

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

Amaçlar



- Morgan Stanley örneğinin analiz ve tartışmasına ders materyalini uygulamak.
- John Mack'ın yeni stratejisini ve vizyonunu uygulamak için nasıl devam etmesi gerektiğini düşünmek... HR uygulamalarının yön birliğine ve tutarlılığına dikkat ederek.

Sorular



- ❖ Mack neden bir “tek firma” firması istiyor?
- ❖ Bir “tek firma” firması neye benzerdi?
- ❖ Fark nedir?

Morgan Stanley Misyonu



Hedefimiz dünyanın en iyi yatırım bankası ve müşterilerimiz, çalışanlarımız ve hissedarlarımızın seçmek isteyeceği firma olmak.

Müşterilerimizin – hem anapara sağlayan hem de kullanan – küresel ihtiyaçlarını karşılayarak istisnai bir performans seviyesinde başarılı olacağız. Maksimum değer katmaya olan kararlılığımız olağanüstü gayretlerimiz ve yeniliklerimizle ve kendimizi mutlak olarak entegre ederek gerçekleştirilecektir.

Morgan Stanley'nin çalışanları bizim rekabetçi avantaj kaynağımızdır. Takım çalışmasını ve yeniliği destekleyen bir ortam yaratarak, çalışanlarımızın yeteneklerini sonuna kadar geliştirerek ve kullanarak, ve hatta birbirimize saygılı ve haysiyetli davranarak kendimizi diğerlerinden farklı kılacağız.

Yeni Performans Sisteminin Hedefleri

- ❖ Bütün çalışanların profesyonel gelişimlerini artırmak.
- ❖ Daha fazla tarafsızlık ve adalet sağlamak ve performans değerlendirmesini istenen davranışı niteleyen tanımlı performans kriterlerine dayandırmak.
- ❖ Gerçek zamanlı geri bildirimleri arttırmak.
- ❖ Uzun süreli üstün performansın farkına varıp tanımak ve takdir etmek.
- ❖ Yıllık ücretlendirme ve terfi kararlarının temelini oluşturmak.
- ❖ Devamlılığı daha yüksek yıllık performans değerlendirmesi sağlamak.
- ❖ Takım çalışmasını teşvik etmek
- ❖ Bölümlerarası ve birimlerarası geri bildirimleri arttırmak.
- ❖ Sürecin tutarlılık ve gizliliğini arttırmak

Kısa Ders



Performans Değerlendirme Sistemleri

Performans Notlandırılmada Deming

Performans değerlendirmeler insanları “neşesiz, ümitsiz, üzgün hatta bazılarını depresif yapar; neden başarısız olduklarını anlayamadan, değerlendirmeden sonraki haftalarda çalışmak için uygun durumda değillerdir. Bu adil değildir, çünkü aslında tamamen çalıştıkları sistemden kaynaklanabilen farklılıklar bir grup insana yüklenir... İnsanlar bana öğrencilerimi nasıl değerlendirdiğimi sorar. Hepsine “A” veririm. Kimin çok iyi olacağını nasıl bilebilirim? İleriki yıllarda neler yapacaklarını nasıl bilebilirim?”

Söylediklerine katılıyor musunuz?

Performans Değerlendirmenin Amaçları



- ❖ Stratejiyi, değerleri, beklentileri yaymak
- ❖ Kùltürü oluşturmak
- ❖ Değerlendirme
 - şimdiki pozisyon (örn. ücret ve bonus)
 - Gelecekteki pozisyonlar (örn. terfi)
- ❖ Geliştirme ve geribildirim
- ❖ Yasal savunma
 - İşe alma ve terfi kararları
 - Onaylama
- ❖ Eşitlik ve adalet

Performans Değerlendirmesinde Problemler



- Halo etkisi
- Klişeler
- Çok fazla olumsuz bilgi
- Yeterli gözlem eksikliği
- Hafıza: öncelik / algı
- Hoşgörü
- Ortalama eğilimi
- Maaş için gerekçe gösterme
- Yazma yeteneği

