

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading 201



Brad Smart

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Yazar Hakkında



Dr. Brad Smart

Dr. Smart uluslararası üne sahip yönetim psikoloğudur. Dünyanın en büyük 500 şirketinin çoğuna danışmanlık vermektedir. Brad doktorasını Purdue Üniversitesi Endüstriyel Psikoloji bölümünde tamamladıktan sonra, danışmanlık sektöründe çalıştı ve 2 yıl sonra Chicago merkezli Smart & Associates, Inc., şirketini kurdu.

“Topgrading; How Leading Companies Win By Hiring, Coaching and Keeping the Best People “ (“Topgrading; Lider Şirketler En İyi Çalışanları İşe Alarak, Destekleyerek ve Şirketlerinde Tutarak Nasıl Daha Çok Kazanıyorlar”) isimli kitap, Brad’in dördüncü kitabıdır. Bu kitap kendi kategorisindeki 1,400 kitap arasında 1 Numaraya çıkmıştır. 2008 yılında “Topgrading for Sales: World-Class Methods to Interview, Hire and Coach Top Sales Representatives” (Satışçılar için Topgrading: Satış Temsilcileri için İş Görüşmesi, İşe Alma ve Desteklemede Dünya Standartlarında Metotlar”) kitabı yayınlandı. 1997 yılında Brad ve oğlu Geoff (ghSMART’in CEO’su), Topgrading hakkındaki ilk bilimsel makaleyi yazdılar. Geoff, The New York Times’ın en çok satan “Who”(Kim) kitabının yazarlarından biridir.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Brad, 200 ün üzerinde şirket için yaptığı 6,500ün üzerinde detaylı iş görüşmesi ile dünyanın en deneyimli üst düzey iş görüşmesi uzmanı ve koçu olarak tanınmaktadır. Lider şirketlerin CEO'larına danışmanlık yapan Brad, Wall Street Journal'in kapağında yerini almış ve "üst düzey yöneticilerin zihnini değiştiren" profil olarak tanıtılmıştır. CNN tarafından hakkında özel haber yapılan Brad, Fortune, Chief Executive vb. pek çok yayına da konu olmuştur. Kendisinin Topgrading İş Görüşmesi tekniği, General Electric, Honeywell, Barclays, Johnson&Johnson ve American Heart Association gibi pek çok lider şirket için en iyi metot olarak benimsenmiştir.

Topgrading Hakkındaki Görüşler

"Brad'in Topgrading metotları GE'deki yeteneği maksimize etmemizde çok yardımcı oldu. –Jack Welch (Winning kitabının yazarı ve General Electric'in eski CEO'su.)"

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading A tipi çalışan olmak ve diğer A tipi çalışanları tespit edebilmek konusundaki en önemli yol gösterici. -- Larry Bossidy (Execution'un yazarı ve Honeywell'in eski CEO'su)

Giriş

İster 10 kişilik bir şirketin sahibi olun, isterseniz dünyanın en büyük 1,000 şirketinden birinin CEO su olun veya bir departmanın/bölümün yöneticisi olun, işte size çok tanıdık bir senaryo; Yönetiminizdeki takım genellikle yetkinliklerin/yeteneklerin bir karışımından oluşur ve size en çok zorlayan marjinal performanslı olanlardır. Siz zamanınızın çoğunu yüksek performans gösteren, çok iyi çalışanlarınıza harcamak, dolayısıyla daha çok kazanmak istersiniz fakat kronik düşük performanslılar buna müsaade etmezler. Siz zamanınızın çoğunu bu düşük performanslılarla uğraşarak harcarsınız. Buda tüm organizasyonun performansını aşağı çeker. Siz yeteneğe değer veriyorsunuz... Gerçekten veriyorsunuz, fakat sahip olduğunuz takımdan ancak % 25'i yüksek performanslı. Düşük performanslıları destekliyorsunuz fakat... Bu çok ender sonuç veriyor. Zaman zaman bunlardan birini değiştiriyorsunuz ama bu defa;

- Danışmanlık firmaları yeterince iyi aday bulup göndermiyorlar,
- Adayların Özgeçmişleri aldatıcı bilgilerle dolu,
- Yetkinlik bazlı iş görüşmeleriniz yeterli ve anlamlı değil,
- Referans görüşmeleri değersiz,
- Sık sık işe aldıklarınız sizi hayal kırıklığına uğrattıyor,
- Bütün bu yanlış işe alımlar çok "maliyetli".

Kulübe hoş geldiniz! On binlerce tekil araştırma ve dünyanın en

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

büyük 1,000 şirketinde yapılan özel araştırmalar gösteriyor ki, işe alınan adayların ancak % 25 i “yüksek performanslı” çalışan oluyor!

Birçok şirket yüksek performanslı işçileri sadece %25 oranında tespit edip işe alabiliyor!

Genellikle kullanılan 50 dakikalık yetkinlik bazlı (davranışsal) iş görüşmelerinin sonucu, % 75 oranında hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Şurası kesinki, eğer yöneticiler “yeterli” adaylar istiyorsa bu görüşmeler ve adaylar “uygun” oluyor. Ama sizin de kalbinizde ve zihninizde “yeterli” ve “uygun” adaylar ve çalışanlar yeterince “iyi” olmuyorlar. Siz gerçekten yüksek performans sergileyecekleri istiyorsunuz, ödeyeceğiniz ücretin karşılığını verecek mümkün olan en iyilerini işe almak istiyorsunuz. Bu her bir iş için sadece en iyi adayı seçmek demek.

Bu kitabın 3. Bölümü, binlerce yöneticinin ve pek çok lider şirketin “uygun” değil, “yüksek performanslı” çalışan sayılarını Topgrading yöntemini ve onun 12 pratik basamağını kullanarak nasıl ikiye, üçe katladıklarını izah etmektedir. Topgrading metodunu uygulayan şirketlerin çoğu, % 90 oranında en iyileri işe alıyor veya şirket içerisinde terfilerde onları kullanıyor.

Birçok Topgrading Şirketi yüksek performanslı çalışanları %90 oranında tespit edip işe alabiliyor.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading liderleri, şirketlerinin daha iyi performans sergilediğini çünkü Topgrading metodunun yöneticileri her zaman en iyiyi seçmede yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Onlar Topgraders olarak isimlendiriliyor.

Topgrader Kime Denir

Biz Topgrader'ı yüksek performanslıları işe alan veya onları daha üst görevlere atayan lider kişiler olarak tanımlıyoruz. Aday olunan görev için yeteneklerin en tepesindeki % 10'u hedefleyenlerdir. Yani, eğer bir görev/iş için uygun olduğu düşünülen 10 aday var ise bunların arasındaki en iyi 1 numarayı bulup seçmektir. Eğer şirket içi üst görev ataması söz konusu ise yine aynı mantıkla seçim yapmaktır. Şirketlerin çoğu bu tip seçimler söz konusu olduğunda “yeterli” veya “uygun” adayı seçmek, tercih etmek, atamak alışkanlığına sahiptir, “en iyiyi” seçmek değil.

Peki, “en iyi”ler, “yüksek performanslı”lar nasıl olurlar? Burada temsili bir özetini bulabilirsiniz:

Eğer Topgrader olmak istiyorsanız, bugün buna başlayabilirsiniz. Bu kısa kitap size anlaşılması kolay temelleri öğretecek. Ama % 90 başarıya ulaşmak biraz disiplin ve pratik tecrübe istemektedir.

Topgrader kişiler, genel olarak yapılan ve basitleştirme riski taşıyan kısa süreli iş görüşmeleri yerine onları en az % 75 -% 90 başarılı işe alımlar yapabilmeleri için “Gümüş Kurşun” gibi etkili Topgrading İş Görüşmesi modelini öneriyor. Bu yöntemle;

- Adayların “tam olarak” ne istediğini tespit edebilir,
- Yetenekli adaylara ulaşmak için ilişki ağı (network) geliştirilebilir,
- Eksiksiz, tam kronolojik Topgrading İş Görüşmesi yapabilir,
- Adayların kendileri hakkında referans verebilecek eski yönetici/patronları ile görüşme ayarlamasını sağlayabilirsiniz.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading, şirket içi atamaları içinde benzer aşamalar ile gerçekleşir bir farkla ki, referans görüşmeleri için dış yönetici veya patronlar yerine içerdeki yönetici veya ekip arkadaşlarından yararlanılır.

Topgrading İş Görüşmesi için “Gümüş Kurşun” benzetmesi kullanıyoruz çünkü işe alımda veya yeni görev atamalarında bizi başarıya götürecek en etkili ve sonuç alıcı aşama, basamak bu görüşmedir. Neden? Çünkü Topgrading İş Görüşmesi yaparken detaylı, tanımlanmış bir “yol haritası” mevcuttur. Bir iş görüşmesi rehberi size, adayın her bir iş tecrübesinde edindiği başarıları, başarısızlıkları, kritik kararları ve kritik ilişkileri hakkında tüm detayları öğrenmenizi sağlar. Böylesi bir görüşmenin çok detaylı, ifşa edici olması sizi endişelendirmesin! İşte size Topgrading kulübüne katılımınızı sağlayacak bazı “sırlar”.

