

Stratejik İK Yönetimi'nde Yeni Bir Yaklaşım: Kanıtlara Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Levent Sevinç

Assessment Systems
Kurucu ve CEO



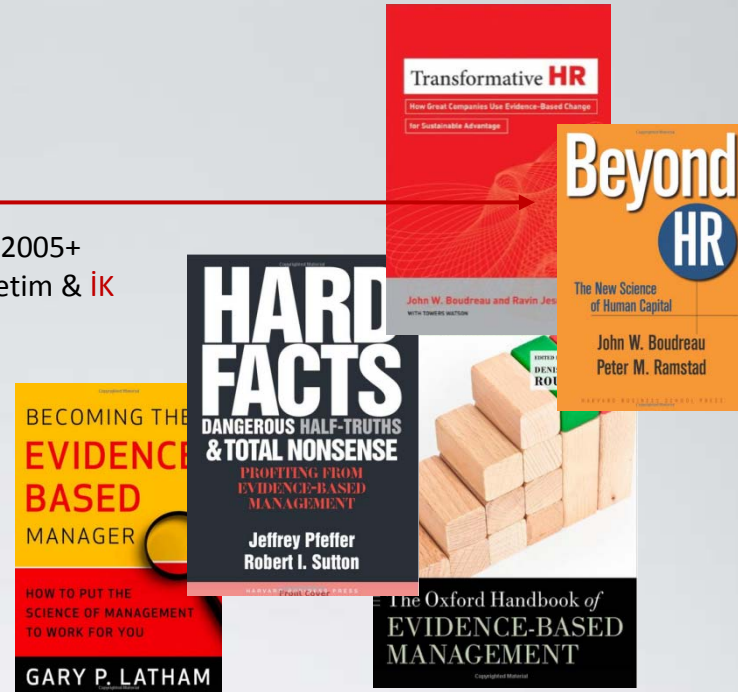
Giriş

- Kanıtlara dayalı yaklaşım, önce tıp alanında ortaya çıkmış zaman içerisinde farklı disiplinlerce benimsenmiştir.

1991
Tıp

Temel Argüman: Hekimler yayınları takip etmiyor ve güncel tedavi yöntemlerini kullanmıyor.

2005+
Yönetim & İK



Tanımı

- Kanıtlara dayalı yönetim (ya da İK), karar verirken 4 farklı bilgi kaynağının özenli, açık ve akılcı bir biçimde kullanılmasını içerir.



Briner, Denyer, Rousseau, 2009

Temel İlkeler

- Kararlar çeşitli kaynaklardan toplanmış geçerli, uygun ve somut kanıtlara dayandırılmalı.
- Karar verirken, belirsizlik ve risk içeren durumlarda sorgulayıcı bir akılla hareket edilmeli.
 - Sürekli sorulması gereken soru: «Bunun kanıtı ne?»

Briner, 2013

Kanıtlara Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Kanıtlara Dayalı İK İlkeleri

Mantıksal Düşünme

İK profesyoneli karşılaştığı sorunların nedenlerini irdelemeli ve olaylar arasında neden sonuç ilişkisi kurarak karar almalı.

Segmentasyon

İK profesyoneli herhangi bir birimin ya da çalışan grubunun diğerlerinden farklı olduğunu anlamalı ve buna göre aksiyon almalı.

Risk Kaldırıcı

İK profesyoneli sadece risklerden kaçınmaya çalışmamalı. Ne zaman ve nasıl risk alacağını bilmeli ve gerektiğinde risk almalı.

Sinerji

İK profesyoneli İK süreçlerinin birbirini tamamladığını ve sinerji yarattığını görerek hareket etmeli.

Optimizasyon

İK profesyoneli standart uygulamalarla özelleştirilmiş uygulamaları dengeli gerçekleştirebilmeli.

