

SPOTLIGHT



Stratejiden Önce İnsan: CHRO İçin Yeni Bir Rol

Ram Charan, Dominic Barton ve Dennis Carey

CEO'LAR, BAŞARIYI YAKALAMANIN şirketlerindeki insan kaynağına bağlı olduğunu bilir. Değeri şirketler yaratmaz, insanlar yaratır. Fakat şirketlerin büyük kısmına yakından baktığınızda CEO'ların insan kaynakları tepe yöneticilerinden (CHRO) ve insan kaynakları (İK) fonksiyonundan kopuk olduğunu ve bunlardan genellikle tatmin olmadığını görürsünüz. McKinsey ve Conference Board tarafından yapılan araştırmalarda; dünyanın her yerinde CEO'ların beşeri sermayeyi en büyük mücadele alanı olarak nitelendirdiklerini, buna karşın İK'yı şirket içindeki en önemli fonksiyonlar arasında sekizinci veya dokuzuncu sırada gördükleri ortaya çıkıyor.

İK'nın geçtiğimiz on yıllar içinde finans fonksiyonunun yaptığına benzer bir çıkış yapmasının ve CEO'nun gerçek bir partneri olmasının zamanı geldi. Nasıl ki CFO'lar finansal kaynakları oluşturup dağılımını sağlayarak işi yönetme konusunda CEO'ya yardımcı oluyor, CHRO'ların da özellikle kilit öneme sahip çalışanlar başta olmak üzere yetenekli işgücünü oluşturmaları, uygun yerlere konumlandırımları ve organizasyonel enerjiyi açığa çıkarmak için çalışmaları gerekiyor. 1980'lerde "süper CFO" dönemi başlamış ve ciddi bir rekabet ortamı oluşmuştu ve finansal sermayeyi yönetmek öncelik haline gelmişti. Şimdi beşeri sermayeyi yönetmek de aynı öncelik seviyesinde görülmeli.

CEO'lar, CHRO'larının idari görevlere çok fazla gömüldüğünden veya işi anlamadıklarından yakınıyor. Ancak açık olalım: İK'nın yükselmesi ve CHRO'nun stratejik bir iş ortağı olmasının önündeki engellerin kaldırılması CEO'nun elinde olan bir konu. Sonuçta, finans fonksiyonunun basit bir muhasebe işinden çok daha öte bir şey olmasını da CEO'lar sağladı. Ayrıca satışın içinden pazarlama fonksiyonunun doğmasının ana itici gücü de CEO'lardı.

İK'nın değerinin yükseltilmesi, insan kaynakları tepe yöneticisinin işinin içeriğinin yeniden tanımlanmasına bağlıdır, bu lider ile yeni bir anlaşma yapılmalı ve bizim G3 olarak adlandırdığımız; CEO, CFO ve CHRO'dan oluşan bir temel oluşumun hayata geçirilmesi gereklidir. Bunun sonucunda CHRO, en az CFO kadar değer yaratan bir role kavuşacaktır. Önceden verilmiş kararları uygulayan destekleyici bir fonksiyon olmanın ötesine geçecek olan CHRO, kurumsal karar alma sürecinde merkezi bir rol üstlenecek ve bu role en doğru biçimde hazırlanacaktır.

Bu değişimler İK yöneticilerinin ve kurum içindeki diğer yöneticilerin kariyer yollarında da önemli değişimler oluşturacak. Ayrıca şirket sadece finansal kaynaklarının değil beşeri kaynaklarının da daha iyi yönetilmesinden fayda sağlayacak. Bu iddiamıza güveniyoruz zira General Electric, BlackRock, Tata Communications ve Marsh gibi şirketlere yönelik deneyimlerimiz, tüm bu şirketlerin işlerinin beşeri tarafına da odaklanarak yola devam ettiklerini gösteriyor.

CEO ve CHRO Arasındaki Yeni Anlaşma

CFO'nun işinin bir kısmı yatırım camiası, yönetim kurulu, şirket dışından denetçiler ve düzenleyiciler tarafından tanımlanır. Bu durum CHRO için söz konusu değildir, rolü sadece CEO tarafından belirlenir. CEO, CHRO'nun yapabileceği muazzam katkının tamamen farkında olmalı ve bu beklentileri net ve doğrudan bir dille anlatmalıdır. Görüşleri yazıya dökmek, beklenen aksiyonlar ve arzulanan sonuçlar konusunda CEO ve CHRO'nun aynı bakış açısında olmalarını garanti altına alır.

CEO; işi yeniden tanımlamaya başlarken ekibine ve başta ücret komitesi olmak üzere çeşitli yönetim kurulu üyelerine danışmalı ve onların ideal bir CHRO'dan neler beklediklerini öğrenmelidir. CHRO'lar; çalışan tatminini sağlamak, iş gücünün bağlılığı, ödeme ve ücretler, çeşitlilik ve benzeri klasik İK sorumluluklarının ötesinde neler yapmalı?

Bize göre şu üç etkinlik kritik öneme sahip: Sonuçları tahmin etmek, sorunları teşhis etmek ve işe değer katacak şekilde beşeri tarafta çözümler üretmek. Bunların bazıları CHRO'nun doğal görevi gibi gelebilir ama uygulamada eksik kalırlar ve birçok CEO bu nedenle hayal kırıklığı yaşar.

Sonuçları tahmin etmek. CEO'lar ve CFO'lar genelde birlikte üç yıllık bir iş planı ve bir yıllık bir bütçe yapar. CHRO'lar insani taraftaki bilgilerini kullanarak iş amaçlarına ulaşabilme ihtimalini tahmin edebilmelidir. Örneğin bazı yöneticilerin veya

liderlerin, şirketin dışındaki ortamdaki hızlı değişimlere paralel olarak gerekli değişimleri yapma ihtimali nedir? Ekip elemanları bu çabaları koordine etmeyi başarabilir mi? CHRO'lar bu tür soruları ortaya atmalı ve kendi görüşlerini paylaşmalı.