	Yüksek Performanslı	Ortalama (yeterli) Performanslı	Düşük Performanslı
Ortalama yetenek seviyesi	Belirli bir maaşa bulunabilecek işçilerin en iyi %10'u içinde	Belirli bir maaşa bulunabilecek işçilerin en iyi %65'i civarlarında	Belirli maaşa bulunabilecek işçilerin %65'inden de düşük performanslı
Problem Çözme	Hızlı bir inceleme yürüterek karmaşık analizler yapabilir.	Akıllı, ortalama algı.	Karmaşık durumlarla baş etmekte zorlanıyor.
Liderlik	Gerekli değişimleri gerçekleştirebilir, her duruma kolayca adapte olabilir ve şirkettekilere ilham verebilir.	Ortalama seviyede değişimleri destekler ve ılıman bir birlik ortamı yaratır.	Statükoyu tercih eder, güvenilir değildir dolayısıyla saygı görmez.
Hırs	Yüksek enerjili, haftada 55 saatten fazla çalışabiliyor(artı evdeyken maillere cevap verebiliyor), başarıya odaklı	Motivasyonlu, haftada 50-54 saat çalışır, ara sıra enerjik.	Tutarsız çalışma hızı, haftada 40-49 saat çalışma.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Beceriklilik	Engellerin üstesinden gelebilir, iş bitiricidir, her şeyi yapabileceğini düşünür.	Ara sıra çözümler üretir, işleri “halletmek” için başkalarına ihtiyaç duyar.	Sık sık karşılaştığı engeller karşısında pes eder. Sürekli patronlarına iş “kaydırır”
Topgrading	Yüksek performanslı işçileri tespit edebilir ve işe alır. Sürekli kötü performans gösteren işçilerin kovar ya da mevkilerini değiştirir.	Birkaç tane yüksek performanslı işçiyi tespit edip işe alabilir.	Sık sık düşük performanslı kişileri seçer. Vasatlığı tolere eder.
Koçluk	Her takım oyuncusuna rehberlik ederek performanslarını ve kişisel/profesyonel gelişimlerini artırır.	Yıllık performans değerlendirmesi yaparlar. Koçluk yaparken adam seçer.	Erişemez, aşırı eleştirici, takdir konusunda cimri, geribildirim verme konusunda yüzeysel.
Takım Kurma	Konsantre olmuş, yardımlaşan, sonuç odaklı takımlar kurar.	Takım çalışması ister fakat gerçekleşmesini sağlayamaz.	Başkalarının enerjisini emer, çalışanlar arasındaki huzuru bozacak hareketler yapar.
İstikrar	İstikrarlı şekilde mükemmel performans.	Bazı temel istikrar beklentilerini karşılar.	Beklentileri karşılama konusunda istikrarsızdır.
Dürüstlük	Sözü senettir.	Genel olarak dürüst.	“Sınırları zorlar”
İletişim	Mükemmel sözlü/yazılı iletişim yeteneği.	Ortalama yazılı/sözlü iletişim yeteneği.	Vasat.

Bölüm 1

Yetenekli Olanı Seçmek Neden Sizin İçin En Baskıcı, En Sinir Bozucu Meydan Okumadır?

“Bir işte kazanmak için, sahada çalışacak doğru insanı almaktan daha önemli bir şey yoktur. Dünya üzerindeki hiçbir akıllı strateji veya ileri teknoloji, onları hayata geçirecek, uygulayacak insan kadar etkili değildir.” Jack Welch, Winning, (Eski meşhur GE CEO’su)

Kimseye vaaz vermek istemiyorum ama bu kitabı okuyan herhangi birinin yetenekleri hedefleyen liderler korosunun bir üyesi olduğunun söyleyebilirim. Yeteneğin ne derece önemli olduğunu biliyorsunuz ama eğer diğer pek çok yönetici gibiyseniz yanlış işe alımlar nedeniyle sinirleriniz bozulmuş vaziyettedir. Araştırma sonuçlarını okudunuz, CEO’lar veya yöneticiler bir araya geldiklerinde, “doğru insanı seçme”nin onların en büyük baş ağrıları, en çok baskı hissettikleri ve en sinir bozucu alan olduğunu söylüyorlar. Niçin? Çünkü esas önemli olanın “yüksek performanslıları seçmek” olmasına rağmen, çoğu yönetici bunu ancak % 25 oranında gerçekleştiriyor.

Size kendi tecrübelerimden farklı bir bakışla bunu vereyim. Şimdiye kadar 65,000 in üzerinde yüz-yüze görüşme yolu ile araştırma yaptım ve açık bir şekilde gördüm ki, neredeyse tüm

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

yöneticilerin başarısı için yegâne faktör, yönettikleri takımın “yetkinliği” dir.

Akademisyenlerin bunu bilimsel olarak inceleyeceklerini umuyorum, ama yüz yüze gerçekleştirdiğim 6500’ü aşkın saha çalışmasının sonuçları apaçık gösteriyor ki: Eğer yüksek performanslılardan oluşan bir takım kurarsanız başarıya ulaşmanız mümkün, ama çok sayıda düşük performanslıyı tutmaya devam ederseniz kaybetmeye meyillisiniz demektir.

Yüksek performanslı kişilerden oluşan bir takım kurarsanız başarıya çok yaklaşırsınız. Ama eğer düşük performanslı çalışanları elinizde tutmaya devam ederseniz başarısız olmaya mahkûm kalırsınız.

“Yaa! “ diyorsunuz. Elbette ortalama bir takım ile iyi sonuçlar veya yüksek kazanç elde etmek mümkün ama bu ancak sizin pazardaki tek oyuncu, kural koyucu olmanızla, sahip olduğunuz özel bir patent hakkı nedeniyle, sizden çok daha beter durumdaki rakiplerin olduğu bir rekabet ortamında veya sadece size çalışan “rekabet avantajı” sağlayan bazı destekçiler/lobiciler olması durumunda mümkün. Ve elbette yüksek performanslılardan kurulu bir takım olmanıza rağmen zarar etmeniz, kaybetmeniz de mümkün. CEO yanlış bir stratejide ısrar eder, kötü bir şirket kültürü şirkete yapışıp kalmıştır, birisi sizin fikrî malınızı çalar, ekonomide ani bir çöküşten dolayı bulunduğunuz pazar batar vesaire. Fakat uzun vadede her zaman yetenek ve yüksek performans kazanır.

Yıllarca düşük performanslıların işe alımları nedeniyle yaşanan sinir bozukluklarının üzerinde çalıştım. Bütün yöneticiler bu “ağrı”dan

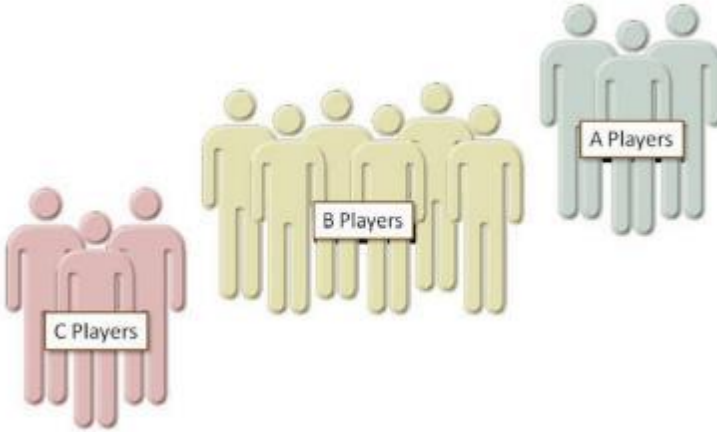
Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Ŗikâyetçidir. Örneğın kendi yaptığımız bir araştırma gösteriyor ki yönetim kademesindeki herhangi bir yanlış işe alımın maliyeti o kişinin 15 Brüt maaşına eşit büyüklükte. Bölüm3, yanlış işe alımların ne kadar can sıkıcı, acı veren ve maliyetli olduğuna dair ek dokümanları sağlıyor.

Neden bazı “Uygun/Yeterli” Performanslı Olanları Elinizde Tutmanız Akıllıcaydı?

Topgrading metodu ile tanışmamış olan yöneticilerin çoğu için bu can sıkıntısı, zaman kayıpları, düşük iş performansı ve yüksek maliyetler anlaşılabilir. Ne? Evet... Açıklamama müsaade edin.

Farz edelim ki sizin yönetiminizdeki takım, benim yıllardır görüştüğüm binlerce farklı yöneticinin olduğu gibi yeteneklerin karışımından ibaret.