Performans Yönetimi Sistemi Artılar ve Eksiler



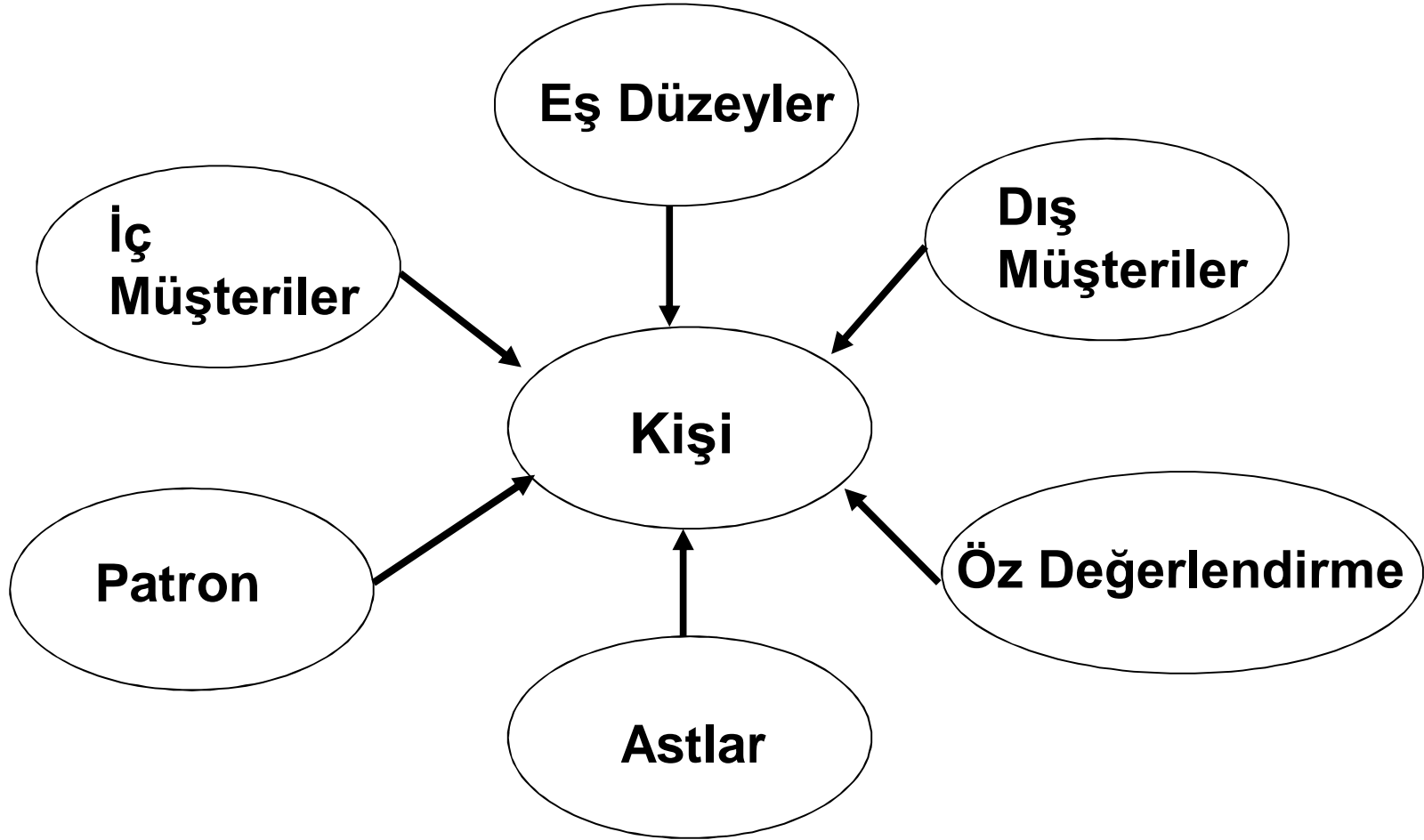
- Özel Değerlendirme
- Genel Değerlendirme
- Zorunlu Sıralama
- Hedeflerle Yönetim (MBO)
- BARS / BES
- 360 Derece

Notlama Formatlarını Değerlendirme

Değerlendirme (Not) Formatları

		Özel Değerlendirme	Zorunlu Sıralama	BARS	Hedeflerle Yönetim (MBO)	360 Derece
1.	Kabul edilebilirlik, geribildirim	<i>zayıf</i>	<i>zayıf</i>	<i>iyi</i>	<i>iyi</i>	<i>çok iyi</i>
2.	Ödüller için uygunluk	<i>orta</i>	<i>iyi</i>	<i>iyi</i>	<i>iyi</i>	<i>iyi</i>
3.	Kesinlik, geçerlilik	<i>zayıf</i>	<i>orta</i>	<i>iyi</i>	<i>iyi</i>	<i>çok iyi</i>