Bir şirketin performansı, işler ile onları yapacak insanlar arasındaki doğru eşleşmeye bağlıdır ve bu nedenle CHRO, belirli bir işin neler gerektirdiğini netleştirerek ve bu işe atanan kişinin bu gereklilikleri karşılayıp karşılamadığını gerçekçi biçimde değerlendirerek muazzam bir katkı ortaya koyabilir. Üst seviye işler daha da yakın ilgi gerektirir. Birçok İK sürecinde herkes aynı şekilde değerlendirilir ama bizim gözlemlerimize göre bir şirkette oluşan etkinin yüzde 98'ini çalışanların yüzde 2'si gerçekleştirir. Koçluk, özellikle kişinin potansiyelini gerçekleştirme sine engel olan bir-iki konuya odaklandığında etkili olabilir ama sınırlı kalacaktır. Yanlış bir iş-çalışan eşleşmesini düzeltecek bir şey yoktur. Liderin yetkinlikleri ile işin gereklilikleri arasındaki bir uyumsuzluk liderin kendisi, yöneticisi, mevkidaşları ve astları için sorunlar yaratır. Bu nedenle CHRO, büyük bir zarar oluşmadan önce özellikle en büyük etkiyi yaratan yüzde 2'lik kesim için, yetkinlikler ve beceriler ile değişen iş tanımları arasındaki farklılıkları belirleme inisiyatifi üstlenmelidir.

CHRO, CFO ile birlikte, başlıca performans ölçütlerinin, yeteneklerin konumlandırılmasının ve bütçelerin beklenen sonuçların ortaya koyulması için uygun olup olmadığını da ele almalı. Gerekirse bu ikili yeni ölçütler oluşturmalı. Performansı önceliklendirmenin ve ölçmenin temeli finansal bilgiye dayanır çünkü bunu ölçmek kolaydır ama CHRO'lar alternatifler önerebilir. İnsanlar şirkete verdikleri katkı ölçüğünde ücret almalıdır, yani işin önemi ve bu işi ne kadar iyi yapabildiklerinin bir birleşimine göre değerlendirilmeliler. Finans ve insan kaynakları, beklenen değeri geleceğe yönelik olarak tanımlamalı ve bunu yaparken kantitatif faktörler kadar kalitatif faktörleri de göz önünde bulundurmaları. Bu fonksiyonların liderlerinin bir birim yöneticisi ile fikir alışverişinde bulduklarını, CEO ve bölüm yöneticisi ile bir araya gelerek bu yöneticinin rekabette üstün başarı için neye ihtiyacı olduğunu anlama çabası gösterdiklerini düşünün. Örneğin bu yönetici, dijitalleşme sürecinde hızlı adımlar atmak için ekibini yeniden düzenlemeli ve yeni fonlar kullanılmalı mı? Başarıyı tahmin etmek yöneticinin dışarıdan gelecek baskılara ve fırsatlara ne kadar hazırlıklı olduğuna, ekonomi kötüye giderse ne kadar dayanıklı

Fikrin Özeti

SORUN

CEO'lar insan kaynağını sürekli en önemli mücadele alanlarından biri olarak belirtse de insan kaynakları üst yöneticisini gereğinden daha değersiz görüyor ve İK'yı diğer fonksiyonlardan daha önemsiz olarak değerlendiriyor.

ÇÖZÜM

İnsan kaynakları üst yöneticisi CEO'nun gerçek bir iş ortağı haline gelmeli.

YAKLAŞIM

CEO, CHRO'nun iş tanımını yeniden belirlemeli ve CEO, CFO ve CHRO'dan oluşan çekirdek bir karar verme kurulu oluşturmalıdır.

olabileceğine ve dijitalleşme sürecinde ne kadar hızlı ölçek değiştirebileceğine bağlıdır. Sonra bunlara özel ölçütler oluşturulmalıdır.

Diğer bir örnek olarak, bir tepe yöneticinin reklam alanında kullanmak için veriye dayalı tahmin yetkinliği geliştirmesini inceleyelim. CFO ve CHRO'nun, bu yöneticinin veri analitiğinin temellerine adapte olamaması veya bu uzmanlığa sahip kişileri işe almakta geç kalması durumunda yeni bir rakibin gelip şirkete zarar verebileceğini anlaması gerekli. Ortaya koyulacak ölçütler pazarlama yöneticisinin departmanını ne kadar hızlı yeniden organize edebildiğini yansıtmalı. Ölçütlerin bir kısmı işe alım planına yönelik olmalı: Pazarlama müdürü hangi adımları ne zaman atmalı? Bunlar zaman içinde belli anlarda birer kilometre taşı olarak konumlanacak. Diğer bir ölçüt grubu da bütçe kullanımına yönelik olmalı: Yeni kişiler işe alınıp organizasyona dahil edildiğinde pazarlama müdürü bütçeyi yeniden organize edebilecek mi? Ve bu kaynak belirlenmiş segmentlerde gelirlerin, marjların ve pazar payının artmasına gerçekten de yardımcı oluyor mu? Her ne kadar biraz gecikmeli de olsa bu tür gelişmeler ölçümlenebiliyor.

CHRO'lar ayrıca rekabetle ilgili anlamlı tahminlerde de bulunabilmelidir. Her generalin düşman safalarında kendilerine eşdeğer general hakkında bilgi edinmeye çalışması gibi CHRO da rakipler hakkında bilgi edinmeli ve rakipteki kilit karar vericilerin ve icra noktasındaki yöneticilerin kendi organizasyonundakilere göre nasıl hareket ettiklerini bilmelidir. Tahminler, rakip şirketlerde insan kaynaklarına yönelik değişimlerin (teşvik sistemlerindeki düzenlemeler, gelirlerdeki artış veya işe alınan yeni uzmanlar gibi) olası etkilerini de içermeli ve bu değişimlerin rakibin pazardaki hareketlerine etkilerini de kapsamalıdır. Örneğin Apple 2014 yılında medikal teknoloji uzmanlarını işe almaya başladı. Bu, Apple Watch ve bazı diğer ürünlerini tıbbi amaçlarla kullanacağına yönelik bir ipucuydu aslında. Bu tür bir hareketin sağlık hizmetleri, medikal cihaz üreticisi veya klinik hizmeti veren bir şirkete etkisi olacaktır. Benzer

biçimde bir rakipte gerçekleşen organizasyonel yeniden yapılanma ve liderlerin yeniden atanması gibi etkinlikler, ürün hatlarına daha derinlemesine odaklanma anlamına gelebilir ve şirketiniz daha yoğun bir rekabetle karşılaşabilir.

