MARMARA
BELEDİYELER BİRLİĞİ

İnsan Kaynakları ve Eğitim

Platform Bülteni

Sayı 4 | 2018

İK'NIN İŞİ İNSANLARI 'TANIM'LAMAK DEĞİL,'TANIMAK'TIR! S: 10

YENİ NESLİN UMURUNDA OLMAYAN ÜÇ ŞEY: GARANTİLİ İŞ, SABİT MAAŞ, STANDART GÖREV S: 18

İK KONTROLÜ DEĞİL, KARAR ALMAYI SAĞLAMALIDIR! İK'YI KONTROL DEĞİL, KARAR MERKEZİ YAPMALIYIZ... S: 8

Editörden...

MBB İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu olarak hazırladığımız bültenin dördüncü 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 çevik iş ortaklığı, İK kontrol merkezi, performans yönetimi, yeni nesil çalışanlar, kurumsal önyargılar, ekip çalışması, iş görüşmeleri 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 | 4, 2018

İNSAN KAYNAKLARI'NIN YENİ ROLÜ: ÇEVİK İŞ ORTAKLIĞI

Yazan: Çağla Bozer, Baltaş Grubu, Eğitim Program ve Proje Yöneticisi

Yönetim bilimci ve yazar Peter Drucker'ın "insanların dünyayı anlayamadığı ve geçmişin geleceği açıklamak için yeterli olmadığı, ancak ikiyüz ya da üçyüz yılda bir görülen tarihi dönemlerden birini yaşıyoruz" tespitinin üzerinden geçen yıllar içinde kurumların değişime ayak uydurabilme yeteneği şüphesiz karşımıza çok daha kritik bir başarı faktörü olarak çıkmaktadır. Fırsatları rakiplerinden daha hızlı görebilme ve onlardan faydalanabilme kapasitesi olarak tanımlanan[1]"çeviklik" kavramı bu dönemde bilişim teknolojileri sektörü önderliğinde ortaya çıkmış; hızlı hareket edebilme ve yüksek uyum kabiliyeti sergileyebilme amacı güden şirketler aracılığı ile kısa sürede tüm sektörlere yayılmıştır. Bugün artık liderler "çeviklik" kavramının şirketleri için gerekli olup olmadığını değil, bu dönüşümü ne zaman ve ne şekilde gerçekleştireceklerini konuşmaktadırlar

Bu yazımızda, tüm paydaşlara katma değer üretecek bir bakış açısı değişikliği, yetkilendirilmiş takım ağları, hızlı karar vermeyi sağlayacak öğrenme döngüleri, dinamik insangücü modelleri ve teknolojiye uyum olarak özetlenebilecek[2] beş ana dinamik üzerinde şekillenen çevik organizasyon yapılanmalarında İK'nın yeni rolünü inceliyor olacağız.

İnsan Kaynakları'nın Değişen Rolü

20. yüzyılın sonlarına doğru şirketler artan rekabet karşısında bir dizi önlem almak yoluna gittiler. Bunlar, masrafları azaltmak için tedarik zincirlerini daha ucuz işgücü sunan pazarlara taşımak, müşterileri ihtiyaçlarını karşılanması gereken "talepler" olarak adlandırmak, çalışanlarını ise verimliliği arttırmak, hissedarlarına ve üst yönetime sunulan değeri katlamak amacı ile gerektiği zaman sayıları ile oynanabilecek "insan kaynakları" olarak nitelendirmek şeklinde olmuştur. Bu dönemde küçülme bir moda halini almış, üst yönetim artık çalışanlarına işlerinin garantide olmadığını, şirket politikalarına göre gereken ayarlamaların yapılabileceğini anlatması için bir birime ihtiyaç duymuştur. İK birimleri bu zor ve nahoş görevi üstlenmiştir. Her kararın temelinde şirketlerin finansal hedefleri yer almış ve İK birimlerinin de bu nedenle CFO'lara bağlı çalışmaları kabul görmüş, temel hedefleri masraf kısarak şirketin devamlılığına hizmet etme şeklinde düzenlenmiştir. Bu durum, İK birimlerinin üst yönetimin yanında ve çalışanların karşısında yer almalarına yol açmıştır. Alınan kararlarda herhangi bir söz hakkı olmayan ve sadece uygulayıcı rolünde çalışmak durumunda kalan İK birimleri, sonuç olarak ne üst yönetimin saygısını, ne de çalışanların sevgisini kazanabilmiştir.

İlerleyen dönemlerde uygulayıcılıktan çıkılarak iş sonuçlarını destekleyecek yeni bir yapıya kavuşan İK'nın rolü moderatörlük olmuştur. Bu rolde yukarda anlatılanın tersine, İK'nın şirketin tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılanmasında yardımcı olabilecek pratik yollar arayışında olmak, üst yönetimin agresif sayılabilecek taleplerini yumuşatacak bir arabulucu görevi üstlenmek ve çalışanlara verimli bir iş ortamı

yaratmak gibi görevleri vardır. Küçülme dönemlerinde çalışanlar arasında adaleti sağlayacak ve çalışanların haklarının korunması için azami çabayı gösterecek bir duruş sergilemek bu rolün olmazsa olmazlarındandır. Yollarını ayırmaya karar veren çalışanları birer "kaçak" gibi değil, birer "mezun" gibi değerlendirmek uzun dönemde şirket imajı için atılmış önemli bir adımdır. İyi tasarlanmış İK politikaları ölçülebilir sonuçlar doğurmakta, çalışan memnuniyeti sağlamakta ve PR sorunlarını önlemektedir. Tüm bu uygulamaların herbiri atılmış son derece olumlu adımlar olup şirketlerin "En İyi İşveren" istelerinde ön sıralarda yer almalarını sağlayabiliyor olsa da, sektörlerinde başarıyı sağlama ve rekabet ile mücadele etme yönünde yeterli desteği sağlayabildiği tartışmalıdır.

Bugün artık, global ekonomideki dalgalanmalar, siyasal belirsizlikler, dijital gelişim hızı ile paralel olarak evrilen üretim ve servis süreçleri, değişen müşteri ve çalışan beklentileri ile artan rekabet sonucunda VUCA* kavramı iş dünyasında sıkça konuşulmaktadır. Böyle bir dünyada İK birimleri de moderatör olmanın ötesine geçerek, birer çevik iş ortağına dönüşmek, liderlere vizyonu tasarlamak için zaman ve alan tanıyan, esnek ve hızlı birimler olmak durumundadırlar. Bu yeni rolünde, tüm kurum gibi, İK birimleri de tutku ile dış müşteri memnuniyetine odaklanmalı, bu amaca hizmet etmeyen işleri arka plana almalı, hedeflerini birimler arası görev yapacak küçük ve özerk takımlara indirgeyerek yukarıdan aşağıya inen bir bürokrasi içinde hareket etmek yerine akışkan bir ağın dinamik bir parçası olarak görev yapmalıdır.

İK'nın rolü	Uygulayıcı	Moderatör	İş Ortağı
Yönetim Tarzı	Bürokrasi	Meritokrasi	Çevik iş ortağı
Kime Bağlı	CFO	COO	CEO
Firmanın işe aldığı insanlara bakış	Kaynaklar	Çalışanlar	Yetenekler
İK kimin için çalışır	Üst Yönetim	Çalışanlar	Müşteriler
Odak	Bireysel	Bireysel	Takımlar
Yaratılan katma değer	Tasarruf sağlamak	Çalışan motivasyonu	Müşteri memnuniyeti
Geribildirim sıklığı	Yıllık	Çeyrek / yarıyıl	Sürekmi
Geribildirim yönü	Yukarıdan aşağıya	Yukarıdan aşağıya / 360 derece	360 derece
Değerlendirme odağı	Birim	Birim ya da Proje	Ürün / Hizmet

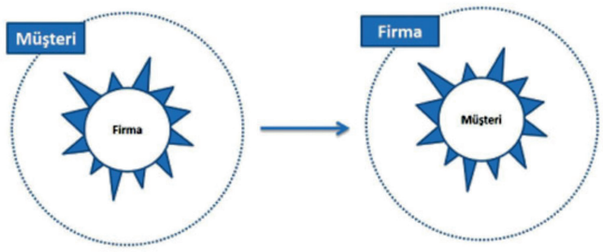
Tablo 1. İnsan Kaynaklarının Üç Rolü[3]

İK Uygulamalarında Değişim Alanları:

Microsoft, Barclays, Ericsson, Riot Games, Fidelity Investments gibi çeviklik alanında öncü firmaların da üyesi olduğu, çevik uygulamaların dünya çapında yaygınlaşması için danışmanlık hizmetleri veren ve merkezi İngiltere'de bulunan SD Learning Consortium, çevikliğin dört ana temasını şu şekilde belirlemiştir[4]:

1. Müşteri memnuniyeti: Odakta müşterinin olduğu, yönetimde "Kopernik devrimi"
2. İş ölçeklerinin küçültülmesi: İşlerin küçük parçalara bölünerek fonksiyonlar arası çalışan, son kullanıcıdan hızlı geri bildirim alan özerk ekiplere aktarılması.
3. Kurumun tümünü kapsayan çeviklik: Sadece bazı birimlerin değil, tüm kurumun girişimci ruhu ile çalışması ve yönetilmesi
4. Gelişim kültürü:Girişimci ruhu sadece liderlik, strateji ve değerlerde değil, işe alım, eğitim, iletişim ve personel yönetimi alanlarında da sürekli beslemek ve büyütmek

* VUCA: volatility (değişkenlik) / uncertainty (belirsizlik) / complexity (karmaşıklık) / ambiguity (muğlaklık)



Şekil 1. Yönetimde Kopernik devrimi

İster Netflix ve Spotify gibi kuruluşundan itibaren çevik yönetim anlayışını benimsemiş olsun, ister ING gibi tek seferde tüm organizasyonunu dönüştürmüş olsun, ya da Bosch gibi modüler bir yaklaşım ile çevik ve geleneksel yönetim anlayışlarını harmanlayan bir geçiş dönemini seçmiş olsun, bu yolda yürüyen şirketler çeviklik değerlerini ve prensiplerini tüm organizasyonlarına benimsetmek durumundadırlar.