Boudreau & Jesuthasan, 2011

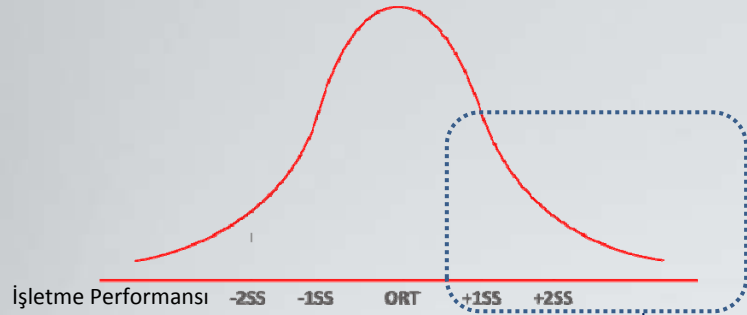
Kanıtlara Dayanmayan Uygulamalar



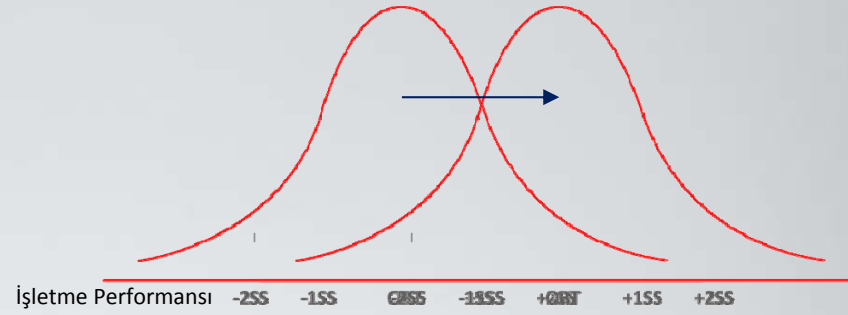
Briner, 2013

Yetkinlik Modeli

- Yetkinlik modeli, işletmenin daha iyi performans göstermesi için çalışanların sergilemesi gereken davranışları gösteren bir rehberdir.



Ortalamanın üzerinde başarıya sahip çalışanların davranışları ya da bu performansı ortaya çıkaracak davranışların neler olduğu belirlenir.



Tüm İK uygulamalarında bu davranışlar referans alınarak işletmenin performansında artış sağlanması amaçlanır.

Kanıtlara Dayalı Yetkinlik Modeli

- Yetkinlik modelini kanıtlara dayalı hale getirmek için
 - Şablon ya da kopya yetkinlik modellerinden uzak durmak
 - Davranışsal göstergeleri iş kanıtlarıyla ilişkilendirmek

Davranışsal Gösterge #1

Yapılan işle ilgili düzenli olarak veri toplar ve işin standartlara uygunluğunu eksiksiz kontrol eder.

Davranışsal Gösterge #2

Sorumlusu olduğu süreçle ilgili detayları ya da gelişmeleri eksiksiz kaydeder.

YETKİNLİK ETİKETİ: İŞ TAKİBİ VE KONTROL

“Parçaların bir sıralama düzeni var. Kartların bir döngüsü var. Onlarda bir sıkıntı var mı, bir sonraki işleme giden kartlar var, o kartlarla gitmesi lazım. Parçanın işleyişini tekrar gözlütürüz.”

“Elimizde kontrol listesi var. O listeye göre nelerin ölçülmesi gerekiyor ona göre devam ediyoruz.”

“Vardiya sonunda temizlik yapıyor. Ben de kontrol ediyorum, bir önceki vardiya yapmış mı yapmamış mı, işaretleri koymuş mu koymamış mı? Standart çalışmaya uygun hareket etmiş mi?”

“Tipler döndükçe o müşteriyle ilgili değişiklikler olabiliyor. Değişiklik olunca sisteme değişikliği giriyoruz. Müşterinin istediği değerlere uygun mu diye kontrol edip onaylıyoruz.”

“Bir önceki grup başı ile görüşerek makine arızası var mı diye bilgi alıyorum. Çalışanlara sorarak makine arızası olup olmadığı bilgisini alıyorum.”

“Vardiya teslimi sırasında; makineler hakkında bilgi alıyoruz, çalışan izinli var mı, vardiyayı bir önceki vardiyanın grup başından görüşerek teslim alırım.”

“Her gün bir makine seçip, o makinenin talimatlarını kontrol ediyoruz. Problem var ise bunları işliyoruz.”

- Kritik pozisyonlar için ayrı yetkinlik setleri oluşturmak

Örnek

A Bankası Şube Müdürü için Başarı Odaklılık Yetkinliği

- Kendisine, yönetim tarafından aktarılan hedeflerin ötesinde, zorlayıcı performans hedefleri belirler.
- Hedeflerine ulaşmak için kararlı davranır; üstlendiği herhangi bir işi sonuçlandırmadan bırakmaz.
- İşini yaparken karşısına çıkan sorunlar karşısında yılgınlık göstermez ve demotive olmadan bunları aşmaya çalışır.
- Hedeflerine ulaşamadığı durumlarda sorunu başkalarında aramaz; nerede hata yaptığını anlamaya çalışır.

≠

B Bankası Şube Müdürü için Başarı Odaklılık Yetkinliği

- Kendisine, yönetim tarafından aktarılan hedeflerin ötesinde, zorlayıcı performans hedefleri belirler.
- Hedeflerine ulaşmak için kararlı davranır; üstlendiği herhangi bir işi sonuçlandırmadan bırakmaz.
- İşini yaparken karşısına çıkan sorunlar karşısında yılgınlık göstermez ve demotive olmadan bunları aşmaya çalışır.
- Hedeflerine ulaşamadığı durumlarda sorunu başkalarında aramaz; nerede hata yaptığını anlamaya çalışır.