Bevin avcılarını, basın, diğer şirketlerden gelen çalışanlar, tedarikçiler veya müşterinin müşterisi gibi kaynakları kullanarak rakipler hakkında bilgi toplamak mümkündür. Hatta "Pazarlamadan sorumlu başkan yardımcısı insandan çok rakamlara bakar" veya "O maliyet kısmaya odaklıdır, işi büyütemez" veya "Yeni bölümlerinin başındaki kişi hızlı büyüyen bir şirketten gelmiş" gibi genel yorumlar bile tahmininizin gücünü artırabilir. Örneğin Motorola'nın CHRO'su, Apple'ın kendi teknik elemanlarını işe aldığını söyleyerek CEO'yu uyarsaydı Motorola, Apple'ın iPhone hamlesini tahmin edebilirdi.

CHRO; birim, ekip, lider bazında tek tek karşılaştırmalar yapmalı, sadece belirgin rakiplere değil pazara girebilecek olası rakiplere de odaklanmalıdır. X şirketinde saç bakım ürünlerinin başına geçen kişi bizim yeni yöneticimize göre daha deneyimli ve yüksek enerjili mi? Y şirketinde kablosuz sensörleri geliştirmekten sorumlu ekip bizimkinden daha iyi işbirliği yapıyor mu? Bu sorulara verilecek yanıtlar gelecekte finansal açıklamalarda rakam olarak görebileceğimiz bazı gelişmeleri önceden tahmin etmemize yardımcı olabilir.

Sorunların teşhis edilmesi. CHRO, bir organizasyonun neden iyi performans vermediğinin veya hedefleri tutturamadığının belirlenmesi sürecinde çok önemli bir noktadadır. CEO'lar bu tür bir analizi kendilerini yanıtlayabilecek danışmanlardan ziyade CHRO'lardan beklemeli.

CHRO; CFO ve CEO ile birlikte çalışarak hedeflerin neden tutturulamadığını araştırmalı çünkü aslında birçok sorunun kaynağı insanlardır. Buradaki temel nokta, faiz oranları veya kurdaki dalgalanmalar gibi dış faktörlerin ötesine bakmak ve rakamlar ile şirketin sosyal sistemi (insanların nasıl bir arada çalıştığı) arasında bir bağlantı kurmaktır. Doğru bir teşhis doğru bir tedaviyi getirir ve doğru kararlar

verse de doğru yardımları alamayan kişilerin harcanmamasını sağlar.

Ekonomi kötüleşir ve performans bir önceki yıla göre düşerse sorular şunlar olmalı: Liderler buna nasıl tepki vermeli? Far görmüş tavşan gibi donup kalır mı yoksa saldırıya mı geçmeli? Rekabete ve dışarıda gerçekleşen değişime kıyasla hangi hızda hareket etmeli? İşte tam da bu noktada CHRO liderin yanlış kararları ile işe uygun olmama durumu arasındaki farkı belirleyerek ciddi bir yardımda bulunabilir. Ayrıca bu gibi durumlarda CHRO lider hakkında yeni bilgiler de öğrenir, örneğin liderin ne kadar dayanıklı olduğunu görür ki bu bilgiler ileride alınacak kararlar için faydalıdır.

Bireysel liderlere odaklanmak denklemin sadece tek tarafıdır. CHRO, ayrıca, sosyal sistemin farklı kısımlarının nasıl çalıştığı konusunda uzman olmalı, darboğazlar ve patinaj oluşturan etkinlikleri sistematik olarak gözlemlemelidir. Bir CEO, önemli bir ürün gamına yönelik rakamları incelediğinde pazar payında ve kârlılıkta üç yıl üst üste düşüş olduğunu gördü. Trendi değiştirmesi beklenen ve şirket için önemli olan yeni medikal teşhis ürünü ise henüz pazara sürülmeye hazır değildi. CEO ve CHRO sorunun detaylarına inerek Milwaukee'deki pazarlama ekibiyle Fransa'da Ar-Ge ekibinin ürün özellikleri konusunda uzlaşamadıklarını belirlediler. Bu kopukluğu çözümlenmeye üzere hemen yüz yüze toplantılar organize ettiler.

CHRO'nun sorunların teşhisinde görev alması ve konuları masaya getirmesinde çok büyük yarar var ama genelde bu çok da olağan bir durum değil. Bilgi saklamak, fikri uyuşmazlıkları ifade etmekte başarısız olmak ve buna karşın bir harekette bulunmamak ve mevkidaşlarının kuyusunu kazmak gibi davranışlar genelde fark edilmez. Bazı CEO'lar astlarının arasındaki çatışmaları çözümlenmeye yerine başka taraflara bakmayı tercih ederler ve böylelikle enerjiyi tüketerek tüm organizasyonun kararsızlığa sürüklenmesine neden olurlar. Örneğin kopuk iş birimleri arasında işbirliğinin yakalanamaması durumunda ortaya çıkabilecek sorunları ele alalım. Bu durumlarda hiçbir maliyet kesintisi, bütçe düzenlemesi veya uyarı kalıcı çözüm sağlamaz. Bu sıkıntılı ilişkileri su yüzüne çıkaracak CHRO'lar ağırlıklarınca altın değerinde görülmelidir.

