

İnsan Kaynakları ve Eğitim

Platform Bülteni

Sayı 3 | 2018

▼ İK OPERASYONLARINDA
RİSKİ YÖNETMEK EN
BÜYÜK BECERİDİR!
S: 16



▼ TÜRKİYE'DE İŞ DÜNYASINI
NE MOTİVE EDİYOR?
BELKİ DE BAZI ŞEYLER
DÜŞÜNDÜĞÜMÜZ GİBİ
DEĞİLDİR. S: 8

▼ İŞ HAYATININ RUH
İKİZLERİ; TAKDİR VE
MOTİVASYON... İŞ
HAYATININ RUH İKİZLERİ;
TAKDİR VE MOTİVASYON
BU İKİZLERİ BİR ARADA
YÖNETMEK NEDEN BU
KADAR ZOR?
S: 19



Editörden...

MBB İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu olarak hazırladığımız bültenin üçüncü sayısını sizlerle paylaşıyoruz. Bu bültenle amacımız, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve eğitim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, bu alanda uzman kişiler ile tecrübe paylaşımına yönelik röportajlar yapılması ve ilgili makalelere yer verilmesidir.

Bültenimizin bu sayısında İK yöneticilerinin gelişimi, iş dünyasını motive eden etkenler, pozisyon portföyü yönetimi, risk yönetimi, performans değerlendirme, takdir ve motivasyon ve benzeri konular işlenmiştir.

Mevcut bültenlerimizle ilgili değerli görüş ve önerilerinizi bekler, keyifli okumalar dileriz.

Editörler

Yusuf Kara- Eğitim Müdürü

Mustafa Şahin- İnsan Kaynakları Müdürü

Bu bülten yılda 4 adet yayınlanmak üzere Marmara Belediyeler Birliği İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu tarafından hazırlanmıştır.

KÜNYE

Genel Yayın Yönetmeni | M. Cemil Arslan

Editörler | Yusuf Kara, Mustafa Şahin

Katkı Sağlayanlar

Melike Öztürk

İskender Güneş

Sayı | 3, 2018

İK Yetenekleri ve Şirketi Geleceğe Hazırlarken Kendisi İçin Ne Yapıyor? Dert Ortağı İK, Kendi Derdiyle Ne Kadar Meşgul?

Bazı şirketlerde, üst düzey liderlik pozisyonları için İK deneyimi şarttır. Bilirsiniz; İK'da farklı saha müdürlerinin rotasyon yapması gerektiği yönünde bir teori vardır. Bu yöneticiler, rekabetçi beklentiler ve soyut ihtiyaçlardan çok şey öğrenebilir, bu arada İK'ya da farklı bir bakış açısı kazandırabilir. BT ya da finansta değilse bile, İnsan Kaynakları alanında çok kişinin rotasyona girmesinin yararlı olacağına ben de inanıyorum; böylece bu işlerin gerektirdiği bakış açısına sahip olabilirler.



İK, bugünkü konumuna gelmeden önce zayıf liderler nedeniyle çok zarar gördü. Şimdilerde ise İK yöneticilerinin tekrar tekrar ne kadar değer yarattığını kanıtlayabilmesi gerekiyor. Üstelik, faaliyet gösterilen alanda sonuçların göreceli olarak çok soyut olması İK profesyonellerinin işini daha da zorlaştırıyor. Satışta; satış rakamlarının artması, finansta maliyetlerin düşürülmesi ve teslim tarihlerine uyulması, BT'de ise vaatlerin yerine getirilmesi beklenir. Peki ya İK'dan ne beklenmeli? Kaç tane amaç listeleyebiliriz? Bir keresinde, İK sonuçlarını ölçmek için kaç tane ölçüt geliştirilebileceğini saymaya çalıştım. Başıma ağrılar girdi. Ancak; bu zorlukların aynı zamanda birer fırsat olduğunu yinelemek isterim. İK birden fazla beceride ehil hale gelebilmek için herkese uzanacaktır.

Bugünlerde bazı CEO'lar da İK'nın stratejilerinin

işin ihtiyaçları ile örtüşebildiğinden emin olmak için, farklı alanlarda görev yapan müdürlerin İK'ya yönelmesi gerektiği eğilimini gösteriyor. Bu arada, İK alanında yaşanan zorlukların neler olduğunun anlaşılması açısından kariyerlerinin ilk adımlarını atan, daha alt seviyedeki pozisyonların da bu alanda rotasyon yapmasını düşünmeleri iyi olur. Kişilere bu geniş deneyimi sağlamak çok önemlidir.

Pekala, işimizin zor olduğunu biliyoruz ancak bizler de bunun altından kalkabilecek kadar güçlü ve akıllıyız. Peki şirketlerimize en büyük katma değeri sağlamak için nelere odaklanmalıyız? Nasıl ölçülmeliyiz? İnsanların, bizim gerçekten iyi bir iş başardığımızı görmesi için neler yapmak gerekir? Hepsinden önemlisi, sağduyumuzun gerçekten değerli olduğunu insanlara nasıl gösterebiliriz?

Elliott Jaques'in geçtiğimiz günlerde ölmesi bana, stratejik görevimizin organizasyonlardaki en uzun vadeli emekleri de (bütünsel kültürü tamamen başka bir yapıya çevirmek gibi...) içerdiğini anımsattı. Jacques en önemli pozisyonların; organizasyonun uzun vadeli stratejileri ile uzun vadede ilgilenen yöneticilere ayrıldığını savunurdu. Ben oyumu İK için kullanıyorum. Bizler, gerçekten uzun vadeli ufuklarla karşı karşıya bırakılan ender kişileriz. Peki buna hazır mıyız? Peki bu, işimizin bir parçası mı ya da takdir görmememizin nedenlerinden biri olabilir mi? Belli bir noktaya kadar, daha büyük hedefleri gerçekleştirebilmek için küçük ve acil malzemelerle yola çıkmamız gerekebilir.

Araştırmalarda ve CEO'ların yönetim koçlarına sahip olma yönündeki ilgilerinden, tepedeki baskıların kıdemli yöneticilere yöneldiğini anlıyoruz. En ağır baskılar ise; çeyrek dönemlik sonuçların buyurgan yapısının beraberinde getirdiği kısa vadeli düşünme gerekliliğinden kaynaklanıyor. Günlük baskılar acil sonuçları gerektiriyor. İK çözümleri de pek çok konuda yeterince hızlı olamıyor. Bu, herkesi gerse de bir gerçek.

Evet; iki şirketin kültürünü başarılı bir biçimde birleştirebildiğimizde, birleşmelerin zorlukları ile başa çıkabildiğimizde, bir eğitim programı çok olumlu geri bildirimler aldığında ya da CEO'ya uzun vadeli kararlar için yararlı bilgiler aktarabildiğimizde takdir kazanabiliyoruz. Ancak gerçekten kendimizi gösterebileceğimiz projeler ender olarak karşımıza çıktığı için bunun tadını uzun süre çıkaramıyoruz. Üstelik tepe yönetim ekibi çoktan başka bir proje üzerinde çalışmaya başlarken, biz hala sessiz sedasız son beş projeyi birbirine entegre etmeye çalıştığımız için kendimizi yalnız hissediyoruz.

İK stratejileri ile işin temel hedeflerini entegre etmek için gerekli süreçleri ve ihtiyacı anlamayan hiçbir İK yöneticisi terfi ettirilmemelidir.

Bunun için de öncelikle hepimizin, işimizi doğru yaptığımızdan emin olmamız gerekir. Şimdi, İK yöneticilerinin saygı görmeyi hak eden liderler olduklarını gösterebilmeleri için odaklanması gereken temel konulara değinelim. Günümüzde şirketler, hızlı adımlarla ilerleyen dünyaya ayak uydurabilme mücadelesi verirken en uzun vadeli ve en karmaşık strateji alanını İK oluşturuyor.

Diğer departmanlar gibi bir yandan günlük işlerle ilgilenirken, bir yandan da gözlerimizi uzak ufuklara düktebilmemiz gerekiyor. CEO'ların ortalama olarak 2,6 yılda bir değiştiği gerçeğinden hareketle, yeni ihtiyaçlara yanıt vermek ve organizasyonlara uzun süreli sağlık katabilmek için bizim de çok hızlı davranmamız şart. Organizasyonlarımızda uzun vadeli istikrar sağlayabilmek ve ayakta kalanlardan biri olabilmek adına; çevremizdeki değişimlere adapte olabilmek hızımızı da artırmamız gerekiyor.

Stratejik beceri ve vizyonları çok geniş olmasa da

iyi yöneticiler ve programlar işletmecileri oldukları için İK'cılarının kolayca terfi edebildiğini biliyoruz.

Ancak bu pek de doğru değil. Hem stratejik hem de teknik becerileri yoğun olan kişilerin terfi ettirilmesi organizasyon için çok daha yararlı olacaktır.

İK, diğer operasyonlar ile karşılaştırıldığında önemi çok yeni anlaşılan bir fonksiyon olduğu için, İK'nın günümüzde en karmaşık departmanlardan biri olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyondaki en az somut, en kabarık talepler genellikle bu departmana yönlendirilir. Bu nedenle İK liderlerinin ortalamanın da üstünde güçlü olması gerekir.

İnsanlara; sorumluluk almak ve düşünceli davranmak için emir verilemez. Şirketlerde "kişisel dokunuş"u artırmanın tek yolu, insanların bunu yapmasını sağlamaktır. Kişilerin kendi çıkarları ile organizasyonunkileri ilişkilendirmek zaman alır. Birilerinin doğru ortamı belirlemesi ve bunu gözlemlemesi gerekir. Liderlik ve koçluk ile her seviyedeki her müdürün, büyük resmi görebilen koçlar tarafından eğitilmesini gerektirir. Bu, her seviyede İK için gerçekten stratejik bir roldür. Bir şirkette, İK'nın organizasyonun ne kadarına etki edebildiği gelecekteki büyüklüğünü de belirleyecektir.

Ancak bunların hiçbiri, CEO'dan en alt seviyedeki çalışana kadar tüm organizasyonun desteği ve anlayışı olmadan gerçekleştirilemez. İK'ya sempati duymayan CEO'ların görev yaptığı hiçbir organizasyondaki görevi kabul etmeyin demek isterdim; ama bu mümkün değil. Bu nedenle yeni nesil CEO ve tepe yöneticilerin; ekip ve liderlerin önemini ve değerini anlamasını ve bunu ancak İK'nın gerçekleştirebileceğini açıkça görmesini sağlamak gerekiyor.

İK'nın finansal değerinin kanıtı, bugün her yerde bulunabilir. İK'nın kilit hedeflerine ulaşabileceğimize inanmaları için kişisel olarak stratejik itibarlar kazanmaya çalışmalıyız. Burada önemli olan faktörlerden biri; teknoloji ve dış kaynak kullanımının değerini maksimize edebilmeyi kabul etmek ve öğrenmektir.

Sürekli var olan değişim ve teknolojinin hızı İK'yı daha da zorlu bir yola soktu.

Ancak kilit hedeflerimiz artık daha açık ve bunlar



asla değişmeyecek: Organizasyonumuzun hedefleri doğrultusunda şirketi en iyi adayları çekecek kadar cazip hale getirmek, onları geliştirmek ve elde tutmak...

Yeni teknolojiler, maliyetleri düşürebilmek için etkili olarak yönetilmeli ve self – servis İK hizmetlerine geçiş için kullanılmalı.