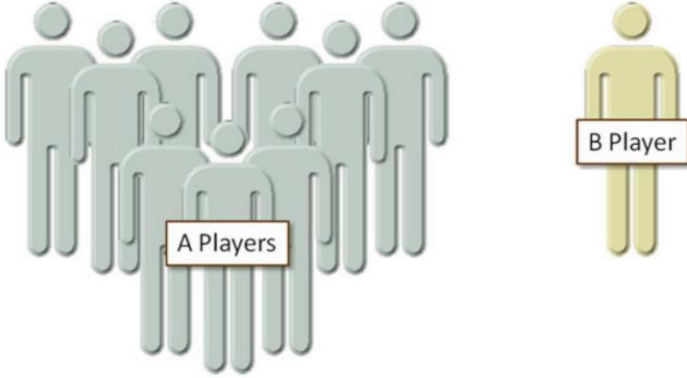
Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Eğer iş geçmişiniz benzer ise, işe alımlarınızda ancak %25 ihtimal ile yüksek performanslı çalışanları bulabiliyorsunuz. Var olan “normal/uygun” performanslıların değiştirilmesi için bu ihtimal koşulları ile değişime gitmeniz çok riskli. Çünkü var olan bu çalışanların en iyi performans sergileyen %10 içerisinde olmadığı kesin. Yeni yapacağınız seçim sürecinde de en iyiyi bulmak için % 25 oranında başarı şansınız var. Bu da sizin daha iyi bir işe alım sonucu elde etmeniz için % 50 ihtimal olduğu anlamına geliyor. İşlerin kötüye gitmesi durumunda ise bu “uygun/yeterli” performanslı çalışanı kaybedip, yerine daha “kötü” performanslı bir adayı işe alma. Bunun da genel ortalaması %25.

Bu nedenle sizin var olan “yüksek performanslılara” daha fazla destek olmanız ve koçluk yapmanız daha akıllıcadır. Sizin için problem çıkartan, kayıplarınıza ve uykularınızın kaçmasına sebep olan kronik düşük performanslıları değiştirmek daha akıllıcadır. Topgrading metodolojisini bilen biri olarak sizin “yeterli/uygun” performanslıları elde tutmanın, sadece %25 başarı şansı nedeniyle, daha uygun olacağı açıktır.

Ama bir Topgrader olduktan sonra bu tablo değişiyor. Eğer işe aldığınız kişilerin %75-%90’u yüksek performanslıysa sadece düşük performanslı çalışanları değil ortalama seviyede performanslı çalışanları da daha iyileriyle değiştirmeniz sizin için hem daha mantıklı hem de daha akıllıca olacaktır. Bir Topgrader’ın takımı şu şekilde görünür:

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız



Neden Yaygın İŖe Alım Yöntemleri Bu Kadar Zayıf ve Topgrading Yöntemleri Nasıl En Etkili Yöntem Haline Geldi

Her geçen hafta daha fazla Ŗirket mevcut iŖe alım ve terfi metodlarını Topgrading'i benimseyerek destekliyor. Neden? Çünkü birçok Ŗirket tarafından benimsenmiŖ iŖe alım ve terfi ettirme yöntemleri o kadar yetersiz ki, bariz bir Ŗekilde yüksek performanslı çalışanları tespit etmekte başarısızlar. Konu ile ilgili birkaç veri:

- Global 100 Ŗirketlerinin bir numaralı insan kaynakları müdürleriyle görüşüp onlara bir anket yaptım. Anket sonucuna göre iŖe aldıkları yöneticilerin %80'i hayal kırıklığı çıkıyor. Aynı Ŗekilde terfi ettirdikleri çalışanların %75'i de hayal kırıklığı oluyor. Bu berbat sonuçlara bakarak insan Kaynaklarına nasıl saygı duyulabilir?

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

- Dünyanın en büyük danışmanlık şirketlerinden biri olan McKinsey Quarterly'nin yayınladığı son makalede (*Yeteneği Stratejik Bir Öncelik Yapmak*) İK'nın imajının nasıl bozulduğu ve halen nasıl kötüye gittiğinden bahsediliyor. Faaliyet yöneticileri insan kaynaklarının sözde “ideal yöntemler”inin artık işe yaramadığını söylüyor. En kötüsü de, son on yılda İK'nın imajının gittikçe kötüleşiyor oluşu.

Topgrading İK'nın itibar Kazanmasını sağlar.

- Topgrading, İnsan Kaynakları bölümünün şirkette daha fazla değer görmesinin en iyi yöntemlerinden biri.
- 200 CEO'nun verdiği cevaplara göre danışmanlık şirketlerine verdikleri paranın karşılığını sadece %21 oranında alabildiklerini söylüyorlar.
- Bir ecza şirketinin İK müdürünü ile yaptığım telekonferansta bana yaptıkları tek seferlik, yetkinlik bazlı işe alma görüşmelerinin %97,5 oranında başarılı olduğunu söyledi. Şüpheyle bu ölçümü nasıl yaptıklarını sorduğumda ise bana “İşe alım gerçekleştikten 30 gün sonra işe alınan kişinin müdürüne ‘aldığımız kişi gerekli yeterliliklere sahip mi?’ şeklinde bir mail yolluyoruz. Bu evet/hayır sorusuna verilen cevap %97,5 oranında evet oluyor.” dedi. Bu sorunun kişinin yetkinliğinin derecesiyle ilgili hiçbir şey sormadığına dikkatinizi çekmek isterim. Sadece gerekli yeterlilikler “var mı yok mu?” şeklinde bir soru. Oldu olacak işe aldıkları kişinin kalbinin atıp atmadığını sorsalardı. Bunun üzerine yaptıkları bu görüşmelerin ne

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

oranda yüksek performanslı iŖçileri saptayabildiğini sorduğumda ise “Ah, büyük ihtimalle iŖe aldığımız kiŖilerin sadece %20 kadarı yüksek performanslı oluyor. Geri kalanı kötü iŖe alımlar.”

- ABD’li bir verimlilik ve kalite ölçme merkezinin düzenlediğı, 19’dan fazla Ŗirketin ya sponsor ya denek ya da her ikisi birden olarak katıldığı bir araŖtırmada özel danışmandım. İncelenen Ŗirketler arasından sadece bir tanesi -Topgrading yöntemlerini kullanan bir Ŗirket- hem iŖe alım başarısını hem de terfii ettirme başarısını ölçen ölçütlerde üstün başarısıyla öne çıktı. Bu Ŗirketin Topgrading’i kullanarak elde ettiğı başarı oranı ise %90 (yüksek performanslı çalışan iŖe alma oranı).
- Herhangi bir İK değerlendirme Ŗirketinin web sitesine girip bakın, hiçbirinin iŖe alınan yüksek performanslı iŖçi yüzdesini ölçmediğini göreceksiniz. Onun yerine İK genellikle iŖe alma giderlerini ve pozisyonların açık kalma süresini ölçer. Böylece %75 oranla yanlış kiŖileri iŖe alırlar, fakat bunu hızlı ve ucuz bir Ŗekilde yaparlar.

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Bu Tabloda Ne YanlıŖ?

İŖe dünyası bugün ölçümlemeler ışığında yürütölüyor. En önemli faktör, iŖe alınan ya da terfi ettirilen kiŖilerin kalitesi, ölçölüyor fakat onun dıŖında ne var ne yoksa ölçölüyor. Ŗirketler TQM'i, Six Sigma'yı, Toyota metotlarını, yalın imalatı, bir sürü finansal ölçölümü, Black Belts'i benimsiyor fakat sadece Topgrader'lar iŖe alınan ve terfi ettirilen iŖçilerin kalitesini ölçölüyor.

Neden? Bence, kötü iŖe alımlar o kadar yaygın ki, bütün iŖe dünyası kendini aldatıyor. Kimse kötü iŖe alımların Ŗirketin başarıya gitmesini yavaşlatan bir pranga olduğunu kabullenmek istemiyor.

Hatalı iŖe alımlar Ŗirketin başarıya gitmesini yavaşlatan bir prangadır.

Bu durum (son zamanlara kadarki) futboldaki Ŗike olayları gibi. Herkes durumun farkında fakat kimse bununla yüzleŖmek istemiyor.

Belki de artık birçok Ŗirket tarafından benimsenmiŖ tekniklerin korkunç derecede iŖe yaramaz olduğu gerçeğiyle yüzleŖmeliyiz. Topgrader'lar bununla yüzleŖiyor. İŖe alımların kalitesini etraflıca ölçerek ve kullandıkları yöntemleri ihtiyaçlarına göre adapte ederek iŖe alma başarılarını artırıyorlar... İŖe aldıkları adaylar ya da terfi ettirdikleri iŖçilerin yüksek performanslı çıkma oranları %90.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız Lider Şirketlerin Kullandığı, Sadece %25 Oranında Başarılı Olan Sözde “İdeal Uygulamalar” Neler?

