

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.04

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri Fark Yaratan İK Projeleri kategorisinde başarı ödülü kazanan Arkas Holding'in ödül aldığı kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Arkas Holding, PERYÖN

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.04

ÖNSÖZ

2008 yılında beri verilen PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri'nin ana amacı, insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi / yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanımak, örnek teşkil eden nitelikteki çalışmalarını sektöre kazandırmak, iyi örneklerden kazanımlar sağlayarak, sektörün ve uygulamaların gelişimine katkıda bulunmaktır.

Bilgi paylaşımı misyonumuz kapsamında hazırladığımız "White Paper"larımızda 2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülü finalistleri olan ve başarı ödülü kazanan firmalarımızın süreç motivasyonlarından, ölçümlenen uygulama sonuçlarına kadar tüm detaylarını özet olarak bulacaksınız.

Kaynak dokümanımızın, kurumlarınızdaki iyileştirme planlamanız için yol gösterici olabildiğini dileriz.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi

Arkas Holding



1. Projeyi kurum içinde başlatan motivasyon nedir?

Türkiye ve 21 farklı ülkede bulunan Arkas Holding Acente Hizmetleri Grubu bünyesindeki, Uluslararası Acenteler ofislerinde görev yapan satış ekiplerinin mevcut satış stratejilerinin analiz edilmesi, Arkas satış stratejisi ve ilgili ülkenin hedefleriyle uyumlu satış yetkinlik ve becerilerinin belirlenmesi, satış ekiplerinin profil analizlerinin yapılması ve Holding'in çalışma prensibini yansıtan gelişim programları kapsamında Arkas Akademi işbirliği ile «Arkas Satışta Profesyonellik» eğitiminin özgün olarak dizayn edilmesi amacı ve motivasyonu ile proje hayata geçirilmiştir.

Satış ekibi çalışanlarımıza denizcilik sektöründeki agresif rekabetin gerekli kıldığı yetkinlikleri kazandırmayı, güçlü yönleri ve gelişim alanları ile ilgili kişisel farkındalıklarını artırmayı ve stratejik hedeflerimize ulaşmamızda kilit pay sahibi olan satışçılarımızın gelişim rotasını kısa ve uzun vadeli olarak çizerek kişisel gelişim planları oluşturmayı amaçlamak diğer bir motivasyon unsurumuz olmuştur.

2. Projenizdeki yaklaşımınız ve bu kapsamda yaptığınız çalışmalar/metodolojisi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çalışanlarına ve iç müşterilerine uluslararası standartlarda hizmet ve uygulamalar sunmayı amaçlayan Arkas İnsan Kaynakları, çalışanlarının gelişimini destekleyerek, mutlu çalışanlar ile pozitif bir iklim oluşturarak yüksek potansiyelli çalışanlarının elde tutulmasını sağlayacak bir yaklaşım benimsemiştir.

Proje kapsamında, şirketin uzun vadeli stratejileriyle paralel çalışanlardan beklenen yetkinlik setleri ve yetkinlik seviyeleri tanımlanmıştır. İş Ailesi Modeli ile yetkinlikler eşleştirilmiş ve Satış ve Pazarlama iş ailesi grubunda yer alan Satış ekiplerinden beklenen yetkinlikler öne çıkarılmış, farklı araçlar kullanılarak ölçülecek şekilde proje kapsamına alınmış ve proje metodolojisi buna göre oluşturulmuştur. Proje temelleri Başlatma, Planlama, Uygulama, İzleme & Kontrol ve Kapanış adımları temelinde oluşmuştur. Her bir alt proje de kendi içinde Arkas proje metodolojisi oluşturulan bu süreçler dâhilinde yürütülmektedir ve projenin uygulama fazında lokasyonlar bazında ayırıştırma yöntemi kullanılarak her lokasyon için alt projeler yapılmış ve uygulanmıştır.

3. Projede karşınıza çıkan sorunlar neler oldu? Nasıl çözdünüz?

Satış Değerlendirme ve Geliştirme Projesi'nin değerlendirme aşamasının objektif olması ve ölçümlenmek istenen özelliklerin hata payını en aza indirgeyerek ölçülmesi projede dikkat edilmesi gereken en önemli husus olmuştur.

