarda kalma süreleri 3, 6, 9, 12 aylık periyodlar şeklinde belirlenmektedir. Ancak, bloklar arasındaki hareketlilik için öngörülen dönemler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, sözkonusu sürelerden hangisinin uygulanacağı, işlerin zorluk derecesine ve işgörenlerin öğrenme hızına bağlıdır.<sup>35</sup>

Beceri bloklarının zaman planlarıyla ilgili güçlüklerin azaltılması amacıyla, sürenin birkaç yıl ile sınırlı tutulması ve özellikle öğrenme sıkıntısı içinde bulunan işgörelere yönelik, isteğe bağlı alternatif beceri bloklarının oluşturulması önerilmektedir. İsteğe bağlı alternatif beceri blokları, uzun dönemli öğrenme sürecini tercih eden işgörelere için uygun bir seçenektir.<sup>36</sup>

Tablo 2’de, beceri bloklarının edinim sürelerini örneklendiren ve bir firma tarafından uygulanan şekli görülmektedir. Tabloda blok ve kademe sayısı beş ile sınırlandırılmış ve her bir bloğun ne kadar zamanda tamamlanacağı açıkça ifade edilmiştir.

## Tablo 2:

### Kademe Bazında Beceri Bloğu Edinim Süresi Tablosu

KADEMELER		1.BLOK (Giriş)	2.BLOK	3.BLOK	4.BLOK	5.BLOK
1.Kademe	FORKLİFT/LODER/ AMBALAJ DOLUM	3 AY	12-24 AY	12-24 AY	12-24 AY	SÜRESİZ
2.Kademe	ÜRETİM/KAZAN	3 AY	12-24 AY	12-24 AY	12-24 AY	SÜRESİZ
3.Kademe	MAKİNE BAKIM/ ELEKTRİK BAKIM/ CHP/LABORATUAR	3 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	SÜRESİZ

<sup>34</sup> ‘Skill Based Pay: A Brief Overview’, <http://www.eci-us.com/skillpay.html>, 27/08/2000.

<sup>35</sup> Micheal White, ‘Linking Compensation To Knowledge Will Pay Off In The 1990s’, *Planning Review*, Nov/Dec 1991, s. 16.

<sup>36</sup> ‘Does Paying For Knowledge Pay Off?’, *Compensation & Benefits Review*, 1994, s. 3.

4.Kademe	ENSTRÜMANTASYON	3 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	SÜRESİZ
5.Kademe	FORMEN	3 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	12- 24 AY	SÜRESİZ

Beceri bloklarının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli nokta da, beceri blokları arasında, becerilerin edinim güçlüğüne derin uçurumlar yaratmamasıdır. Kademeler veya aynı kademe içerisinde çeşitli işler farklı beceri türlerini gündeme getirebilmekle birlikte, bu becerilerin edinim güçlükleri arasında derin ayrımlar yaratılmamalıdır. Beceri blokları arasındaki geçişlerin eşitlik ilkesine uygunluğu değerlendirilirken, öğrenilecek bilginin miktarı ve karmaşıklık derecesi, görevin gerektirdiği zihinsel yeterlilik düzeyi, becerilerin edinim hızı ve beceri, dolayısıyla görevin gerektirdiği fiziksel çaba unsurlarının mercek altına alınması gerekmektedir.<sup>37</sup>

### 5.5. Eğitimlerin Planlanması

Bloklar içerisinde yer alan becerilerin belirli bir eğitim programı çerçevesinde çalışanlar tarafından edinilmesi sağlanmalıdır. BDÜS, herkesin öğrenmeye eğilimli olduğunu ve bunu kişisel gelişimlerinin bir parçası olarak gördüklerini varsaymaktadır. Ancak, işgörenlerden, eğitime ve dolayısıyla öğrenmeye pek sıcak bakmayacak olanların sistemle ortak paydada buluşamayacakları açıktır. Sistem, tüm mavi yakalı çalışanlara hitap ediyor olmasına rağmen, öğrenme ve gelişime açık olamayan bireyleri de ilk etapta olmasa bile zaman içerisinde sistem dışına ittiği görülmektedir. Dolayısıyla, öğrenmeye dayalı bir ücretleme sistemi olan BDÜS, bu türden işgörenler için uyum bir seçenek değildir.<sup>38</sup>