Üzücüdür ki, “ideal uygulamalar” denince kastedilen şey yaklaşık olarak şu aşamalar oluyor:

- ∄ Üstünkörü bir iş analizi yapılır.
- ∄ Bu analiz genellikle belirsiz, onlarca gerekli yeterlilikten yalnızca beş altı tanesini tanımlayabilen bir iş tarifi üretir.
- ∄ Bu kötü belirlenmiş yeterlilikler, en fazla 50 dakika süren tek seferlik yeterlilik bazlı (davranışsal) görüşmelerle saptanmaya çalışılır.
- ∄ Sonra, sonuçlar üstünkörü referans aramaları ile “doğrulandır”. Bu referans aramaları hiçbir işe yaramaz çünkü şirketler genelde yöneticilerin referans aramaları almalarına izin vermez, adayların verdikleri referans aramaları ise eski iş arkadaşlarının birbirlerinin sırtını kaşması şeklinde olur.

Eğer tek bu yeterlilik bazlı (davranışsal) iş görüşmeleri ile ilgili araçlar ve yöntemler satan şirketlerin web sitelerindeki araştırma sonuçlarına bakarsanız genelde yöneticilerin iş görüşmesi eğitiminden memnun kaldıklarını görürsünüz fakat işe alınan kişilerin kalitesi ile ilgili çok az bilgi olduğunu göreceksinizdir.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Bu araştırmaların bir kısmı işe alınan “yeterli” kişilerin düşük performanslı kişilerden sayıca fazla olduğunu gösteriyor fakat hala yüksek performanslı kişilerin işe alınma sıklığının artırdığını kanıtlamış bir yeterlilik bazlı (davranışsal) mülakat metodu görebilmiş değilim.

Yetkinlik bazlı görüşmeleri kullanmaya devam edin fakat gerçek bir “ideal uygulama” istiyorsanız bunlara Topgrading İş Görüşmelerini de ekleyin.

Bütün kitaplarımda iş analizini ve iş tanımını (biraz geliştirerek), hatta eleştirdiğim tek seferlik yeterlilik bazlı iş görüşmelerini sabit tutmalarını öneriyorum (çünkü yetenekli adaylar Topgrading görüşmecilerinden daha fazla konuşmak istiyor ve yeterlilik bazlı sorular boş sohbetten daha iyi). Fakat, yüksek performanslı adayları eğer %25 oranında değil de %80-90 başarı ile tespit edip işe alabilmek istiyorsanız ek iş görüşmenize Topgrading adımlarını ve en önemlisi Topgrading iş görüşmesini ekleyin.

Topgrading metotları birçok saygın lider tarafından en iyisi olarak kabul ediliyor çünkü:

- ⌘ İşe alma ve terfilerin kalitesini dürüst bir şekilde ölçümünü gerektiriyorlar
- ⌘ Hedefi sadece “yeterli” kişileri işe almak/terfi ettirmek olmaktan çıkarıp en yüksek performanslı çalışanları tespit edip onları işe almak/terfi ettirmek olarak belirleyerek çıktıyı yüksek tutuyorlar.

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

- ⌘ İŖe alma başarısını ikiye hatta üçe katladıkları tekrar tekrar kanıtlandı.

Not: Bölüm üçte Ŗirketlerin başarılarını %25'ten %90'a kadar çıkardıklarını gösteren ve CEO'larının altına imzasını attığı araŖtırmaları okuyacaksınız.

- ⌘ Bu kitabı okurken iŖe alımlarda karşılaşılan en büyük üç problemi çözeceksiniz-- sahtekârılık, eksik bilgi verme ve verilen bilgilerin doğrulanabilir olmaması.

Topgrading'e Yapacağınız Yatırımın Geri Dönüşü

Diğer iŖe alım tekniklerinin aksine, Topgrader'lar yatırımın geri dönüşünün analizlerini yaparlar. Örneğin birçok Ŗirket, eğer yöneticileri sadece bir tane berbat iŖe alımı engelleyebilseydi Topgrading'e yaptıkları yatırımın geri dönüşünün çok çok yüksek olacağı sonucuna varıyor.

Eğer yöneticilerin yarısı SADECE bir tane hatalı iŖe alımın önüne geçebilirse Topgrading'in maliyeti önümüzdeki yüz yıl için karşılanmış olur.

Topgrading'e yapılan yatırımın geri dönüşünün incelendiği 40 farklı vaka incelemesinin özetleri üçüncü bölümde bulunabilir. CEO'lar iŖin başarısını yetenekle doğru orantılı görüyorlar, vaka incelemelerini okuyarak yatırımın geri dönüşümüne CEO'ların

Maliyetli ve Hatalı İŖe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız bakış açısını ve Topgrading'in Ŗirketlerini neden daha başarılı yaptığını söylediklerini daha iyi anlayabilirsiniz. Ŗu ana kadar CEO'ların böyle büyük açıklamalar yapmasına neden olan bildiğimiz başka bir iŖe alma yöntemi yok.

Daha fazla veri ister misiniz? **Satış için Topgrading: Satış Temsilcilerini Mülakat Etmek, İŖe Almak ve Onlara Rehberlik Etmek için Dünya Standartlarında Yöntemler (*Topgrading for Sales: World-Class Methods to Interview, Hire, and Coach Top Sales Representatives*)** kitabımda 200 milyon dolarlık bir Ŗirketin hissedar değeriinde 75 milyon dolarlık artış öngören bir senaryo vardı.

AŖağıda 400 kişilik satış ekibi olan bir Ŗirket için temel finansal varsayımlar:

Topgrading Öncesi	
Hisse senedi adedi	10.0000.000
Hisse Fiyatı	22 \$
Hisse başına kazanç	1 \$
Fiyat/kazanç oranı	22
Piyasa değeri	\$ 220M (USD)

Eğer bu Ŗirket hatalı iŖe alma oranını %40'tan %20'ye düşürebilseydi finansal değerleri bir sene içinde şöyle görünebilirdi:

Topgrading Sonrası	
Hisse senedi adedi	10.0000.000
Hisse Fiyatı	26,40 \$
Hisse başına kazanç	1,2 \$

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Fiyat/kazanç oranı	22
Piyasa değeri	\$ 264m (USD)

Şaşırtıcı veriler, öyle değil mi? Ayrıca bu kitapta, yukarıda verdiğimiz verileri destekleyen sayfalar dolusu veri bulunuyor. Bu bizi şu sonuca götürüyor:

F/K üzerindeki kaldıraç etkisiyle, Topgrading hissedar gelirinde %20’lik bir artışla ilk yıl içinde fazladan 44 milyon dolar gelir sağlıyor ve toplamda %34 hissedara geri dönüş sağlayarak ilk iki yıl içinde 75 milyon dolarlık bir gelir artışı üretiyor.

Şirketler işe alınanların kalitesini, hatalı işe alımların maliyetini ve işe alımın iyileştirilmesinin getirdiği gerçek iş sonuçlarını ölçmeye başladıkça Topgrading metotları ön plana çıkıyor.

Umarım Topgrading’in yöntemlerinin gizemli şeyler olmadığı, iyi performanslı işçileri işe almaya ve sonuçları dürüst bir şekilde ölçmeye yaptığı vurguyla benzersiz olduğu gerçeğini takdir edersiniz.

Bölüm 2

12 Topgrading İşe Alım Adımı

Bu 12 adım üzerine kitaplar, makaleler ve videokasetler yapıldı fakat bu kısaltılmış Topgrading rehberinde gerekli yeterlilikleri “kapmanız” ve hemen işe alım ve terfi başarınızı artırmanız için yeterince “malzeme” var. Büyük ihtimalle “iyileştirme”den daha fazlasını istiyorsunuz, muhtemelen %90 hatta daha fazla oranda başarı elde etmek istiyorsunuz.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
Ama önce temel şeylerden bahsetmemiz gerekiyor.

Topgrading İşe Alım Adımı 1

Mevcut İşe Alım Başarınızı Ölçün

Herkes bilir ki iş dünyasında eğer bir şey önemli ise onun ölçülmesi gerekir, yoksa hiçbir zaman sonuç elde edilemez. Ama yukarda da bahsedildiği gibi, birçok şirket işe alım ve terfi başarısını ölçmüyor. Bu süreçte size yardımcı olmak için iki basit araç oluşturduk.

Birincisi size mevcut yüksek performanslı işçileri tespit edip işe alma ve terfi ettirme oranınızı hesaplamanızda yardım ediyor.

Birçok şirket çalışanlarının %25-%30 oranında yüksek performanslılardan, %50 oranında da “yeterli” elemanlardan (bu genellikle hayal kırıklığı anlamına gelir) oluştuğunu tahmin ediyor. Elemanların geri kalanının performansları da.. cevabı zaten biliyorsunuz.