Çevik organizasyonlarda destek birimlerinin organizasyon şeması her ne kadar eskisi gibi görünebiliyor olsa da, bu birimlerin fonksiyonel öncelikleri artık her zamankinden daha da çok kurum öncelikleri ile hizalanmış olmalıdır. Kurumun her noktasına dokunan İK için bu dönüşümün belki de tüm birimlerden daha yoğun ve sancılı bir dönem sonucu gerçekleşmesi doğaldır. Ancak kurumun bu dönüşüm sırasında sağlam taşlar üzerine basarak ilerlemesini sağlayacak en önemli aşama da İK sorumluluk alanlarında gerçekleştirilecek değişikliklerdir. İK birimlerinin çevik iş ortaklarına dönüşmelerini sağlayacak değişiklikleri şu ana başlıklar altında özetlemek mümkündür[5]:

Şekil 2. İK birimlerinin çevik iş ortağına dönüşüm alanları

Ekip Çalışması

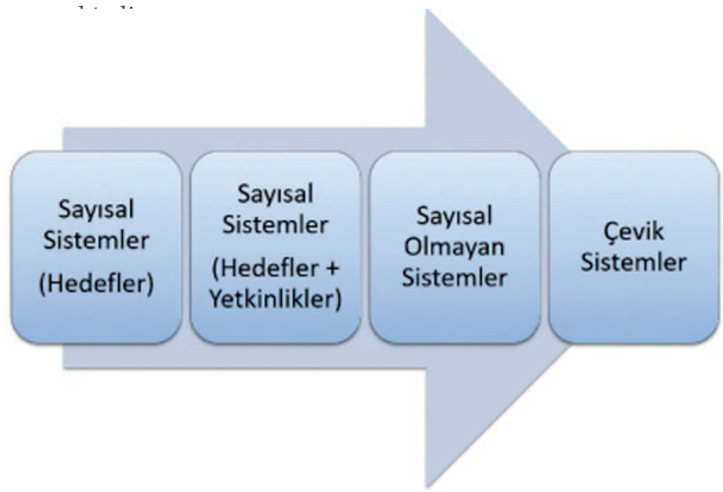
Şirketler işlerini projelere bölerek yapılandırdıkça, yönetim anlayışları ve yetenek yönetim sistemleri de ekip çalışması üzerinden işler hale gelmektedir. Kuşkusuz ilk değişiklik bu ekiplerin yetkilendirilmiş ve özerk yapılar halinde işleme gerekliliğidir. Ekipler neyi ne şekilde yapacaklarına, ve bunu yaparken birlikte nasıl çalışacaklarına karar verme yetkisine sahip yapılar olmalıdır. Örneğin, ING Bank'ın Hollanda'daki merkez ofisinde6 her biri (konut kredileri, özel bankacılık, menkul değerler gibi) farklı bir görev alanına sahip "bölük"ler halinde çalışılmaktadır. Bu bölükler disiplinler arası olacak şekilde oluşturulmuştur ve her birinde pazarlama uzmanları, veri analistleri, müşteri deneyimi tasarımcıları, bilgi teknolojileri mühendisleri ve ürün yetkilileri gibi farklı görev alanlarından ekip üyeleri yer almaktadır. Bölüğün bir üyesi "ürün sorumlusu" olarak yetkilendirilmiştir ve görevi ekibin önceliklerini belirleyerek üyelerin aralarındaki koordinasyonu sağlamaktır. Her çalışan görev aldığı bir bölükte ekip üyesi iken ilerleyen dönemlerde bir başka bölükte ürün sorumlusu olabilmektedir. Bölük müşteri ihtiyacı giderilene kadar birlikte çalışır. Bazı görevler iki hafta sürebilirken, bazıları örneğin onsekiz ay sürebilmektedir. Görevleri tamamlandıktan sonra ekipler dağılır ve çalışanlar yeni kurulan ekiplerde yer alırlar.

Çevik sistemlere geçiş elbette kaos ortamına kucak açmak demek değildir. Ekip üyeleri birbirlerinin katkılarını en iyi değerlendirebilecek konumda olduklarından eşitler arasında geri bildirim ortamının yaratılması bu sistemde ihtiyaç duyulacak düzeltmelerin yapılabilmesi ve çalışan gelişimi için yaşamsaldır. Ekiplerde geri bildirim her yönden geleceği için şirketler birçok başarılı örnekte de görüldüğü üzere bu süreci teknolojik olarak destekleyecek sistemlere sahip olmalıdırlar. Bu amaçla geliştirilecek uygulamalar, ekip liderlerinin, ekip üyelerinin ve hatta müşterilerin bulundukları yerden sisteme geri bildirim vermelerine olanak sağlayacaktır. Ekip liderlerinin rolü ise artık çalışanları yönetmenin bir adım ötesine geçerek ekip dinamiklerini verimli ve sağlıklı olarak işleyecek şekilde ayakta tutmak gibi daha zorlu bir görev halini almıştır. Bu görev İK birimleri tarafından gerekli eğitim/gelişim olanakları ve koçluk/mentorluk programları ile desteklenmelidir.

Performans Yönetim Sistemleri

Geleneksel performans yönetim sistemleri genellikle yılda bir ya da iki kez yapılan performans görüşmelerine dayanır. Bu görüşmelerde yöneticileri tarafından çalışanlara şirket seviyesinden bireysel seviyeye indirilmiş geçmiş dönem hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebil

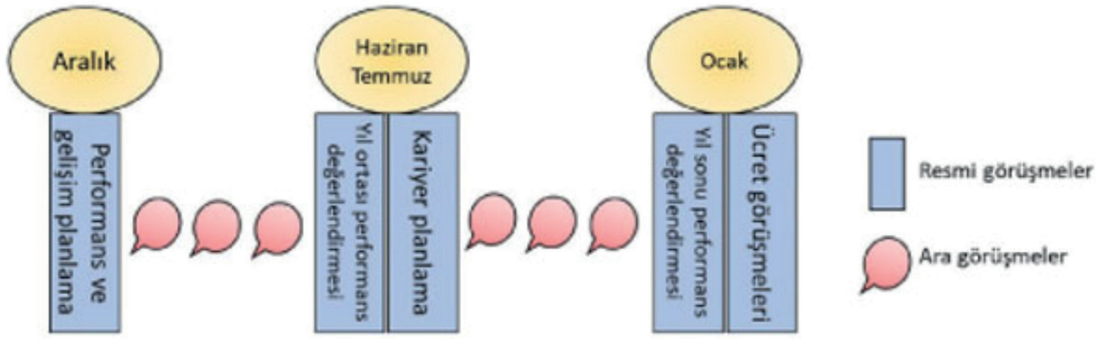
diği ve iş tanımının gerektirdiği yetkinliklerin ne kadarına sahip olduğu üzerinden bir geri bildirim veririlir. Tüm yılın değerlendirmesinin tek bir oturumda yapılması her iki taraf için de rahatsız edici bir ortam oluşturabildiği gibi, günümüz koşullarında bazı konuların ele alınması için dönem sonları çok geçtir. Üstelik, yönetici-çalışan ilişkileri eskisi gibi teke tek değildir, çalışanın performansını değerlendiririken tek bir kişinin görüşü çoğu zaman yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra, yüzleşmeden kaçınmanın olması gerekenden daha yüksek değerlendirmelere yol açması ve ihtiyaç duyulan geri bildirimin verilememesi sık karşılaşılan bir durumdur. Bu durumu engellemek için geliştirilen "zorunlu sıralama" uygulaması ise çalışan motivasyonunu yükseltmek yerine düşüren bir uygulama olmaktan öteye



Şekil 3. Performans yönetim sistemlerinin gelişimi

Bir önceki bölümde anlatıldığı üzere, çalışanlar birbirlerinden farklı uzunluklarda ve farklı liderlerce yönetilen birden fazla kısa dönemli projede ekipler halinde çalışmaya başladıkça, yılda bir ya da iki kez tek bir yönetici tarafından gerçekleştirilen performans görüşmeleri de anlamını yitirmeye başladı. Çalışanların daha fazla kişiden daha sık geribildirim alması bir zorunluluk halini aldı. Performans yönetim sistemlerinin de işte bu gerçekten yola çıkarak yeniden şekillendirilmeye başlandığı bu dönemde, ekip liderleri ekip üyelerine performansları ile ilgili düzenli olarak geri bildirim vermek ve ekip üyelerinin de aynı şekilde birbirlerini beslemelerini sağlamaktan sorumludur. Görüşmeler gayrıresmi (sayısal olmayan) ya da resmi olabilir, ancak mutlaka kesintisiz olmalıdır. Başarılı bir performans yönetim sistemine sahip olabilmek için İK birimlerinin üzerine düşen en önemli görev kurum içinde geri bildirim kültürünün yerleştirilmesidir.

Performans görüşmelerinin çalışanların ücret artışları ya da potansiyel kariyer planlarının görüşüldüğü oturumlardan farklı tasarlanması çok önemlidir. Bu sayede kişiler aynı anda tek bir konuya layığı ile odaklanabileceklerdir. Johnsson & Johnsson Amerika genel merkezinde bu uygulamanın bir örneğini görebilmek mümkündür. Firmanın "5 görüşme" adını verdiği resmi görüşmelerin (hedef belirleme, kariyer planlama, yıl ortası değerlendirme, yıl sonu değerlendirme, ücret ve haklar) arasına sürekli ve kesintisiz bir diyalog ortamı yerleştirilmiştir.



Şekil 4. Johnsson & Johnsson'da (ABD) çevik performans yönetim sistemi

İşe Alım

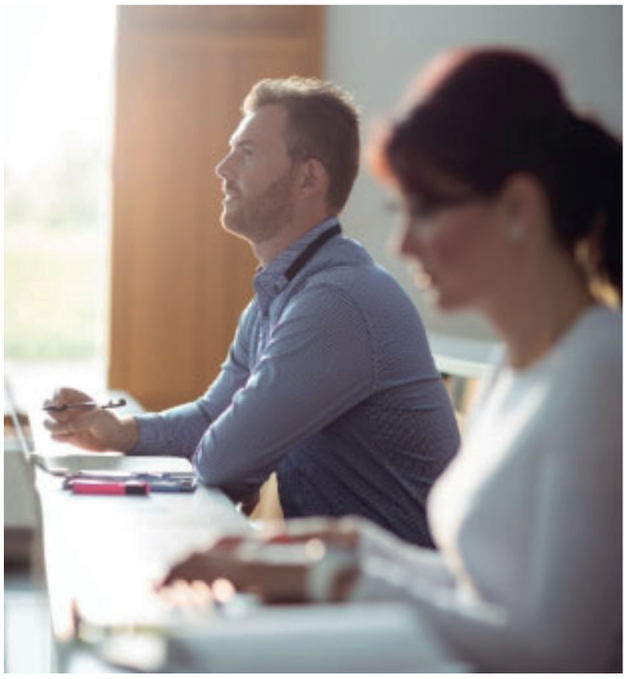
Ekip çalışmasının çevik organizasyon yapılarının belkemiğini oluşturduğundan bahsetmiştik. İşe alım alanında en önemli farkındalık, adayların yalnızca uzmanlık alanlarının ve mesleki geçmişlerinin değerlendirilmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda verimli bir ekip oyuncusu olma becerisinin ve arzusunun değerlendirilmesi gerektiği olmalıdır. Bu bağlamda, ekip çalışmasına uyum, çatışma çözme ve iletişim becerileri en kritik yetkinlikler olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, bir ekipten diğerine geçerek çalışabilmek, hızla ve aniden değişebilecek süreçlere ayak uydurabilmek, belirsizlik karşısında motivasyonunu kaybetmemek, kısacası değişime ve yeniliğe uyum sağlama yetkinliğine sahip olmak işe alımlarda aranan kilit özellikler olmalıdır.