Aynı zamanda, CHRO enerji kaynağı olan çalışanları belirlemeli ve onları geliştirmelidir. Ürünlere yönelik sonuçlara doğrudan veya dolaylı etkileri olsa da bu tür kişiler konuların kalbine inen, fikirleri

yeniden şekillendiren, işbirliğini destekleyecek gayri resmî ilişkiler kuran ve genelinde organizasyonu daha sağlıklı ve verimli hale getiren profillerdir. Bu kişiler, bir grubun değer yaratımının arkasındaki gizli güç olabilir.

Değer katmak için tedavi oluşturmak. Çevik şirketler, sermayelerini fırsatların olduğu yerlere aktarmayı ve bütçeleme ataletinden kaçınmayı bilir. ("Geçen yılki bütçenizden yüzde 5 daha azını alacaksınız"). McKinsey, 15 yıllık bir dönem için bin 600'den fazla ABD'li şirketin bütçeleme kalıplarını incelediğinde bütçelerini agresif şekilde yeniden düzenleyen şirketlerin (bu dönem içinde sermayelerinin yüzde 56'sını yeniden düzenleyen şirketler) daha az düzenleme yapan şirketlere kıyasla yüzde 30 daha fazla hissedar değeri yarattığını gördü.

Şirketler, benzer şekilde, insan kaynakları konusunda da esnek olmalı ve CHRO'lar değeri açığa çıkaracak veya yaratacak hamleleri önermeye hazırlıklı olmalı. Bu hamleler, bir kişinin gizli becerilerini ortaya çıkarma ve bu kişiyi yüksek potansiyelliler listesine ekleme, yeni bir pazarda büyümeyi tetiklemek için bir kişiyi başka bir pozisyona aktarma veya yeni bir teknoloji konusunda yetkinlik oluşturmak için şirket dışından birini işe alma şeklinde olabilir. Her ne kadar sermayenin yeniden konumlandırılması önemli olsa da bununla birlikte insan kaynaklarının da yeniden düzenlenmesi şirketlerde gerçek gelişimin anahtarıdır.

Bugünlerde liderler, dış çevredeki gelişmelere yanıt vermek için algoritmalarından anlamak, dijitalleşme ve hızlı değişime uygun bir psikolojik rahatlığa sahip olmak gibi daha önce çok sık görülmeyen yetenekler sergilemek durumunda. Şirketlerde derinlerde bu tür yeteneklere sahip kişiler bulunuyor olabilir. Bir etki oluşturmak için bu tür kişiler mevcut terfi basamaklarını izlemek yerine bir anda organizasyonda üç seviye yukarı yükseltilebilir. CHRO gelecekte değer yaratacak kişileri aramalı ve bunların yeteneğinin nasıl ortaya çıkarılacağını düşünmelidir. CFO'ların rakamlardan çıkarım yapmasına benzer biçimde, insanlar hakkında hüküm vermek CHRO'nun özel yeteneği olmalı.

Dow Chemical, şirketin geleneksel olarak uzun süre alan Ar-Ge süreçlerinin yanı sıra "kısa vadede inovasyon" oluşturmanın en kestirme yolunun girişimci ruha sahip gençleri işe almak olduğunun farkına vardı. 30 yaş altı çalışanların oranı 2004'te yüzde 9 iken 2014'te yüzde 15'e çıktı. Şirket, bu yeni yeteneklerden yararlanmak için 20-30 yaşlardaki çalışanları üst görevlere göreceli olarak daha hızlı terfi

ettirmek için kariyer yollarını da yeniden düzenledi ve onları küresel liderlik toplantılarına alışılagelenden daha erken dahil etmeye başladı.

Değeri ortaya çıkarmanın bir diğer yolu bir bireyin bir sorunu aşması veya kapasitesini geliştirmesine yardımcı olmak için uygun mekanizmaları tavsiye etmektir. Bunlar arasında o çalışanı başka bir göreve atamak, ona fikir verecek birini bulmak veya belli bir yeteneği açığa çıkarmak üzere kendisine yardımcı olacak birini sağlamak olabilir. Örneğin ünlü girişim sermayedarı John Doerr, fon sağladığı küçük yeni şirketlerin gereksinim duyacağı teknoloji uzmanlığını oluşturmak için inanılmaz ilişki ağını kullanarak bu şirketlerdeki kişileri Bell Laboratuvarlarındaki uzmanlarla bir araya getiriyor. Aynı mantıkla CHRO'lar diğer CHRO'larla olan ilişki ağlarını daha iyi kullanıp çalışanlarını, kapasitelerini açığa çıkaracak diğer kişiler ile bağlantıya geçirmeli.

CHRO, bir bölümü alt gruplara ayırabilir ve daha fazla sayıda kâr-zarar yöneten grup oluşturabilir. Bir ülkeyi veya büyük bir birimi yönetecek liderin işe alınması sürecinde önemli bazı kriterler önerebilir. Diğer tedavi yöntemleri sosyal mekanizmayı, yani ilişkilerin kalitesini, güven seviyesini ve işbirliği oranını geliştirmeye yönelik olabilir. Örneğin CHRO, yılda bir kez yerine her ay görüşmeler yapmak üzere iş birimleriyle işbirliğine gidebilir, böylece aksiyonlar arasındaki zaman farkını engeller, geri bildirimler motivasyonu artırır ve operasyonları geliştirir.

Yapılmaması gerekenler. CHRO ile yapılacak yeni anlaşma; tahmin yapma sürecinde beklentileri, sorunların teşhisini ve fayda sağlayacak aksiyonları net biçimde ortaya koymanın yanı sıra CHRO'nun yapmaması gerekenleri de belirtmeli. Bu odaklanma ve zaman kazanılmasını sağlayacak ve CHRO'nun işlerine daha üst seviyede konsantre olmasına imkan verecektir. Örneğin primleri yönetmek gibi İK'nın daha yönetimsel ve işlemsel görevleri, bugün bazı şirketlerin yapmaya başladığı gibi başkalarına verilebilir veya ayrıştırılabilir. Bir seçenek de bu sorumlulukları CFO'ya vermektir. Netflix'de geleneksel İK süreçleri ve rutin işler finans fonksiyonu altında yapılırken İK sadece yetenek bulma ve koçluk (Okuma Listesi kutusuna bakınız) görevlerini yerine getiriyor. Son dönemde öne çıktığını gördüğümüz bir diğer model; İK, finans ve BT bölümlerinin arka ofis aktivitelerini bir arada toplayan bir destek fonksiyonu oluşturulması. Bu fonksiyon CFO'ya bağlı da olabilir olmayabilir de.