İş başında gerçekleştirilen eğitimler, BDÜS tarafından kullanılan en yaygın eğitim şeklidir. Özellikle, sistemde, teknik beceriler üzerinde çok fazla yoğunlaşıldığından, bu becerileri bizzat işin yapıldığı alanlarda edinmek daha rasyonel bir yaklaşım tarzıdır. BDÜS’ni uygulayan firmaların %80’i, iş başı eğitimlerini çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirmektedirler.<sup>39</sup>

İş başı eğitimlerinin yanı sıra, çalışanlarının topluca eğitildikleri grup eğitimleri de sözkonusudur. Sosyal, yönetsel, liderlik becerilerinin kazandırılması açısından, grup halinde yapılan eğitimlerin önemli yeri vardır. Eğitimlere katılan işgörenlerin, eğitim süresince katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Bu açıdan, yöneticilerin, ilk kademe amirlerin ve takım liderlerinin, grup eğitim planlaması ile ilgili bir araya gelmeleri ve gerekli düzenlemeleri yapmaları şarttır. Grup eğitimleri, iş ortamından uzaklaşarak, işgörelere, birlikte hareket etme, iletişim kurma, problem çözüme, sosyalleşme gibi konularda çeşitli beceriler kazandırmaktadır.

<sup>37</sup> Barkman, *Designing...*, s. 62.

<sup>38</sup> Brian Murray, Barry Gerhart, ‘Skill Based Pay And Skill Seeking’, *Human Resources Management Review*, Vol: 10, No: 3, 2000, s. 272.

<sup>39</sup> ‘Does Skill Based Pay Make Sense Of Your Organization?’, <http://www.companalysis.com/html/winter99.htm>, 29/08/2000.

Eğitimlerin verilmesinde, eğitmen sıfatı ile hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Eğitmen ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması söz konusu olduğunda 3 alternatif yer almaktadır. İlki, BDÜS kapsamında herhangi bir blokta yer alan işgören, eğitmen sıfatı ile, kendisinden sonra gelen ve aynı blokta yer alan diğer bir işgöreni işbaşında eğitebilmektedir. Bu şekilde yapılan eğitimlerin etkinliği, eğitici rolü üstlenen kişinin yetenekleri ile doğru orantılıdır. İkinci alternatifte, işletme, işinde uzman olan işgörenleri seçip, eğitmekte ve ilgili konularda eğitmen sertifikası vererek, eğitim faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini sağlamaktadır. Üçüncü alternatif ise, organizasyonda mevcut olan eğitmenlerin sisteme dahil edilmeleridir.

Eğitmenler, organizasyonun kendi iç kaynaklarından sağlanabileceği gibi, BDÜS konusunda deneyimli kuruluşların uzman eğiticilerinden, danışmanlık kuruluşlardan, üniversitelerden, sendikalarından da sağlanabilmektedir.<sup>40</sup>

Eğitim çalışmalarında en önemli konuyu, işgörenlerin edindikleri becerileri kullanma dereceleri ya da öğrendiklerini ne derece hatırlıyor oldukları oluşturmaktadır. Yani bir üst beceri bloğuna geçildiğinde, bir önceki blokta öğrenilenlerin ne kadarının zihinlerde kaldığı, eğitim programının etkinliğinin bir göstergesi durumundadır. Bazı organizasyonlarda, işgörelere çok sayıda beceri bloğu kazandırma çabası, öğrenilen becerilerin birçoğunun unutulmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu açıdan, becerilerin kalıcılığının sağlanması ve eğitimlerin bu yönde tasarlanması önem taşımaktadır.<sup>41</sup>