Ücretlendirme

Araştırmalar7 maddi ödüllerin ve ücret artışlarının arzu edilen ve hedeflenen davranışların oluşmasının hemen arkasından sunulmasının çalışan motivasyonunu arttırmada daha etkili olduğunu göstermiştir. Özellikle çevik sistemlerin çalışma prensibini oluşturan dinamik ekip çalışmalarının hızı göz önüne alındığında, hedeflerine ulaşan ekip üyelerinin yıl sonlarını beklemeden anlık olarak önceden belirlenen ödüllere kavuşturulması iç motivasyon ve verimlilik artışı sağlayacaktır. Yıl sonlarında yetkinliğe bağlı olarak yapılan ücret artışları ilgili çalışmanın üzerinden fazla zaman geçmiş olacağı için istenilen etkiyi yaratmayacaktır. Üstelik, aynı yıl içinde birden fazla projede birbirinden farklı seviyelerde başarı sağlamış olan çalışan için her bir projenin kendi içinde değerlendirilmiş olma fırsatı da kaçırılmış olacaktır. Ödüllendirme ve ücret artışlarında ekip hedefi üzerinden tüm ekip üyelerinin birlikte ve eşit olarak değerlendirilmesinin yanı sıra, ekip üyelerinden ve ekip liderlerinden gelecek geri bildirimler kullanılarak her üyenin ortak sonuçlara ne derecede katkıda bulunduğunu da içerecek bir bireysel değerlendirme boyutu da kurgulanmış olmalıdır.

Koçluk/Mentorluk

İK'nın önemli rollerinden biri, yöneticilerin çalışanlarının performanslarını yargılama rolünden uzaklaşmalarını ve yönettikleri ekip üyelerine günlük işleri sırasında düzenli olarak koçluk yapmalarını sağlamaktır. Çevik uygulamaları başarı ile hayata geçiren şirketlerin en çok yatırım yaptığı konulardan biri yöneticilerin koçluk yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bu amaçla şirketler, öncelik ve hedef belirleme, ekip üyelerine katkıları ile ilgili geri bildirim verme, çalışanların kariyer hedefleri ile şirket ihtiyaçlarını hizalayabilme, gelişim ve eğitim planları hazırlama gibi konularda eğitim programlarını yoğunlaştırmaktadırlar.



Eğitim/Gelişim

Eğitim ve gelişim bölümleri geleneksel olarak halef yetiştirme prensibine bağlı olarak çalışır. Uzun dönemli planlama gerektiren bu yaklaşımda, yöneticilik pozisyonları için uygun görülen adaylar uzun dönemli bir plan dahilinde ileride ihtiyaç duyacakları yetkinlikler doğrultusunda geliştirilirler. Ancak dünyanın gelişim hızı bu plana her zaman yardımcı olmamaktadır. Üst yönetim kadrolarında pozisyon açılacağı ana kadar geçen zamanda ihtiyaçların değişmiş olduğunu görmek sık karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle eğitim birimleri ihtiyaç analizlerini çok daha sık gerçekleştirmeli, çalışanlarına gelişim olanaklarını daha hızlı yaratabilmeli, onlara yararlanabilecekleri çevrimiçi eğitim imkanları sunabilmelidirler. Bu görevi, ihtiyaç duyulacak tüm bilgiler ile donanmış bir kütüphanenin anahtarlarını çalışanlarına verip kaynakları ihtiyaçlara yönelik olarak sürekli güncellemeye benzetebiliriz. Bunun için çalışanların kariyer planlarının belirlenmiş olması, yani hangi koridordaki hangi rafa doğru yönelmeleri gerektiği konusunda onlara bir yol haritası sunulmuş olması gerekecektir.

Sonuç

Çeviklik kavramı iş hayatını dönüştürürken insan kaynakları birimlerinin artık birer destek birimi olmanın çok ötesine geçerek çevik iş ortaklarına dönüşmeleri, şirketlere sisin içinde yol gösterecek deniz feneri rolü oynamaları gerekmektedir. Bu rol kolay değil ancak yaşamsaldır.

http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=75&sira=986

İK Kontrolü Değil, Karar Almayı Sağlamalıdır! İK'yı Kontrol Değil, Karar Merkezi Yapmalıyız...

İK kontrol panelleri, yararlı İK ölçütlerini çekici grafiksel formatlarla bilgisayarınızın masaüstünde göstermeyi vaat eder. Aidiyet derecelerini gösteren şemalar, hastalık izinlerini gösteren ölçümler ve işgücü devir oranına ilişkin verileri sergileyen grafikler bulunabilir. Genellikle her bir görüntü için daha fazla ayrıntıya dalmak mümkündür. Örneğin işgücü devir oranı departman bazında görülebilir. Kontrol panelleri bir iyi ve bir kötü fikri baz alır ama ben genellikle kötü olanın iyiden daha ağır bastığından korkuyorum

Arabanın kontrol paneli size motorun aşırı ısındığını söyleyebilir ama yaklaştığınız dönemecin tehlikeli olup olmadığını bilemez. Bir arabanın kontrol paneli size ne kadar hızlı gittiğinizi söyleyebilir ama hızlanmaya karar vermek genellikle sürücünün değerlendirmesine kalmıştır.

Aslında, araba kontrol panelleri benzetmesini ciddiye alırsak, kontrol panellerinin araba sürmeyle pek az işi olduğunu fark ederiz. Arabalardaki kontrol panelinin günlük olarak sağladığı en kritik bilgi, yeteri kadar benzininiz olup olmadığıdır. Hız bile genellikle ölçütlere bakarak değil, hislerimizle karar verdiğimiz bir şeydir. İK kontrol panelleri gözünüzü yoldan ayırmanıza neden olan bir oyalayıcı olabilir.

İK için daha iyi karar almasına yardımcı olacak veriler toplamak çok yararlıdır.

Eğer İK'nın iş birimleri ile daha iyi ilişki kurmaya ihtiyacı varsa, bu ilişkiye ilişkin bazı veriler toplamak iyi bir fikirdir. Kontrol panelleri, İK'nın yararlı verileri ne kadar fazla düşünmesini ve toplamasını sağlarsa, o kadar iyidir.

Ne yazık ki iyi haberlerin bitip, kötülerinin başladığı yer de burası… İK kontrol panelleri bilgi sağlasa da yararlı bilgi sağlamak için uygun değillerdir. Daha da kötüsü, İK yöneticilerini etrafta dolaşıp insanlarla konuşmak yerine, bir kontrol paneline bakarak yanıtları bulabileceklerini düşünmeye teşvik edebilir.

Peki, kontrol panelleri neden yararlı bilgi sunmaz?

Bunun nedeni, kontrol panelindeki verilerin tipik olarak mevcut ERP ya da İKYS'den çekilmiş olmasıdır. Bu; toplanması ve kalifiye edilmesi kolay olan, operasyonel bilgidir. Bu veriler size İK'nın iş birimleri ile ilişkisini, performans değerlendirme sürecinin kalitesini ya da en iyi üniversite mezunlarının sizin şirketinizde çalışmak isteyip istemeyeceğini göstermez. Kontrol paneli kolay olanı gösterir, önemli olanı değil…

İK kontrol paneli kurmaya karar verdiğinizde, bunu bilgi ile doldurmanız için inanılmaz baskı altında kalacaksınız. Hali hazırda mevcut olan tek bilgi, BT sisteminden gelen önemsiz veriler olacağı için, siz de bunu alırsınız. Bir hizmet üretici, kontrol panelinin çalışan başına hastalık maliyetini gösterebileceğini belirtir. Peki, bu neden İK için kilit bir gösterge haline gelir? Önemli olduğu için değil, mevcut olan veri bu olduğu için…

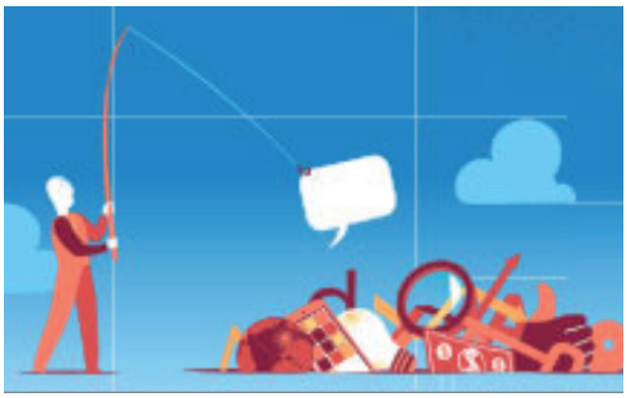
Kontrol paneli sağlayıcılarının söylediği bir başka şey ise, gerçek zamanlı veri sunduklarıdır.

Bu iyidir, ama yararlı İK verileri ender olarak gerçek zamanlıdır. Pek çok iyi şirket çalışan davranışlarını yılda bir kez ölçer. Yılda sadece bir kez değişen bir rakamı masaüstünüzde görmek için bir grafiğe ihtiyacınız yok. Veri gerçek zamanlıdır çünkü bir BT sistemi verileri kolaylıkla güncelleyebilir.

Beni İK kontrol panelleri konusunda en çok endişelendiren konulardan biri de yanlış bakış açısını teşvik ediyor gibi görünmesidir.

Kontrol panelleri çok sevimlidir; kritik bilginin parmaklarınızın ucunda, kontrolün sizde olduğu hissini verir. Pek çok zeki yöneticiye, ofislerinde tek başlarına oturup verileri analiz etmek cazip gelir. Ne yazık ki iyi İK böyle yapılmıyor.

İyi İK yöneticileri, karmaşık bir organizasyonun akıl karıştıran ve genellikle mutsuz dünyasını kucaklar. Zamanlarını insanlarla geçirir; onlara yardım etmeye, ikna etmeye, olanlar konusunda bir anlam yaratmaya



çalışır. Güzel bir kontrol paneline gözünüzü dikerek ve hastalık maliyetlerine dalarak zaman geçirmek, gerçek yönetim işini ortadan kaldırmanın yoludur.

Bir kontrol paneli satıcısı şöyle der: "Bir arabanın kontrol paneli ne zaman tehlikede olduğunuzu, ne zaman hızlanabileceğinizi gösterir". Bu gerçekten de doğru değildir, değil mi? Evet, arabanın kontrol paneli size motorun aşırı ısındığını söyleyebilir ama yaklaştığınız dönemecin tehlikeli olup olmadığını bilemez. Bir arabanın kontrol paneli size ne kadar hızlı gittiğinizi söyleyebilir ama hızlanmaya karar vermek genellikle sürücünün değerlendirmesine kalmıştır.

Aslında, araba kontrol panelleri benzetmesini ciddiye alırsak, kontrol panellerinin araba sürmeyle pek az işi olduğunu fark ederiz. Arabalardaki kontrol panelinin günlük olarak sağladığı en kritik bilgi, yeterli kadar benzininiz olup olmadığıdır. Hız bile genellikle ölçütlere bakarak değil, hislerimizle karar verdiğimiz bir şeydir. İK kontrol panelleri gözünüzü yoldan ayırmanıza neden olan bir oyalayıcı olabilir.