Ödeme ve maaş sistemi geleneksel olarak CHRO'ların etkisindeki bir alandır ama nasıl bir

Şirketler beşeri sermayeleri konusunda esnek olmalı ve CHRO'lar değer yaratıcı etkinlikler önermelidir. Sermayenin konumlandırılmasıyla birlikte insan kaynağının da konumlandırılması şirketleri hızla büyütür.

CFO'nun sosyal yapının detaylarını anlaması kolay değilse, aynı şekilde CHRO'ların liderlerin karşı karşıya olduğu mücadeleleri takdir etmeleri kolay olmaz. Ücret ve maaşların şirketin davranışı, hızı ve çevikliği üzerinde çok büyük bir etkisi olduğu için burada en iyi çözüm CFO ve CEO'nun da sürece dahil olmasıdır. CHRO sürünün liderliğini yaparken ücret sistemine yönelik kararlar bu üçlü tarafından ortak alınmalı ve kurumsal yatırımcıların artan önemine paralel olarak yönetim kurulunun dahil olması da sağlanmalıdır.

CHRO'nun uyumu. Elinde yeni bir anlaşma olan CEO, CHRO'nun iş tanımına ne kadar uyduğunu ve üç yıl sonra nerede olması gerektiğini değerlendirmelidir. Birçok CHRO, İK bölümünden yükselerek gelmiştir. Bazıları birim yöneticiliğinden gelse de çoğu İK kaynaklıdır. Korn Ferry'nin araştırmalarına göre *Fortune 100* şirketlerinden sadece 40 tanesinin CHRO'su bu role gelmeden önce başka bir fonksiyonel görevde bulunmuş. Bu, iş performansını artıracabilecek aksiyonları tahmin, teşhis ve tedavi etmek açısından bir eksiklik oluşturabilir. Fakat daha geniş tartışmaların içinde yer almak CHRO'nun işin bütününe daha iyi anlamasını sağlayacaktır. CEO'lar bu yeni tanımlanan alanda gelişmeleri için CHRO'larına bir şans vermeli ve her çeyrekte gelişimi değerlendirmelidir.

CHRO'nun performansını ölçümlemek geçmişten beri sorunlu bir konu. İK liderleri genelde yeni

bir süreci bütçe dahilinde hayata geçirmek, doğru yerlerden belirlenen sayıda kişiyi işe almak veya çalışan sadakatini ve bağlılığını sağlamak gibi konular üzerinden değerlendirilir. Yine de bu çabaların büyük çoğunluğu değer yaratmayla ilgili değildir. İK'yı bir maliyet merkezinden, bir değer yaratıcısına dönüştürme sürecinde performans; gelire, kâr marjıyla, marka bilinirliğiyle veya pazar payıyla çok daha ilintili biçimde değerlendirilmelidir. Bu bağlantı ne kadar yakın olursa o kadar iyi.

Bir CHRO, örneğin kilit önemde bir çalışanı bir yöneticinin altından alıp diğerinin ekibine geçirerek ve böylelikle performansını artırarak, kritik öneme sahip bir becerinin gelişmesi için koçluk sistemini kurarak, şirket dışından birini önemli bir pozisyona getirerek, iki veya üç kişiyi bir araya getirip bunların ciro veya kârlılığa olumlu etki yapacak şekilde yeni bir iş veya girişim oluşturmasını sağlayarak, iki yıl içinde sonuç alamayacağını düşündüğü bir yöneticinin yerine yeni bir bölüm yöneticisi atayarak veya işbirliği gerektiren bir konudaki eksikliği tespit edip gidererek değer yaratabilir. Bu aksiyonlar gözlemlenebilir, sorgulanabilir ve şirketin performansı ve rakamlarına doğrudan etki yapabilir.

İşte bir örnek olay: Gelecek vaat eden genç bir lider uzun süredir o görevde bulunan başkan yardımcısının yerine büyük bir şirketin üç bölümünün yöneticiliğine getirildiğinde bu bölümler hızla büyüdü. Büyüme odaklı ve dijital konulardan anlayan bu yeni başkan yardımcısı, üç bölümünü üretim ve teknoloji alanındaki ortak noktalarını yakaladı ve ürün geliştirme sürecini neredeyse yarı yarıya azalttı. Üç yıl içinde bölümler rekabette fark attı ve bir numara haline geldi.

Bir G3 Oluşturmak

CEO, CHRO'yu tam anlamıyla bir iş ortağı haline getirmek için şirketin tepe noktasında, CFO ve CHRO'nun da dahil olduğu üçlü bir otorite merkezi oluşturmalıdır. Bu tür bir ekip kurmak, finansal rakamlar ile onları oluşturan insanları birbiriyle ilişkilendirmenin en iyi yoludur. Ayrıca İK'yı şirketin merkezine aldığı ve CHRO'nun en az CFO kadar katkı sağlayacağı mesajı verilmiş olur. Her ne kadar bazı şirketler CHRO'ların içinde CTO veya CRO'nun da olduğu daha geniş bir grubun parçası olmasını tercih edebilse de bizim tabirimizle G3, şirketi yönetecek çekirdek grup olmalı ve diğer herkesten ayrı bir özelliği olmalıdır. G3 ileriye ve büyük resme bakarak şirketin geleceğini şekillendirirken diğerleri

kafalarını operasyona gömebilir ve icra aşamasında çıkacak her türlü soruna çözüm sağlayarak şirketin raydan çıkmamasını garanti altına alabilirler. Organizasyon ve iş sonuçları arasındaki bağlantıyı kuran G3 olacaktır.