### 5.6. Performans Değerleme Sistemi ve Sertifikasyon

Beceriye dayalı ücretleme sisteminin tam anlamıyla işleyip işlemediğini anlayabilmek için öncelikle, edinilen becerilerin, işgörelenler tarafından uygulamaya konup konmadığına bakmak gerekmektedir. Bu açıdan yapılması gerekli değerlendirme olmaksızın, beceriye dayalı ücretleme sistemi, sadece bilgi edinmeyi sağlayan bir sistem olmanın ötesine gidemeyecektir. Dolayısıyla, sistemin etkinliğini ölçen bir performans değerlendirme sürecinin yapılandırılması gerekmektedir.<sup>42</sup>

Etkin bir performans değerlendirme süreci için öncelikle değerlendiricilerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Değerleyiciler, daha önceden, ilgili beceriler konusunda yetkinlikleri onaylanmış kişiler olmalıdırlar. Beceriye dayalı ücretleme sisteminin tasarım aşamasında, değerlendiricilerin niteliklerinin tanımlanması gerekmektedir. Sistem açısından son derece önemli olan değerlendiriciler, ilk kademe amirler ve/veya takım liderleri, eğitmenler ya da yeterli olduğu kanısına varılmış takım üyeleri olabilmektedir. Bazen de insan kaynakları departmanında çalışan ve bu konuda uzman değerlendiriciler kullanılabilmektedir.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Donna Fenn, 'Skill Based Pay Takes Off', <http://www.Cfonet.com/html/Articles/CFO/1993/93Jaco mp.html>, 28/08/2000.

<sup>41</sup> Sriyan De Silva, 'An Introduction To Performance And Skill-Based Pay Systems', [www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspayv.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspayv.htm).

<sup>42</sup> Barbara J.Dewey, 'In Brief Avoiding The Skill Based Pay Trap', *Compensation & Benefits Review*, Vol: 26, Issue 5, 1994, s. 78.

<sup>43</sup> Barbara J. Dewey, 'Changing To Skill Based Pay: Disarming The Transition Landmiles', *Compensation & Benefits Review*, Vol: 26, Issue 1, 1994, s. 39.

İşgörenlerin gösterdikleri performans, üç boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar; bilgi düzeyini ölçen teknik performans boyutu, iş başı teknik performans boyutu ve davranışsal performans boyutudur. İşgörenlerin teknik performansını değerlendirme amacıyla, klasik bir yazılı sınav düzenlenmektedir. Sınavda işgörelere, eğitim süresince öğrenilen konulardan hazırlanmış sorular yöneltilmektedir. Sınav, ilgili beceri bloğu için planlanan eğitim süresinin sonunda yapılmaktadır. İşgörenlerin bu sınavdan geçebilmeleri için, firma tarafından uygun görülen notun alınması gerekmektedir.<sup>44</sup>

İş başı teknik performans ölçümünün amacı ise, işgörenin edindiği becerileri işinde uygulayıp uygulayamadığının belirlenmesidir. Bu amaçla, tasarımı ve unsurları firmadan firmaya farklılık gösterecek bir form üzerinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeyi daha çok, bölüm ilk kademe amirleri veya yöneticileri gerçekleştirmektedir. Bu formda, yıl içerisinde belirli aralıklarla yapılan ve ilgili becerileri esas alan kontroller yer almaktadır. Burada da, işgörenin firma tarafından uygun görülen standartlarda ulaşmış olması gerekmektedir.

Değerlemenin son aşamasında ise, işgören davranışsal açıdan mercek altına alınmaktadır. Beceriye dayalı ücretleme sistemi kapsamında yürütülen eğitimlerin, işgörelere kazandırdığı davranışlar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede, kişinin, ekip çalışmasına uygunluk, kaliteye bağlılık, sorumluluk duygusu, yeniliğe açıklık gibi istenen tutum ve davranışları ölçümlenmeye çalışılmaktadır.

Söz konusu üç performans boyutu dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucunda, işgörenin yeterli bulunması halinde, bir üst beceri bloğuna geçmeye hak kazanmış olduğu kendisine açıklanmaktadır. Böylelikle, işgören bir üst bloğa geçişte kendisine sunulan ücret artışını elde etmiş olacaktır. Her üç performans boyutunun tüm gereklerini sağlayamayan işgören başarısız sayılmakta ve eksik kalan noktaların tamamlanması için kendisine ek süre tanınmaktadır.

Yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda yeterli bulunan ve ilgili beceri bloğunu başarıyla geçen işgörelere bir sertifika verilmektedir. Böylelikle işgörenin, belirli beceriler konusundaki uzmanlığı belgelenmiş ve onaylanmış olmaktadır. Sertifikasyon, işgörenin sistemdeki devamlılığını teşvik etmekte, moral ve motivasyon sağlamaktadır.

### 5.7. Ücret Oranlarının Belirlenmesi

İşgörenleri en çok ilgilendiren bu aşama, potansiyel işgörenlerin işletmeye çekilmesi, mevcut işgörenlerin işletmede tutulması ve adil bir ücretleme sisteminin var olduğuna dair pozitif algıların oluşturulabilmesi açısından son derece önem taşımaktadır. Bu çerçevede, ücret konusu sistemin temel bileşkesi ve motive edici unsurdur.<sup>45</sup>

Beceri blokları ve eğitim programı oluşturulduktan sonra, hangi bloğun ne oranda ücretlendirileceği belirlenmelidir. (Bkz. Tablo 1) Bu aşamada, her bir beceri bloğu için başlangıç ve ulaşılabilir maksimum ücret oranlarının tespit edilmesi söz konusudur.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Barkman, *Designing...*, s. 97.

<sup>45</sup> Gerald E. Ledford, 'Paying For The Skills, Knowledge, And Competencies Of Knowledge Workers', *Compensation & Benefits Review*, Vol: 27, Issue 4, 1995, s. 62.

<sup>46</sup> Joe Kager, 'The Why and How of Skill Based Pay', [http://www.poegroup.com/howandwhy\\_ofskillbasedpay.htm](http://www.poegroup.com/howandwhy_ofskillbasedpay.htm), 06/08/2000.



Sistemde kademeler bazında ücret artışları parasal tutarlar üzerinden hesaplanabileceği gibi, her bir kademe ve blok için ayrı ayrı katsayılar şeklinde de belirlenebilmektedir (Tablo 3). Ücret artış katsayısı, işin gerektirdiği bilgi, beceri seviyesi, yapılışındaki zorluk derecesi dikkate alınarak saptanmaktadır. Dolayısıyla, kademeler arasında katsayılar farklılık göstermektedir. Bir firmanın beceriye dayalı ücretleme sisteminin ücret katsayılarına ilişkin matrisi Tablo 3'deki gibidir:

**Tablo 3:**  
Ücret Katsayıları Matrisi

KADEMELER		1.BLOK (Giriş)	2.BLOK	3.BLOK	4.BLOK	5.BLOK
1.Kademe	FORKLİFT/LODER/ AMBALAJ/DOLUM	1.00				2.50
2.Kademe	ÜRETİM/KAZAN					
3.Kademe	MAKİNE BAKIM/ ELEKTRİK BAKIM/ CHP/LABORATUAR					
4.Kademe	ENSTRÜMANTASYON					
5.Kademe	FORMEN	3.50				5.50

Tablo 3'ten de görüldüğü gibi, 1. Kademe, 1.bloktaki ücret artışına esas alınan katsayı 1.00 iken, bu oran, 5.kademe, 1. blokta 3.50'ye kadar yükselmektedir. Bu oluşum, kademeler arası ücret katsayılarının arttığına bir göstergesidir. Daha kompleks ve yapılması zor işler, daha yüksek oranda ücretlendirilmektedir. Aynı şekilde, her bir kademede, bloklar arası ücret artış katsayıları da farklılık göstermektedir. Örneğin, 5. kademedeki formenin ücret katsayısı, 3.50'den 5.50'ye kadar yükselebilmektedir. Bir beceri bloğundan diğerine geçişte, işgörenin ücret miktarı (piyasa ücret oranına denk), ücret matrisinde bulunulan nokta dikkate alınarak hesaplanmaktadır.