Makaleye, kontrol panellerinin iyi yanının sizi yararlı bilgi toplamaya teşvik etmesidir diyerek başlamıştım. İK departmanları, hangi önemli kararları almaları gerektiğini düşünmeye zaman ayırmalıdır. Bunu yaptıklarında, bu önemli kararları almalarına yardımcı olacak verileri toplamak için olumlu bir pozisyona kavuşabilirler. Bir kontrol paneli genellikle en önemli bilgiyi edinmek için zaman ve enerji tüketir; bunu sağlamaya yardım etmek yerine…

http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/6-Haziran/2854/ik-kontrolu-degilkarar-almayi-saglamalidirik-yi-kontrol-degilkarar-merkezi-yapmaliyiz-

İK'NIN İŞİ İNSANLARI 'TANIM'LAMAK DEĞİL,'TANIMAK'TIR!

İnsan yönetmenin temelinde dünya üzerindeki her insanın "kendine has" özellikleri olduğu bilinci ve karşı tarafın da bu kişisel farklılıklara saygı göstermesi gerekliliği yatıyor. Bu farklılıklar etnik köken, cinsiyet, sosyo-ekonomik statü, bedensel özürler, dini inanışlar, siyasi görüşler veya diğer ideolojiler noktasında ortaya çıkabiliyor.

İş ortamında "insan yönetimi" ise organizasyonda yer alan bireylerin sahip olduğu kişisel özelliklerin güvenli, pozitif ve hoşgörülü bir ortamda ele alınması anlamına geliyor.

İK'nın işe alım, performans görüşmeleri, yüksek potansiyel sahibi çalışanların belirlenmesi, kariyer planlaması ve liderlik gelişimi gibi süreçlerde kullandığı dile oldukça dikkat etmesi gerekiyor. İK'nın dili kurumsal dili temsil eder. İK'nın en büyük görevi; kişilere yönelik önyargıları yıkmaktır! Uzmanlara göre İK bu süreçlerde sadece "şimdiki durum" ile sınırlı kalmayı bir yana bırakarak organizasyonun çalışandan geniş bir zaman diliminde beklentilerine odaklanmalı ve çalışanları "sıfatlar" ile tanımlamak yerine "kendisinden beklenenler ve bu beklentilere yanıt verme derecesi" üzerinde durmalı.

Ulusal sınırların çok yakın bir gelecekte iş dünyasında tamamen yok olacağını söylemek için kâhin olmaya gerek yok. Bugün sayısız uluslararası şirket operasyonel ve destek birimlerini bunları daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilecekleri sınır ötesi ülkelere taşıyorlar.

Farklı kültürler ile sürekli etkileşim halinde olmayı gerektiren bu

küreselleşme trendi kurum yöneticilerine farklılıkların yönetimi konusunda fazladan mesai harcamak gibi bir sorumluluğu da beraberinde getiriyor.

Ayrımcılık ve farklılıklar konusunda farkındalıkların yetersizliği, kurumda işgücü devir oranının yükselmesine yol açacak sağlıksız çatışmaların artmasına, yetenekli çalışanların kaybedilmesine ve verimlilikte azalmaya neden olacaktır.

Uzmanlar, uygulamalarınıza yön veren önyargıların üstesinden gelmek için iki temel silah öneriyor: Eğitim ve kuruma özel sistemler... Örneğin koçluk, mentorluk ve ekip çalışmaları gibi yüksek katılımlı iş uygulamaları düzenlenerek çalışan grupları arasındaki katılımcılık oranı yükseltilebilir.

Buna ek olarak, süreçlerde oluşturulacak farklı İK ekiplerinin (örneğin, seçme yerleştirme komiteleri vb.)kullanılması ile gizli önyargıların önüne geçmenin yanı sıra sadece bir kişiye ait olan birtakım önyargıların tüm kurumun geleceğini etkilemesi önlenebilir.

Benzer şekilde, performans görüşmeleri sırasında da İK'nın yararlanacağı çoklu değerlendirici ve 360 derece geribildirim sistemi gibi metodolojiler, organizasyondaki çalışanların performansının sadece bir birey ya da grubun görüşlerine ve/veya önyargılarına göre değerlendirilmesini önleyecektir. Bunun yanı sıra uzmanlar çalışan ve yöneticilere verilecek "Farklılıkların Yönetimi" eğitimlerinin konuyla ilgili önemli ölçüde farkındalık yaratacağını savunuyor.

Organizasyonların aslında sahip olduğu fakat nedense sıklıkla gözden kaçırdığı bir diğer yöntem de mülakatlarda görev yapan işe alım ekibinin değerlendirilmesi...

Bir işe alım yetkilisinde var olması gereken temel özellik, önyargılarının ötesine geçerek "kimin gerçekten başarılı olacağı" konusunda doğru yargıya varabilme yeteneği olmalı. İşe alım yetkilinizin/ekibinizin gerçekten bu özelliklere sahip olup olmadığını her fırsatta gözlemleyin.

Mülakatlar sırasında süreci farklı görüş, perspektif ve alt yapılara sahip birden fazla işe alım ekibi ile yürütmek, hem daha sonra ortaya çıkması muhtemel hukuki davalarda kurumda adil bir seçme yerleştirme sürecinin uygulandığını ispatlayarak önemli bir savunma yaratacak; hem de bir birey ya da grubun sahip olduğu önyargıların süreci etkilemesi olasılığı en aza indirilecektir.

Yapılandırılmış bir mülakat sistemi de işe alımlar esnasında yaşına veya dış görünüşüne bakılmadan her adaya aynı soruların sorulmasını sağlayacaktır.

Unutulmamalı ki, yapılandırılmamış bir mülakat sistemi adayın iş üzerindeki performansını sadece yüzde 20 oranında tahmin edebilirken, bu oran yapılandırılmış mülakatlarda yüzde 50'lere kadar çıkabiliyor.

Geçtiğimiz yıllarda SHRM tarafından akademisyen ve profesyonellerden oluşturulan bir araştırma ekibi, organizasyonlarda gizlice hüküm süren fakat kimsenin farkında olmadığı öngörü ve öngörü kılığına bürünmüş önyargı ikilemini analiz etmeye çalıştı.

Çünkü kimi zaman öngörü gibi görülen önyargılar, sadece yüksek işgücü devir oranı nedeniyle hiç durmadan kan kaybeden organizasyonlara değil, aynı zamanda sebebini tam olarak açıklayamadığı halde iş görüşmelerinden sürekli eli boş dönen adaylara da zarar veriyor. İK için ise yapılması gereken çok açık: Önyargıları daha sorunlar ortaya çıkmadan keşfetmek ve ortadan kaldırmak.

SHRM tarafından yürütülen araştırmanın sonuçları gösteriyor ki, birçok birey sahip olduğu önyargıların henüz farkında bile değil. Proje ekibi, çalışmanın bir parçası olarak geliştirdiği "Implicit Association Test" ile çalışanlar ve temel olarak yöneticilerin zihninde yer alan özellikle yaş, fiziksel özellikler, cinsiyet, etnik köken ve bedensel engeller noktalarında yoğunlaşan önyargıları keşfetmeye çalıştı.

Washington Üniversitesi profesörlerinden Tony Greenwald çalışmaya destek veren araştırmacılardan biriydi ve testi önce kendi üzerinde denedi. Ortaya çıkan sonuç oldukça şaşırtıcıydı. Greenwald; "Bu önyargıları kendimizde bulduktan sonra, başkalarında görmek artık hiç de sürpriz olmayacaktı, bizler için"diyor.

Uzmanların görüşlerine göre önyargılar insanın kalbine "şeytan tarafından sokulan" ve her zaman zarar veren duygular değil. Aksine bireyin bu tarz duygulara sahip olması yaşamın doğal bir parçası... Profesyonel anlamda önemli olan ise bunları olabildiğince çabuk fark etmek ve şirket hikâyenize yön vermesinin önüne geçmek…

Davranış bilimcilere göre bir kişinin sahip olduğu gizli önyargıların zaman içinde yok olması bazı faktörlerin gerçekleşme oranına göre mümkün olabiliyor.

Bu faktörler bireyin dâhil olacağı farklı sosyal gruplar, bu grupların toplum içindeki baskınlık derecesi ve mevcut ortamdaki önyargıların seviyesi olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra zaman içinde edinilen deneyimler de önyargı-

ların önüne geçme konusunda oldukça etkili.

Peki, bir insanın sahip olduğu önyargılardan tamamen arınması mümkün mü? Uzmanlar bunun mümkün olmadığı konusunda hemfikir. Washington Üniversitesi profesörü Greenwald konuyla ilgili olarak; "Aslında bakarsanız önyargıları tamamen ortadan kaldırmak gibi bir ideal söz konusu olmamalıdır. Çünkü önyargıların hepsi kötüdür gibi bir yargı kesinlikle doğru değil. Birçok alanda önyargılara ihtiyacımız var. Örneğin ben sağlığa zararlı yiyeceklere karşı bir önyargıya sahibim. Bu kabul edilebilir bir öngörü kılığına bürünmüş öngörü kılığına bürünmüş önyargı olsa gerek. Zor olan; değerlere zarar verenleri ve değer yaratacak olanları belirlemek" diyor.

Toplantı odasının kapısında iş görüşmesi yapmak için iki kişi bekliyor. Biri oldukça şık giyinmiş yirmili yaşlarının ortalarında bir erkek, diğeri ise artık orta yaşlarına gelmiş hafif kilolu bir kadın...

Nitelikleri açısından birbirleriyle oldukça yakın görünüyorlar. Fakat işe alım yöneticiniz daha ilk görüşmede erkek adayın sizin organizasyonunuz için daha uygun olduğu hissine kapılıyor. Üstelik bunu kanıtlamak için somut bir gerekçesi de yok. "İçimden bir ses onun daha uygun olduğunu söylüyor" diyor. Aslında işe alım yöneticisi size bunu söylemeden siz de erkek adayın daha iyi performans göstereceğini düşünmüştünüz.

Daha önce benzer bir durumla karşı karşıya geldiniz mi bilinmez... Önemli olan bir gerçek var ki İnsan Kaynakları yöneticileri olarak sistemlerinizi her ne kadar bilimsel yöntemlerle kurarsanız kurun sonuçta işiniz "insan"la ilgili ve bir noktadan sonra sizin de insani yönünüz devreye giriyor.

Hakkında karar vermeniz gereken ister organizasyonunuzda yer almak için iş başvurusu yapmış bir aday olsun, isterse yıllarca beraber çalıştığınız bir çalışanınız; onun hakkındaki son kararı veren genellikle o "içimizdeki ses" oluyor. Peki, bu sese kim ya da ne yön veriyor? Üst yönetimin beklentileri mi? Organizasyonel gereklilikler mi? Deneyimleriniz mi? Yoksa önyargılarınız mı?

Eminiz şu an içinizden "Ne önyargısı?" diyorsunuz. Öyle ya siz yılların "İnsan Kaynakları Profesyoneli"siniz. Okuduğunuz onca makale, kitap, katıldığınız konferanslarda kulağınıza hep aynı söz çalındı: "Önyargılarınızdan kurtulun!"