Sigorta brokerlığı ve risk yönetimi alanında küresel bir lider olan Marsh'ın CEO'su Peter Zaffino, CFO'su Courtney Leimkuhler ve CHRO'su Mary Anne Elliott ile sık sık bire bir görüşmeler yapar. Nisan 2015'te her ikisinin de katılımıyla bir toplantı düzenledi ve şirketin beklenen sonuçları almak üzere kendini hazırlayıp hazırlamadığını konuştu. G3 bu toplantıya başlarken portföyden bir iş alanını seçti ve bir tahtanın tam ortasından dikey bir çizgi çizdiler. Sağ taraf iş performansı (Leimkuhler'in uzmanlığı) ilgili iken sol taraf organizasyon tasarımına yönelik konulara (Elliott'ın uzmanlığı) ayrılmıştı. Çizilen bir yatay çizgi iki basit soruya verilecek yanıtlar için kutucuklar oluşturuyordu: Neler iyi gidiyor? Neler iyi gitmiyor?

Elliott, "Peter bu ikiye iki tabloyu kendisi de kolaylıkla doldurabilirdi ancak birlikte yapmamız gerçekten değer sağladı" diyor. Zaffino ise "Toplantının tamamı 15 dakika sürdü. Bu çalışmayı çok değerli bulduk. Zaten işleri disiplinli bir süreçte yönetiyorduk. Her çeyrek yaptığımız değerlendirmelerle şirketin finansal performansının detaylarına bakıyor ve beşeri sermaye tarafına bakmak için de her çeyrekte yetenek görüşmeleri yapıyorduk. Yani işi yönetme sürecimize bir yeni adım daha eklemek istemeyeceğimizi

CEO, şirketin en üst noktasında CFO ve CHRO'yu da içeren bir üçlü mekanizma kurmalıdır. Finansal sonuçlar ile onları yaratan insanları ilişkilendirmenin tek yolu bu tür bir ekip oluşturmaktır.

düşünmüş olabilirsiniz. Ancak bu G3 süreci bizlere, herhangi bir bürokrasi oluşturmadan işe farklı bir mercekten bakma fırsatı verdi” diyor.

Birbirinden ayrı veri noktalarını tek bir tahta üzerinde birleştirmek, gelecek dört ila sekiz çeyrek içinde iş performansını öngörmeye yönelik çabanın organizasyonel boyutunu belirlemeye yardımcı oldu. Bağlantılar doğal biçimde kurulunca diyalogdan önemli ölçüde değer elde etmek mümkün. Zaffino, “Bir işin gösterdiği performansı anlamak için sürekli derinlemesine çalışmalar yapıyoruz. Bu tür uygulamalarda performansa katkı sağlayan organizasyonel taraftaki unsurlar söz konusu olduğunda yatay değil dikey kazılar yapıyoruz.” Zaffino, İK’nın üzerinde çalıştığı yeni bir satış planını örnek veriyor. İş sonuçlarının ödülleri ile uyumlu olmasını sağlamaya çalışıyor ve “böylelikle satış primlerinin ve ücretlerinin işin finansal boyutundan kopuk olmamasını sağlıyor” diyor. “Ayrıca genel büyümeyi sağlarken bunun nasıl yatırıma dönüşeceği ve kârlılık oluşturacağını bilmek istiyoruz.” CHRO bu konuyu kendi bakış açısından ele alıyor: Bu satış planı doğru davranışları motive ediyor ve böylelikle iş performansını “iyi giyor” kategorisine sokuyor mu?

Ortak bağlantıları görmek, en önemli konuları belirleme açısından bu üçlüye yardımcı olan bir unsur. Leimkuhler, “Daha iyi yapmak istediğimiz her şeyin bir listesini çıkarmak yeterince kolay” diyor ve ekliyor, “Ama zor olan nereden başlayacağımızı bilmek. Organizasyonel tarafta iş performansına katkı veren unsurların neler olduğunu anladığınızda önceliklendirme yapmak daha kolay bir hale geliyor.” Örneğin, bölgesel iş liderlerinin dönüşümünü yönetmek İK için büyük bir olaydı çünkü çok zordu ve bu nedenle bir kenara bırakılma ihtimali de vardı. Harekete geçmemenin iş performansına ne noktada olumsuz yansıdığını görmek olayın aciliyeti konusunda daha büyük bir uyarı ortaya koydu.

Elliott, “İK dünyasında işin genelini anlamak ve ona entegre olmak hakkında konuşuyoruz. G3 toplantıları pragmatik bir etkinlik. CEO ve CFO ile oturduğunuzda İK’nın akademik boyutu ortadan kalkıyor. Her şey iş performansını artırmak için organizasyonun neye ihtiyaç duyduğunu anlamak ve kilit değişkenleri uyumlu hale getirmekten ibaret oluyor” diyor.

Leimkuhler, “Küçük bir gruba indirgenmek hakkında söylenmesi gereken birkaç şey var. Bu konuşmaları Marsh’daki 10 kişilik komitenin bütünüyle yapmak hantal bir iş olurdu. Her durumda biri ya da diğeri değil. Eklemeli bir iş” diyor. Zaffino ise “Bu,



OKUMA LİSTESİ

İnsan kaynakları fonksiyonu hakkında diğer yaratıcı fikirler için hbr.org’daki şu makalelere göz atabilirsiniz:

“Building a Game-Changing Talent Strategy”

Douglas A. Ready, Linda A. Hill ve Robert J. Thomas

“How Netflix Reinvented HR”

Patty McCord

“It’s Time to Split HR”

Ram Charan

işin bütününe yönelik bir bakış geliştirmek için hızlı bir yöntem. Üçümüz de ilk G3 toplantımızdan çıkarılan organizasyonun ve iş tarafının uyum içinde olduğuna ve işi iyi idare ettiğimize inanıyorduk” diyor.