Proje tasarım ve uygulama aşamasında kriter kirlenmesinin (criterion contamination) önlenmesi için ölçümlenmek istenen yetkinlik setleri farklı araçlar nezdinde ölçülmüştür. Dolayısıyla objektif ve doğru ölçüm yapmak için güvenilirlik ve geçerlilik skorları yüksek araçlar seçilmiştir. Projeyi uygulamaya başlamadan önce kullanılacak araçların (simülasyonlar ve yetkinlik bazlı mülakatlar özelinde), güvenilirlik ve geçerlilik skorları pilot çalışmaya katılan katılımcılardan sağlanan verilerle istatistiksel olarak ölçülmüştür.

Karşılaşılan diğer bir sorun yaygın değerlendirici hatalarını minimize etmek olmuştur. Bu konuda ek değerlendiriciye kıyasla çoklu değerlendirici kullanımının değerlendirici yargısını (rater bias) ve sistematik ölçüm hatasını anlamlı miktarda azalttığının bilinmesiyle, değerlemeler birden fazla değerlendiriciyle bağımsız şekilde yapılmış, tüm değerlendirme sonuçları değerlendiricilerin verdikleri puanların ortalaması alınarak elde edilmiştir.

Projemizin karakteristik özelliklerinden biri olan farklı ülkelerde farklı kültürlerden çalışanlara uygulanabilir olma hususunda ise, sosyokültürel farklılıklar ele alınarak, proje tanıtım ve duyurusu için kullanılan tüm yazışmalar, materyaller önyargı, ırkçılık, her türlü ayrımcılık ve sosyal dışlanmaya yol açacak tutum ve davranışlardan özellikle kaçınarak, araçların kültürel boyutta farklı anlaşılmasına sebep vermeyecek şekilde olmasına özen göstererek, kullanılan tüm ifade ve yapıların bu hassasiyet doğrultusunda revize edilmesiyle tüm düzenlemeler yapılmıştır.



PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi



4. Yönetim takımlarının projedeki rolleri neydi? Projenin içine nasıl dâhil olmalarını sağladınız? Katkıları ne oldu?

Türkiye ve Uluslararası Acenteler Satış Değerlendirme ve Geliştirme Projesi, şirketin büyüme hedeflerini destekleyecek uluslararası düzeyde politikalar, sistemler ve süreçler geliştirmek amacıyla ülke üst yönetimi ile koordinasyon ve işbirliği içinde çalışarak, bu süreç ve uygulamaların yaygınlaştırılması ve en üst düzeyde uygulamasından sorumlu olan Acente Hizmetleri Grubu İnsan Kaynakları tarafından tasarlanmış ve 2013 yılından bu yana uygulanan bir projedir. Proje analiz aşamasında ilgili stratejik birimin üst düzey yöneticileri ile çalıştay yapılarak görüşleri alınmış ve buradan çıkan sonuçlarla proje planı revize edilmiştir. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Acente Grubu Başkanı'ndan projenin başlatılması için alınan onay ve destek sonrası alt süreçlere dâhil edilecek acente yöneticileri bilgilendirilmiştir. Ayrıca projenin kapsamına giren alanlarda uygulanacak adımlar infografik ile özetlenmiş ve iç iletişim araçları ile lansmanı yapılmıştır.

Uygulama sırasında kick-off toplantıları ve tanıtım sunumuna katılan yöneticilerle, program sonrası her bir çalışan ile oluşturulan bireysel gelişim ve aksiyon planları üzerinde çalışarak gerekli eğitimler planlanmış, onların sponsorluğunda alınacak aksiyonlarla ilgili bilgi verilmiştir. Bu aksiyonlardan belli bir süre sonra da katılımcıların ilgili göstergelerde gelişme kaydedip kaydetmediklerini gözlemlemek için yöneticilerinden hem veri toplanmış hem de durumsal muhakeme testi ile uygun davranış farkındalıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

5. Proje sonuçlarını nasıl değerlendirdiniz? İş hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkı sağlıyor? Projenin sürdürülebilir olması ile ilgili yöntemleriniz neler?