Uzmanlar çok doğru söylüyordu: Meslektaşlarınızın birçoğunun kimi zaman profesyonelliği bir kenara bırakıp, önyargılarıyla hareket ettiğine siz de birçok kez şahit olmuştunuz... Peki ya siz? Siz fark etmeseniz de aynı durumlar sizin organizasyonunuzda da sıklıkla yaşanıyor olabilir. Çok büyük bir olasılıkla işe alım yöneticinizin (hatta sizin) de sahip olduğu sayısız öngörü kılığına bürünmüş öngörü kılığına bürünmüş önyargı var.

Önyargılar uzun vadede iş gücü devir oranı ve yaşam kalitesini de büyük oranda etkiliyor.

İster gizli ister belirgin olsun, önyargılarınız bir çalışanın işe alınıp alınmamasında ya da onun performansının gelecekte nasıl değerlendirileceği, ödüllendirileceği ve terfi edeceği konusunda oldukça etkili oluyor.

Bunun yanı sıra bu yargılar uzun vadede iş gücü devir oranı ve yaşam kalitesini de büyük oranda etkiliyor. Hatta kimi zaman "ayrımcılık" noktasına varan önyargılar giderek birçok iş hukuku davasının da kaynağını oluşturuyor.

Çalışan tarafından bakıldığında ise tablo daha da iç karartıcı... Sahip olduğu bir takım farklı özellikler nedeni ile çaldığı her kapıda kendisine öngörü kılığına bürünmüş öngörü kılığına bürünmüş önyargı ile yaklaşıldığını ve farklı muamele yapıldığını gören çalışanlarda içten içe oluşan "dışlanmışlık" ve "intikam" duygusu, bir süre sonra hem çalışanın kendisine hem de yakın çevresine ve organizasyonlara zarar vermeye başlıyor. Çünkü başkaları tarafından incitilen birey, yaşadıklarının intikamını tüm çevresinden -aile, arkadaşlar, çalışma arkadaşları, müşteriler ya da şirket-çıkarmaya çalışıyor.

Uzmanlara göre bu önyargılar, şirketlerin verimliliklerine her geçen gün zarar verdiği gibi ekipler halinde çalışma yeteneğini de yok ediyor. Bunun yanı sıra gelecek dönemde "yetenek savaşları"nın daha da kızışacağını öngören uzmanlar, önümüzdeki on yıllık süreçte İnsan Kaynakları süreçlerinden önyargıları filtrelemeyen şirketlerin geleceğinin pek de parlak olmadığı uyarısını yapıyor.

Etkili bir ekip çalışması ortamı yaratmak için her seviyeden çalışan farklı değer ve fikirlere saygılı olmayı ve çeşitli kültürlere ait olan bireylerle birlikte çalışmayı öğrenmeli.

Bu yüzden özellikle kuruma yeni katılan bir çalışanın ekibi ile entegre olması aşamasında İK, diğer ekip üyelerinin birer mentör gibi görev almasını sağlamalı.

Kazan-kazan felsefesiyle de son derece örtüşen bu tarz bir çalışma ile çalışan kendisi için yeni bir kültüre sahip iş ortamında nasıl başarılı olacağını öğrenirken, ekibin diğer üyeleri de diğer kültür ve kişiliklere nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda deneyim kazanacaktır.

Bunun yanı sıra çalışan memnuniyeti anketleri ve işten ayrılma görüşmelerinin, çalışanların kendisine karşı uygulanan her türlü baskı ya da ayrımcılığı dile getirdiği birer platform olduğunu unutmayın. Bu geribildirimlere ekip ruhunu ortaya çıkaracak birer yapı taşı olarak bakmalısınız.

Çalışanlarınıza "önyargıları ile yüzleşmeleri" konusunda yardım edin.

Önyargılara sahip bir birey her zaman bu önyargılar ile mi hareket eder? Uzmanlara göre bu sorunun yanıtı "Hayır, her zaman değil!" Araştırma ekibinde yer alan uzmanlardan biri konuyla ilgili şunları söylüyor: "Kendi önyargılarının bilincinde olan bir birey eğer isterse herhangi bir konuda karar verme aşamasında bu duyguları bastırmayı başarabilir ve bunların sonuçları etkilemesini önleyebilir. Kilit nokta çalışanların ve yöneticilerin kimi zaman önyargılarının önüne geçmek için nereden başlayacakları konusunda yardımcı olmaktır. Kuşkusuz kimi zaman bireyleri sahip oldukları önyargılar konusunda ikna etmek oldukça güç olacaktır. Çünkü doğası gereği bu yargılar bilincin alt seviyelerinde yer alıyor."

Araştırmayı yürüten ekibe göre benzer bir uygulamayı organizasyon bünyesinde hayata geçirmek; bireysel farkındalık yaratmak ve dile getirilmeyen önyargıları açığa çıkarmak için eşi bulunmaz bir araç olacaktır. Washington Üniversitesi ve Eşit Çalışma Hakları Komisyonu üyesi bir hukuk profesörü bu tarz çalışmaları şöyle yorumluyor: "Bu tarz bir projeyi hayata geçirirken ilk vurgulamanız gereken bunu çalışanlarınızı suçlamayı veya yargılamayı değil, kendilerinin bile farkında olmadıkları düşünce yapılarına ayna tutarak, onlara profesyonel hayatlarında yardımcı olmayı amaçladığınız olmalı.

Şunda hepimiz hemfikiriz ki bir gün yöneticilerimizi bir araya getirip 'Bundan böyle şirket içinde bir 'Anti-ayrımcılık Eğitimi' başlatıyoruz. Buna herhangi bir itirazı olan var mı?' diye soracak olursanız bir kişi bile elini kaldırıp 'Evet, ben varım!' demeyecektir. Çünkü hiç kimse kendini 'ayrımcı', 'bağnaz' ya da 'dar görüşlü' olarak tanımlamak istemez.

Ayrıca birini ayrımcılık yapmakla itham ettiğiniz takdirde bir anda büyük bir karşı savunma geliştirecek ve alınması gereken önlemleri şiddetle reddedecektir. Çünkü bu birçok kimse için hiç de hoş olmayan bir yargı olacaktır. Oysa elinizde bu kararınızı destekleyecek bir test sonucu ya da diğer herhangi somut bir veri yer aldığında bir anda verdikleri işe alım ya da terfi kararlarına farklı bir gözle bakmaya başlayacaklardır. Çalışanlar arasında bu tarz bir test yapmak yöntemlerden sadece biri. En iyi yöntem olup olmadığı tabii ki tartışılır ama hiçbir şey yapmamaktan çok daha iyi olduğu kesin." Test, sivil haklar konusunda uzmanlaşmış kâr amacı gütmeyen bir hukuk firması tarafından oldukça ilgi gördü. Çünkü bu test kurumun uzun zamandır üzerinde çalıştığı konular hakkında somut bir veri elde etme olanağı sağlayacaktı.

Fakat kurum bu testi önce kendi bünyesinde uygulamak istedi. Ortaya çıkacak sonuçlardan hiç kuşku duymuyorlardı çünkü yıllardır ayrımcılık ve sosyal hakların eşitliği gibi konularda uzmanlaşmış böyle bir kurumda gizli önyargıların bulunmasını değil kendileri, hiç kimse beklemezdi.

Öngörü yerine önyargılarla davranmak hem bireysel hem sosyal bir sorundur!

Oysa sonuçlar hiç de beklendiği gibi olmadı. "Ayrımcılık ve bağnazlık bugün birçok ülkenin en önemli sosyal sorunlarından biri haline geldi" diyor firmanın Stratejik İlişkiler Danışmanı ve şöyle devam ediyor:"Bu konunun dışında kalmamızın imkânsız olduğunu tahmin ediyordum fakat kendi test sonuçlarımın bile benim için bu kadar şaşırtıcı olacağını aklımın ucundan bile geçirmezdim. Testin sonunda anladım ki ben verdiğim kararlarda beyazlara ve heteroseksüellere karşı farkında olmadan öncelik tanıyordum.

Dersimi almıştım. Bundan sonraki görevim 'renk körü' değil, tüm renklerin farkında olmak olmalıydı."

Kurumsal önyargılar salgın hastalık gibidir

"Öngörü kılığına bürünmüş öngörü kılığına bürünmüş önyargı sorunu" hakkında organizasyonel çapta bir farkındalık yaratmak isteyen İnsan Kaynakları profesyonelleri ilk olarak genel önyargıların içinde yer aldığı bir "farklılık tablosu" ortaya çıkarmalı.

Daha sonraki adımda ise kurum içinde gerçekleştirilen işe alım ve terfi oranları, kariyer gelişimi hareketleri, farklı gruplar arasındaki ödüllendirme uygulamaları incelenmeli. Bunun yanı sıra performans görüşmelerinde yapılacak sistematik bir analiz ile değerlendirmelerde hataya sebebiyet verecek potansiyel önyargılar gün ışığına çıkarılmalı.

http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/12-Aral%C4%B1k/2952/ik-nin-isi-insanlaritanimlamak-degil-tanimak-tir-

Liderlerin Performans Yönetiminden Tamamen Kurtulması Gerekiyor!

Bundan birkaç yıl önce, toplam kalite gurusu W. Edwards Deming, organizasyonlardaki liderlerin performans yönetiminden tamamen kurtulması gerektiğini önermişti. Neden mi? Performans yönetimi bireyleri aslında organizasyondaki sistemin kendisinden kaynaklanan sorunların bir sonucu olan performans hatalarından sorumlu tutar. Aslında neredeyse tüm sorunların yüzde 90'ı organizasyondan kaynaklanırken, sadece yüzde 10'unun temel nedenleri bireylerle ilgilidir.

Performans yönetimi; yöneticiler, İK temsilcileri ve organizasyonun içindeki/dışındaki tüm kademelerdeki liderler için yıllardır süren bir ilgi ve tartışma alanı olagelmiştir. Bunun bir kanıtı olarak, internet üzerinden yapılan bir anket 120 milyondan fazla kişinin bu konuda arama yaptığını gösteriyor.

Performans yönetimi ile ilgili olan hangi kavramlar önemlidir? Performans A neden önemlidir? Pek çok performans yönetim sistemi neden başarısız olur ve performans yönetimi sistemindeki bu hatalar nasıl ortadan kaldırabilir? Performans yönetimine hangi model rehberlik edebilir ve nasıl uygulanabilir? Performans yönetimindeki bazı gelişmeler nelerdir ve bunlar yöneticiler, çalışanlar, İK sorumluları için ne anlama gelir? Bu makale bu önemli soruların yanıtını bulabileceksiniz.