Bu da İK'nın teknolojik gelişmeleri önceden görme, onun gelişi için hazırlanma ve kar / zarar değerlendirmesi yapma becerisine sahip olmasını gerekli kılıyor. Tüm bunlar da yepyeni görevleri beraberinde getiriyor: Dış kaynak kullanımı kararlarının alınması ve hangi teknolojilerin kurum içinde kullanılacağına karar verilmesi gibi...

İK'nın strateji oluşturma yönünün, asla outsource edilemeyecek bir alan olduğunu söylemek isterim. Eğitim, fayda yönetimi, danışmanlık hizmetleri ya da işe alım dışarıdan sağlanabilir. Ancak yararlarını ve zayıflıklarını görebilmek için bir kültürün içinde yaşamamız gerekir. Hiçbir şirketin bütçesi, hizmetlerin tümünü dışarıdan almaya uygun değildir. Bunu da bir yana bırakın, hiç bir şirket en önemli kaynağını – insanları – yönetmek için şirketi hiç bilmeyen kişilere güvenmek istemez.

Tüm fonksiyonlar için dış kaynaktan yararlanmak; koordinasyon eksikliği de yaratabilir. İK'nın tümünün tek bir hizmet sağlayıcıya verilmesi bazı şirketlerde işlerin etkin olarak yapılmasını sağlasa da, İK

ile ilgili bütünsel idarenin nasıl gelişeceği sorusu havada kalabilir.

İK ile teknolojileri ve dış kaynak kullanımını harmanlarken edindiğimiz deneyim, işimizin “kişisel dokunuş” ile ilgili kısmını asla göz ardı etmememiz gerektiğini bizlere anımsatıyor. İnsanların birbiri ile nasıl ilişki kurduğu, İK profesyonelleri olarak gerçekten en uzun vadeli odak noktalarımızdan biri. Usta yöneticilerden oluşan herhangi bir grup, finans ve BT'den de yardım alarak maliyet / kar sistemlerini oturtabilir. Ancak bu, “kişisel dokunuş” ile ilgili zorlukların üzerinden de o kadar kolay gelinebileceği anlamına gelmiyor.

Organizasyonların üstün performansa ulaşmasının yolunun, bireylerin özerkliğine ve kişisel yönetime bağlı olduğu artık bilinen bir gerçek...

Şirketlerde, ilişki geliştirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi konusundaki zorluklar, her bir kişinin büyük sorumluluk almasını ve kişisel yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmesini gerekli kılıyor.

Hepimizin bildiği gibi pek çok yönetici ve bazı akademisyenler; İK'nın organizasyonlarda yeteri kadar ağırlığını koymadığına inanır. Acaba bu, bir zamanlar bir yerlerde İK Müdürü'nden istediğini alamayan bireylerin ortaya attığı bir intikam biçimi midir? Yoksa İK'nın yeteri kadar takdir görmemesinin gerçekten temel nedeni olabilir mi? Karşılaştığım pek çok İK departmanının değişen trendleri yakalayabilmek

için ellerinden gelenin en iyisini yaptığını biliyorum. Bu birimlerde, hiçbir şeyi bir düzey aşağı düşürmeden etkin ölçütler yaratılabilmesi için çok çaba sarf ediliyor. İK profesyonelleri durmadan araştırıyor, daha iyi çözümler öneriyor ve tepe yönetimin stratejik masasında etkin olabilmeye gayret ediyor. Peki neden daha fazla saygı göremiyor?

İK'nın işi sadece iletişim kurmaktan ibaret, öyle değil mi?

Herkes; işe alım mülakatlarından kariyer planlamaya, koçluktan iş değerlemeye kadar tüm İK konularında en iyi yolları bildiğini zannediyor. Neden olmasın ki? İşleri sadece iletişim kurmaktan ibaret, öyle değil mi? Kendilerine farklı ya da hoşlanmadıkları şeyler söyleyen veya hoşlanmadıkları biçimde davranan İK profesyonelleri ile karşılaşmış olabilirler. İşte sorun budur: senin sağduyun mu, benimki mi? Zaten kim, kendi "sağduyu"sunun diğerinden daha aşağı olduğunu itiraf edebilir ki?

Bir de, mülakatlar sırasında "olağan sorular" sorulmasını kısıtlayan, kişinin alışkanlıkları ya da fikirleri hakkındaki ifadelerini "açık biçimde gündeme getirmesine izin vermeyen" "gülünç İK kuralları" sorunu vardır. İK uygulamaları ile ilgili kurallar er ya da geç organizasyondaki hemen herkesin kapısına dayanabilir. Kişiler bazı finansal kurallar (örneğin seyahat kısıntıları ile) ile aynı fikirde olmasa da bunları kabul etmeleri daha kolaydır. İK uygulamaları da iyi ele alındığı takdirde kişilerin onaylanması için kapılar açılabilir.

Günümüzde herşeyi yazılı kurallar haline getirmek etkili bir çözüm değildir; özellikle gerçek bir "sağduyu" ve esneklik ortamı yaratmak istediğimizde... İnsanların "sağduyu" konusunda gerçekten görülebilir biçimde iyi hale gelmelerine yardımcı olmak zorundayız. Kimin söylediğini anımsayamadığım bir söz var: "İnsanlara, zaten bildiğini sandıkları şeyleri öğretmek imkansızdır" Bu duruma, İK alanında pek sık rastlarız.

Şirketlerin hemen her düzeyinde, günlük konularda İK yöneticilerinden aşağı yukarı daha çok şey bildiğine inanan insanlarla karşılaşılabilir.

CEO'ların süreçlerin değerini gerçekten görebilmesi-

ni, beklentileri özen ve anlayışla ele almasını isteriz; ancak bu her zaman böyle olamaz. Onlar da genellikle İK'nın; şirketin bütünsel kültürü için köklü değişimler yaratabileceğine inanmaz, departmanı "herkesin yapabileceği" büyük bir rol olarak görür.

Kültürün tanımlarından biri "kolektif alışkanlıklar"dır. Alışkanlıklar birden var olmuş gibi kabul edilir. Oysa İK'nın şirketteki bu süreçleri sabit ve mantıklı bir biçimde uygulayarak; karmaşık ve baskın hale gelmesini de önleyerek şekillendirebileceğini unutmamak gerekir.

İK'nın omuzlarında; büyük işler ve büyük beklentilerden oluşan bir buket yer alır. İnsanlar ise doğal olarak olaylar hakkında kendi yargılarına güvenir. Bu nedenle hoşlanmadıkları İK süreçlerini ve kurallarını eleştirmekte kendilerini özgür hissederler. Sonuçta müşteri olan onlardır, öyle değil mi? Bu arada herhangi bir yazılı politika ile aynı fikirde olmayan ve çoğunluk tersini istese de bu konuda direten çalışanlar olabilir. Bir de, CEO'nun "çoğunluğu oluşturduğu" zamanlar vardır. Etkili İK politikalarını, onun görüşlerinin tersi yönünde sürdürebilmek güç bir durumdur. Bazı konuları bireyselleştirip yeni seçenekler sunabiliriz, ancak anarsiye izin vererek ya da tek kişinin kurallarına göre karar hareket ederek etkin olamayacağımızı unutmamamız gerekir.

Bu tür konular kaçınılmaz bir biçimde kişisel ve duygusaldır. Bunun başka bir biçimde olmasını da istemeyiz. Etkili bir kültürde kişilerin fikirlerini ifade edebilmesi gerekir. Ancak istediğimiz, İK'nın politikaları hakkında sürekli bir yanlışlık olduğunun söylenmemesidir.

Kartlarımızı doğru oynarsak sağduyu konusundaki başvuru mercii olarak görülme potansiyelini elde edebiliriz. Bu büyük bir şanstır ve tepe yönetim masaları arasından en yükseğine ulaşmamızı kesinlikle garanti altına alabilir. Bir kişinin bilgeliği hamisi gibi görünmesi büyük riskler taşımaya karşın yüksek standartları da beraberinde getirir. Tüm pozisyonlar arasında en risklisi gibi görünen satış yöneticileri bile; günlük, haftalık, yıllık satış hedefleri ile boğuşurken İK'nın günlük işlerinde başarısız olması kadar büyük bir risk ile karşı karşıya kalmaz. Çünkü satışlar arttığında herkes alkışlar. İK için ise böyle

değildir. Olayların daha iyi ele alınabileceğini düşünler her zaman çıkacaktır.

Tepe yöneticiler, hangi stratejiyi gündeme getirirse getirsin bunları karşılayabilecek olan kadroların kurulabileceğinin mümkün olduğuna inanmak ister.

Örneğin, herhangi bir konu ile ilgili eğitimlerin elemanların kıt olması üzerinden gelinebilecek ve gelinmesi gereken bir engel olmalıdır. Elbette bu engeli ortadan kaldıracak olan, İK'dır. Planlamacılar İK'dan en azından eğitim kurumları ile bağlantı kurarak gerekli programları sağlamasını ya da yeni mezunların işe alınması için fırsat yaratmasını bekler.

Bu tür İK programları stratejik olsa da, stratejileri canlandırıyor ya da sınırlandırıyor gibi algılanmaz. Bir araya getirilen pek çok önemli strateji, bu tür "minik" zorluklardan daha ayrıntılı dikkat çeker. Tepe strateji masasındaki kararların işe yansiyarak yeni bir yöne gidilmesine neden olurlar; yeni mezunların istihdam gibi...

Bu yap - boz'un içerisindeki yöneticiler; insanoğlunun esnek, eğitilebilir ve hemen her şeyi yapmak için motive edilebilir olduğu gerçeğine güvenir. Açık olmak gerekirse, uzun vadeli İK stratejilerinden daha fazla şüphelenirler. Bunun bir nedeni de, stratejilerden hiçbirinin hayata geçirildiğini görmemeleridir. İK; kısa vadeli baskılar, hızlı değişimler ve beklentiler nedeniyle programlarını en son vizyon ve misyon bildirilerine uyarlayarak "işle ilgili zekasını" gösterme şansı elde edebilir. Gelip geçici modaları takip etmekle suçlansak da; en son yönetim kitaplarını kimin okuduğunu, yazarı bir sonraki yıllık konferansa konuşmacı olarak davet etmek istediğini ve İK'nın bu fikirleri hemen uygulamasını istediğini biliyoruz.

Eskiden arkadaşlarım düzenli olarak CEO'ya olayların abc'sini anlatmam gerektiğini, bunlar kabul görmezse istifa etme tehdidinde bulunmamı söylerdi.

İnsanlar, "Birileri bunları söylemeli" demeyi sever. Ama eğer her seferinde istifa etmiş olsaydım, hepsi de bir kaç haftadan daha uzun sürmeyen sonsuz işler zincirine sahip olabilirdim. Oysa yoluma devam ettim, bazı şeylerin işe yarayabilmesi beni şaşırttı.

Elbette İK'nın asıl rolü; kısa vadeli düşüncelerin etki etmesi için uğraşırken uzun vadeli hedeflere odaklanmaya da devam etmektir. Her argümanımızı kısa vadede, hızlı çözümlerle kazanamayız... kazanmak zorunda da değiliz.

Bu mesleğin üst düzey pozisyonunda çalışan kişiler için, İK'nın en önemli sorumluluğunun zor durumlarda bir denge kurmak olduğunu bilmek önemlidir. Bazılarımız işimizi gerçekten iyi yaptığımız için İK gerçekten fark yaratır ve katma değer sağlar. Zaman zaman, İK sonuçlarının başarılı olduğunu göstermek için pek çok fırsatın karşımıza çıkabileceğini kendimize anımsatmamız gerekir.

