Nerede yanlış yapıyoruz?

Kendimizi 140 karakterle ifade etmeyi tercih ediyoruz. Hatta, buna o kadar alıştık ki, Twitter'da 140 karakter sınırının kalkacağını duyduğumuzda, "ne gerek var ki?" şeklinde tepkiler duyabiliyoruz.

Ama nedense, karşımızdaki kişileri anlamak, durumları doğru değerlendirmek, doğru uygulamalar hayata geçirmek için sayfalar dolusu bilgiye ihtiyacımız olduğunu düşünüyoruz. Halbuki yapmamız gereken şey çok basit; doğru soruları sormak, doğru bilgilere odaklanmak, elde ettiğimiz bilgileri doğru değerlendirebilmek.

Hakan Alp
Finansbank İK Genel Müdür Yardımcısı

Konfüçyüs'un dediği gibi, "Hayat gerçekten basit ama biz karmaşıklaştırmakta ısrar ediyoruz." Bu durum hazırlanan raporlar, yapılan analizler, performans değerlendirmeleri, oluşturulan kariyer yolları… İnsan Kaynakları'ndaki birçok süreç ve uygulama için geçerli.

Neden mi? Bazen bildiğimizi göstermek için, bazen "nerede lazım olacağı belli olmaz; en iyisi ben şu bilgiyi de ekleyeyim" düşüncesi, bazen ve çoğunlukla da, cevabını aradığımız konu için hangi soruları sormamız gerektiğini bilmememiz…

Durum böyle olunca, sadece kendimize yarattığımız iş yükü ile kalmıyor, çalışanlara anlaşılması zor bir dünya yaratıyoruz. Sonra da İnsan Kaynakları'nın doğru anlaşılmadığından, yapılan işlerin görülmediğinden, iç müşteri memnuniyetinin düşük olduğundan şikayet ediyoruz… Bu duruma çözüm olarak da, yeni projeler, daha karmaşık hale getirilmiş süreçler, çalışanlardaki algıyı yükseltmek için iletişim çalışmaları… Sizce sonucun bu şekilde değişme ihtimali var mı? Akılcı sadelik kavramı işte bu noktada önem kazanmaya başlıyor. Hedeflere ulaşmak ve verimliliği arttırmak için ekstra birimler kurmak, yeni süreçler, raporlar oluşturmak veya kendimizi ifade etmeye çalışmak yerine önce baltamızı bileyerek, çalışmaya öyle başlasak… Çeşitlilikten nasıl uyum yaratabileceğimizi değerlendirsek… Bu değişimi yaratabildiğimiz zaman zaten verimlilik, bağlılık ve memnuniyet direkt olarak artacaktır.

Şimdi çuvaldızı kendimize batırma zamanı…

Doğru sorular sorabiliyor muyuz?

Her yıl onlarca sorudan oluşan memnuniyet-bağlılık envanterleri yapıyor; çalışanların düşük / yüksek puan verdiği konuları belirliyoruz. Sonuçlar üzerinden, iyi puan aldığımız yerler için kendimizi alkışlıyor; düşük puan aldığımız yerler içinse bizi haklı gösterecek açıklamalar bulmaya çalışıyoruz.

Sizce yapmamız gereken şey bu mu? Envanterin sonuçlarını değerlendirmenin ardından, çalışanları kurumda mutlu / mutsuz eden faktörleri, performanslarını neyin arttıracağını soran kısa anketler yapsak ve aldığımız geribildirimleri aksiyona dönüştürsek aldığımız sonuç bizim için daha yol gösterici olmaz mı?

Doğru analizler yapabiliyor muyuz?

Bir analiz yapmaya başlarken "Neden bu analizi yapıyorum? Amacım ne?" sorularının yanıtını bilerek yola çıkmıyor; "yola çıktıktan sonra, nasılsa yolumu bulurum" düşüncesiyle hareket ediyoruz. Ve çoğunlukla bu analizleri sadece bir durumu göstermek, durum tespiti yapmak içi kullanıyor; iş sonuçlarına nerede nasıl bir katkı sağlayabileceğimizi değerlendirmiyoruz. Kurumdaki turnover değişiminin nedenlerini, verimliliğin neden arttığını veya azaldığını anlamak için analizler yapsak ve bu doğrultuda öneriler geliştirsek, kurumun hedeflerine ulaşmasında katkımız daha somut olmaz mı?