İK yönetimi ile ilgili geleneksel çalışma kitapları performans yönetimi sistemleri ile ilgili pek çok ortak amaca gönderme yapar:

- Bireylerin gelecekteki performansının planlanması
- Bireylerin devam eden performansının gerçek zamanlı olarak izlenmesi
- Bireylerin, organizasyonel ve bireysel planlarla doğru orantılı olarak sonuç üretmekten sorumlu tutulması
- Bireylerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Ücret artışlarının belirlenmesi ve / veya düzenlenmesi
- Bireysel geri bildirim ve koçluk için fırsatların sağlanması
- Bireysel, ekip, departman, birim ve organizasyonel ihtiyaçların eşleştirilmesi
- Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesi
- Yedekleme planlaması için terfi seçeneklerine yönelik olası bireylerin tespit edilmesi
- Çalışan, ekip, departman ve organizasyonel hedeflerin geliştirilmesi
- İşte sergilenen davranışların iyileştirilmesi

Elbette hiçbir performans yönetim sistemi tüm hedefleri eşit derecede iyi gerçekleştiremez. Bu nedenle, performans yönetim sistemini kurgularken hangi hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinin istendiğini netleştirmek ve ardından bu hedef ve amaçlara hizmet eden bir sistem yaratmak önemlidir. Eski bir deyiş olan "tek tip kıyafet her bedene uymaz"; organizasyonel yaşamın pek çok alanında olduğu gibi performans yönetimi sistemi için de geçerlidir. Yine de en iyi uygulamalar performans yönetimi sistemlerinde de mevcuttur ve ortak noktaları başarmayı hedeflerini açık olarak belirlemeleridir.

Performans yönetimi ile ilgili bazı terimler konusunda kafa karışıklıkları mevcut. Bu nedenle bazı kilit tanımları netleştirmekte yarar var:

- Performans, bireyler, ekipler, departmanlar, birimler ya da organizasyonların gerçekleştirmesi beklenen davranış ve sonuçlara gönderme yapar.
- Performans yönetimi, bir anlam arayışı terimi olabilir. Pek çok durumda, çalışanın performansını planlama, izleme ve değerlendirmeye gönderme yapar. Yılda bir kez yapılan bir etkinlik değildir.
- Performans değerlendirme genellikle yıl sonunda yapılan görüşmelere odaklanır. Çalışanın performansı; planlanan, arzu edilen ya da beklenen sonuçlar ile kıyaslanır.
- Balanced scorecard bir organizasyon tarafından gerçekleştirilen stratejik hedefleri ölçmenin bir yoludur. Ancak scorecard'lar organizasyonel birimler, departmanlar, çalışma ekipleri veya bireyler için de geliştirilebilir.
- Performans göstergeleri gerçekleştirilmesi gereken ölçülebilir hedeflerdir. Örneğin iş tanımında listelenen her bir çalışma etkinliği için sonuçların nasıl niteliksel ve niceliksel olarak ölçüleceği listelenir.
- Kilit performans göstergeleri (KPI'lar) bireyler, ekipler, departmanlar, birimler ya da organizasyonlar tarafından gerçekleştirilecek en önemli ve kritik sonuçlardır. Bu tanımlar her ne kadar bağlayıcı olmasa da, terimleri net biçimde kullanmak için bir yol sağlayabilir.

Performans yönetimi birçok nedenden ötürü önemlidir. Pek çok yönetim uzmanı, net ve ölçülebilir hedefleri olan çalışanların bunları başarabilme olasılığının arttığında, performanslarına ilişkin geri bildirim alan çalışanların iyi hedefler gerçekleştirme olasılığının yükseldiğinde (ve gerçek zamanlı olarak korelasyon kurabildiğinde), sonuçları nedeniyle ödüllendirileceğini hisseden çalışanların bunları başarma olasılığının artacağı konusunda hemfikirdir.

Araştırmalar, etkili bir performans yönetim sisteminin, böyle sistemleri olmayan organizasyonlarla kıyaslandığında verimliliğinin yüzde 15 – 20 oranında arttığını gösteriyor. Performans yönetimi, sözünü ettiğimiz bu üç önemli hedefi gerçekleştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, çok önemlidir ve performans beklentilerini birey, ekip, departman, birim ve organizasyonel seviyelerle ilişkilendirebilme potansiyeli vardır. Bu nedenle stratejik planları bireyin işiyle iliş-

kilendirmek için bir araç olabilir ve bireysel katkıların organizasyonel sonuçlarla olan ilişkisini göstermek için kullanışlı bir geri bildirim aracı sağlar.

Performans yönetimi ile ilgili sayısız araştırmalar sorunları ortaya çıkarmıştır. Birkaç örnek vermek gerekirse:

- "Performans yönetimi ile ilgili geçenlerde yapılan bir araştırmaya katılanların sadece yarıdan fazlası organizasyonlarındaki performans yönetimi sistemini etkili olarak görüyor. WorldatWork ve Sibson Consulting tarafından yapılan The State of Performance Management araştırması, A ya da B alanları 'etkili' olarak tanımlıyordu. Aslında katılımcıların sadece yüzde 5'i organizasyonlarına A verirken, yüzde 46'sı şirketlerini B olarak derecelendirdi".

- Performans yönetim sistemleri neden başarısız olur? Bir araştırma, bu konuda üç kilit neden olduğunu ortaya koyuyor: "yöneticilerin zorlu performans görüşmelerini yürütme konusundaki cesaret eksikliğine anket katılımcılarının yüzde 71'i katılıyor. Diğer iki konu ise performans yönetiminin bir İK süreci olarak görülmesi (bütün organizasyonun dahil olduğu bir süreç olarak görülmüyor; yüzde 45'i katılıyor) ve zayıf hedef belirleme(%36)

- Bir danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırma, "yanıtlayanların sadece yüzde 39'unun katkıları için adil olarak ücretlendirildiğini hissettiğini, yüzde 36'sının organizasyonlarında mükemmel kariyer fırsatları bulunduğunu söylediğini ve yüzde 23'ünün organizasyonlarındaki yüksek performans gösterenlerin yüksek ücretle ödüllendirildiğini söylediğini" ortaya koyuyor. Bu rakamlara ve performans yönetiminin ücret ve kariyerle olan ilişkisine bakıldığında, performans yönetim sistemlerinin neden kimi zaman "kırık" olarak tanımlandığını anlamak kolaydır.

- Performansın, performans yönetiminde ölçülmesi kimi zaman dikkatle ilgili bir konu haline geliyor. Ölçütler konusundaki mevcut ilgiye karşın, pek az organizasyonda çalışanların sonuçlarını ölçmek için objektif yöntemler kullanılıyor. Her bir çalışandan beklenen kilit performansın belirtilmesini ve bunun organizasyonel sonuçlarla nasıl ilişkisi olduğunu da bir yana atmamak gerekiyor.

- "Değerlendirmeler konusunda ciddi bir endişe var. Deming, performans derecelerinin tamamen doğru olmadığını söylemişti ve onun haklı olduğunda kuşku yok. Bazı eleştiriler de çalışanların büyük bölümünün yüksek derecelendirildiği yönünde; bu nedenle değerlendirmelerin geçerliliği tartışılıyor. Bununla birlikte, eleştirilere rağmen günümüzdeki değerlendirme skalaları 30 yıl öncekinden çok daha farklı ve işverenler pek çok insan yönetimi kararını performans derecelerine göre yapmaya devam ediyor".

- Başka bir araştırmaya göre, ABD'deki 10 çalışandan sadece üçü şirketlerindeki performans yönetimi programının, niyetlenilen şeye; performans artırmaya gerçekten de destek verdiğinde hemfikir. 10 çalışandan sadece ikisi şirketlerinin, düşük performans gösterenlerin gelişmesine yardım ettiğini söylüyor.

Performans yönetimi programları bir şekilde geleneksel fonksiyonlardan daha iyi olsa da performansı geliştirmek konusunda çok da başarılı değil.

2000 çalışan arasında yapılan araştırmaya göre, çalışanların yüzde 61'i performans değerlendirmelerinin doğru olduğunu hissediyor ve yüzde 54'ü daha iyi değerlendirmeleri olan çalışanların daha iyi ücret artışı ve ikramiye alıyor. Anket ayrıca çalışanların sadece yüzde 54'ünün şirketlerinin yüksek standartlar koyduğunu söylediğini ve sadece yüzde 44'ünün kişilerin performanslarından sorumlu tutulduğunu hissettiğini de ortaya koyuyor. Bu sorunları çözmek için basit çözümlerin işe yaramayacağı açıktır. İhtiyaç duyulan sistematik bir yaklaşımdır. Organizasyondaki liderler bunu İK'nın çözmesi gereken değil, kendilerinin sorunu olarak görmelidir.

Liderlerin şu stratejik soruyu sormaları önemlidir: "Bu organizasyonun hangi ölçülebilir sonuçları başarmasını istiyoruz ve bu ölçülebilir sonuçları organizasyondaki tüm kademelere ve çalışanlara nasıl yayabiliriz?"

Organizasyonel performansın (ve bireysel performansın) tek ölçütlerden (çeyrek dönemin karı ya da hisse değeri gibi…) daha fazlası olduğu konusunda bir farkındalık yaratılmalıdır.

Elbette bu arada politik unsurlar da unutulmamalıdır. Bazı yöneticiler performans yönetim sisteminin belirsiz olmasından hoşlanır; favorilerini ödüllendirmek ve hoşlanmadıkları çalışanları cezalandırmak için kendilerine alan sağlanmasını arzu eder. Elbette bu yöneticiler bu nedenden dolayı organizasyona büyük zarar verebilirler çünkü en verimli performansı sergileyen çalışanlar genellikle yöneticilerin en popüler çalışanları değildir. Bu nedenle tepe yöneticiler ve İK profesyonelleri, objektif olarak ölçülebilir performans planları geliştirmekte ve çalışanların performansını bu planlarla karşılaştıran performans değerlendirmelerinde ısrarcı olmalıdır.

Geleneksel performans değerlendirmelerinde genellikle performans sadece sergilendikten sonra ölçülür.

Çalışan performans sergiler ve ardından yönetim bireyin nasıl performans gösterdiğini değerlendirir. Sonuç olarak ortaya, çalışanların kendilerinden bekleneni kendilerinin belirlemesi gereken bir tahmin oyunu ortaya çıkar. Bu yöneticilerin değerlendirmelerini kendilerinin seçmesine neden olur.

Ancak performans yönetiminin geleneksel performans değerlendirmenin ötesine geçmesi gerekmektedir. Öncelikle, yönetim organizasyonun stratejik hedeflerini tespit eder.

İkincisi organizasyonel hedefler her bir birimin, departmanın, ekibin ve çalışanın beklentilerine göre dizilir.

Üçüncü olarak hedefler tartışmaya açılır; böylece gerçekleştirilecek ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi sürecinde organizasyonun katılımı sağlanır. Temel odak noktası tek bir değişken yerine sağlam bir karnedir. Bu da bireyler, ekipler, departmanlar, birimler ve organizasyonun bütünü için performans göstergeleri formüle edilirken iletişimi kilit bir bileşen haline getirir.

Performans yönetimi inovasyon konusunda giderek daha çok dikkat çekiyor.

Küresel olarak İK alanında en iyi olan isimler zamanlarının büyük bölümünü performans yönetimi sürecini daha etkin hale getirmeye çalışarak geçiriyor.