Beceri blokları arasındaki ücret artış oranları, gösterilen çabayı ve performansı karşılayacak kadar önemli, tatmin edici ve doyurucu olmalıdır. Ücret oranı belirlerken, tüm sistem için, başlangıç ücret miktarından, sistemin sonunda oluşacak ücret miktarı çıkarılmakta ve bu da toplam blok sayısına bölünmektedir. Böylece, blok başına ortalama artış hesaplanmış olmaktadır. Çıkan bu sonucun, işletme yöneticilerince, tatmin edici seviyede olup olmadığı tartışılmalıdır. Eğer tatmin edici bulunmuyorsa, blok sayısı düşürülerek (iki bloğun birleştirilmesi, bir bloktaki becerilerin diğer tüm bloklara dağıtılması gibi), blok başına ortalama ücret miktarı artırılmalıdır. Eğer blok başına ödenen ücret miktarı düşürülmek isteniyorsa, geniş kapsamlı beceri blokları, küçük bloklar şeklinde bölünebilmekte veya ek bloklar ilave edilebilmektedir.<sup>47</sup>

Her bir kademede beceri bloklarının tamamının aynı ücret artış oranı sağlaması söz konusu olabileceği gibi, bazı durumlarda da (firmanın finansal yapısının güçlü olması, yönetimin ücret olgusuna bakış açısı gibi) bir sonraki beceri bloğunun bir öncekine göre daha fazla oranda ücret artışı sağlaması da mümkün olabilmektedir. Temel becerileri kazandıracak 1. bloktaki ücret artış oranı ile daha kompleks becerilerin edinimini sağlayacak aynı kademedeki 4.bloğun ücret artış oranları arasında farklılıkların yaratılması, Örneğin, 1. blok-\$0.25, 2.blok-\$0.40, 3.blok-\$0.55, 4.blok-\$0.70 şeklinde artışların olması gibi, motivasyonu sağlamak ve çalışanları sisteme bağlamak açısından önem taşımaktadır.

Tamamlanması uzun zaman alan beceri bloklarında, ücret artış oranının daha fazla olması gerektiği yönünde genel bir uygulama söz konusudur. Kademeler arasında ve her bir kademede de bloklar arasında, ücret artış oranları itibarıyla farklılıkların bulunması, daha karmaşık, yapılması güç ve daha fazla zihinsel kapasite gerektiren işlerin daha fazla oranlarda ücret artışı sağlayacağına ve dolayısıyla ücretlemede adalet ve açıklık temel prensiplerine uygun hareket edildiğinin kanıtı niteliğini taşımaktadır.<sup>48</sup>

BDÜS'nin firma açısından finansal anlamda bir yük getirdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak uzun dönemde düşünüldüğünde, modern becerilerle donanmış yüksek nitelikte bir çalışan profiline sahip olmak ve dolayısıyla daha az oranlarda hata payı, kaza oranlarında düşme, fire oranlarında azalma, maliyetlerde düşme, işgörenin yaratıcı yönünü ortaya çıkarma, verimliliği artırma ve sonuç olarak yüksek kalitede ürün üretme, satma firmanın bu anlamdaki yükünü fazlasıyla karşılayacaktır.

## 5.8. Sistemin Uygulanması

<sup>47</sup> Barkman, *Designing...*, ss. 97-98.

<sup>48</sup> Flannery ve diğerleri, *People...*, s. 90.

BDÜS' nin tasarım çalışmaları tamamlandıktan sonra, sıra sekizinci aşama olan tüm sistemin hayata geçirilmesine gelmektedir. Bu aşamada, sistemin dinamik bir yapıya kavuştuğunu söylemek mümkündür.

BDÜS' nin uygulanması aşamasında, iletişimin ve katılımın sağlanması, üzerinde durulması gereken önemli iki noktayı oluşturmaktadır.

