



AOSB'DE EĞİTİMİN KONUSU 'İŞE ALIM SÜRECİNDE YETKİNLİK ANALİZİ'

(HABER - CİHAT OVALI)

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nde görevli Prof. Dr. Fatma Nur Tuğal, insan kaynaklarının işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edebilmesi için belli özelliklerinin olması gerektiğini söyledi. Prof. Dr. Tuğal, insan kaynakları yönetiminin yetkinlik bazlı oluşturulması gerektiğine dikkat çekti. Adana OSB Başkanlığı'nca sanayici ve çalışanlara eğitim desteği sağlamak üzere hayata geçirilen AOSB Akademi'de, "İşe Alım Sürecinde Yetkinlik Analizi" konusu ele alındı.

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nde görevli Prof. Dr. Fatma Nur Tuğal, AOSB Seyhan Toplantı Salonu'nda gerçekleştirilen eğitimde; Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Planlaması', 'Planlama Süreci', 'Yetkinlik Analizi', 'Yetkinlik Haritalarının Oluşturulması', 'Personelin Yetkinliğe Dayalı Seçimi' konularında açıklamalarda bulundu.

İNSAN KAYNAKLARI DOĞRU YÖNETİLMELİ

Prof. Dr. Fatma Nur Tuğal, küreselleşme ile birlikte işletmelerin; mevcut piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü kazanmaları için en önemli değer olan insan kaynaklarını doğru yönetebilmeleri gerektiğini dile getirdi.

İnsan kaynaklarının işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edebilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulayan Prof. Dr. Tuğal, "Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yönetimle, objektif bir şekilde değerlendirilebilir ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmek için insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmak önemlidir" dedi.

YETKİNLİK SÖZLÜĞÜ

Bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performansın yetkinliğin bileşenlerini oluşturduğunu



dile getiren Prof. Dr. Tuğal şunları söyledi;

"Yetkinliklere ortak tanımlar getirerek bir yetkinlik sözlüğü" oluşturulur. Böylece, ortak bir yetkinlik dili ve kültürü yaratılır. Yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde aynı standartlar kullanılır. Ortak eğitim ve geliştirme programları düzenleyebilir, kaynaklar daha verimli kullanılır. Rotasyon veya kariyer planlama gibi pozisyonlardan pozisyona geçişler kolaylaşır. Yetkinlik sözlüğünü rehber gibi kullanarak yeni yaratılan veya görev ve sorumlulukları değişen pozisyonların yetkinlik profilleri daha kolay oluşturulur."

TURLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler, eşik yetkinlikler ve başarı yetkinlikleri, işe özgü yetkinlikler, davranışsal (kişisel) yetkinlikler gibi türlerinin bulunduğunu söyleyen Prof. Dr. Tuğal özelliklerini ise şu şekilde sıraladı;

"Yetkinlikler mükemmel davranış tanımları. Yetkinlikler 'görev tanımı' değildir. Yetkinlikler işletmenin vizyon, misyon, stratejileri ve değerleri ile örtüşmelidir. Yetkinlikler basit ve kolay anlaşılır bir biçimde yazılmalıdır. Yetkinlikler gözlemlenebilir, ölçülebilir ve geliştirilebilir olmalıdır. Yetkinlikler davranış odaklıdır. Yetkinlikler sektörler arasında ve hatta aynı sektör içerisindeki işletmeler arasında farklılık gösterebilir."

AVANTAJLARI VE PROBLEMLERİ

Yetkinlik bazlı yönetimlerin avanta-

jlari ve problemlerinden de söz eden Prof. Dr. Tuğal, "Yetkinlik bazlı yönetime genel olarak baktığımızda işletmeler için sağladığı avantajlara karşın, uygulamada bazı problemler de karşımıza çıkabilmektedir. Yetkinlik bazlı uygulamalar geleneksel yöntemlere göre çok daha verimli, daha objektif ve daha geçerli sonuçlar yaratmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon ve operasyon kalitesi açısından avantajları bulunan yetkinlik bazlı yönetimi ancak tüm yöneticiler uygularsa işe yarar. Yetkinlik çalışmalarına tüm yöneticiler katılması ve belirli periyotlarla güncellenmelidir, aksi takdirde bir grubun toplanıp yetkinlikleri belirlemesi, yalnız o dönemdeki insanlar için geçerli ve bütünsel kontrolü olmayan bir sistem ortaya çıkarır" dedi.

Prof. Dr. Tuğal, yetkinlik yönetiminde, değerlendirmelerin subjektif olma ihtimali, davranış değişikliğinin çok kısa sürede sağlanamaması, bireyin farkındalık konusunda proaktif olmamasının yanı sıra geri bildirim açısından zorluklar yaşanabileceğini dile getirdi.

Prof. Dr. Tuğal, yetkinlik modeli, insan kaynakları sistemlerine uygulanması, insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi, yetkinliğe dayalı insan kaynaklarının planlanması, yetkinliğe dayalı seçme ve yerleştirme, işe alım süreci, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücretleme, performans değerlendirme gibi konulara da değindi.

ÖNERİLERİ SIRALADI

Prof. Dr. Tuğal, sunumunun sonunda işe alım sürecinde yetkinlik analiziyle ilgili önerilerini ise şu şekilde sıraladı,

"İnsan kaynakları faaliyetlerinde klasik yönetimdeki rekabet etmeye yardımcı olan operasyonel anlayıştan, stratejik anlayışa geçilmeli. Maliyet, kaynak ve zaman boyutları değerlendirilerek işletmenin tüm pozisyonları için mi sadece yöneticiler için mi bu sistemin uygulanacağına karar verilmeli. Yetkinlikleri belirlemek, sadece insan kaynaklarının masa başında yapabileceği bir çalışma değildir. Bu nedenle süreç; işletme ortakları, yöneticiler ve çalışanlar ile kurumsal iletişimin de dahil olduğu takım çalışması şeklinde yürütülmelidir. İşletmede yöneticiler tarafından desteklenen, herkesin öğrendiği ve bilgiyi paylaştığı bir ortam oluşturulmalıdır. Yetkinlikler belirlenip kağıt üzerinde bırakılmamalı, uygulamada kullanılmalı ve gerektiğinde tekrar gözden geçirilmelidir. İşletmede tüm verilerin entegre edildiği insan kaynakları bilgi sistemi olmalı ve yetkinliklere dayalı oluşturulan tüm faaliyetler bu sisteme aktarılmalıdır."

Prof. Dr. Tuğal, sunumunun ardından katılımcıların sorularını da yanıtladı. AOSB Akademi'nin eğitim çalışmalarına sanayiciler ile sanayi bölgesinde faaliyet yürüten firmaların insan kaynakları departmanında görevli yetkilileri katıldı.