Buraya kadar anlattığım İK'nın zorlukları, sektörde bir araya geldiğim profesyoneller tarafından da onaylanıyor. Pek çok kişi, hak ettiğimiz saygıyı görmediğimize inanıyor. Ters durumda organizasyonumuzun daha iyi durumda olacağına inansak da, üst düzey karar alma süreçlerine katılmıyoruz. Ancak iyi bir haberimiz var: İhtiyacımız olan şeyi kazanabiliriz.

Borsa uzmanları ve saha müdürleri, İK'nın önemini artık anlamaya başladı. Günümüzde tüm sektörlerde, İK'nın finansal sonuçları geliştirebildiği yönünde kanıtlar elde ediliyor. SHRM'in araştırmaları ve çalışan davranışları ile ilgili anketler; pek çok gözlemciyi İK'nın yarattığı değer konusunda ikna ediyor. Şirketler, iyi İK uygulamalarına sahip olduklarını kanıtlamak için yollar arıyor. Daha iyi liderler yetiştirmenin ekonomik değeri artık biliniyor. Tüm bunlar, olumlu işaretler.

Tüm şirketlerin hemen her departmanı ve her birimin belli seviyelerinde "lider" olarak adlandıracağımız kişiler bulunmasına karşın pek az kişi aynı tanımlamanın İK'yı da içerebileceğini düşünüyor.

Sonuç olarak, İK'nın dünya döndükçe değişmeyecek tek misyonu: Şirketi en iyi adayları çekecek kadar cazip hale getirmek, onları geliştirmek ve elde tutmak...

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/11-Kas%C4%B1m/2928/ik-yetenekleri-ve-sirketi-gelecege-hazirlarken-kendisi-icin-ne-yapiyordert-ortagi-ikkendi-derdiyle-ne-kadar-mesgul->

Türkiye’de iş dünyasını ne motive ediyor? Belki de bazı şeyler düşündüğümüz gibi değildir.



Bazı çalışanlar kurumsal hayatı geride bırakıp Ege’deki o şirin kafeyi açacakları günün hayaliyle yaşarken, nasıl oluyor da bazıları her sabah işe gitmek için yataktan aynı heyecan ve tutkuyla kalkabiliyor ve en yüksek performansı sergiliyor? İşin sırrı “motivatorlerde” saklı ve her birimizi iş hayatında motive eden unsurlar diğerinden farklı.

Türkiye’de farklı sektörlerde görev yapan 2 bine yakın beyaz yakalı çalışanın yanıtladığı Motivator Değerlendirmesi™’nin sonuçları, çalışanları işlerinde en çok bağlı kılan faktörleri ve en az motive eden unsurları ortaya koyuyor. Gelin, liderlere önemli bir yol haritası olacağına inandığımız sonuçlara birlikte bakalım.

Araştırma hakkında kısa bir ön bilgi vererek başlayalım: New York Times Çok Satanlar listesindeki yazarlar ve dünyanın en etkili 30 liderlik gurusu arasında yer alan Adrian Gostick ve Chester Elton, 850.000’den fazla kişi arasında yaptıkları 10 yıllık araştırma ve anketlerin sonucunda, bilim in-sanlarının desteğiyle Motivator Değerlendirmesi™ envanterini geliştirdi. 100 sorudan oluşan bu envanter, her birimizde bulunan 23 motivatorün öncelik sıralamasını sunuyor. Gostick ve Elton, Pazartesi sendromu yaşamayan ve işlerine her sabah tutkuyla giden çalışanların, ilk 7 (en güçlü) motivatorü ile yaptıkları görevler arasında uyum olduğunu belirtiyor.

“İşlerimizde göstermiş olduğumuz enerji, sorumluluk ve yaratıcılık seviyesi” şeklinde tanımladığımız motivasyon kavramı bu nedenle çok önemli.

Motivator Değerlendirmesi™’nin Türkiye’deki tek temsilcisi olan HRdergi, 2016 yılından bu yana yaptığı kurumsal çalışmalarda farklı sektörlerde görev yapan 2.000’e yakın beyaz

yakalı çalışanın envanter sonuçlarını inceledi. Araştırmanın sonuçları yüksek performans gösteren çalışan ve ekiplere ulaşmayı amaçlayan liderler için ilginç veriler içeriyor.

Para mutluluk getirmiyor, en önemli talep gelişim fırsatı...

Araştırmanın genel sonuçlarına baktığımızda çalışanları işe gitmek üzere sabah yatağından şevkle kaldıran ortak motivatorlerin şunlar olduğunu görüyoruz:

Eğitim: Yeni şeyler deneyerek gelişmek

Etkililik: Yaptıkları işin önemli olduğunu bilmek

Sosyal Sorumluluk: Önemli buldukları sosyal sorunlar hakkında farkındalık yaratmak

Sorun Çözme: Krizde çözüm bulmak ve çatışmaları çözmek

Zorlu Hedef: Engelleri aşarak başarıya ulaşmak

Çalışanların büyük çoğunluğu (yüzde 76,7’si) işyerinde

yeni şeyler öğrenebilecekleri bir ortamı daha motive edici buluyor. Etkililik motivatörü ise yaptıkları işin önemli olduğunu bilmek ve iş hayatında olumlu bir değişim yaratmak istedikleri anlamına geliyor. Kısacası; işyerlerinde bir değişim yaratmak ve buna liderlik etmek, çalışanları tatmin ediyor.

23 motivatörlü sıralamada Para, katılımcıların sadece yüzde 8,9'u için sabahları yataktan şevkle kalkma nedeni olarak görünüyor. Ancak yüzde 57,5'i için para, motive edici bir unsur değil. Elbette bu veri, iş yaşamında paranın önemsiz olduğu anlamına gelmiyor. Buradan çıkarılması gereken sonuç, daha yüksek performansla çalışmasını hedeflediğimiz çalışanları motive etmek için paranın yetersiz olduğu... Eğer bir çalışan iş ortamında eğitim ve gelişim fırsatı bulamıyor ya da yaptığı işin önemli olduğuna inanmıyorsa sadece parayı bir araç olarak kullanarak motivasyonu yükseltmek çok da mümkün görünmüyor.

Bir başka önemli uyarı da Baskı'yı motivasyon aracı olarak görenlere geliyor: Baskıdan motive olan çoğu yönetici, motivasyonel ön yargıları nedeniyle, çalışanların da bundan motive olacağı inancı taşıyabiliyor. Oysa çalışanlar açısından bakıldığında baskı, en az motive eden unsurlar arasında yer alıyor (22. sıra). Bir başka ifadeyle baskıdan motive olarak

işlerine dört elle sarılmaları sadece yüzde 5,8 görünüyor.

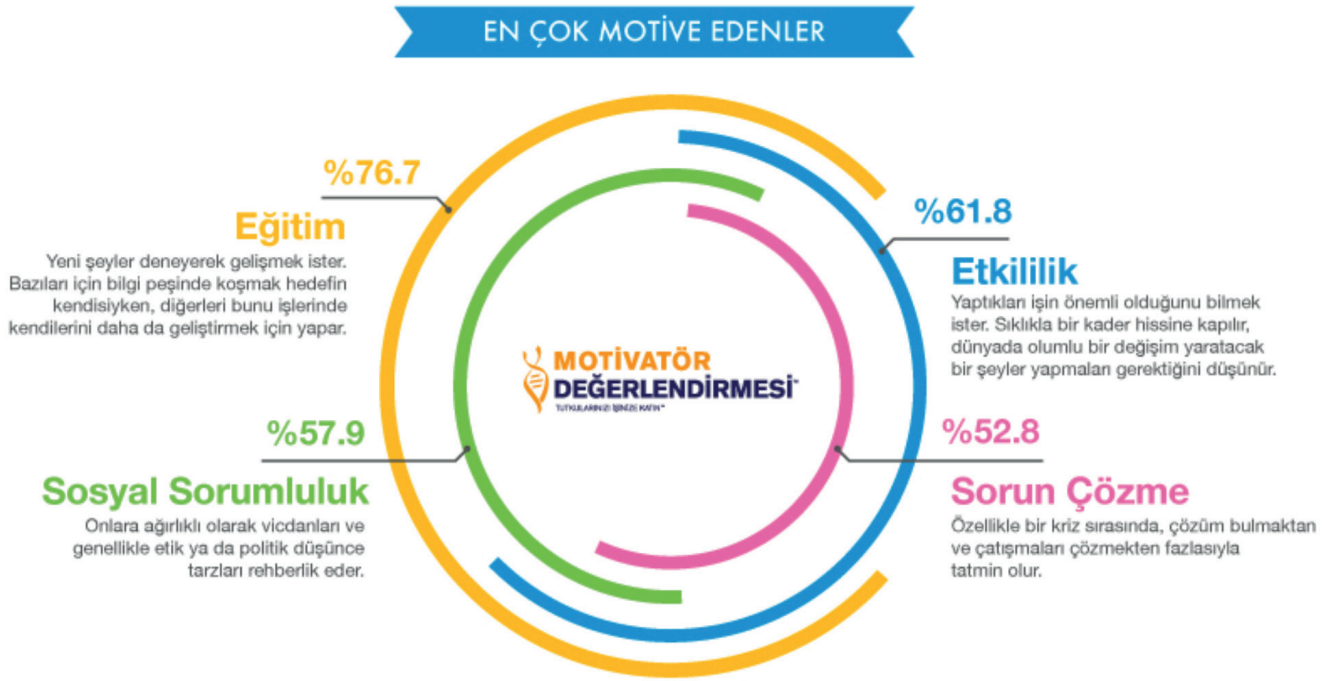
Gelelim amaç motivasyonuna... İşlerinde derin bir anlam arayan; güçlü bir vizyon ve misyonla bağlantılı olmak ve buna önemli ölçüde katkıda bulunmaktan motive olan katılımcıların yüzdesi sadece yüzde 29,88. Büyük çoğunluk için büyük bir amacın parçası olmak motive edici bir unsur olarak ortaya çıkmıyor.

Yeni neslin beklentilerinin ne kadar farkındayız?

Araştırmanın önemli çıktılarından biri de kuşaklara yönelik motivatörler... Zira günümüzde iş dünyasında çok farklı kuşaktan çalışanlar bir arada. İş ortamında ilk kez bu kadar farklı kuşağın aynı takımlar içinde yer alması iş yapış şekilleri, iletişim ve beklentilerde farklılığa neden olurken kuşaklar arasındaki motivatör değişikliklerini de mercek altına almayı gerekli kılıyor.

Türkiye verilerine baktığımızda bugün nüfusun yaklaşık yüzde 32'sinin 30'lu yaşlarda olduğunu; 10 yıl içinde de işgücünün çoğunluğunu bu grubun oluşturacağını görüyoruz. Araştırmamıza katılan 20 – 39 yaş arasındaki beyaz yakalı çalışanlar için en az motive edici unsurlar para, baskı, kusursuzlaşma ve prestij...

"Kişinin işleri tam zamanında bitirmesi, elinden gelenin en



iyisini ortaya koymaması durumunda kendisini suçlu hissetmesi" olarak tanımlanabilecek kusursuzlaşma motivatörü, bu yaş grubunun sadece yüzde 24,5'i için motive edici.

Dikkat çekici noktalardan biri de "prestij" motivatöründe çıkıyor karşımıza. Prestij motivatörü güçlü olan kişiler için unvanlarının yanı sıra ofislerinin şekli, araçları ve sahip oldukları diğer haklar da önemlidir. Bu motivatörü güçlü

olan kişiler, genellikle gelecek vaat eden bir şirket yerine en iyiler arasında yer alan bir kurumda çalışmayı tercih ediyor. Ancak araştırmamız, katılımcıların sadece yüzde 19,5'u için bu motivatörün ilk 7'de yer aldığını gösteriyor. Anlaşılan o ki genç profesyonellerin bağlılığını artıran unsurlar konusunda düşünmek gerekiyor.