Tata Communications’ın CEO’su Vinod Kumar da G3 mekanizmasını kullananlardan. Kumar’ın şirketi aralarında birçok telefon ve mobil operatörünün de olduğu şirketlere iletişim, bilgi işlem ve işbirliği yapıları sağlıyor. 2012’de yüzde 15-20 arası fiyat düşüşü oldu ve yeni yıkıcı teknolojiler kendilerini göstermeye başladı. Tata Communications, bu duruma ayak uydurabilmek için işini çok hızlı biçimde dönüştürmek zorundaydı ve bunun anlamı en azından kısa vade için şirket dışından insan kaynağı tedarik ederek kritik yetkinlikleri oluşturmaktı ki maliyetlerle uğraşan bir şirket için kulağa hoş gelen bir çözüm değildi. Bir şeyler yapılmalıydı ve Kumar o dönemki CFO Sanjay Baweja ve CHRO Aadesh Goyal’ı finansal ve yeteneğe yönelik konuları da dikkate alarak bir yol çizmek üzere göreve çağırdı.

G3 arasında sıkça yapılan konuşmalar sonucunda bir ortak nokta belirlendi: Tata Communications, gereksiz veya şirketin yeni rotasına uymayan pozisyonları yeniden yapılandırarak ve işleri doğru coğrafyalara kaydıracaktı. Bu hamleler işgücünü yüzde 7 azaltacaktı. Şirket bu tasarrufları çoğunlukla satış, pazarlama ve teknoloji alanında yeni işe alımlar yapıp gerekli yetkinlikleri oluşturmak için kullanacaktı.

Bir sonraki adımda G3, uzun vadede oluşacak değişimler üzerinde çalışmaya başladı. Tata Communications 2013’ün sonunda verimliliği sürekli artırmaya yönelik bir kurumsal programı hayata geçirdi. İlk aşamadaki hedef, maliyet bazını 100 milyon dolar azaltmaktı ama genel beklenti yeni bir kültürün tohumlarını ekmektir. G3 öncelikle çalışanların yarı zamanlı katıldığı fonksiyonlar arası ekipler oluşturmakla işe başladı. 500’den fazla kişi bu çalışmalara katıldı 50 kategoride fikirler üzerinde çalıştılar ve orijinal hedeflenenden çok daha fazla maliyet tasarrufu oluşturdular. Kısacası, proje büyük bir başarı elde etti ve sonuç ortaya koymayı sürdürdü.

CHRO, CFO ve CEO arasındaki gerek kurumsal gerekse gayri resmi diyalog artık Tata Communications’da yaşamın bir parçası. Zaman içinde CHRO Goyal’ın işin geneline olan hakimiyeti artınca Kumar cesur bir hamle yaptı ve Goyal’a şirketin hızlı büyüyen iştiraklerinden birinin yönetim sorumluluğunu verdi, yeni iş alanlarına yönelik yatırım yapılacak ve büyüülecek fırsatları belirleyen İnovasyon Konseyi’ne de üye yaptı.

Düzenli G3 Toplantıları

Bir G3'ün etkin olması için CEO, üçlünün düzenli olarak toplanmasını sağlamalı.

Haftalık nabız tutma toplantıları. CEO, CFO ve CHRO haftada bir kez bir araya gelip sosyal sistemin durumu ile ilgili olarak kurum içinden ve dışından gelen erken uyarı sinyallerini değerlendirmeli. Her biri olayları farklı bir mercekte görecektir ve fikirlerinin bir araya gelmesiyle daha doğru bir resim oluşacaktır. Bu üçlü fiziksel olarak bir arada olmak zorunda değil, bir konferans veya video görüşme de yapabilirler, önemli olan düzenli görüşmek. Bu toplantılar disiplinli biçimde yapılırsa altı hafta sonunda 15-20 dakikada bitirilebilir hale gelir.

Bu toplantıların tonunu CEO belirlemeli, tartışmanın dengeli olmasını ve entelektüel açıdan dürüstlüğü sağlanmasını temin etmeli. Hem CFO hem de CHRO, güven sağlamak için politik açıdan nötr olmalı ve CEO'ya yaranmak için dürüstlüklerinden taviz vermemeli. Açıkça konuşmaları ve konuları gündeme getirmeleri önemli. Zaman geçtikçe her bir G3 üyesi diğerlerinin bilişsel mercekleri hakkında daha net bilgi sahibi olur, tartışmalar daha akıcı hale gelir ve her üçü de işin karmaşıklıkları hakkında çok daha fazla şey öğrenir. Ayrıca birbirlerinin önyargılarını daha kolaylıkla düzeltebilir, insanları anlama konusunda beceri kazanır ve doğru kişileri doğru işlere yerleştirme şanslarını yükseltirler.

Aylık kontroller. G3 her ay birkaç saatini ayırarak şu sorulara göre önlerindeki 4-8 çeyreklik dönemi değerlendirmeli: Hedeflerimize ulaşmaktan bizi alıkoyabilecek beşeri konular neler olabilir? Bir bireyle ilgili bir sorunumuz var mı? İşbirliğinde bir sorun var mı? Kıdemli ekipte rekabetin nasıl geliştiğini göremeyen biri var mı? Bizden ayrılmak üzere olan biri var mı?

Şirketler, en az her çeyrekte bir operasyonel değerlendirme yapar ve bu değerlendirmeler geçmiş dönemdir. Burada amaç öngörü ve teşhis yapabilmek ve ileriye sadece rakamsal boyutta değil insani boyutta da bakabilmektir çünkü başarısızlıkların ve kaçan fırsatların çoğunun nedeni insana yönelik konulardır. Birbirinden kopuk birimlerde özellikle de ilk iki katmanda organizasyonel sorunlar, enerjinin tükenmesi veya çatışmalar yaşanıyor olabilir. Çatışmalar matris organizasyonların doğasında vardır, G3 bunların nerede ortaya çıktığını bilmeli ve yeni bir girişimin başarısını etkileyip etkilemeyeceklerini anlamalı ve liderlerin bunları nasıl yönettiğini görmelidir. Bu tür konuları ele almak mikro yönetim veya cadı avı yapmak anlamına gelmez. İyi ya da

kötü performansın temel nedenlerini bulmak ve sorunu düzeltici önlemleri hızla almak anlamına gelir.