Diğer araç ise Topgrading hatalı işe alım maliyeti hesaplayıcısı. Bu araçlara ve daha fazlasına aşağıdaki adresten erişebilirsiniz.

<http://www.TopgradingCalculators.com>

Bu hesaplayıcıları kullanarak bir takım herhangi bir pozisyon için kötü bir işe alımın maliyetini tutucu bir şekilde hesaplayabilir. Hesaplayıcılarda kullanılan hatalı işe alım maliyeti formumuz hatalı işe alımların maliyetinin hesaplamasında en fazla kullanılan ve en fazla örnek gösterilen form. Ve onlarca yıllık araştırmalarımız gösteriyor ki kötü bir işe alımın maliyeti:

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

**Denetçilerin 4 yıllık maaşına
Satış temsilcilerinin 6 yıllık, orta seviye yöneticilerin
8 yıllık, başkan yardımcılarının 15 yıllık maaşına eşit.**

Yıllık brüt maaşı 100.000 dolar olan tipik bir satış temsilcisini inceleyelim. (Kötü bir işe alım) Bu satış temsilcisinin hesap dökümü şöyle:

Satış Temsilcisi

İstihdam Maliyetleri	23.500 \$
Maaş	151.000 \$
Diğer	14.000 \$
Kıdem tazminatı	25.000 \$
Fırsat maliyetleri	250.000 \$
Neden olacağı zararların maliyeti	100.000 \$
	=====
Toplam	563.500 \$

Bu rakamlar genelde okuyanlarda duygusal bir tepkiye neden olur. İşe alma ve terfi ettirmedeki başarımızı artırmamız gerektiği gerçeğinin içimize işlemesine neden olur.

Topgrading İşe Alım Adımı 2 **Bir İş Değerlendirme Formu Hazırlayın**

İşten çıkış görüşmeleri ne yöneticilerin ne de iş adaylarının kafa karışıklığını ve doğal olarak kötü performansı engelleyecek kadar işi anlamadığını gösteriyor. Bunun nedeni iş tanımlarının (sorumlulukları, bütçeyi ve gerekli yeterlilikleri içeren) genelde

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
çok belirsiz olması.

Topgrading şirketleri fazladan bir adım atarak hatalı işe alımlardan kaçınabileceklerini ve iş tanımını kafa karıştırıcı olmaktan çıkarıp apaçık bir hale getirebileceklerini bilirler.

Topgrading Job Scorecard	
Candidate Name	
Title	
Company Name	
Date	
Rating (High Performer, Adequate, Low Performer)	
Recommendations	

Key Accountabilities

	Accountabilities	Importance (H, M, L)	Rating and Comments
1	Revenue – Exceed annual revenue quota of \$1.0M.	H	
2	Achieve 15% margin.	M	
3	Activities – Maintain an activity level of 7 in-person sales calls per week.	M	
4	Conversion – Build pipeline to quota ratio of 5:1	M	
5	Conversions – Sell each deal with an average selling price at or above company averages.	M	
6	Talent – Consistently rank in the top 20% of industry sales reps in total sales	H	
7	Time – Spend 240 selling days out of the fiscal year's 260 in the field with prospects.	M	

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Uygun bir değerlendirme formu yerine getirilmesi gereken her şeyi açıkça söyler: “Bir A tipi çalışan olabilmek için bu ölçülebilir sorumlulukları yerine getirmelisin.”

Topgrading değerlendirme formları benzersiz şablonlar içerir: renklerle kodlanmış yeterlilikler. Aşağıda bir adayın uygunluğunu belirlemede kritik olan 50 yeterlilikten sadece üçünü gösteriyoruz.

COMPETENCIES (GREEN = RELATIVELY EASY TO CHANGE, YELLOW = HARDER TO CHANGE BUT DOABLE, RED = VERY DIFFICULT TO CHANGE)	DEFINITION	Minimum Acceptable Rating (5 = Excellent, 4 = Very Good, 3 = Good, 2 = Only Fair, 1 = Poor, N/A)	TANDEM INTERVIEWERS' RATING
INTELLECTUAL			
Judgment/Decision Making	Consistent logic, rationality & objectivity in decision making. Neither indecisive nor hip-shooter.		
Education	Meets formal & informal educational requirements. Exhibits continuous learning.		
PERSONAL			
Integrity	Iron clad. Does not ethically cut corners. Earns trust of co-workers. Puts organization above self interests.		

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Değerlendirme formunda kabul edilebilir asgari notu yazmak ve tüm görüşmeler ile referans aramaları yapıldıktan sonra son değerlendirmeleri yazmak için boşluklar vardır.

Topgrading İşe Alım Adımı 3 **İşe Alımda Sosyal Ağları Kullanın**

“Dişlerinizi düzenli fırçalayın.” “Emekliliğiniz için yatırım yapın.” İşe alım yaparken de (a) bildiğiniz yüksek performanslı elemanlara, (b) birçok yüksek performanslı çalışan bilen “bağlantılar”a başvurun. Bunlar bariz gerçekler.

Topgrader’lar işe alım yapmak için e-posta listelerini ve sosyal medyayı kullanıyor çünkü bu işe yarar bir yöntem. Yüz tane yüksek performanslı kişiyle irtibatta kalmak zordur, sosyal medya size zaman kazandırır.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Örneğin satış temsilcisi bulmak için bir sosyal medya grubunuz varsa ve bu grupta birlikte çalıştığınız ya da adını duyduğunuz üst düzey satış temsilcileri varsa veya birçok üst düzey satış temsilcisi tanıyan yöneticiler varsa, onlara arada bir ilgi çekici makaleler yollayarak ve yılda bir iki defa arayarak bu insanlarla irtibat halinde kalabilirsiniz.

Topgrading'in üçüncü versiyonunda şirketler insanları sosyal ağlardan işe alım yapmaya teşvik etmek için yaratıcı yöntemler paylaşıyor ve bu sadece parayla olmuyor. Takım rekabeti ve En İyi Şirket Ödülleri de iyi sonuçlar veriyor.

Topgrading İşe Alım Adımı 4

Topgrading Kariyer Geçmişi Formu ve Topgrading Kariyer Özeti Kullanarak Adayları

İş bulma konusundaki kitaplar C tipi çalışanlara nasıl bir A tipi çalışan gibi özgeçmiş yazacağını öğretmeye çalışıyor. Her insan kaynakları çalışanı görüşmelerle saatler harcadıktan sonra adayın özgeçmişinin aslında abartılarla ve eksik bilgilerle dolu olduğunu fark etmenin ne kadar öfkeliendirici bir durum olduğunu bilir.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading Kariyer Geçmiş Formu

Topgrading Kariyer Geçmiş Formu görüşmeler için en iyi adayları önünüze getirir. Aşağıda gördüğünüz form bir başvuru formuna benzer ve bu telifli formun lisansını alan şirketler genelde bunu kendi başvuru formları olarak kullanırlar. Bu form güçlü bir ön tarama aracıdır çünkü şunları içerir:

- € Hakkında öğrendiğiniz “doğruluk şurubu” -iş teklifi almadan önce bütün adaylar eski patronlarıyla, iş arkadaşlarıyla ya da altında çalışan kişilerle kişisel olarak referans aramalarını ayarlamalıdır. C tipi çalışanlar hemen elenir. Güzel! A tipi çalışanlar bu telefon görüşmelerini ayarlamak için istekli olurlar.
- € Tüm işler hakkında bilgi talepleri: Tam iş tarihleri (çok kısa işler gizlenemez), bütün maaş geçmişi, kendi performansları hakkında patronlarının değerlendirmesinin tahmini, temel yeterlilikleri, işten ayrılmalarının gerçek nedenleri, önceki işleri hakkında sevdikleri ve sevmedikleri şeyler ve daha fazlası.

Aşağıda Topgrading Kariyer Geçmiş Formunun çevrimiçi versiyonunun bir ekran görüntüsünü görebilirsiniz.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

John Doe - Job History

Candidate Overview	Contact Information	Job History	Military & Education	Qualifications & Goals	Review & Submit	Snapshot & Interview Guides
--------------------	---------------------	-------------	----------------------	------------------------	-----------------	-----------------------------

[ADD A NEW JOB](#)

Business Experience: [Ryan Publishing \(President & CEO\)](#) | [Religious Health Assoc. \(SVP\)](#) | [Major Books \(SVP Marketing\)](#) | [Books, Etc \(VP Bus Dev\)](#) | [Religious Publishing USA \(President\)](#) | [Publisher \(Director of Marketing\)](#) | [AAA Publishing \(VP Marketing\)](#) | [Huge Educational Publisher \(Director of Private/Parochial\)](#)

Do not combine jobs-fill out a **complete** section of this form for **every** job where job title changed (every full time job you have held in your career, and every part time job you have held in the last 6 years).