İK'cılar "Biraz da eğlence" diyor

Anket sonuçlarına, İK ve Organizasyonel Gelişim alanlarında çalışan 360 profesyonelin verdiği yanıtlar doğrultusunda baktığımızda, bu grup için öncelikli motivatörlerin sırasıyla “Eğitim, Etkililik, Sosyal Sorumluluk ve Eğlence” olduğunu görüyoruz. “Kişilerin işte etraflarını aydınlatma ve diğerlerini gülümsetme ihtiyacı duymasına neden olan” eğlence motivatörünün İK profesyonelleri için oldukça önemli olduğu görülüyor. Bu grup için 23 motivatör arasında son 3’te yer alan motivatörler ise Para, Baskı ve Kusursuzlaşma... Para, bu gruptakilerin sadece yüzde 6,7’si için ilk 7 motivatör arasında yer alıyor. Öte yandan, Başkalarını Geliştirme motivatörünün, yönetsel sorumluluk arttıkça daha da önem kazandığını görüyoruz. Bu motivatör, yönetsel sorumluluğu olan katılımcılar için olmayanlara kıyasla 2 katı daha önemli.

Çalışanlar takdir bekliyor

Bu noktada Takdir motivatörü için de ayrı bir parantez açmak gerekiyor. Aynı grubun verilerine baktığımızda, yönetsel sorumluluğu olan anket katılımcılarının sadece yüzde

EN AZ MOTİVE EDENLER



Para

Hem dünyaya karşı puan elde etmenin bir yoludur hem de kişisel değerlerinin ve sundukları katkının teyit edilmesi anlamına gelir.



Baskı

En iyi işlerinden bazılarını, teslim tarihi yaklaşırken ya da aynı anda birkaç görev yapmaları istendiğinde ortaya koyarlar.



Kusursuzlaşma

Bu motivatör, özellikle de çıta yüksekte olduğunda, kişilerin bir görevi başarıyla tamamlama hissi için can atmasına neden olur.

1,8’i için bu motivatör ilk 7’de yer alırken, yönetsel sorumluluğu olmayan çalışanlarda bu oran yüzde 5,65... Kısacası, çalışanlar yöneticilerinden daha fazla takdir beklerken yöneticiler takdiri, motivasyon artırıcı bir faktör olarak görmüyor.

Satış – pazarlamacılar diyor ki...

Gelelim satış - pazarlama alanında çalışanlara ilişkin bazı verilere... Envanteri tamamlayanlar arasından 143 kişi kendisini satış - pazarlamacı olarak sınıflandırmış ve bu grupta en sık rastlanan ortak motivatör düşündüğünüz şey (para) değil.

Satış - pazarlamacıların en güçlü motivatörleri “Eğitim, Sosyal Sorumluluk, Etkililik, Sorun Çözme, Zorlu Hedef” olarak sıralanıyor.

23 motivatörlü sıralamada, para sondan 5’inci; yani 17’inci sırada yer alıyor. 100 soruluk Motivatör Değerlendirmesi’ni tamamlayan satış-pazarlamacıların sadece yüzde 14’ünün en üst motivatörleri sıralamasında para görünüyor.

Ancak katılımcıların yüzde 14’ü için paranın hala güçlü bir motivatör olduğunu da unutmamalıyız. Eğer bir satışçı hayatını sürdürebilmek için yeterli para kazanamıyorsa, ücret sistemi adil değilse ya da ona ulaşılması zor kotalar koyuluyorsa onun da memnuniyetsizliği artıyor ve o işi bırakabiliyor. Kısacası bu grubu elde tutmanın anahtarı iyi tasarlanmış bir ücretlendirme sisteminin yanına gelişim ve eğitim fırsatı vermekte yatıyor.

Sonuç olarak envanter verileri gösteriyor ki iş hayatında hepimizi motive eden unsurlar farklı. Eğer işimizi mutlu bir şekilde yapmak istiyorsak bizi neyin motive ettiğini bilmemizde fayda var.

Alper Toper - Beni Ne Motive Eder Master Sertifikalı Eğitmeni:

“MOTİVATÖRLERLE İŞLERİ UYUMLU HALE

GETİRMEK KRİTİK”

Motivatör Değerlendirmesi’ni otomotivden finansa, hızlı tüketim ürünlerinden otelcilığe pek çok farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlerde yüksek performanslı takımlar oluşturmak amacıyla uyguluyoruz. Bu şirketlerdeki ortak gözlemimiz, çalışanların şirkete olan bağlılığının azalmasında birinci etkenin kişinin bire bir çalıştığı yöneticisi olduğu... Eğer yönetici, birlikte çalıştığı kişilerle yakından ilgilenmiyor, onların nelere değer verdiğini öğrenmek için çaba harcamıyorsa bağlılık azalıyor, iletişim ve performans sorunları ortaya çıkıyor. Bu konudaki ikinci kritik nokta ise çalışanların motivatörleri ile uyumlu olmayan görevler yapmalarını... Eğer ekip üyelerinin ellerinden gelenin en iyisini yapmasını istiyorsanız, en güçlü motivatörlerini öğrenmeye çalışın ve işlerini de bu motivatörleri ile uyumlu bir şekilde getirmenizde fayda var.

Unutmayalım, bağlılığı sağlamak yöneticinin işidir, bağlı çalışanlar mutlu çalışanlar demektir ve bu da müşterilerini mutlu etmenin birinci yoludur. Ve elbette müşteri deneyimi çalışan deneyiminden daha iyi olamaz.

The Culture Works tarafından geliştirilen ve Türkiye haklarına HRdergi’nin sahip olduğu Motivatör Değerlendirmesi ile ilgili ayrıntılı bilgi için www.beninemotiveeder.com

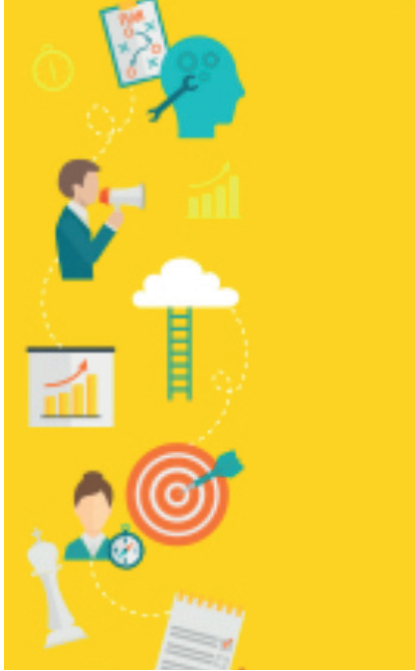
The Culture Works tarafından geliştirilen ve Türkiye haklarına HRdergi’nin sahip olduğu Motivatör Değerlendirmesi ile ilgili ayrıntılı bilgi için www.beninemotiveeder.com

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/6-Haziran/2867/turkiye-de-is-dunyasini-ne-motive-edyorbelki-de-bazi-seyler-dusundugumuz-gibi-degidir>

Bir pozisyonun stratejik önemini belirlemek için ÖNCE şirket stratejinizi belirlemelisiniz!

Organizasyonlarda göreceli olarak katma değer yaratan işler, geleneksel olarak bir ya da iki yolla değerlendirilir. İnsan Kaynakları profesyonelleri de tipik olarak bir işin gerektirdiği beceri düzeyi, çaba ve sorumlulukla birlikte çalışma koşullarına odaklanırlar. Bu bakış açısından yola çıkarsak en önemli pozisyonların; en fazla beceriye sahip, en çok çalışan, en fazla sorumluluk yüklenen ve en zorlayıcı ortamlarda görev yapan çalışanlar tarafından doldurulanlar olduğunu düşünebiliriz.

Tersi şekilde ekonomistler de genel olarak, çalışanların aldığı maaşın şirkete kattığı değeri yansıttığına inanır. Böyle bakarsak, en önemli işlerin en fazla maaş alınan çalışanlarca yapılanlar olduğunu düşünebiliriz.



Bu iki bakış açısındaki ortak sorun şudur: Sadece, şirketin “önemli” muamelesi yaptığı işlerin tespit edilmesine odaklanırlar; gerçekten önemli olanlar işlere değil... Bunu yapmak için de organizasyon şemasından ya da ücretlendirme sistemlerinden yola çıkmak yerine, stratejiden ilerlemek gerekir.

Bu nedenle bizler üst yetenek pozisyonu belirleyen iki karakteristik özellik bulunduğuna

inanıyoruz: Birincisi, tahmin edeceğimiz gibi bu pozisyonun bir şirketin stratejisinin bir bölümünü gerçekleştirmek konusunda ne kadar önemli olduğu... İkincisi ise, bu pozisyondaki çalışanların iş kalitesinin bulunurluğu...

Fiyat bazında mı rekabet ediyorsunuz yoksa kalite mi? Rekabet avantajınızı toplu tüketim mi sağlıyor?

Bu sorularınızın yanıtını verdikten sonra stratejik yeterliliklerinizi (niyetlendiğiniz rekabet avantajını yaratmak için gereken teknoloji, bilgi ve becerileri) belirlemeniz şart. (Örneğin, Wal-Mart'ın düşük fiyat stratejisi, en uç noktada lojistik ve bilgi sistemleri ile maliyet kesintilerine odaklanmayı gerekli kılar.) Son olarak sormanız gereken ise şudur: Stratejiyi hayata geçirirken bu yeterlilikleri kullanabilmem için hangi işler kritik önem taşıyor?

Bu tür pozisyonlar, desteklediği stratejilerin sayısı kadar değişkendir. Burada önemli olan,

hiçbir stratejik pozisyonun kendiliğinden oluşmadığını akılda tutmaktır. Dahası, bu pozisyonlar göreceli olarak ender bulunur (işgücünün yüzde 20'den azı) ve genellikle organizasyonda dağılmış durumdadır. Bu nedenle Ar&Ge departmanındaki biyokimyager de pazarlamadaki saha satış temsilcisi de stratejik olabilir.

Peki kişilerin halihazırdaki işlerinde gösterdiği performansta söz konusu olan değişkenlik neden bu kadar önemlidir?

Çünkü tıpkı diğer görevlerde olduğu gibi iş performansındaki değişim de yukarı doğru uzanan bir potansiyeli ifade eder: Bu kritik rollerdeki bireylerin ortalama performansını artırmak kurumsal değerde büyük farklar yaratabilir. Dahası, eğer bu değişkenlik şirketler arasında da mevcutsa, pozisyonu stratejik olarak önemli hale getirerek belli bir firma için rekabet avantajı kaynağı olabilir.

Bir şirketin başarısında temel olan satış pozisyonları, bu nok-

tada iyi bir örnek olabilir: Performansı, şirketin satış ekibinin yüzde 85'lik dilimi içinde yer alan bir satış temsilcisi yüzde 50'lik kısımdaki bir kişiyle kıyaslandığında genellikle beş ile on kat arası daha fazla gelir sağlamış olur. Ancak burada sadece fazla ya da daha az değer yaratmaktan söz etmiyor, "değer yaratmaya" karşılık "değer yok etme" potansiyelini de dile getiriyoruz.

Bir Gallup araştırması der ki...