360 Derece Geribildirim



360 Derece Sistemini Kullanan Şirketler

❖ Alcoa

❖ American Havayolları

❖ AT&T

❖ American Express

❖ Boeing

❖ General Electric

❖ Glaxo

❖ General Mills

❖ Hewlett-Packard

❖ Intel

❖ Monsanto

❖ Merck

❖ Herman Miller

❖ J.P. Morgan

❖ Morgan Stanley

❖ Motorola

❖ Procter & Gamble

❖ Levi Strauss

❖ 3M

❖ UPS

❖ FedEx

❖ Compaq

360° Değerlendirmenin Faydaları



- Geçerlilik ve kesinlik
- Değerlendirilen kişiler tarafından daha fazla kabul gorme
- Eşitlilik algısını arttırma
- Yasal geçerlilik
- Çeşitlilik
- Kontrol genişliği fazla olduğunda yararlı
- Tecrubeli alışanlar için daha uygun
- Takıma dayalı sistem için daha uygun
- Güçlendirilmiş kültürlere daha uygun

Genel Problemler



- Koruyucuların olmaması
- Teknolojiye fazla dayalı
- İdari genel giderler
- Kültürle uyumsuzluk
- Diğer sistemlerle uyumsuzluk
- Değerlendiricilerin seçiminde kayırmacılık
- Eğitim eksikliği
- Yönetim ve takip eksikliği
- Çok fazla veriyle sonuçlanma
- Anahtar başarı faktörleriyle bağlantılı olmama

Çözülmesi Gereken Bazı Konular



- Amaç nedir (geribildirim, ödüller)?
- Değerlendiriciler nasıl seçilir?
- Sonuçları kim görür?
- Değerlendiricinin gizliliği nasıl korunur?
- Hangi boyutlar değerlendirilir?

Etkili Performans Değerlendirme İçin İpuçları

- Performans değerlendirme sürecinin anahtar başarı faktörlerine dayalı olduğundan emin olun
- Değerlendirilen kişileri değerlendirme metodunun geliştirilmesine dahil edin.
- Sürecin iş performansına bağlı olduğundan ve yasal gereklilikleri karşıladığından emin olun.
- Değerlendiricileri, değerlendirme ve geri bildirim konusunda eğitin.

Yasaya Uygun Performans Değerlendirme

- Standartlar iş analizine dayanmalıdır.
- Standartlar çalışanlara bildirilmelidir.
- Değerlendirmeler belirli boyutlara dayandırılmalıdır
- Değerlendirme boyutları davranışsal göstergeler olarak tanımlanmalı ve tarafsız, gözlemlenebilir kanıtlarla desteklenmelidir.
- Değerlendiriciler eğitilmiş ve diğerleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
- Mümkünse birden fazla değerlendirici olmalıdır.
- Değerlendirme iş döngüsüne uygun olmalıdır.
- Olağan üstü değerlendirme sonuçları belgelendirilmiş olmalıdır.
- Formal bir itiraz süreci olmalıdır.

Sonuç



❖ Sonraki ders:

❖ Morgan Stanley'de Rob Parson

Referanslar ve Kaynaklar

Yatırım Bankacılığı Sektörü

- Eccles, Robert G. and Dwight B. Crane. Doing Deals: Investment Banks at Work. Harvard Business School Press, 1988.
- Lewis, Michael. Liar's Poker. NY: Penguin Books, 1989.
- Partnoy, Frank. F.I.A.S.C.O.: Blood in the Water on Wall Street. 1997. N.Y.: W.W. Norton & Company

Performans Değerlendirme

- Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), 1995.
- Lepsinger, R. and A. D. Lucia (1997). The Art and Science of 360-degree Feedback. San Francisco, Pfeiffer.

Ayrıca, hemen hemen tüm insan kaynakları yönetimi ders kitapları bir bölümünde performans değerlendirmeye yer verir.

- Baron, J. N. and D. M. Kreps (1998). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York, John Wiley & Sons.
- George T. Milkovich and John W. Boudreau, Human Resource Management, 8th Edition (Chicago: Irwin), 1997.
- Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, Managing Human Resources: A Partnership Perspective, 7th Edition (Cincinnati: Southwestern College Publishing), 2000.