Seçme Yerleştirme

- Kanıtlara dayalı seçme ve yerleştirme
 - Sezgilere değil verilere dayalı değerlendirme
 - Yapılandırılmış mülakat
 - Birden fazla veri kaynağından elde edilmiş kanıtlar
 - Psikometrik araçlar
 - İK ölçümlerinin kullanımı
 - Boş pozisyon kapatma süresi
 - 6 ayda işten ayrılan çalışanların oranı
 - Değerlendirme sürecini pozisyona uygun tasarlamak

Örnek Uygulama



Satış yöneticisi, İK'nın ön elemeden geçirip uygun bularak kendisine sunduğu 10 adayın en fazla 1'ini beğeniyor.

Mevcut süreç, özgeçmiş uygun adaylara yetenek testi, başarılı adaylara toplu mülakat ve grup çalışmasını içeriyor.

Bu oranı artırmak ve süreci verimli hale getirmek için ne yapılabilir?

- Satış performansı ile ilişkili özellikler: Başarı Güdüsü, Etkileme, İyimserlik

- Pozisyona özel yetkinlik seti
Başarılı çalışanların özellikleri ve yöneticinin beklentileri
 - Başarı ve Sonuç Odaklılık
 - Pozitif Enerjiye Sahip Olma
 - İletişim Becerisi
 - Müşterinin Güvenini Kazanma
 - Satış Meslek Olarak Benimseme

- Yetkinlik envanteriyle önceliklendirme
- Grup çalışmasında pozisyona özel münazara formatında tasarlanmış egzersiz içeriği

Satış yöneticisi, İK'nın ön elemeden geçirip uygun bularak kendisine sunduğu 10 adayın 8'ini beğeniyor.

Önceden 10 gün süren süreç artık 3 gün sürüyor.

Yetenek Yönetimi

- Potansiyeli kanıtlara dayalı belirlemek için
 - Şablon potansiyel modellerinden uzak durmak
 - Potansiyeli çok yönlü değerlendirmek

- Objektif İş Performansı
 - Yönetici Görüşü
-
- 360 Derece
 - Psikometrik Araçlar
 - Yetkinlik Bazlı Mülakat
 - Durumsal Yargı Testleri
 - Değerlendirme Merkezi



Kaynak: Mike Smith, UMIST

Örnek Modeller



Eğitim ve Geliştirme

- Gelişim faaliyetlerini kanıtlara dayalı yapılandırmak

Segmentasyon

- Herkese aynı eğitim yerine gelişim ihtiyaçlarına gruplandırma
- Kişiyeye ya da ihtiyaca özel gelişim faaliyetleri, koçluk ve mentorluk
- Değerlendirme sürecinde elde kanıtlara dayalı olma

Katma Değer

- İşletmenin stratejisi doğrultusunda yapılandırılmış eğitim faaliyetleri
- Standart ya da özelleştirilmiş eğitimler yerine kuruma özel tasarlanmış eğitimler
- “Moda” eğitimler yerine iş sonuçları üzerinde etkisi kanıtlanmış eğitimler

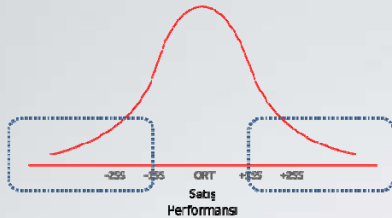
Örnek Uygulama

Sorun

- Satış kadrosuna satış performanslarını artırmaya yönelik ne tür eğitimler verilsin?

Yöntem

- Satış performansı en yüksek ve en düşük çalışanları ayırtıran yetkinliklerin belirlenmesi
 - Yetkinlik envanteri
 - Discriminant Analiz



Sonuç

Yetkinlikler	r
Liderlik Becerisi	0,39
Başarı Odaklılık	0,33
Yenilikçilik	0,32
Duygularının Farkında Olma	-0,30
Organizasyonel Farkındalık	-0,26
İyimserlik	0,23
Çatışma Yönetimi	-0,21
Değerlerine Bağlılık	-0,18
Takım Çalışmasına Yatkinlik	-0,12
Kendine Güven	-0,22
Değişime Uyum	0,08
İlişki Kurma	-0,07
Kendini Doğru Değerlendirme	-0,07
Müşteri Odaklılık	-0,07
Kendine Hakim Olma	0,05
Empati	0,03
İnisiyatif Kullanma	0,03
İletişim Becerisi	0,02
Değişime Öncülük Etme	0,02
Başkalarını Geliştirme	0,01
İkna Yeteneği	0,00

Yüksek performansı açıklayan 4 yetkinlik var, biri negatif yönde etkili.

Farkındalığı artırmaya yönelik eğitimler verilmemeli.

Ekip eğitimi performansı olumsuz yönde etkileyecek bir eğitim.

Teşekkürler.