Bir örnek daha: Gallup, 4 bin 600 müşteri hizmetleri temsilcisinin değerlendirilmesini isteyen bir şirket için 45 bin müşteri arasında bir memnuniyet anketi yapmıştı. Temsilcilerin performansının dağılımı son derece genişti: İlk yüzlük dilimde yer alan çalışanların, görüşülen müşteriler üzerinde yüzde 61 oranında olumlu etkisi vardı. İkinci yüzlük dilimde bu oran yüzde 40'a, üçüncü yüzlükte ise sadece yüzde 27'ye ulaşıyordu. En altta yer alan yüzlük dilimin ise, aslında grup olarak müşteri üzerinde olumsuz bir etkisi vardı. Yılda kişi başı ortalama 35 bin dolar kazanan bu çalışanlar müşteriler üzerinde olumsuz etki yaratarak ve büyük olasılıkla onları uzaklaştırarak, topluca bir değer yıkımı yaratıyordu. Oysa yöneticiler (ister yoğun eğitim programları ister görevi yapan kişilerin daha yakından izlenmesi şeklinde) bu pozisyondaki orantısızlığa odaklanırsa, şirket performansı dikkat çekici biçimde artırılabilir.

Performansta büyük değişiklik yaratmayan stratejik işler, giriş seviyesi olarak tanımla-

nanlar için bile göreceli olarak azdır. Bunun nedeni bu işlerdeki performansın, görevi yerine getirmek için uzmanlıktan daha fazlasını gerektirmesidir. Kasıyerlik işini ele alalım. Genel mekanizmalar zor değildir. Ancak eğer pozisyon, müşterinin satın alma deneyimine vurgu yapan bir perakende stratejisinin parçasıysa, iş elbette ürünlerin kaydedilmesi ve gülümseyerek müşteriden para alınmasından daha fazlasını gerektirecektir. Bu durumda kasıyerden örneğin, müşterinin satın aldıklarını gözlemlemesi ve mağazaya tekrar geldiğinde satın almayı isteyebileceği ürünleri önermesi beklenebilir. Bu tür durumlarda kişinin performansında farklı kriterler ön plana çıkacaktır.

Ortalama yetenek pozisyonları çok fazla katma değer yaratmasına karşın kritik pozisyonlardır!

Bazı işler yüksek değişkenlik seviyesi gösterebilir ama pek az stratejik etki yaratır. Bu nedenle bu tür işlerdeki bütünsel performans seviyesinin dramatik biçimde artırılması da değişikliklerin daraltılması da rekabet avantajını geliştirmede bir fırsat yaratmayacaktır.

Tersi şekilde, bazı işler de potansiyel olarak stratejik öneme sahip olmasına karşın rekabet avantajı açısından pek az fırsat sunar. Çünkü herkesin performansı zaten en yüksek seviyededir. Bu hem işin standart doğasından hem de şirket ya da endüstrinin (eğitimler ya da özenli işe alım sistemlerine yatırım yapması sayesinde) çalışanların ortalama performansını

artırması olmasından kaynaklanabilir. Örneğin bir pilot pek çok havayolu şirketinin stratejik güvenlik hedefine en kilit katkılarda bulunan kişidir. Ancak pek çok pilot yüksek performansını, düzenli eğitimlere ve hükümetin düzenlemelerine borçludur. Bazı pilotların performansının güvenli olmayan bir kategoriye düşmesinin stratejik başarısızlık getireceğinden kuşku yoktur. Güvenlik konusunda bir pilotun performansını artırmak pek de mümkün değildir ve marjinal katkılar olası olmasına karşın rekabet avantajı için bir fırsat oluşturması söz konusu olamaz.

Bu nedenle bir işin, üst yetenek pozisyonu olarak tanımlanabilmesi için hem stratejik etki hem de performans değişkenliği kriterlerine sahip olması gerekir. Bu iki belirleyici karakteristik özellik, üst yetenek pozisyonunu ortalama ve alt yetenekten ayıran pek çok farklı özelliği doğurur. (Örneğin pozisyonun, gelirleri artırma ya da maliyetleri azaltma potansiyeli gibi...)

Ortalama yetenek pozisyonları, üst yetenek pozisyonlarını destekleyen ve dolaylı olarak stratejik olanlardır. Ya da potansiyel olarak stratejik olmalarına karşın halihazırda pek az performans değişkenliği göstererek rekabet avantajı için önemli fırsatlar sunmazlar.

Alt yetenek pozisyonlar şirket stratejisinin ileri götürülmesinde hiçbir rol oynamaz, değer yaratılması ya da korunmasında pek az etkileri vardır ve aslında belki de bunlara hiçbir şekilde ihtiyaç duyulmaz.

Bir üst yetenek pozisyonu,

özellikle strateji üzerindeki etkisi ve bu pozisyondaki kişilerin performans seviyesindeki değişkenliğe göre tanımlanır.

Bu iki özellikten üst yetenek pozisyonlarını ortalama ve alt yetenek işlerinden ayıran bir dizi başka özellik doğar. Üst yetenek pozisyonlarının, firmanın hiyerarşisi ile hiçbir ilgisi olmadığını belirtmekte yarar var. (Ki üst düzey yönetici ekipleri genellikle hiyerarşiyi, organizasyondaki kritik ve fırsat dolu rolleri tanımlamak için bir kriter olarak kullanır.) Sizin için olduğu kadar, bir tepe yöneticinin de kendi işini şirketteki en kritik pozisyonlar arasında görmesi doğaldır. Oysa kasiyer örneğinde gördüğümüz gibi üst yetenek pozisyonları organizasyonun genelinde bulunabiliyor. Üstelik bunlar, yaratıcı performans göstermeyi gerektirmeyen ve şirketin stratejisine doğrudan katkıda bulunan göreceli olarak basit işler de olabiliyor.

Örneğin şirketin başarısında en çok etkisi olan işleri belirlemek isteyen büyük bir ilaç şirketi, pek çok üst yetenek pozisyonu tespit ediyor. Ürünlerinin güvenlik ve etkililiğini test edebilme becerisi, gerekli olan bir stratejik yeterlilik olduğu için klinik denemelerinin başı ile yasal düzenlemeler ile ilgilenen bölümdaki birkaç pozisyon kritik olarak tanımlanıyor. Ancak şirket hiyerarşisi arasındaki bazı tepe görevler (üretim direktörlüğü ve kurumsal mali işler gibi...) bunların arasında yer almıyor. Bu görevlerdeki kişiler yüksek ücretler almalarına ve şirketin değerlerini korumakta kilit rol oynamalarına karşın firmanın

iş modeli aracılığıyla değer yaratmıyor. Sonuç olarak şirket, stratejik işlere yaptıklarıyla kıyaslandığında bu pozisyonlara dikkate değer yatırımlar (örneğin yedekleme planlaması) yapmıyor.

Pek çok yönetici hatalı bir biçimde işgücü yetersizliği ile işgücü değerini birbirine eşit gibi değerlendirirse de üst yetenek pozisyonları doldurulmalarının güçlüğüne göre belirlenemez. Doldurulması güç olan bir iş, firmanın değerinin artırılmasında o kadar da yüksek potansiyele sahip olmayabilir.

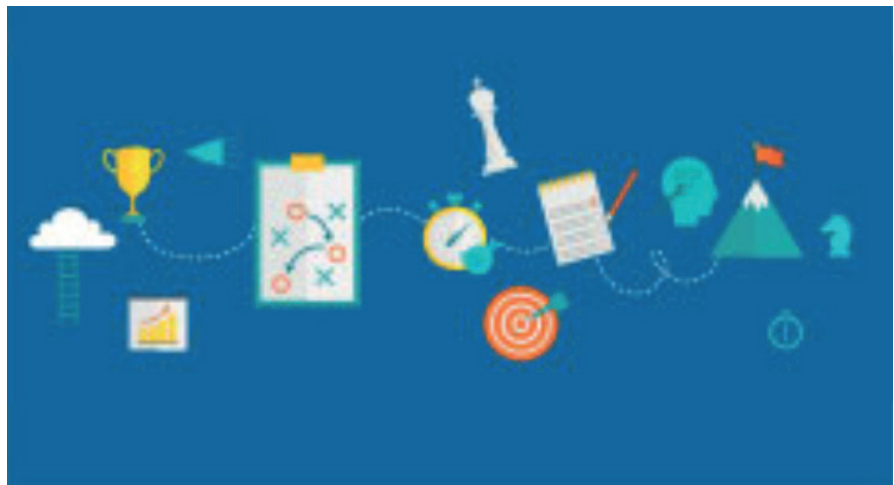
Örneğin, bir ileri teknoloji ürünleri üretim şirketinde, kalite güvence müdürü ürünlerin müşterilerin beklentilerine yanıt verdiğinin garanti altına alınabilmesi için kritik rol oynar. Bu görev, bulunması güç beceriler gerektirebilir. Ancak tıpkı havayolu pilotları örneğinde olduğu gibi bu pozisyonun da şirketin başarısına etkisi asimetrik. Çünkü zarar beklentisi çok daha dikkate değerdir: Altı Sigma seviyelerinin altına düşen kalite, elbette şirketin değerine zarar verecektir. Oysa yükselme eğiliminde sınır yoktur: Dokuz

Sigma hata oranını başarabilecek bir yönetici çok fazla katma değer sağlamayacaktır çünkü Altı Sigma ile Dokuz Sigma arasındaki fark, büyük bir değer yaratma fırsatı oluşturmak için yeterince büyük değildir. Bu nedenle, sözünü ettiğimiz tarzda bir pozisyon, doldurulması güç olmasına karşın üst yetenek pozisyonu tanımına uymamaktadır.

Üst yetenek pozisyonlarını belirledikten sonra onları doğru yönetmeniz gerekir.

Bu sayede bu pozisyonlar ve bunların içinde görev yapan kişiler organizasyonun stratejik hedeflerini ileriye taşıyabilir.

Bu konuda atılacak ilk adım; farklı görev ve kişilere neden farklı muamele edilmesinin gerekli olduğunu işgücünüze açıkça ve net bir biçimde anlatmaktır. Bir ilaç şirketi, son derece hızlı değişen rekabet ortamında şirketin başarısı için kritik olan pozisyonları hem kurum hem de iş birimleri seviyesinde tespit ediyor. Şirket bu girişimin bir parçası olarak işgücü felsefesi ve yönetim ana hatlarını içeren bir bildiri geliştirdi. Bu ana hatlardan biri de "işgücü farklı-



laşması”na gönderme yaparak şöyle der: “Kritik pozisyonlarda kilit yeteneklerimizin bulunması ve bu bireylerin kariyerlerinin merkezi biçimde yönetilmesi önemlidir.”

Üst yetenek pozisyonları aynı zamanda oransız yatırım seviyelerini de gerekli kılar.

Bu süreçte iletişim, işin sadece başlangıcıdır. Üst yetenek pozisyonları aynı zamanda oransız yatırım seviyelerini de gerekli kılar. Bu rolleri üstlenen kişilerin performansının ayrıntılı olarak değerlendirilmesi, bu bireylerin aktif olarak geliştirilmesi ve cömertçe ücretlendirilmesi çok önemlidir. Ayrıca, ileride bu kişilerin yerine geçecek olanların da en iyiler olduğundan emin olunmalıdır. TNM(şirket ismi değiştirilmiştir), saydığımız bu dört cephenin her birimde önemli yatırımlar yapan bir şirkettir.

TNM son birkaç yıldır “talebe dayalı işgücü” adı verilen bir sistem geliştirmek için çalışıyor. Bu işgücü, ihtiyaç anında hızla bir araya getirilebilecek ya da (bireysel müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına yanıt verecek yazılım, donanım ve danışmanlık hizmetlerinden oluşan) bir paketin parçası haline getirilebilecek kişileri içeriyor. TNM bu uygulamanın bir parçası olarak, tüketicilerin bu tarz “bir aradaki” önerilerine yanıt verecek özel bireyleri kendine çekmek ve elde tutmak için çalışmaya başladı.