Jobs may be entered in any order.

Ryan Pubishing, President & CEO

Current (or most Recent) Employer

* = Required Field

* **Company Name:**

* **Address:**

* **City:**

* **Country:**

* **State:**

* **Zip Code:**

* **Phone:**

* **Type Of Business:**

* **Position Title:**

* **Start Date:**

* **End Date:** ☐ Still employed in this position

We will not contact any current employer without your expressed permission

Staff: Number of Direct Reports:

Total Staff Reporting to You:

COMPENSATION

* **Salary Starting:** ☐ Hourly ☐ Weekly ☐ Monthly ☒ Annually

Base:

Bonus:

Other:

* **Salary Final:** ☐ Hourly ☐ Weekly ☐ Monthly ☒ Annually

Base:

Bonus:

Other:

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading Kariyer Özeti

Topgrading Kariyer Özeti aşağıdaki işe alma sıkıntılarını düzeltir:

1) Zayıf adaylar gerçeği gizler, 2) özgeçmişleri sıralarken aşırı zaman harcanır ve 3) çoğunlukla zayıf adaylar ile görüşülür.

Bildiğiniz üzere, özgeçmişler genelde eksik ve yanıltıcı olur, dolayısıyla da bir kamyon özgeçmişini inceleyip hangisi dürüst anlamaya çalışırken (ve keşke daha fazla bilgi içerselerdi derken) bir sürü zaman harcarsınız. C oyucuları gerçeği gizlemekte iyidirler, dolayısıyla bir sürü adayla görüşme yapmak zorunda kalırsınız ve çok fazla vasat çalışanı işe alırsınız.

Topgrading Kariyer Özeti Nasıl Çalışır

Topgrading Kariyer Özeti birkaç farklı şekilde uygulanabilir fakat iki tane yaygın yaklaşım vardır:

€ **Seçenek A:** Aday adayları genellikle şirketinizdeki boş bir pozisyona ya da bir iş ilanına özgeçmişlerini yollayarak başvurur.

E-posta alındıktan sonra Topgrading Kariyer Özeti'yle birlikte gelen e-posta sistemiyle adaylara Topgrading Kariyer Geçmiş Formunu doldurmaya davet eden bir link yollarsınız.

Link aday adaylarını ya mevcut sitenizin kopyası olan bir siteye yerleştirilmiş Topgrading Kariyer Özeti'ne yollar ya da orijinal Topgrading Kariyer Özeti sitesine yollar (ikisi de aynı şekilde çalışır).

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

- ❌ **Seçenek B:** Şirketinizin sitesine (genelde “kariyer fırsatları” sayfasına) yerleştireceğiniz bir link ile isteyen adayın Topgrading Kariyer Özeti sürecini sizin mail atmanıza gerek kalmadan kendisinin başlatmasını sağlayabilirsiniz. Bu yaklaşımı kullanarak, Topgrading Kariyer Özeti ile birlikte gelen Kariyer Geçmiş Formunu sizin şirketinizin başvuru formu haline getirirsiniz ve her aday adayı bunu kullanabilir.
- ❌ **Diğer seçenekler:** Topgrading Kariyer Özeti şirketinizin ihtiyaçlarına göre kullanabileceğiniz birden fazla yöntem vardır. Hangisinin sizin için en uygunu olduğunu öğrenmek için bize danışabilirsiniz.

Hangi yaklaşımı kullanırsanız kullanın, adaylarını Topgrading Kariyer Geçmiş Formunu dolduruyor olacak. Bu ön inceleme sürecini çok daha hızlı bir hale getirecek ve müstakbel çalışanlarınız hakkında daha en iyi bilgileri almanızı sağlayarak çok daha iyi işe alma kararları vermenize yardımcı olacak. Unutmayın, Topgrading Kariyer Geçmiş Formu/Topgrading Kariyer Özeti sistemi adaylara bütün maaş geçmişlerini, işveren değerlendirmelerini, gerçek işten ayrılma nedenlerini, bir işte sevip sevmedikleri şeyleri, kısa bir öz değerlendirmelerini ve daha birçok aydınlatıcı soruyu sorarken sizin de gerçekleri okumanızı sağlar -çünkü Topgrading doğruluk şurubu çok güçlüdür.

Topgrading Kariyer Özeti Nasıl “Çalışır”

Şirketinizdeki açık bir pozisyon için iş ilanı verdiğinizizi ve 300 tane özgeçmiş aldığınızı varsayın. Topgrading Kariyer Özeti’nin otomatik e-posta sistemi üç yüz adet teşekkürler maili yollayacak

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
ve adaylardan Topgrading Kariyer Geçmiş Formu doldurarak başvurmalarını isteyecek (genelde bu şirketinizin başvuru formuna dönüştürülmüş olur).

Doğruluk şurubu ("adaylar patronlarıyla referans aramalarını kendileri ayarlamalıdır") 80 tane C tipi çalışanı korkutup kaçırarak ve 240 tanesi Topgrading Kariyer Geçmiş Formu dolduracak. Aday gönder tuşuna basar basmaz hem çok sayfalı Topgrading Kariyer Geçmiş Formunu hem de Topgrading Kariyer Özeti alacaksınız.

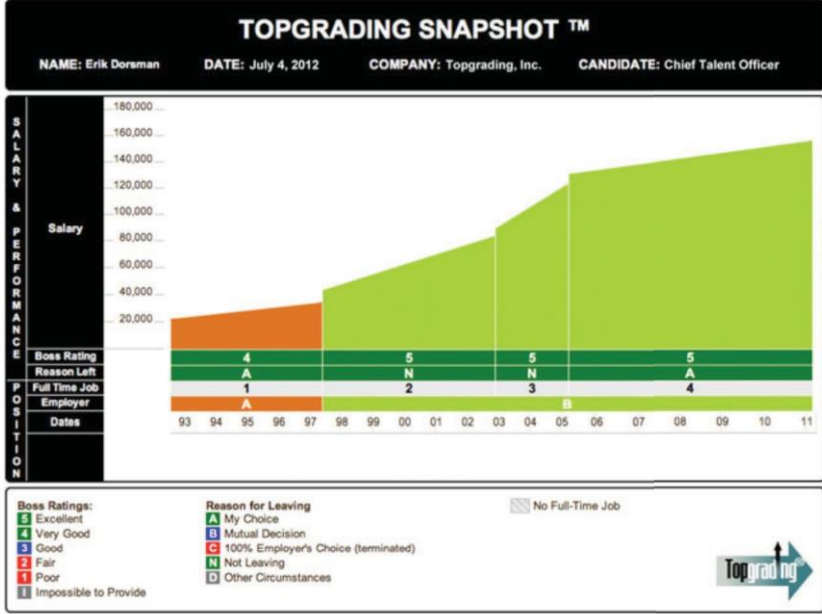
İK'daki işe alım görevlilerinden biri, az bir deneyimler, 240 adayın özgeçmişine 1 saat gibi bir sürede göz gezdirebilir -240 tane özgeçmiş okumaz.

Kariyer Geçmiş Formlarının her biri yaklaşık 9 sayfa uzunluğundadır fakat sık sık iş değiştiren adayları, yeterlilikleri çok düşük veya gereğinden yüksek olanları, patron değerlendirmeleri düşük olanları ve işten kovulmuş olanları hızlıca eleyebilir. Eğer bir adayın daha yakından incelemeye değer olduğuna karar verirsiniz o zaman Topgrading Kariyer Geçmiş Formunun tamamını okursunuz.

İki tane "gerçek" (isimleri değiştirilmiş) Topgrading Kariyer Özeti inceleyerek nasıl sadece ihtiyacınız olan bilgilerin gösterildiğine bakalım.

İlk olarak muhtemelen bir A tipi çalışan olan Erik Dorsman'a bakalım. Sonrasında da muhtemelen bir C tipi çalışan olan John Doe'a bakalım. İkisi de gerçek insanlar, sadece isimleri ve şirket bilgileri değiştirildi.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız



Employers and Positions:	Dates	Salary	Boss Rating
A South Bend Community School			
1 Teacher	Aug 1992 - Jun 1997	22,000/yr - 35,000/yr	4
B Educational Management Int'l			
2 Director Information Technology	Jun 1997 - Dec 2002	44,000/yr - 84,800/yr	5
3 VP Information Technology	Dec 2002 - Apr 2005	90,000/yr - 124,000/yr	5
4 VP People Development	May 2005 - Mar 2011	131,000/yr - 156,000/yr	5

Dorsman'ın Topgrading Kariyer Özeti'nde 1997'den 2011'e aynı işveren tarafından istihdam edildiğini görebiliriz. Bu Erik'in uzun süreli bir çalışan olabileceğini gösteriyor. Dorsman kesinlikle ikide bir iş değiştiren birisi değil.