Satış Değerlendirme ve Geliştirme Projesi'nde hedeflenen bazı davranış değişikliklerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçebilmek için durumsal muhakeme testleri kullanılmış, gelişime açık yönlerden en çok tespit edilen organizasyon ve planlama, sürekli öğrenme ve gelişim, kararlılık/assertiveness, ekip çalışması ve işbirliği, müşteri odaklılık, inisiyatif alma, sonuç odaklılık ve etki yaratma alanlarının durumsal muhakeme testleri ile irdelenmesi amaçlanmıştır. Program sonrası oluşturulan aksiyon planları akabinde tespit edilen gelişime açık yönler için eğitimler planlanmış, gerekli makale ve kitaplar paylaşılmıştır. Bu aksiyonlardan belli bir süre sonra ise katılımcıların ilgili göstergelerde gelişme kaydedip kaydetmediklerini gözlemlemek için hem yöneticilerinden veri toplanmış hem de durumsal muhakeme testi ile uygun davranış farkındalıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Ek olarak, programa katılan tüm kişilerin, güçlü oldukları ve gelişime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda farkındalıklarının artırılması, bireyler bazında olduğu gibi tüm gruba dair tablonun elde edilmesi ve grup olarak ihtiyaç duyulan gelişim alanlarının belirlenmesi bu proje ile yarattıkları diğer değer ve kazanımlardan bazıları olarak gösterilebilir.

Projenin sürdürülebilirliği konusunda ise, projenin kurum içi değerlendiriciler tarafından uygulanıyor olması ve projede yer alan tüm değerlendiricilerin proje metodolojisini tüm kapsamıyla bilmesi bu projenin sürdürülebilir bir şekilde uygulanmasını, iç eğitimciler sayesinde yeni değerlendiricilere aktarılabilmesini sağlamaktadır. Ek olarak, oluşan ihtiyaçlar doğrultusunda, proje içeriği diğer departmanların ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilebilir, belirlenen yeni yetkinlikler ve araçlar ile başka departmanları gelişimleri için kullanılabilir.

6. Bu alanda proje geliştirmek isteyen kurumlara tavsiyeleriniz neler olur?

Bu proje, Karadeniz, Akdeniz (Avrupa ve Kuzey Afrika) ve Ortadoğu ülkelerinde uygulanması ile uluslararası boyutta olup birbirinden çok farklı kültürle beslenmiş ülkelerde uygulanmıştır. Dolayısıyla projedeki tüm unsurlar her türlü önyargı, ırkçılık, her türlü ayrımcılık ve sosyal dışlanmaya yol açacak tutum ve davranışlardan uzak olmalıdır.

Satış ekipleri için tasarlanan bu proje, değerlendirilmesi hedeflenen yetkinliklerin ve bu yetkinlikleri ölçümleyen bazı araçların değiştirilmesi ve/veya revize edilmesi halinde satış ekipleri haricindeki farklı iş birimleri ve fonksiyonlar için de uygulanabilir bir proje olarak tasarlanmıştır. Bu projeyi uygulamak isteyen kurumların tasarım ve değerlendirme aşamasında istatistiksel ölçüm metodlarına yer vererek adil ve doğru bir değerlendirme sistemi oluşturmaya dikkat etmeleri tavsiye edilmektedir.

Projenin performansını ölçmek için kapsamlı çalışma/mekanizmalar kurulması ve belirlenen metriklerin periyodik olarak izlenmesi anlamlı göstergelerin oluşturulması için önemlidir.

Ayrıca tasarım aşamasında hazırlanacak profesyonel ve özgün bir iletişim planı projenin içselleştirilmesini de kolaylaştıracaktır, böylelikle projede her uygulama sonrası iyileştirilebilir alanları tartışmak için gözden geçirme toplantılarının gerçekleştirilmesi ve bu bağlamda revizyonların yapılması projenin geliştirilmesi ve sonraki uygulamalarında hata payının en aza indirgenmesi için önem arz etmektedir. Bu noktada katılımı memnuniyet anketinin yapılması önerilebilir, bu araçla elde edilecek sonuçlar ayrıca iyileştirme alanlarına da önemli bir katkı sağlayacaktır.