Gelişmelerden biri; yaşlanan küresel işgücünün yarattığı endişedir. Yaşlanan tepe hatta orta kademe yöneticilerin yedeklenebilmesi için çok yetenekli bireylerin organizasyona çekilip elde tutulması ve geliştirilmesi artık şart hale geldi. Terfi için düşünülen bireylerin mevcut işlerinde iyi performans göstermesi olmazsa olmazdır. Bununla birlikte, mevcut görevdeki başarı bireyin daha yüksek bir sorumluluğa atandığında yüksek performans göstereceğini garanti altına almaz.

Potansiyeli değerlendirmek, bireyin bir üst pozisyonu yedeklerken başarılı olması için gereken yetkinlikleri farklı bir bakış açısıyla ölçmeyi gerektirir. Bu nedenle mevcut işteki objektif performans yönetimini (ayrı bir süreç olan) olası terfi için gereken potansiyel değerlendirmeden ayrı tutmak çok önemlidir.

İkinci bir yeni gelişme giderek daha çok organizasyonel liderin davranışları (kişilerin sonuçları üretirken diğerleri ile nasıl performans gösterdiğini) ve sonuçları değerlendirmeyi öğrenmesidir. Pek çok üst düzey başarısızlık diğerleri ile anlaşma beceriksizliğinden kaynaklanır. Bu, davranış seviyesinde bir sorundur. Bu nedenle başarı için kullanılan sonuçları ve yaklaşımları belirlemek önemlidir.

Üçüncü bir yeni gelişme, performansı formüle etmek, derecelendirmek ve değerlendirmek için teknoloji destekli yöntemlerin kullanılmasına gittikçe daha çok odaklanmaktır. Teknoloji ile desteklenen yöntemler artık performans yönetim sistemleri ile iç içe geçiyor. Bu, özellikle coğrafi olarak dağınık çalışanlar için geçerli.

http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/10-Ekim/2917/liderlerin-performans-yonetiminden-tamamen-kurtulmasi-gerekiyor-

Yeni Neslin Umurunda Olmayan Üç Şey: Garantili İş, Sabit Maaş, Standart Görev Tanımı

Yeni nesilde iş, yaşam, sadakat ve saygıya yönelik davranışların hepsi değişmiş olabilir ama onlar için de bunların her biri hala son derece değerli… Aslında, günümüzün gençlerinin yarattığı taleplerden birçoğu tüm kuşaklardaki çalışanlar için de olumlu faydalar yaratıyor.

Esneklik ve bireye olduğu kadar organizasyona da saygı duymak herkes için iyidir. Bir kez kazanıldığında, genç çalışanların sadakati uzun sürer. Günümüz gençlerinin değişen davranışlarına yanıt vermek için yapılan düzenlemeler size on katı geri dönecek; işgücü devir oranı azalacak, moral yükselecek ve iş sonuçları ölçülebilir hale gelecektir.

Ve gerginliklerin arttığı dönemlerde, her şeyin her zaman göründüğü gibi olmadığını unutmayın. Sizin istedikleriniz ile çalışanların sundukları arasındaki bağlantısızlık için genel bir neden, bir iyilik hali olduğu olasılığına zihninizi açın. Böylece ortak bir başarı vizyonu yaratmak için kendinize yer açabilirsiniz.

Yeni neslin sadakat, zaman ve başarı tanımlamaları sizinkinden son derece değişik…

Onların tüm bu konseptleri anlayıp çok önemli şekillerde önem verdiklerinden emin değiliz. Organizasyonumuzun gelecekteki başarısının kilidi, yeni neslin dünyayı nasıl gördüklerinde ve bu bilgiyi işe yarayan bir biçimde kendilerini motive etmek için nasıl kullandıklarında saklı.

İşte size bir ipucu: Onlarla oldukları yerde buluşun, belirlediğiniz hedeflere ulaşsınlar. Onları kendi tanımlamalarınıza uymaya zorlayın, kaçıp gitsinler.

Öyleyse şimdi, işyerindeki en genç kuşağa ilişkin her tarafa yayılan mitlerin bazılarına şöyle bir bakalım ve bu mücadele alanlarının neden ortaya çıktığını, işyerinizin bu ihtiyaçları (hem sizin hem çalışanlarınızın hem de organizasyonunuzun ihtiyaçlarını) nasıl karşılayabileceğini tartışalım.

Genç kuşağın benmerkezci bir iş etiği vardır.

Bu, ilk anda kulağa geldiği kadar olumsuz olmak zorunda değildir. Milenyum kuşağı görevlerini hakkıyla tamamlamaya kendini adar. Onlar, etrafa bakmalarını ve şimdi ne yapmaları gerektiğini görmelerini talep eden bir şekilde yetiştirilmemiştir. Bunun yerine "Benim görevim nedir?" diye sorarlar ve bu görevi en iyi, en hızlı biçimde tamamlamak için çalışırlar. Ardından, işlerinin bittiğini varsayarlar. Bu, çalışanlarınız ve sizin arasındaki kilit bir farklılıktır.

Çalışanların yaşı ne kadar küçükse, işlerini "hafta sonlarının arasında yaptıkları bir şeyler" olarak görme oranları o kadar artar. Pek çoğu için, erken çalışmaya başlamanın kariyer patikası ile bir ilgisi yoktur: Bu, boş zamanlarında para kazanıp, iyi vakit geçirmenin bir yoludur sadece. Bu tamam. Siz de çalışanlarınızı neyin motive ettiğini anlarsanız, başarı konusunda karşılıklı beklentiler yaratmayı daha iyi becerebilirsiniz.

Genç çalışanlarınız kurumsal merdivenleri tırmanmakla ilgilenmedikleri için gerilmek yerine, onların gerçek motivasyonunu (güvenilir şekilde para harcamak) sıkıca kucaklayın ve bunu kendiniz için bir avantaj olarak kullanın. Bir çalışana "Bunun yaşam boyu kariyerin değil, her hafta maaş çekini almanı sağlayacak bir iş olarak gördüğünü anlıyorum. Senden beklentim şu..." dediğinizde; onları terfi ve unvan vaatleri ile motive etmeye çalışmaktan daha fazla yanıt alacağınız kesindir.

Yeni nesil için işte olmanın, kendilerine verilen bir görevi tamamlamak kadar önemli olmadığını anlamak size motivasyon ve ödül konusunda yeni fırsatlar sunacaktır.

Genç çalışanlar, ücretli izin önerilerine daha fazla yanıt verme eğilimi gösterir. Lider konumdaki bir perakende organizasyonu, bu yeni bakış açısını Çok Çalışma Kartı aracılığıyla kullanıyordu: Yöneticiler, bir çalışanın herhangi bir mücadelenin üstesinden geldiğini, beklentileri aştığını ya da kendisinin yüzde 110'unu işe verdiğini görünce çalışana Çok Çalışma Kartı'nı veriyordu. Her kart, çalışanın kendi belirlediği bir zamanda kullanabileceği bir zaman miktarı değerindeydi. Bu, çalışanları kendilerinin en çok değer verdiği para birimi ile; yani zamanla ödüllendirmek konusunda basit bir stratejiydi.

Yeni nesil saatlerini işlerine vermek istiyorlar. Ama "görünmek" için zaman harcamakla ilgilenmiyorlar.

Yeni nesil, zamanı kendilerince bir para birimi olarak görüyor. Önceki nesiller zamanı "yatırım yapılacak bir şey" olarak görme eğilimi gösterirken, genç kuşaklar zamanı "harcanmaması gereken değerli bir para birimi" olarak algılıyor.

Bu kuşaklar, iş – yaşam dengesi ve ücretli izin talep ediyor. İşlerini yapmak, sonra onu geride bırakarak yaşamın tadını çıkarmak istiyorlar.

Daha eski kuşaklara mensup yöneticiler gelecekte çok uzağa bakarak, Milenyum kuşağı çalışanlarının ilgisini kaybediyor. Çünkü yeni nesil tam şu anı temel alan bir zaman çerçevesinde yaşıyor. Yaşamları hiçbir şeyin garantili olmadığını kanıtladı: Tüm ülkeyi kasıp kavuran işten çıkarmalardan savaşa ve artan boşanma oranlarına kadar pek çok şeye tanık olarak, güvenebilecekleri pek fazla şey olmadığına karar verdiler.

Sonuç olarak beş yıl sonraki terfi planlarıyla ilgilenmiyorlar. Yaz sonunda ne olacağını bile bilmek istemiyorlar. Yeni nesil çalışana ulaşmak ve işgücü devir oranı azaltmak için bunu kesinleştirin.

Çalışanınıza bir planınız olduğunu söyleyin. Onların kafasında canlandırabileceği kadar kısa bir zaman planı olduğunu anlamalarını sağlayın. Vaadinizi yerine

getirmeye hazır olun: Eğer bir kez kandırılırlarsa, sonsuza kadar bıkkın kalırlar. Bu yaklaşım onların gerçekliklerini besler, aynı zamanda güven oluşturarak size zaman kazandırır. Plan dahilinde yolculuk ederken küçük başarıları ödüllendirin, bu kilometre taşlarını bir zincir haline getirin. Çalışanlarınızın daha uzun zaman sizinle kaldığını bir süre sonra fark edeceksiniz.

Yeni nesil bilinenin aksine; liderlere ve sadakate büyük saygı duyuyor.

Ama hayır, kural olarak otoriteye "öyle olması gerektiği için" saygı duymuyorlar. Genç kuşaklara göre, sadakat ve saygının her bir gramı kazanılmalıdır. Ama bir kez kazanıldığında, şiddetle sunulur.

Aslında bireye duyulan sadakat, yeni nesil işlerinde kalmasının bir numaralı nedenidir; özellikle ilk üç yıl içinde... Patronlarından tatmin olmamaları ise, işten ayrılmalarının bir numaralı sebebidir.

Bu nedenle elde tutma oranlarını artırmak için yöneticilerin liderlik konusunda farklı bir bakış açısına yönelmesi gerekir: Artık sadece doğru kişiyi işe alıp ona yolu göstermek yeterli değildir; onların ilgisini kazanmak için doğru kişi SİZ olmalısınız. Bu kulağa, işgücü için biraz hassas bir konu gibi gelse de liderler bu yeni ilişkiyi ne kadar hızlı anlarsa, elde tutma oranlarının artması şeklindeki ödülü almaları da o kadar kısa zamanda gerçekleşecektir.

Bununla birlikte, liderliğe "onların istedikleri kişi olun" şeklinde yaklaşmak konusunda önemli bir uyarıda bulunmak gerekir. Yeni nesil sıkı bağlar arama eğilimindedir; kendilerine yakın, ilgili ve farkındalığı yüksek bir patron isterler. Ve siz de tüm bunları olabilirsiniz.