Şirket bir yılı aşkın süredir de üst yetenek pozisyonlarını belirlemeye odaklanmış durumda. TNM’in faaliyetleri geliştikçe,

bu tür pozisyonların listesi de elbette değişim gösterecek. Ancak (örneğin ülke genel müdürü gibi...) bazı pozisyonların, oransız değerini koruması bekleniyor. Diğer stratejik roller orta kademe yönetici pozisyonlarını içeriyor.

Önemleri nedeniyle, TNM’deki kilit pozisyonlar parlak kişilerce dolduruluyor: üstün yetenekli oyuncular bu üst yetenek pozisyonlara yerleştirmek kuşkusuz ki üstün yetenekli performansı garantiliyor. Ancak TNM daha da ileri giderek, belli bir süreç aracılığıyla üstün yetenekli oyuncular yüksek standartlara yönlendirecek adımlar atıyor. Her bir pozisyon için ayırt edici yüksek ve düşük performans faktörlerini belirliyor, ardından da kişileri bu kriterleri baz alarak değerlendiriyor.

Şirket geçtiğimiz yıl on liderlik özelliği geliştirdi. (Müşteriler ile ortaklık kurabilme becerisi ve stratejik risk alabilmek, gibi...) Bunların her biri açık davranışsal kıyaslamaları betimleyen dört aşamalı bir skalaya göre ölçülüyor. Bireyler kendilerini bu özelliklere göre değerlendiriyor ve ayrıca 360 derece geri bildirim sayesinde başkaları tarafından da değerlendiriliyor.

Bu tür ayrıntılı bir değerlendirme, güçlü bir profesyonel gelişim sistemi tarafından desteklenmediği sürece değersizdir. Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan zayıf ve güçlü yönler baz alınarak ve şirketin intranet’inde bulunan araçların yardımıyla, TNM’deki üst yetenek pozisyonlarının kendileri için on liderlik alanının her birinde

bir gelişim programı oluşturması isteniyor.

Bu, üst yetenek pozisyonundaki kişilere önerilen sayısız gelişim fırsatından sadece biri... Aslında, TNM’in her yıl çalışanların gelişimi için harcadığı 750 milyon doların 450 milyon doları ya (hem bugün hem de gelecekte gerekli olan) becerilerin güçlendirilmesine ya da kilit pozisyonlardaki kişilerin geliştirilmesine ayrılıyor. Üst düzey bir yönetici zamanının tümünü, bu işlerdeki kişilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi için tasarlanan programa harcıyor.

TNM, gelişime ayrılan bu oransız yatırımı daha da oransız bir ücretlendirme sistemi ile destekliyor. TNM’de geleneksek olarak, düşük performansla sahip çalışanlar bile düzenli maaş zammı ve ikramiye alıyordu. Bugün ise, yıllık maaş artışları sadece işgücünün yarısına yapılıyor. Bu arada en iyi performans gösteren çalışanlar da sadece “güçlü” performans gösterenlerle kıyaslandığında aşağı yukarı üç katı daha fazla zam alıyor.

Yedekleme planını nasıl yapmalısınız?

TNM, belki de en önemlisi yedekleme planlamasını biçimlendirmek için çalışmalar başlattı. Bunu yaparken, her kilit pozisyon için bu rolleri besleyici işlere yatırım yaptı. Bu besleyici pozisyonlardaki kişiler düzenli olarak, stratejik olarak önemli rollere terfi ettirilmeye “şimdi hazır olup olmadıkları”, “bir iş geride oldukları” ya da “iki iş geride” olduklarına göre değerlendirildi. Kişilerin ihtiyaç

duyulan becerileri geliştirdiği “geçiş” işleri, kilit stratejik pozisyonlardaki adaylarla dolduruldu. Örneğin, bölgesel satış müdürlüğü pozisyonu, ülke genel müdürü olma yolunda bir geçiş işidir. TNM bu yöntem sayesinde üstün yetenekli çalışanların tepe pozisyonları doldurmaya hazır olduğundan emin oluyor.

Ortalama ve alt yetenek pozisyonlarını yönetmek için de stratejilerinizin ve bu üç stratejinin bir arada nasıl çalıştığına yönelik bir anlayışınızın olması gerekir.

İş dünyasının farklı alanlarında böyle bir portföy yaklaşımına sahip yöneticilerin, aynı düşünme tarzını işgücüne yönlendirmemesi şaşırtıcıdır. Örneğin, şirketler çok ender olarak hem iyi hem de kötü çalışanlarına eşit derecede yatırım yapar. Bunun bir sonucu olarak da gördükleri muamele karşısında demotive olan üstün yetenekli oyuncular şirketi terk ederken alt yetenek sınıfı oyuncular şirkette kalmaya devam eder.

Üst yetenek pozisyonları ve oyuncularına oransız yatırım yapmanız gerektiği, işgücünüzün geri kalanını göz ardı etmeniz anlamına gelmemeli. Ortalama yetenek pozisyonları, üst yetenek pozisyonlarını destekledikleri (TNM’in besleyici pozisyonlarının olduğu gibi...) ya da (havayolu pilotları örneğinde olduğu gibi) başarısızlıkları büyük sorunlar yaratacağı için önemlidir. Bir başka deyişle, ortalama yetenek pozisyonları sayesinde büyük başarılar elde etmeniz mümkün olmaz ama

onlar nedeniyle kayba uğramanız olasıdır.

Stratejik olmayan alt yetenek pozisyonları için dikkatli bir analiz yaptıktan sonra, zaman içinde orta oyuncuları elimine edebileceğiniz ve dış kaynak kullanımı aracılığıyla alt yetenek pozisyonlarını ortadan kaldırdığınız sonucuna varabilirsiniz.

Roche, pozisyonların kendisinin stratejik değerine daha fazla vurgu yapan şirketlerden biridir. İlaç şirketi son birkaç yıldır, rekabet avantajını korumak için hangilerinin gerekli olduğunu belirlemek amacıyla farklı pozisyonlara bakıyor. Kişinin bu rolde ne kadar iyi performans gösterdiğinden bağımsız olarak, eğer bu pozisyon stratejik değer yaratmıyorsa iş elimine ediliyor. Örneğin, bir ilaç şirketi geçenlerde yapılan bir proje sayesinde veri hizmetleri tarafından sağlanan stratejik değere baktı ve sonuç olarak hangi pozisyonların eklenmesi, hangilerinin değiştirilmesi ve hangilerinin ortadan kaldırılması gerektiğine (örneğin, veri merkezi hizmetleri mühendisi gibi...) karar verdi.

Bir başka ilaç şirketi de benzer bir amaçla, büyük tüketici gruplarına odaklanmak için alınan stratejik bir kararı takiben şirket için stratejik olan bir pozisyonu kaldırdı, bu pozisyonu destekleyen çalışanları işten çıkardı.

Sonuç olarak temel amacınız pozisyon portföyünüzü yönetmek olmalıdır.

Bu sayede üst yetenek pozisyonlarına özel bir dikkat harcanarak doğru kişilerin, doğru

işlerden olduğundan emin olabilirsiniz. Öncelikle, üst-ortalama-alt yetenek oyuncularınızın kim olduğunu belirlemek için geliştirilen performans kriterlerini kullanarak her bir üst yetenek pozisyonunun yüzdesini hesaplayın. Ardından alt yetenek oyuncularını üst yetenek pozisyonlarından çıkarmak için hızla harekete geçin ve üst yetenek pozisyonlarındaki ortalama oyuncuların üst yetenek haline gelebilmesi için çalışın.

GlaxoSmithKline yakın zaman önce böyle bir çalışma başlattı. Şirket hem saha yöneticilerini hem de İK çalışanlarını görevlendirerek (performans süreci sonunda belirlenen) sadece en iyi çalışanların şirketin kilit pozisyonlarında görev yaptıklarından emin olmayı amaçladı.

Ar&Ge, pazarlama ve üretim stratejileri konusunda rutin olarak zorlu kararlar alabilen firmalar, ne yazık ki aynı disiplini en önemli değerleri söz konusu olduğunda gösteremez: işgücü... Aslında uzun zamandır edindiğimiz deneyim sonucunda, en farklı Ar&Ge, üretim ve pazarlama stratejilerine sahip olan firmaların en jenerik ve en farklılaşmamış işgücü stratejilerine sahip olduğunu belirledik. Bu şirketlerdeki yöneticilerden biri bu alanda zor bir karar aldığı anda, karar genellikle işgücünün değeri yerine maliyetler ile ilişkili oluyor.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/6-Haziran/2859/bir-pozisyonun-stratejik-onemini-belirlemek-icin-once-sirket-stratejinizi-belirlemelisiniz->

İK OPERASYONLARINDA RİSKİ YÖNETMEK EN BÜYÜK BECERİDİR!



Günümüzde, İK süreçlerine bağlı riskleri azaltmak için dikkate değer önlemler alınsa da şu anda var olan risk yönetimi uygulamaları; eleman alımları ve onların tavırları ile ilgili metodolojilere odaklanmıyor. İK'ya bağlı riskin özünü baktığımızda, İnsan Kaynakları'na organizasyondaki kayıpları önlemesi için ciddi roller yüklediğini görüyoruz. Ancak burada eksik olan; İK'ya bağlı risklerin bir organizasyon içinde nasıl geliştiğini daha iyi anlamak için bir çerçevenin gerekli olduğudur!



Kuruluşa sistem teorileri açısından yaklaşmak, bir organizasyon ya da ekonomik sistemin çerçevesini anlamak için resmi bir yoldur. Sistemler teorisi bir organizasyonun aşağıdaki karakteristik özelliklere sahip olduğu varsayımına dayanır: Parçalar ya da alt sistemlerinin etkileşimi, dış girdiler ile kurumsal çıktılar arasındaki işlemler, bir amaç ihtiyacı...

Burada, bizi ilgilendiren hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki kişiler arasındaki etkileşimdir. Etkileşim, beş duyudan biri ya da daha fazlası aracılığıyla gerçekleşen bir olaydır. Bu temastan elde edilen bilgi, bilinçaltı düzeyinde olsa bile geribildirim sayılır. Yaşayan organizmalarda, bu geribil-

dirim adaptasyon yaratır. Öğrenme ve öğrenileni davranışa çevirme becerisi sistemi yaşatır ve dinamik kılar.

Organizasyonel risk potansiyeli tüm yaşayan sistemlerde ya da organizasyonlarda doğuştan var olan bir durumdur. Olumlu adaptasyonun tersi olan bu durum; bir sistemin değer ve performans içinde büyümesine neden olan kaliteleri etkisiz bırakmadan ortadan kaldırılamaz. Organizasyonel riskin bir potansiyelden gerçek bir kayba dönüşmesini ancak, organizasyonda kabul edilmeyen kişi davranışlarını izleyip kontrol ederek önleyebiliriz. Kişiler ve onların davranışları tüm organizasyona İnsan Kaynakları departmanı aracılığıyla sunulur. Davranışları izlemek için kullanılan performans değerlendirme standartları yine İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sorumluluğundadır. Bu nedenle İK yöneticilerinin, bir kuruluşun risk yönetimi yapısı içinde aktif bir katılımcı olmaktan başka şansı yoktur.

Performans yönetiminde nasıl risklerle karşılaşırsınız?