Üç yıllık planlama. Şirketin üç yıl sonra nerede olacağını planlamak ve hangi yeni projelerin fonlanacağını ve sermayenin nereye harcanacağını belirlemek genel bir uygulamadır. Bu süreçte genelde eksik olan unsur insana yönelik sorulardır: Çalışanlarımız hedeflere ulaşabilmek için doğru becerilere, eğitime ve mizaca sahip mi? Çalışanlarımız değişen koşullara uyum sağlama esnekliğine sahip mi? Birçok stratejik planlama organizasyon içindeki veya rakiplerdeki kritik öneme sahip oyuncularla ilgili hiçbir şey içermez.

İnsanları tartışmak stratejiyi tartışmaktan önce gelmelidir. (Bu General Electric'in meşhur bir uygulamasıdır.) Çalışanların yetkinlikleri neler, ne tür bir yardıma ihtiyaçları olabilir ve onlar en iyi seçenekler mi? Bir şirketin CEO'su ve CHRO'su açılan her yüksek pozisyon için üçü kurum içi ikisi kurum dışından beş adayları olması gerektiğine karar verdiler. Yetenek her zaman geniş bir bağlamda değerlendirilmeli. Kimin parladığını, kimin işine son verildiğini, kimin gittiğini ve rekabetçiliğimizle veya rakiplerimizle ilgili etki oluşturacak hangi bilgiye sahip olduğunu dikkate alın.

Yeni İK Liderlik Kanalları

Bazı CEO'lar, CHRO'larını daha yukarı taşımaktan imtina edebilir çünkü İK liderlerinin işle ilgili yargılarına ve insanlar konusundaki sezgilerine güvenmiyor olabilirler. Yöneticilerinin işe alım, bordro, prim ve benzeri konular dışında başka konular konuşmaya hazırlıklı olmadığına dair bir çekince olabilir. Bu önyargı CHRO'ların öğrenmesi için zengin bir ortam yaratılarak aşılabilir. G3 toplantıları sayesinde onların işle ilgili diğer konulara aşina olmalarını sağlayın ve onlara koçluk imkanı sunun. Eğer bilgi ve beceri eksikliği devam ederse CHRO'ya bunu nasıl kapatabileceğini sorun. Bazı CHRO'lar bu durumdan iyi sonuç elde ederken bazıları çok iyi sonuç alamayabilir ve kısa sürede yerlerine birini koymak da kolay olmayabilir. (Aynı durum 1980'lerde muhasebe temelinden CFO bulmak sürecinde de yaşanmıştı.)

İyi bir çözüm İK liderlerine işle ilgili taraflarını geliştirmek için yeni kariyer yolları yaratmak, iş liderlerinin de insan kaynağı ile ilgili özelliklerini geliştirmek için aynı yöntemi izlemektir. İster İK alanında ister başka alanda olsun her ilk seviye lider; insanları değerlendirme, işe alma ve onlara

koçluk yapmak konularında kapsamlı bir eğitim almalıdır. Kariyerlerine İK liderliği alanında başlayanlar da iş analizi alanında ciddi bir eğitim almalıdır ki McKinsey’de yeni işe girenler bu yoldan geçer. İK birimi içinde doğrudan tepeye giden bir terfi yolu olmamalıdır. Başarıyı hedefleyen CHRO’ların yukarı ilerlerken işin başka alanlarıyla ilgili sorumlulukları da olmalı ve bunlar kapsamında insan ve bütçe yönetmeliler.

Tepe koltuğa yönelen tüm liderler İK ve işin geri kalan kısmına yönelik değişimli görevler almalı. Şirketin en tepe üç kademesindeki yöneticilerin mutlaka bir İK lideri olarak çalışmış olmasını mecbur kılın ve kısa süre içinde bu pozisyon bir yetenek mknatısı haline gelsin. Ve bu görevin geçirilmediğinden emin olun. İnsani kısımla ilgili bir fikri olmayan liderlerin üst seviye işlerde başarılı olması mümkün değildir.

Yeni İK’ya Dönüşüm

Sürdürülebilir bir rekabetçi ayrışmanın tek kaynağının insan olduğu fikrini benimseyen her CEO İK

fonksiyonunun yeniden önem kazanması ve yükseltilmesi konusuna ciddi önem vermelidir. CFO ve CHRO’yu bir araya getiren bir mekanizmanın örülmesi işi geliştirir ve CEO’nun bireysel yetkinliklerini de genişletir. Bu bir gecede olmaz, bizim görüşümüze göre ana akım bir değişim için en az üç yıl gibi bir süre gereklidir. CHRO’dan ve insan kaynakları fonksiyonundan yeni beklentileri dile getirmek iyi bir başlangıç noktası olabilir. Ardından iş ve insan unsurlarını bir araya getirecek yaratıcı yöntemler bulmak gelmelidir. Kariyer yollarını ve yetenek görüşmelerini yeniden tasarlamak şirketi bir adım daha öteye taşıyacaktır. Ama eğer CEO kişisel olarak bu iş üstlenmez, üç yıllık bir strateji oluşturmaz ve icraya başlalmazsa bunların hiçbiri gerçekleşemez. ❖

Ram Charan, CEO'lara ve şirketlerin yönetim kurullarına danışmanlık yapan bir iş lideridir. **Dominic Barton**, McKinsey & Company'nin küresel genel müdürü ve Brookings Institute'un mütevelli üyesidir. **Dennis Carey**, Korn Ferry'nin başkan yardımcısıdır ve CEO ve yönetim kurulu üyesi alımlarında uzmandır. Charan ve Carey (ve Michael Useem) *Boards That Lead* (Harvard Business Review Press, 2014) adlı kitabın yazarlarıdır.



“Gururla söyleyebilirim ki sadece kağıttan arındırılmış ortam yaratmakla kalmadık insandan arındırılmış bir ortama da yaratık.”