Tasarım grubunun, bu aşamada, işgörenler ile proaktif bir iletişim planı geliştirmesi ve bu planı hayata geçirmesi gerekmektedir. Geliştirilen bu proaktif iletişim planı, sistemin, çalışanları nasıl ve ne derecede etkileyeceğinin tüm açıklığıyla anlaşılmasını sağlayacağından, değişime adaptasyon daha kolay gerçekleşebilecektir.<sup>49</sup>

Sistem ile ilgili tüm bilgiler çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Özellikle çift yönlü ve açık bir iletişim mekanizması, uygulama aşamasının vazgeçilmez yapı taşlarındandır. Sistemin kapsamına aldığı işgörenlerin, sistem ile ilgili düşüncelerinin alınması, sistemin tüm yönleriyle çalışanlara tanıtılması, olası direnişlerin önünün kesilmesi açısından gereklidir. Bu amaçla, üst yönetimin periyodik olarak düzenleyeceği toplantılar değişime entegrasyonu kolaylaştıracaktır. Bu toplantılarda, üst yönetim ile çalışanlar karşılıklı görüş alışverişinde bulunmakta, eksiklikler giderilmeye çalışılmaktadır. Böylelikle, beceriye dayalı ücretleme sisteminin anlaşılmayan yönleri açıklığa kavuşturulabilecek, sistem ile ilgili informel kanallardan çıkan olası yanlış bilgilendirmelerin yapılması engellenmiş olacaktır. Sonuçta, yeni ve farklı bir sisteme geçmiş olmanın, işgörenler arasında yaratacağı tedirginlikler de giderilebilecektir.<sup>50</sup>

Bu aşamada, işgörenlerin gönüllü katılımlarının sağlanması da önem taşımaktadır. Bu amaçla, çeşitli formel yapılar devreye sokulmalıdır. Firmada kurulacak öneri sistemi, takım çalışmalarına verilecek ağırlık, sistemin işletilmesini sağlayacak birtakım yetkilerin devredilmesi, yukarıda sözü geçen iletişim sisteminin etkinliğinin artırılması, katılımın sağlanması açısından önem taşımaktadır.

BDÜS' nin tasarım ve özellikle uygulama aşamalarında üst yönetimin tam desteğinin sağlanması gerekmektedir. Üst yönetim, gerekli kaynakların tahsisi ve uygun koşulların yaratılması açısından beklenen ilgiyi gösterme konusunda inatçı ve istekli olmalıdır.<sup>51</sup>

### 5.9. Sistemin Revize Edilmesi

Sisteminin belirli periyotlarda gözden geçirilmesi tasarım sürecinin dokuzuncu ve son aşamasını oluşturmaktadır. Sistemin tasarımı ve uygulanması aşamalarında karşılaşılan aksaklıkların belirlenmesi ve çözüm bulunabilmesi açısından, periyodik gözden geçirmelerin yapılması ve gerekliyse düzeltici önlemlerin alınması yararlı sonuçlar doğuracaktır. Çevre şartları ve beceri türlerindeki değişimler belirli aralıklarla sisteme yansıtılmalıdır.

## 6. BECERİYE DAYALI ÜCRETLEME SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

### 6.1. Sistemin Avantajları

<sup>49</sup> Kager, 'The Why...', s. 9.

<sup>50</sup> Earl Ingram, 'The Advantages Of Knowledge Based Pay', *Personnel Journal*, 1990, s. 139.

<sup>51</sup> John L. Morris, 'Lessons Learned In Skill Based Pay', *HR Magazine*, Vol: 41, Issue 6, 1996, s. 139.

BDÜS' nin muhtemel avantajları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:<sup>52</sup>