Performans yönetim sürecinizin, finansal riskler nedeniyle ortaya çıkan performans konularına değindiğinden emin olun. Bunları önlemek için uygun aksiyonları alın. Bu tür davranışların hoş görülmeceğini ve bunlarla uygun bir biçimde başa çıkılacağını açık terimlerle ifade edin. Herhangi bir şirketin başarısı, orada çalışan kişilere bağlıdır. Tıpkı toplu işten çıkarmalarda olduğu gibi, finansal bir riskler de kişilerin özsaygısı üzerinde psikolojik zarar yaratabilir. Onları olumsuz etkileyerek yaşamının kontrolünü ellerinden alır. Bu noktada yönetimin rolü, kontrolü yeniden insanlara vermektir.

Çalışanlarınızı motive ve bağlı tutmak için etkinliklerde bulunduğunuzdan emin olun. San Antonio merkezli Rackspace Managed Hosting'in kurucularından biri olan CEO Graham Weston'ın çalışanları motive etmek için bulduğu yaratıcı yöntemin büyük bir etkisi var. Mükemmel performans gösteren çalışanlar, bir haftalığına CEO'nun BMW M3'ünün anahtarlarını alıyor. "Birileri arabamı bir hafta boyunca kullandığında, bunu asla unutmuyor" diyor, Weston. Bu süreçleri uygulamak sadece yapılacak doğru şey değildir; ticari açıdan bakıldığında zekice bir iştir. Çalışanlarınızı yüz üstü bırakmayın. Bu çok duygusal zamanda onlara nasıl davrandığı-

nızı her zaman hatırlayacaklar. Organizasyonunuzun gelecekte de çalışılacak en iyi ve aydınlık yer olmasını istiyorsanız, şimdi burada ne yaptığınıza dikkat etmeniz gerekir.

Operasyonlarda riski doğru yönetmek kritiktir.

Bir adayın işe alınmasından önce kullandığımız teknikler, genellikle adayın sicilinde bulunan sorunlu noktalara odaklanır.

Ancak burada unutmamamız gereken; krize neden olan durumlara yüksek sorumluluk ve itibar sahibi olan kişilerin de neden olabileceğidir. Geçmiş deneyimlerimiz; sorumluluk seviyesinden asla beklemeyeceğimiz kişilerin bizi hayal kırıklığına uğratabildiğini gösteriyor. Karakter zayıflıklarının sicildeki sorunlu alanlar arasında bulunmadığını aklımızdan çıkarmamak gerekiyor.

İşe alım süreci sırasında kişilik zayıflıkların tespit edilmesi sorumluluğu İşe Alım Müdürü'nün becerisine ve referans takibine aittir. Peki, organizasyona zararlı olabilecek davranış modellerini tespit etmek için nasıl bir süreci hayata geçirmeliyiz?

Süreç içinde başarılar ve sonuçlara dikkat edilirken başarıların arkasındaki davranışlara pek de dikkat edilmez. Uluslararası alanda tanınmış bir uzman olan William S. Swan, yaptığı araştırmalar sonucunda; pek çok yönetici ve işe alım sürecinde görev alan kişilerin, doğru kararları almak konusunda yeterince eğitim almadığı ve gerekli bilgilerle donanmadığı kanısına vardığını belirtiyor. Swan'a göre; "işe alım sürecinde aktif olarak yer alanların sadece yüzde 10 ya da 12'si, bu konuda resmi bir eğitim almıyor ya da nasıl etkili mülakat yapması gerektiğini bilmiyor."

İşe alım sürecinin iyileştirilmesi için zaman ve emek harcamaya yatırım yapmak konusunda gönüllü olan şirketler, engellemeye çalıştıkları ya da ulaşmak istedikleri davranış kalıplarını tespit etmek için geçmiş mülakatlardan da yararlanırlar. Süreç, mülakatlardan önce başlar ve İşe Alım Müdürü'nün işle ya da çalışma kültürü ile bağlantılandırılabilir spesifik davranış kalıplarını belirlemesini sağlar.

Organizasyonel İK riski; günümüzün karmaşık sistemlerinde, pazarlarında ve organizasyonlarında varlığını korumaya devam edecek.

Bu karışık ortamda; geleneksel yeterliliklerin dışına çıkabilenler akıllı olan şirketlerdir. Kontrol mekanizmaları zaman zaman bu karmaşıklığın gerisinde kalabileceği için aradaki uçurum da açılacaktır. Gazetelerde de okuduğumuz gibi; kurumsal kayıpların çoğu, genellikle yönetimin görmezden geldiği ya da önemini bilmediği davranışsal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Burada amaç; varolan kurumsal yönetim sistemlerini tamamen geride bırakmak değil; bunları İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarından destek alarak çoğaltmaktır.

Bunun için sürecin en başına dönerek, kişileri organizasyona nasıl sunduğumuza bakmamız gerekir. Bunun yanı sıra insan davranışları konusuna da hassas bir biçimde eğilmemiz; arzulanan ve istenmeyen davranışları izlemeye devam etmemiz gerekir. Bu arada insanların zayıf ve güçlü yönleri arasındaki ilişkiyi de daima aklımızda tutmalıyız.

İK yöneticileri, organizasyonel riskleri azaltmak adına var olan kurumsal yönetim araçlarını nasıl geliştirebilir?

Bu konudaki önerilerimizi şu şekilde özetleyebiliriz:

İK lideri, risk yönetimi konusunda sorumluluk almalı ve şirketin risk yönetimi komitesinde yer almalıdır.

Bunun iki temel nedeni vardır: Öncelikle; yeni kişilerin şirkete tanıtılması İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sorumluluğudur. İşe Alım Müdürleri'ne mülakat eğitimleri verilmelidir ve pozisyon için gerekli olan davranışsal özellikler konusunda ayrıntılı bilgi sahibi haline getirilmelidir.

İkinci olarak, performans değerlendirme de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sorumluluğundadır. Performans değerlendirmesi yapan yöneticilere de bu konuyla ilgili eğitim verilmesi şarttır ve davranışsal kalitelerin tespit edilmesi için gerekli donanımlar sağlanmalıdır.

Tüm bunların yanı sıra işe alım ve performans değerlendirme süreçlerimizin sonuçlarını ölçmemiz, resmi mülakat metodolojileri ve eğitimler hazırlamalıyız. Burada amaç sezgileri işe alım kararından tamamen çıkarmak değil; ancak önyargıları ortadan kaldırarak geçerli nedenlerden yararlanabilmektir... Kişilik zayıflıklarını ve güçlü yönleri değer-

lendirmek için kullandığımız süreçleri oluşturacak belirleyici araçlar tasarlamalı ve bunları uygulamalıyız. İnsan Kaynakları Yönetimi, bu araçları hayata geçirerek İşe Alım Müdürlerine gerekli eğitimleri sağlamalı, süreçler konusunda bilgi vermelidir.

Bir 360 derece geribildirim performans değerlendirme yapısının oluşturulması da çok önemlidir.

Bu süreç; özetlemek gerekirse kişinin iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geribildirim almasına olanak sağlar. Bir birey meslektaşlarından, amirlerinden ve doğrudan raporlardan geribildirim alabilir. Bu gelişimsel aracın hedefleri ve parametreleri konusunda tartışmalar bulunmasına karşın, bizim burada vurgu yapmak istediğimiz tek nokta insan davranışları kalitelerini belirlemesi ve bunlara yanıt vermesidir. 360 derece geribildirim performans değerlendirme sisteminin, istenen ve istenmeyen davranışların şeffaf hale getirilmesi konusunda bugüne kadar uygulanan en etkili yaklaşım olduğunu söyleyebiliriz.

Peki performans değerlendirme süreci içinde istenmeyen davranışlar tespit edildiğinde ne yapmak gerekiyor? İşte bu noktada, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin davranışsal kaliteleri belirlemek için rehberler ve prosedürler oluşturması, çalışanlarla mülakatlar yaparak bir takip planı hazırlaması gerekiyor. Bu araçtan değer kazanabilmek; çok fazla hazırlık ve planlama gerektirir. Akılda tutulması gereken iki faktör de vardır: Öncelikle; kişinin zayıf ve güçlü yönleri arasında bir korelasyon olduğunu hep anımsamak gerekir. Bir bireyde ne kadar güçlü yön varsa, o kadar zayıf yön de olabilir. Burada yönetimin; olumlu tavırlara odaklanmak ve bunları teşvik etmek konusunda olduğu kadar davranışsal zayıflıkların ortadan kaldırılması konusunda da rol oynaması gerekir. İkinci olarak; tüm zayıf yönlerin ortaya dökülmesi gerekmez. Bu noktada da İK topluluğunun yine bir hazırlık yaparak belli davranış modellerini belirlemesi gerekir.

Bugün yaşadığımız ve rekabet ettiğimiz pazar koşullarının; davranış modellerini izleyen ve bunları yönlendiren yönetimleri seçerek ödüllendireceğini asla unutmamalıyız.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/12-Aral%C4%B1k/2951/ik-operasyonlarında-riski-yonetmek-en-buyuk-beceridir->

İş Hayatının Ruh İkizleri; Takdir Ve Motivasyon... İş Hayatının Ruh İkizleri; Takdir Ve Motivasyon Bu İkizleri Bir Arada Yönetmek Neden Bu Kadar Zor?



Takdir ve motivasyonu artırmanın memnuniyet verici ve teşvik edici olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Takdir ve motive etmek olgulara dayanmalı ve sizin gerçek düşüncelerinizi yansıtmalıdır. Eğer insanlar ortalıkta birbirlerine asıl söylemek istediklerini söylemeden yağ çekerek dolaşırsa, takdir zamanla dejenere olarak boş bir gevezeliğe dönüşür.

Takdir somut ve özgül bir konuya yönelik olmalıdır yani genel ve abartılı olmamalıdır. “Daima” ve “Hiçbir zaman” gibi genellemeler kaçınılmaz olarak yanlıştır. “Her şey mükemmel” gibi özele inmeyen iltifatlar, neyin gerçekte iyi olduğu ve neyin daha iyi olabileceği hususunda hiçbir fikir vermez.



Takdirin miktarı, sunulan hizmetle veya yerine getirilen görevle orantılı olmalıdır. Çok küçük bir işe gösterilen abartılı bir onaylama, kişide güvensizliğe yol açar.

İlke olarak, takdir insanların yüzüne karşı yapılmalıdır. Bir yönetici elemanlarıyla yüz yüze

konusmak zahmetine katlanmalı, bunu bir üçüncü kişiye bırakmayı düşünmemelidir. Onaylama içten gelmelidir. Kendinizin yapmış olmayı istediğiniz bir işi yapan bir başkasını tebrik etmek çok zor olduğundan, bazı insanlar, takdirlerini sözde alçakgönüllülük gösterileriyle, alaycı ve küçümseyici sözlerle karıştırırlar. Gözlerinde, kıskançlık ve haset alevi parlarken, dudaklarından olumlu sözler dökülür, sonunda tüm haz duyguları yok olur gider.

Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığıyla beceri kazanabilirler. Bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedilemez... Şayet çalışanlar yeterince motive edilemezlerse ne büyüme olacaktır ne verimlilik artışı ne de teknolojik gelişmedir.

Birisini bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız.

İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür.

Diyalog; 'Onların konuşması, bizim cevap vermemizdir.' Veya cevap vermeyip bir gülümsemeyle -ama bildiğimizi ifade eden bir gülümsemeyle başımızı sallayarak sorunlarını anladığımızı ve karşılıklı konuştuğumuz takdirde meseleleri çözebileceğimizi anlamalarını sağlamamızdır. Çünkü birisiyle konuşmak, yani diyalog, güven oluşturur ve güven de bizim her şeyden çok ihtiyacımız olan şeydir.

Küreselleşen dünyada her şey çok çabuk değişiyor. İnsanlar ya tüm enerjisini değişime karşı direnmeyi denemek için kullanacaklardır, ya da karşı karşıya olduğu değişimin kaçınılmazlığını kabullenmek ve bundan yararlanmaya hazırlanmak. İkinci şık çok daha kolaydır.