Adayın maaşı dikey yönlü bir hareket çiziyor. Erik'in maaşı kariyeri boyunca artmış, yıllık 38,000 dolardan 250,000 dolara yükselmiş.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Gittikçe daha fazla para kazanmış -yüksek performanslı bir çalışan olduğuna dair iyi bir işaret. Şu an aldığı maaşa bakarak Erik'in aradığımız pozisyon için uygun maaş aralığında olup olmadığını anlayabiliriz. Eğer aldığı maaş bizim aradığımız pozisyon için çok az ya da çok fazla olsaydı, bir A tipi çalışan olsa bile, bu pozisyon için uygun biri olmazdı.

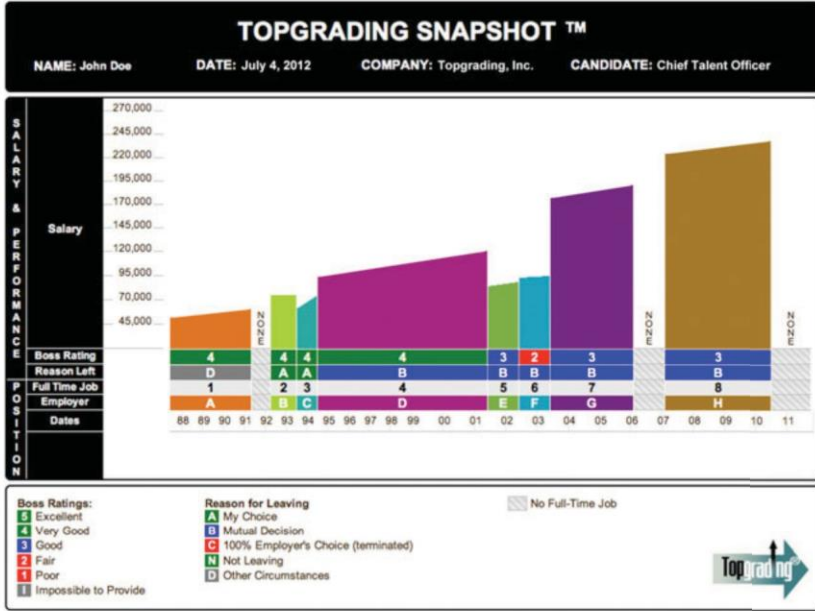
Topgrading Kariyer Özeti ayrıca bir işten çıkma sebebini de size gösterir. Erik'in tablosu defa işten çıktığını söylüyor, ikisi de %100 kendi isteğiyle olmuş. Ayrıca Enstantane Erik'in iki defa terfi ettirildiğini gösteriyor, başka bir iyi işaret daha.

Topgrading Kariyer Geçmişi Formu patron değerlendirmelerini sorar, Erik ilk patronunun (bir okul müdürü) kendisi için "Çok iyi" şeklinde bir performans değerlendirmesi yapacağını söylüyor. 1997'den beri her patronunun ise kendisini "Harika" olarak değerlendireceğini söylüyor.

Yıllardır Topgrading şirketleri doğruluk şurubunun (adaya iş teklif etmeden önce eski patronlarıyla referans aramalarını ayarlamaları gerekeceğini söylemek) işe yaradığını biliyor. İyi adaylar zaten her durumda doğruyu söyler fakat doğruluk şurubu diğerlerini de daha dürüst olmaya, hatta daha iyisi, kötü adayların adaylıklarını çekmesine motive ediyor.

Şimdi de daha farklı bir Topgrading Kariyer Özetine bakalım: John Doe.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız



Employers and Positions:	Dates	Salary	Boss Rating
A Huge Educational Publisher 1 Director of Private/Parochial	Jun 1987 - May 1991	35,000/yr - 45,000/yr	4
B AAA Publishing 2 VP Marketing	May 1992 - Jul 1993	60,000/yr - 60,000/yr	4
C Publisher 3 Director of Marketing	Aug 1993 - Jul 1994	45,000/yr - 60,000/yr	4
D Religious Publishing USA 4 President	Jul 1994 - Jun 2001	80,000/yr - 110,000/yr	4
E Books, Etc 5 VP Bus Dev	Jun 2001 - Jun 2002	70,000/yr - 75,000/yr	3
F Major Books 6 SVP Marketing	Jun 2002 - Jun 2003	80,000/yr - 82,000/yr	2
G Religious Health Assoc. 7 SVP	Jun 2003 - Feb 2006	170,000/yr - 185,000/yr	3
H Ryan Publishing 8 President & CEO	Mar 2007 - Jul 2010	220,000/yr - 235,000/yr	3

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Tek bir bakışta John Doe oldukça fazla iş değiştiren biri olduğunu görebilirsiniz. On sene içinde 6. işvereni arıyor. Ayrıca John'un patronlarının ona kötü performans değerlendirmeleri vereceğini düşündüğünü ve birçok şaibeli işten ayrılma sebebi olduğunu görebilirsiniz.

Erik Dorsman'ın aksine, John Doe A tipi çalışanlar arayan bir şirket için iyi bir seçim olmayacaktır.

Şu iki Enstantaneyi inceleyerek bile 15-20 dakikada 50 tane kariyer özetini sadece 5 tane ilgilenmeye değer adaya düşürebilecek deneyimi kazandınız. Hem de daha eksiksiz, doğrulanabilir ve dürüst bilgileri kullanarak.

Saatlerce özgeçmiş okumaktan ve bir sürü adayı telefonla arayarak ön görüşme yapmaktan kurtularak çok fazla zaman kazanacaksınız. Sadece zaman kazanmayacak, daha da önemlisi, sadece en iyi adayları mülakata davet edeceksiniz. C tipi çalışanları eleyip A tipi çalışanlara odaklanarak kesinlikle daha iyi işe alımlar yapacaksınız.

Topgrading İşe Alım Adımı 5

Telefonla Değerlendirme Görüşmesi Yapın

Şirketler bu adımda çok fazla değişiklik gösterirler fakat asıl olay şudur: Adayları görüşme için çağırdığınızda ve hiçbir uygun adaylar çıkmadığında fazlaca para ve zaman israf etmiş olursunuz. Topgrading Kariyer Geçmiş Formu ve onun ürettiği Topgrading Kariyer Özeti (adım 4) çok güçlü ön eleme araçlarıdır. Sonraki adım adaylarla konuşmaktır, bu genelde telefon

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
üzerinden olur.



Telefon Mülakat Kılavuzu işi daha detaylı açıklamanızı ve eğer aday hala ilgiliyse 45 dakikanızı ayırıp en son iki işini (başarıları, başarısızlıkları, önemli kararları, ilişkileri ve patronlarının kendilerinin performanslarını nasıl değerlendireceğini düşündüklerini), iş değiştirme sebeplerini, hedeflerini ve birkaç tane yeterlilik sorusu sormanızı önerir. Topgrading Mülakatının kısa fakat etkili bir şekilde adayları incelemek için yeterli bir versiyonudur.

Adayın Topgrading Kariyer Geçmiş Formu ve Topgrading Kariyer Özeti elinizin altında olduğu için bu telefon görüşmeleri hızlı ilerler. Teknik işler için çeşitli teknik sorular eklenebilir hatta bunun için ayrı bir telefon görüşmesi yapılabilir.

Adım 4 ve 5 sayesinde görüşmeye gelen adaylar Çok iyi veya Mükemmel seviyede olur.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading İşe Alım Adımı 6

Bir Dizi Yeterlilik Bazlı Görüşme Yapın

Şirketlerin çoğu, hatta Global 100 şirketleri dâhil çoğu şirket çalışanları işe almak için yeterlilik bazlı (davranışsal) görüşmeleri kullanır fakat bu, yüksek performanslı işçileri sadece %25 oranında işe alır ya da terfi ettirir. Topgrader'lar adım 7'nin, Topgrading Mülakatının, yeterlilik bazlı iş görüşmelerine nazaran, adaylar hakkında %1000 oranda daha tutarlı fikirler verdiğini bilirler.

İş bulma ile ilgili mevcut kitaplar adaylara, C tipi çalışanlar da buna dâhil, yeterlilik bazlı görüşmelerde nasıl rol yapabileceklerini anlatıyor. Bu gayet kolay.

Örneğin, herhangi bir yöneticilik işi ekip çalışması gerektirir, kitaplar da der ki “Çok iyi bir takım oyuncusu olduğunuz bir zamanı hatırlayın ve takım çalışması yeteneklerinizi abartmak konusunda pratik yapın.” *“Ayrıca, o kadar da iyi bir takım oyuncusu olmadığınız bir zamandan da bahsetmeniz istenecek.”* “Çok önceden olmuş bir olayı aklınıza getirin (ya da uydurun) ve aslında o zaman bile bayağı iyi olduğunuzdan ve artık harika hale geldiğinizden bahsedin. Anlarsınız ya.”