Doğru uygulamalar geliştirebiliyor muyuz?

Örneğin, performans yönetim sistemlerini düşünün; kurum için belirlediğimiz tüm yetkinlikler özelinde, her bir çalışanın ayrı ayrı değerlendirmesini yapıyor, bir sürü güçlü ve gelişim alanı paylaşıyoruz. Bir sonraki performans görüşmesine kadar ise gelişim alanlarında yol kat etmesini bekliyoruz…

Halbuki yapılan araştırmalar, bir kişinin tek bir gelişim alanına en az 2-3 ay odaklanması durumunda yol kat edebileceğini gösteriyor. Bu durumda değiştirmemiz gereken şey, araştırma sonucu mu yoksa kendimiz miyiz?

Performans yönetiminde neden kurumun yetkinliklerinden değil de, çalışanların yetkinliklerinden yola çıkacak şekilde bir U dönüşü yapmıyoruz? Her bir çalışan özelinde 2 güçlü, 2 gelişim alanı belirleyecek ve kişiye özel o yönde gelişim programları kurgulayacak bir sistem oluştursak; yöneticilerin çalışan gelişimindeki önemli rolünü vurgulasak, performans yönetimine bakış açılarını değiştirsek… Hem çalışanlar için daha somut bir fayda sağlamış hem de süreçte yarattığımız sadeleştirme sayesinde enerjimizi daha verimli kullanmış olmaz mıyız?

Veya Kariyer Gelişimi… Çalışanlar için kariyerin artık sadece terfiden ibaret olmadığını, yatay görev değişikliklerini de kapsayan geniş bir anlam içerdiğini biliyoruz. Peki kurum olarak, görevler özelinde belli çerçeveler çizip, çalışanların kariyer gelişimini istediği şekilde kişiselleştirerek kendi kariyer yolculuğunu oluşturmasını sağlayabiliyor muyuz?

KARİYER MİMARİSİ

Çalışanların geçiş yapabileceği görevlerin listesinin sürekli erişilebilir / başvurulabilir olmasını sağlasak ve çalışanların kendi kariyerlerini kendilerinin inşa etmesine imkan tanısak, çalışanların performans, bağlılık ve memnuniyetlerinin daha yüksek olmasını sağlamaz mıyız?

atd EXCELLENCE IN PRACTICE 2014 Award Winner

Bazen bildiğimizi göstermek için, bazen "nerede lazım olacağı belli olmaz; en iyisi ben şu bilgiyi de ekleyeyim" düşüncesi, bazen ve çoğunlukla da, cevabını aradığımız konu için hangi soruları sormamız gerektiğini bilmememiz… Durum böyle olunca, sadece kendimize yarattığımız iş yükü ile kalmıyor, çalışanlara anlaşılması zor bir dünya yaratıyoruz.

Finansbank İnsan Kaynakları ekibi olarak odaklandığımız konular tam olarak böyle…

Bu sayededir ki, sadelik, kişiselleştirme, hız ve basitlik kavramları üzerine kurguladığımız Kariyer Mimarisi uygulamamız ile İK alanında dünyanın en önde gelen kurumlarından olan ATD'den 2015 yılında Excellence in Practice ödülünü Türkiye'ye getiren tek kurum olduk… Bu sayededir ki, net mesajımızın ve bu mesajı destekleyen uygulamalarımızın sonucu olarak 2015 yılında yaklaşık 18 bin üniversite öğrencisinin katıldığı En Gözde Şirketler araştırmasında, finans sektöründe en çok çalışılmak istenilen kurum seçildik.

Basitleştirmek, sadeleştirmek, kişiselleştirmek; önümüzdeki yılların bize getirecekleri…

Değişimin dışarıda gerçekleşmesini ve size yön vermesini beklemek mi, değişimi yaratmak mı? Karar sizin…