1. İşgörenlerin problem çözme becerilerini artırır,
2. Kısa dönemde işletmeye, çeşitli nedenlerden dolayı devamsız personelden kaynaklanan problemleri çözerek, gerektiğinde yedekleme görevini üstlenecek elemanlar kazandırmaktadır,
3. İşgücünün beceri düzeyini artırarak, ürün karması ve teknolojik yapıda meydana gelen değişikliklere daha hızlı uyum göstermelerini sağlamaktadır,
4. İşgörenlere, firmadaki genel iş akışı ile ilgili geniş bir perspektif kazandırarak, problemlere zamanında ve yerinde çözümler üretme, organizasyonel süreçlerde katılımı sağlama yolunda işgörenleri teşvik etmektedir,
5. İşgörenlerin düşünce ufuklarını genişleterek, organizasyonel hedeflere ulaşma ve organizasyon amaçlarını benimseme düzeylerini arttırmaktadır,
6. İşgörenlerin kişisel becerilerini artırarak motive olmalarını sağlamaktadır,
7. İşgörenlerin kendi kendilerini yönetme yetenekleri gelişmektedir,
8. Firmanın genel verimlilik düzeyini arttırmaktadır,
9. Ürün kalitesinde artışlar, maliyetlerde azalma, fire oranlarında azalmalar, müşteri memnuniyetinde artışlar yarattığı için, firmanın genel finansal performans göstergelerini pozitif yönde etkilemektedir,<sup>53</sup>
10. Çalışanlara iş güvencesi sağlamaktadır,
11. Çalışanların işgücü piyasasındaki değerlerini arttırmaktadır.

## 6.2. Sistemin Dezavantajları

Sistemin dezavantajları ise,<sup>54</sup>

1. Yüksek Ücret Oranları: Yüksek beceri düzeyine ulaşan işgörenler, işgücü piyasasında kendilerine olan talep artacağından, daha fazla oranlarda ücret talep edebilmektedirler.
2. Zaman ve Para Açısından Eğitim Yatırımları: Eğitim harcamaları (eğitmenlere yapılan harcamalar, sistemin tasarımı aşamasında yapılan harcamalar, araç-gereçlerin yüklediği maliyetler, yönetim işlerinin getirdiği harcamalar, öğrenmenin gerçekleşmemesi halinde katlanılan ikinci bir eğitim süresi ve maliyetleri gibi) işletmeye yüksek oranlarda ek maliyetler yükleyebilmektedir.
3. BDÜS kapsamında yapılan değerlendirme çalışmalarında yaşanan zorluklar: İşgörenlerin gerekli becerileri elde edemediğini ölçmek amacıyla bir değerlendirme sistemi oluşturulmaktadır. Bu kapsamda,

<sup>52</sup> Silva, 'An Introduction...', s. 15.

<sup>53</sup> Cynthia Lee, Kenneth S.Law, Philip Bobko, 'The Importance of Justice Perceptions On Pay Effectiveness: A Two Year Study Of A Skill Based Pay', *Journal Of Management*, Vol: 25, Issue 6, 1999, s.2.

<sup>54</sup> Barkman, *Designing...*, s. 23.

değerlendirme çalışmaları için harcanan zaman, değerleyicilerin eğitimleri için katlanılan maliyetler, değerleyicilerin bilgi düzeylerinin artırılması çabaları, etkin olmayan değerlendirme yöntemlerinin seçimi gibi konularda güçlükler yaşanabilmektedir.

4. Her bir beceri bloğu için belirlenecek ücret oranının tespitinde zorluklar yaşanabilmektedir.
5. BDÜS konusunda uzmanlaşmış personele olan yoğun ihtiyaç.
6. Personelin öğrenme konusundaki isteksizlikleri çeşitli problemleri gündeme getirmekte, sistemin işleyişini büyük oranlarda sekteye uğratmaktadır.
7. Yaşam biçimi haline gelen bu yapıda, en son beceri bloğuna ve dolayısıyla en yüksek ücret seviyesine ulaşan işgörenin, sistem dışına çıkması dolayısıyla yaşayabileceği muhtemel psikolojik sıkıntılar.

## SONUÇ

Çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde ücretin çok önemli bir etkiye sahip olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Çalışanların iş tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerinden biri olan bu konuda işletmelerin daha modern sistemlere geçmeleri gereği açıktır. Bireysel ve takım düzeyinde yüksek performanslı çalışanlar yaratmanın yollarından biri de adil, objektif, şeffaf, fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığını tam olarak verebilen ücretleme sistemlerini organizasyona entegre etmektir. Rekabetçi avantaj sağlamak ve sürdürülebilir rekabeti yaratmak için arzu edilen bilgi ve becerilerle donanmış, çok yönlü, vizyoner, motivasyon ve organizasyonel bağlılık düzeyleri yüksek çalışan grubuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede, beceriye dayalı ücretleme sistemi, söz konusu çalışan profilini yaratmada işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Sistem bu anlamda, eğitim odaklı perspektifi ile işgücünü gereken şekilde donatmayı sağlayacak bileşenleri bünyesinde barındırmaktadır.