Ancak "koruyucu olarak patron" ile "arkadaş olarak patron" arasındaki ince çizgiyi geçmek çok kolaydır. Bu, kaygan bir zemindir. Özellikle yöneticiler ile çalışanların yaşlarının yakın olduğu durumlarda cazip olabilir. Ofis dışındaki etkinlikler sıklaştıkça, çok gayri resmileştikçe ya da doğası gereği aşırı sosyal hale geldikçe, bunun liderlik rolünüzü nasıl etkileyeceğini düşünmenizin zamanı gelmiş demektir. Milenyum kuşağının patronundan asıl ihtiyaç duyduğu sosyal bir yaşam değil, rehberliktir.

Yeni nesil çalışanlar, ertelenmiş bir ergenlik yaşıyor.

Geç evleniyor, geç çocuk sahibi oluyor ve genel olarak "gerçek dünya" ile daha geç karşı karşıya kalıyor. Bu, değişikliğe uğramış bir olgunluk geninin sonucu değil; böyle bir genin varlığını unutmamak gerekiyor. Ve eğer tamamen dürüst olmamız gerekiyorsa, bunun olmasının nedeni büyük ölçüde Boomer'ların kendisidir.

Öncelikle, Boomer'lar ebeveyn olarak çocuklarının üstüne titredi. Kendi iyi şanslarını, çocuklarının sıkıntı yaşamayacağından emin olmak için kullandı. İkinci olarak, Boomer'lar kariyer modeli olarak uzun saatler çalıştı, "birilerinin işini yaptı" ve öyle ki çocukları onların ayak izlerini takip etmek istemedi. Yeni nesil artık kurumsal basamaklara bakıyor ve "başka bir yolu olmalı" diye düşünüyor.

İşte size önerim: Onların farklı olmasını dileyerek zaman yitirmeyin. Günümüzün gençleri ile sizin 18 yaşındaki arzu ve güdülerinizi karşılaştırarak enerjinizi harcamayın.

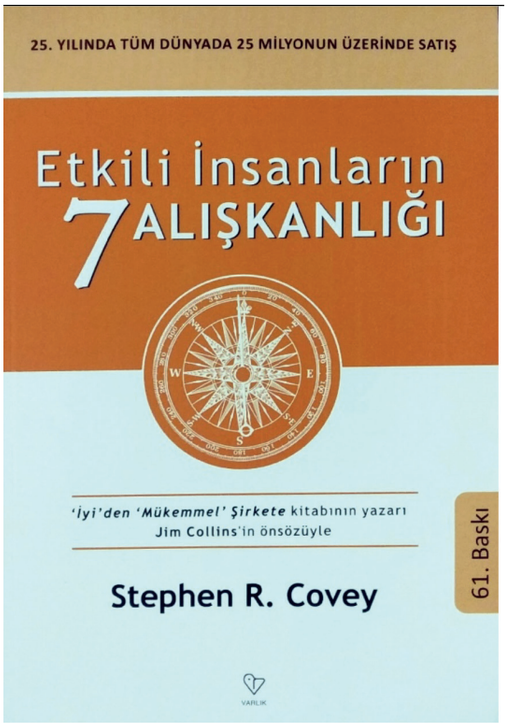
Bu çalışanlar sizin bir yansımanız olmadığı gibi, sizin önceki versiyonunuz da değil. Ve tekrar söylüyorum, bu normaldir. Sizin göreviniz bu yeni yaklaşımı almak ve çalışanlarınızla etkileşim kurmak, motive etmek ve ödüllendirmek için kendinizi yeniden konumlandırmak amacıyla kullanmaktır.

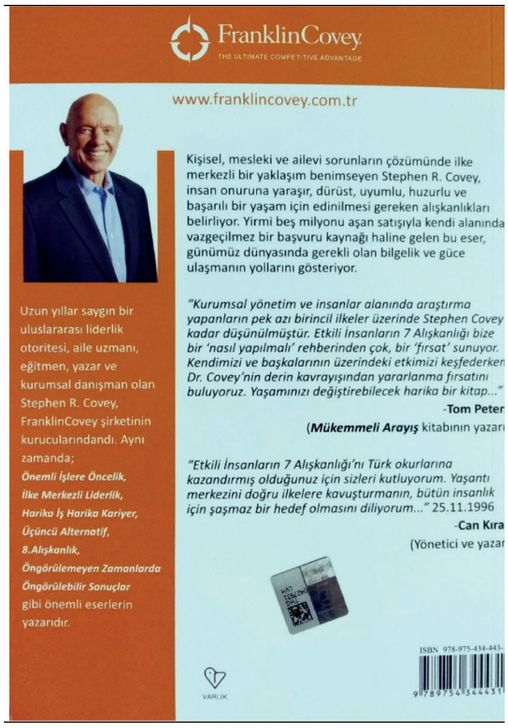
Giyim konusunu ele alalım, örneğin... 18 yaşındaki haliniz, şirketinizin kültürüne uymak için herhangi bir üniformayı seve seve giyebilirdi. İster hâkî renk ister bir kravat ister spesifik kurumsal üniforma olsun "uyum sağlamak" paketin bir bölümünü oluşturuyordu.

Oysa günümüzün gençleri farklı olmak istiyor. Standart bir hizmet ve performans sergilemek için gerekse bile bireyselliklerinin parlamasını istiyor. Kurumsal ihtiyaçlar ile bireysel arzuların dengelenmesi için biraz yaratıcı düşünmeye ihtiyaç vardır.

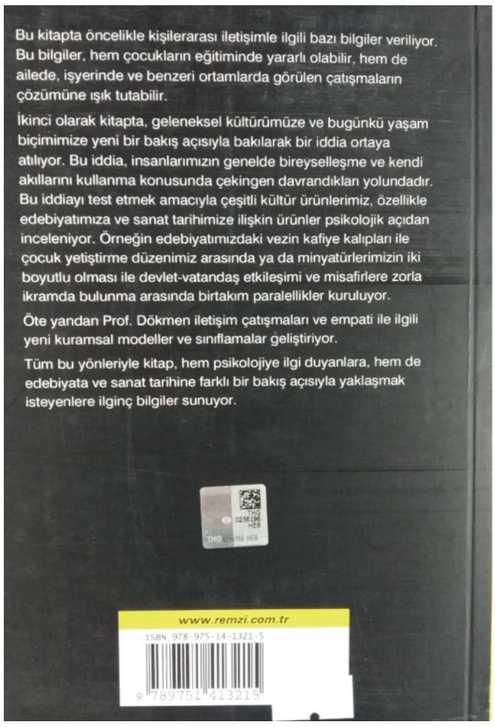
Home Depot bu ikileme çok temel bir seviyede; şirket üniformaları ile eğilen bir şirkettir. Basit bir biçimde, tüm çalışanlarının standart Home Depot önlüğünü giymesini isterler. Bunun altında olun ve bu parlak turuncu önlük sayesinde müşterilere, Home Depot ekibinden biri olduğunuzu gösterin. Bu noktada kişisel tercihlerinizi yansıtmak için bir standart var mıdır? Düşünülebilir.

http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/10-Ekim/2919/yeni-neslin-umurunda-olmayan-uc-sey-garantili-issabit-maasstandart-gorev-tanimi


25. YILINDA TÜM DÜNYADA 25 MİLYONUN ÜZERİNDE SATIŞ
Etkili İnsanların
7 ALIŞKANLIĞI
'İyi'den 'Mükemmel' Şirkete kitabının yazarı
Jim Collins'in önsözüyle
Stephen R. Covey
61. Baskı
VARLIK


FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE
www.franklincovey.com.tr
Kişisel, mesleki ve ailevi sorunların çözümünde ilke merkezli bir yaklaşım benimseyen Stephen R. Covey, insan onuruna yaraşır, dürüst, uyumlu, huzurlu ve başarılı bir yaşam için edinilmesi gereken alışkanlıkları belirliyor. Yirmi beş milyonu aşan satışıyla kendi alanında vazgeçilmez bir başvuru kaynağı haline gelen bu eser, günümüz dünyasında gerekli olan bilgelik ve güce ulaşmanın yollarını gösteriyor.
Uzun yıllar saygın bir uluslararası liderlik otoritesi, aile uzmanı, eğitmen, yazar ve kurumsal danışman olan Stephen R. Covey, FranklinCovey şirketinin kurucularındandı. Aynı zamanda;
Önemli İşlere Öncelik,
İlke Merkezli Liderlik,
Harika İş Harika Kariyer,
Üçüncü Alternatif,
8.Alışkanlık,
Öngörülemeyen Zamanlarda Öngörülebilir Sonuçlar
gibi önemli eserlerin yazarıdır.
"Kurumsal yönetim ve insanlar alanında araştırma yapanların pek azı birincil ilkeler üzerinde Stephen Covey kadar düşünülmüştür. Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı bize bir 'nasıl yapılmalı' rehberinden çok, bir 'fırsat' sunuyor. Kendimizi ve başkalarının üzerindeki etkimizi keşfederken Dr. Covey'nin derin kavrayışından yararlanma fırsatını buluyoruz. Yaşamınızı değiştirebilecek harika bir kitap..."
-Tom Peter
(Mükemmeli Arayış kitabının yazarı
"Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı'nı Türk okurlarına kazandırmış olduğunuz için sizleri kutluyorum. Yaşantı merkezini doğru ilkelere kavuşturmanın, bütün insanlık için şaşmaz bir hedef olmasını diliyorum..." 25.11.1996
-Can Kıra
(Yönetici ve yazar
ISBN 978-975-434-443-
VARLIK

SANATTA VE GÜNLÜK YAŞAMDA
İLETİŞİM ÇATIŞMALARI VE
EMPATİ
Prof. Dr. ÜSTÜN DÖKMEN
Remzi Kitabevi
58. BASIM


Bu kitapta öncelikle kişilerarası iletişimle ilgili bazı bilgiler veriliyor. Bu bilgiler, hem çocukların eğitiminde yararlı olabilir, hem de ailede, işyerinde ve benzeri ortamlarda görülen çatışmaların çözümüne ışık tutabilir.
İkinci olarak kitapta, geleneksel kültürümüze ve bugünkü yaşam biçimimize yeni bir bakış açısıyla bakılarak bir iddia ortaya atılıyor. Bu iddia, insanlarımızın genelde bireyselleşme ve kendi akıllarını kullanma konusunda çekingen davrandıkları yolundadır. Bu iddiayı test etmek amacıyla çeşitli kültür ürünlerimiz, özellikle edebiyatımıza ve sanat tarihimize ilişkin ürünler psikolojik açıdan inceleniyor. Örneğin edebiyatımızdaki vezin kafiye kalıpları ile çocuk yetiştirme düzenimiz arasında ya da minyatürlerimizin iki boyutlu olması ile devlet-vatandaş etkileşimi ve misafirlere zorla ikramda bulunma arasında birtakım paralellikler kuruluyor.
Öte yandan Prof. Dökmen iletişim çatışmaları ve empati ile ilgili yeni kuramsal modeller ve sınıflamalar geliştiriyor.
Tüm bu yönleriyle kitap, hem psikolojiye ilgi duyanlara, hem de edebiyata ve sanat tarihine farklı bir bakış açısıyla yaklaşmak isteyenlere ilginç bilgiler sunuyor.
www.remzi.com.tr
ISBN 978-975-14-1321-5