Görüşler, önümüzdeki yolu gösterir; ama onları eyleme koymak isteyen bir yönetici elemanlarını harekete geçirmek ve kendilerini işlerine vermelerini sağlamakla yükümlüdür. İşte bu konuda yönetici başkalarının yardımına ihtiyaç duyar. Birlikte çalışma kültürü bizim iş görme yolumuzdur; bu, makineye yağ koymakla kum koymak arasındaki farka benzetilebilir.

Çalışanlar kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalıdır. Elbette, yeni bir yol tutturulduğunda bazı engellere takılma tehlikesi vardır. Eğer küçük bir hata otomatik olarak gelecekteki umutlarının sona ermesi anlamına gelirse, hiç kimse risk alma cesareti gösteremeyecektir. Dolayısıyla çok geç olmadan, her iş görenin soru sormasına, hata yapmasına ve yararlı gelişmelere dikkat çekmesine izin verilmelidir.

Herkes, belirsizlik karşısında karar verebilmeyi ve en çalkantılı değişim dönemlerinde bile olumlu bir tavır gösterebilmeyi öğrenebilmelidir.

Başkalarının duygularını anlayabilme, önsezi, düzeltme yeteneği gibi karakteristik özellikler ve insan doğası hakkında bilgi, başarı sürecinde fevkalade gereklidir. Karşılıklı saygı, güvenirlilik ve başkasını düşünme

gibi değerler başarıya giden yolda önemli yapı taşları olarak karşımıza çıkıyor. Yönetici ve çalışanın gelecek için görüşlerini birleştirmesi çok olumlu bir başlangıç noktasıdır. En önemli motivasyon faktörlerinden biri, insanın kendisini bir gruba ait hissetmesidir. Bir görüş etrafında toplanmış bir topluluktan, hiç beklenmeyecek bir güç doğar.

Hedefler açıkça tanımlanmış olmalıdır. Neyi istediğinizi bilmelisiniz. Enerjiniz, bilginiz ve azminiz bir amaca yönelmeli ve bu amaç açık, somut ve kesin olmalıdır. Hem iyimser hem de gerçekçi olmalıdır.

Görüşler, karanlıkta kalmış bir yolu aydınlatan ışıkla karşılaştırılabilir bir tür hedeftir. Hedefinizi somutlaştırmayı ve onu olmasını istediğiniz bir sonuç olarak ifade etmeyi başardığınızda, bu ışık yoğun bir lazer ışınına dönüşecek ve bir duvarı delip geçecek kadar güçlü olacaktır.

Olumlu bir hedef belirleyip, uygulanabilir bir strateji ortaya koyduktan sonra eylemlerin o amaç üzerinde yoğunlaşmış olması gerekir.

O zaman tüm dikkat buna verilmiş olur. Bunu başka bir şey yaparken bile zihnin köşesinde tutmak gerekir. Bu sayede, uyanık kalır ve karşınıza çıkan fırsatları değerlendirebilirsiniz.

Şayet bir öncelik sıralamanız yoksa, herhangi bir seferde yapmaya çalışıp sonrada hiçbir şey yapamama tehlikesiyle karşı karşıyasınız demektir. Dolayısıyla enerji ve kaynaklar, hedef-

lere birer birer ulaşmak doğrultusunda kullanılmalıdır.

Bütün bunlardan bir netice elde edebilmek için irade gücü ve azim gereklidir. Zira başta, bütün dünya bize karşı elbirliği etmiş gibi görünür. Halbuki engeller ve direnç sizi güçlendirir ve kendi yeteneklerinize güvenmenizi sağlar.

“Eğer maaşlar sadece ikincil bir motivasyon faktörü ise, niçin insanlar daha yüksek ücret için grev yaparlar?”

Maddi teşvikler tabii ki bir insanın içindeki verimi artırmakta önemli olabilir. Ama maddi teşviklerin rolü, motive edici faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Mesela: Az ücret ödenen işçiler, fazladan alacakları her kuruşa bağımlıdır. Daha çok kazanan insanlar ise yaptıkları işle daha çok özdeşleşir ve paraya daha az önem verir. Burada paranın yerini, başarısının onaylanması ve hareket serbestisi alır.

Çalışanlar arasında düzenlenen bir anketteki “İnsanları gerçekten ne motive eder?” sorusunun cevabı meseleyi daha iyi izah edici mahiyettedir. Yapılan sıra-

lamada yüksek maaş dibe vurmuştur.

- Daha çok stratejik direktifler
- Daha çok enformasyon
- Proje planlamasına daha fazla katılım
- Daha az örgütsel bürokrasi
- Dışarıdan gelen fikirlere açıklık
- Daha az rutin iş
- Daha fazla hizmet içi eğitim
- Terfi için daha çok umut
- Daha yüksek ücretler

Bunların yanında verilen ücretlerin de birkaç noktadan önemi vardır:

Maaş, yaşamak için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur.

Maaş ölçüsü çalışanın konumunu gösterir. Maaştaki artış, işinizdeki başarınızın onaylanmasıdır.

Bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir.

Bu noktada aklımıza bir soru gelebilir. “Eğer maaşlar sadece ikincil bir motivasyon faktörü ise, niçin insanlar daha yüksek ücret için grev yaparlar?” Bu sorunun cevabını, yüksek statü ve daha fazla saygı görme isteğinde aramak gerekir. Yani grevdeki insanlar dikkat çekmek isterler: “Biz toplumda önemli bir görevi yerine getiriyoruz. Eğer işi bırakırsak her şeyin nasıl aksayacağına bir bakın. Bize hakkettiğimiz ilgiyi gösterin. Eğer siz bunu yapmak istemezseniz, biz sizi bunu yapmak zorunda bırakacağız.” İnsanlar böylece, tatminsizliklerini, yetersiz bir ücret ile açıklamaya çalışırlar.

Maaşın ölçüsü, aynı zamanda bir kurumun iç hiyerarşisindeki statüyü de gösterir. Eğer kendilerine adil davranılmadığını düşünen elemanların enerjilerini kendilerine acımakla ve sabotajla harcamaları istenmiyorsa, ücret artışı kriterlerinin herkes tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekir. Dolayısıyla benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin aşağı yukarı aynı maaşı alması gerekir.

Sonuç olarak meseleyi iki noktada toplayabiliriz:

1. Yönetim yalnızca maddi teşviklere güvenmemeli, şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz olarak etkilediğini ortaya çıkarmak üzere kendi içinde anketler yapmalıdır. Sorular isimsiz olarak cevaplandırılmalıdır.
2. İşgücünün çıkarlarını temsil ettiği kabul edilen sendikaları üyelerinin maddi olmayan ihtiyaçları için de etkili bir biçimde mücadele etmelidir.

Eğer kendinizi şartların kurba-



nı gibi hissetmek yerine, geleceğe ağır ama emin adımlarla ilerleyenlerden olmak istiyorsanız, onlardan geri kalmamalısınız.

Artık bir kadın için çocukları veya bir erkek için iş yoğunluğu bahane değildir. Bilginizi zamana uydurmak zorundasınız; yeni bir şeyler öğrenmek için ise hiçbir zaman çok geç değildir.

Motivasyon katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. Ama başka türlü de insanlar arası ilişki kuralları öğrenilemez. Bu yüzden tek başına gelişme yeterli değil; sosyal yeterliliği güçlendirmek de aynı derecede önemlidir.

Bütün bu noktalarda alınan sonuçların sürekli olması, uygulamanın sürekli olmasına bağlıdır. Deneyimler göstermiştir ki; bir bireyin önderlik yapması ve grubun onu izlemesi şeklindeki iç düzen, kurumları mümkün olan en iyi sonuçlara ulaştırmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarının hareketli kalmasını sağlamalı ve bir şekilde ilgi gösterip kısa da olsa konuşması lazımdır. Böylece herkes istediği bir şeyden bahsetme imkanı bulur ve dedikodular önlenir.

Hiyerarşik yapılar hantal olma eğiliminde olup, üreticiliğin gelişmesine izin vermez. Bu yüzden gelecekte bütün kurumlar daha esnek yapıları düzenlemele ihtiyacı duyacaklardır.

Yöneticinin tavrı, kurumun personeline yansır. Eğer yönetici bir şeyler elde etmek istiyorsa, önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır; ancak vaat ettiklerini gerçekleştirirse kendisine saygı duyulur.

İnsanlar ne kadar nitelikliyse,

beklentileri de kadar yüksektir ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler.

İnsanlar üstleri tarafından takdir edilmezlerse, kendilerini fark ettirmeye karar verebilirler. Deneyimli insanlar çekip gittiğinde, kurumun onlardan alaçağı semereler uçar gider.

İşinin ilk günlerinde çoğu insan motive olmuştur. Zaman geçtikçe işyerindeki şartlar onların coşkularını yitirmelerine sebep olur. İyi liderlik, personelin motivasyonunu kaybetmemesini sağlamaktır. Bu da yeniden düzenlemelerle sağlanabilir. Bu yeniden düzenleme esnasında İş görenler hep hoşnutsuzluğa boğulurlar. Bunun sebeplerinden birkaçı: Ne olacağını ve niye olacağını kestirememesi; bundan ne kadar etkileneceğini bilememesi, yeni haliyle işin üstesinden gelip gelemeyeceğinden emin olamaması.

Doğru iletişim, haberlerin şirket içinde tepeden aşağıya, aşağıdan tepeye sağlıklı bir biçimde akışıdır.

Çalışanlar, kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek ister. Bu haber akışının sağlanması yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici bir örnek teşkil eder. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Yeterli iletişim sağlanmadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da söylenti, dedikodu vs. zemini hazırlar ve belirsizlik ne kadar artarsa, verim de o kadar düşer.

Doğru iletişim kalite sağlar. Şayet yönetim olayların kökünde yatanları biliyorsa, yeniden düzenlemeden doğan birçok sıkıntı verici durumdan sakınılabılır. Çoğu kaza ve felaketler, yönetimin önce ve zamanında uyarılması halinde engellenebilir.

Bir İngiliz madeni sık sık tekrarlanan kazalarıyla ün yapmıştı. Kazaya yol açan sebepler araştırılınca, madencilerin üstleriyle hiç teması olmadığı ortaya çıktı. Bilgi akışı sadece yukarıdan aşağıya doğru idi. Yönetimin iş görenlerle düzenli toplantılar yapma kararından sonra, kazaların sayısı birden düştü.

Kendi yeteneğinden için için şüphe duyan zayıf bir yönetici, takdir ve onaylama konusunda da cimridir; daha açıkçası bunu beceremez. Bunlar yani güvensiz insanlar, başkasının başarılarını kişisel bir tehdit olarak görür; sadece kendi bulunduğu konuma yönelik değil, aynı zamanda kendi saygısına da. Başkalarının iyi olması onun için, kendi düşük pozisyonunun onaylanmasıdır.

Hiçbir şeye tepki vermemek de bir cezalandırma biçimidir. İlgisizlik bazen, dolaysız bir saldırdan daha yıkıcı olabilir. Bir kurban, kendisini, adil olmayan eleştirilere karşı savunabilir; sessizlik ise onu umursanmama duygusuyla baş başa bırakır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/12-Aral%20C4%20B1k/2955/isis-hayatinin-ruh-ikizleritakdir-ve-motivasyonis-hayatinin-ruh-ikizleritakdir-ve-motivasyonbu-ikizleri-bir-arada-yonetmek-neden-bu-kadar-zor->