İnsan kaynakları alt sistemleri gözden geçirildiğinde, ülkemizde ücretleme konusu, akademik anlamda üzerinde en az çalışılan konulardan biridir. Özellikle ABD’de bu alan, Lawler, Gomez-Mejia, Barkman, Armstrong gibi akademisyenler tarafından sürekli geliştirilmektedir. Ülkemizde halen uygulanan ücretleme modelleri, bunların benimseniş nedenleri ve biçimleri, yarattıkları etkiler ile Türk işletmelerine özgü sistemlerin geliştirilmesi, araştırmaya açık alanları oluşturmaktadır.

İşveren perspektifinden bakıldığında, çalışanlardan yüksek performansın talep edilmesi tek taraflı olarak doğal görünmesine rağmen, aynı zamanda bu yüksek performansın en iyi şekilde ödüllendirilmesini sağlayacak organizasyonel süreçlerin geliştirilmesi gereği madalyonun diğer önemli yüzünü yansıtmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde ücretleme sistemlerinin gelişmeler doğrultusunda sürekli revize edilmesi önem taşımakta ve çalışanların konuyla ilgili algılamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Beceriye dayalı ücretleme sistemi, çalışanların edindikleri becerileri ödüllendiren bir yapıya sahiptir. Bu çerçevede sistem, kişiyi odak alan, bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişimini öngören bir model sunmaktadır. Model, tasarım aşamasından

uygulama sonuçlarının revizyonuna kadar ciddi ve kararlı bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Özellikle becerilerin her bir kademe/ iş için tespit edilmesi, temel beceri bloklarının oluşturulması ve eğitimlerin planlanması aşamaları kilit noktaları oluşturmaktadır. Sadece sistemi kurmak tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda sistemin en önemli unsuru olan çalışanların da tam desteğinin ve sisteme olan inançlarının canlı tutulması gerekmektedir.

Sistemin en özel yönü, çalışanın ücreti üzerindeki kontrol mekanizmasıdır. Hangi tür becerilerin edinilmesi durumunda ne oranda ücret alınacağı açıktır. Ücrette artış sağlayıp sağlamama kararı tamamen çalışanın inisiyatifindedir. Böylece toplam ücrette artış sağlama konusunda çalışana önemli bir hareket alanı yaratılmıştır.

Beceriye dayalı ücretleme sistemi, finansal yapısı güçlü olan firmalarda daha sağlıklı sonuçlar vermektedir. İşgörenlerin, tasarlanan program çerçevesinde, beceri blokları arasındaki hareketliliklerinin beraberinde getirdiği ücret oranlarındaki artışların, kesintiye uğratılmadan ödenmesi gerekmektedir.

Sistemin en önemli veya diğer bir deyimle işletmeleri sistemi kurmaktan vazgeçiren yönü, organizasyona getirdiği finansal yüküdür. Ancak uzun dönemli düşünüldüğünde, yüksek performansa sahip işgücünün yaratacağı katma değer, işletmenin performans göstergelerini (finansal performans boyutu, müşteri memnuniyeti performans boyutu, çalışan memnuniyeti performans boyutu, ürün ve hizmet performans boyutu gibi) ve karlılık düzeyini pozitif yönde etkileyecektir.

Beceriye dayalı ücretleme sistemi, 1970'lerden bu yana, işletmelerin ücret paketlerinde çalışanlara sunulan alternatif ücret seçenekleri arasında yerini almıştır. Bu sisteme ek olarak, takım bazlı ücretleme sistemi, yetkinlik bazlı ücretleme sistemi, kar ve kazanç paylaşım planları, hisse senedi opsiyonlu ücret planları gibi çeşitli bu alanda organizasyonların tercih edebilecekleri değişik uygulama seçeneklerini oluşturmaktadır.