Hatta bazı kariyer danışmanları bile adaylara negatif yönlerini gizlemeleri ve pozitif yönlerini abartmaları için buna benzer “anlarsınız ya” tarzında hikâyeler uydurmalarını öneriyor.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Öyleyse, neden yeterlilik bazlı görüşmeler yapasınız? Bunun için bazı güçlü sebepler var:

- € Her seferinde farklı iki tane önemli yeterliliğe odaklanmış 5 tane elli dakikalık görüşme yapmak genellikle işe yarar sonuçlar çıkaracaktır.
- € Öte yandan, yukardaki alıntıda Ann Smith'in de söylediği gibi yeterlilik bazlı görüşmeler A tipi adaylara daha fazla insanla görüşmek ve daha fazla soru sormak için fırsat veriyor.

Topgrading İşe Alım Adımı 7 **Topgrading İş Görüşmesini Yapın**

Bu, işe alımın “gümüş kurşun”uydu. %90 ya da daha fazla işe alma ve terfi başarısı olduğunu bildiğimiz her yönetici Topgrading Mülakatını ve Topgrading Mülakat Kılavuzunu kullanıyor.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız



Topgrading Mülakatı kronolojik bir görüşmedir. Adayın eğitim yıllarından o güne kadar girdiği her işi incelemek ile başlayıp klasik bir öz değerlendirme ve gelecek için hedeflerini/planlarını konuşma ile son bulur.

Mülakat adayın girdiği her iş ile ilgili 16 soru sorar. Bu sorular adayın başarılarını, başarısızlıklarını, önemli kararlarını, ilişkilerini, patron değerlendirmesini ve ayrılma nedenlerini içerir. Topgrading Mülakat Kılavuzu 30 sayfadır fakat kulağa geldiği gibi zahmetli bir şey değildir.

Adaylar Topgrading Kariyer Geçmişi formunu yolladıktan sonra Topgrading Mülakat Kılavuzuna kariyer geçmişi formundan alınan bilgilerin tamamını geçmek mümkün hale gelir.

Size sadece içinizden adayın yazdığı bilgileri okumak, hazır soruları okuyup adaya sormak, verdiği cevapları not almak ve verdiği cevaplara göre takip sorularını sormaktır. Sonra sıradaki

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
sayfaya geçip görüşme bitene kadar aynı adımları tekrarlamaktır.

Bu yöntemi gerçekten çok kolay, daha önemlisi, Topgrading Mülakat Kılavuzu sizin mümkün olan en kapsamlı görüşmeyi, işe yararlılığı defalarca test edilip onaylanmış Topgrading sorularıyla yürütmenizi sağlar.

Aşağıdaki sayfada Topgrading Mülakat Kılavuzu'ndaki sorulardan bir kısmı var.

JOB #3

EMPLOYER & POSITION

Company:	<u>Educational Management Int'l</u>	Type of Business:	<u>Educational Management</u>
Title:	<u>VP Information Technology</u>	Address:	<u>444 Main St. Bingham, Ohio 23456</u>
Start/End Dates:	<u>December 2002 - April 2005</u>	Phone:	<u>666-666-6666</u>
		Staff: Number of Direct Reports:	<u>4</u>
		Total Staff Reporting to You:	<u>18</u>

Can you tell me about the company's revenues, products, services, and number of employees?

SALARY

Starting Salary:	<u>90,000 (Annually)</u>	Ending Salary:	<u>124,000 (Annually)</u>
Base:	<u>72000</u>	Base:	<u>100000</u>
Bonus:	<u>18000</u>	Bonus:	<u>24000</u>

Was your employment at this company full-time or part-time? Full Time

RESPONSIBILITIES & PERFORMANCE

What were your expectations for the job? _____

What were your responsibilities and accountabilities? _____

What did you find when you arrived? What shape was the job in (talent, resources, performance problems)?
What major challenges did you face? _____

What results were achieved in terms of successes and accomplishments? How were they achieved? (As time permits, get specifics, such as individual vs. shared accomplishments, barriers overcome, bottom line results, and impact on career-bonus, promotability, performance review.) _____

We all make mistakes - what would you say were mistakes or failures experienced in this job? If you could wind the clock back, what would you do differently? (As time permits, get specifics.) _____

All jobs seem to have their pluses and minuses; what were the most enjoyable or rewarding aspects of this job?

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Test etmek amacıyla, Topgrading Görüşmesinin daha kolay ve daha basit bir versiyonunu denemek ister misiniz? Topgrading Mülakatlarına yeni başlayan kişiler bu “Başlangıç Versiyonu”nu bir süre kullanarak pratik yapmalılar.

İş Geçmişi

İlk tam zamanlı işinizden başlayarak şu anki işinize kadar çalıştığınız tüm işlerden bahsedin. Her iş için lütfen şu bilgileri verin:

1. İşe neden başladınız;
2. Başarılarınız nelerdi (ve onları nasıl elde ettiniz);
3. Hatalarınız ve başarısızlıklarınız nelerdi;
4. İş hakkında en çok sevdiğiniz ve en sevmediğiniz şeyler nelerdi;
5. (Eğer idari bir işse) İşe başladığınızda ve işi bıraktığınızda kaçar tane A, B ve C tipi vardı ve bu değişimin gerçekleşme sebebi neydi (işe alım, işten çıkarma, rehberlik etme vs.);
6. Amirinizin adı ve amirinizin güçlü/zayıf noktaları;
7. Referans aramalarını kendiniz ayarlamayı kabul ediyor musunuz, bir iş teklifi alabilmeniz için sizden son on yıldaki amirlerinizle referans aramaları ayarlamanızı isteyebiliriz;

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

8. Amirinizin sizin hakkında ne düşündüğü konusundaki tahmininiz nedir (güçlü/zayıf yönleriniz, genel performansınız);
9. İş bırakma neden(ler)iniz.

Şu an muhtemelen “Ama 2 görüşmecinin kronolojik bir görüşme için üçer saat ayırması çok fazla zaman harcayan bir şey.” diye düşünüyorsunuz.

Biraz düşünelim. Kötü bir işe alımın maliyetinin 400,000 dolar olduğunu varsayalım. Sizin ve diğerlerinin de her bir hatalı işe alım sebebiyle 300 saat kaybettiğini varsayalım. Sonunda iyi birini bulmadan önce 3 tane satış temsilcisi işe alıp, memnun kalmayıp hepsini kovduğunuzu düşünelim.

Sonuçta ortalama %25 ihtimalle yüksek performanslı işçileri tutturdunuz (4 satış temsilcisinden bir tanesi iyi) Zaten bu sonuçlar tipik. 1.2 milyon doları ve 900 saatlik çalışma zamanını israf etmiş olacaksınız. İkili görüşmeler için 6 saat ayırmak size %90 başarı sağlayacak ve kendi hesaplamalarınıza göre, size 900 saat ve 1,2 milyon dolar kazandıracak.

*Tek kişilik Topgrading görüşmeleri %50 başarı sağlar
fakat ikili görüşmeler başarınızı %85'e ya da daha
yukarısına çıkarır.*

Yani, “yüksek performanslı birini bulmak için şansımı en az üçe katlayan, her bir ayağı 3 saat süren İkili iş görüşmeleri yapmak için zamanım yok ama 1,2 milyon doları ve 900 iş saatini israf

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
etmeyi karşılayabiliyorum” demek çok manasız.

Topgrading Mülakatını daha da kolaylaştırmanın ve işe alım performansınızı artırdığınızdan emin olmanın yolu şu; İkili bir Topgrading Mülakatı yapın. Bunun anlamı şu: A tipi olan bir görüşme partneri edinin ve görüşme süresince birbirinize destek çıkıp kolaylık sağlayın. Birçok şirket tek kişilik görüşmeleri kullanarak başarısını %25’ten %50’lere çıkardı fakat okuyacağınız vaka incelemelerinde de göreceksiniz ki %85 ve daha fazlasını başarabilen şirketler hep Tandem (İkili) Topgrading Mülakatlarını kullanıyor.

Topgrading İşe Alım Adımı 8

Görüşmeciler Geribildirim ve Rehberlik Alır

Mevcut bütün araştırmalar, belki de sizin de şirketinizde yürüttüğünüz araştırmalar da, işe yeni alınan kişiler kendilerine görüşme yapan kişilerin görüşme yapmakta pek başarılı olmadıklarını düşündüklerini gösteriyor. Birçok yönetici hayatları boyunca maksimum sadece bir günlük bir görüşme eğitimine katılıyor. Daha sonrasında hiçbir şekilde eğitim ya da koçluk almıyorlar.

Mülakat yaparken gereğinden fazla konuşuyorlar, cevaba yönlendiren sorular soruyorlar, not tutamıyorlar, adayın ismini kullanmayı unutuyorlar...

Topgrading şirketlerinde yöneticiler Topgrading workshoplarına katılır fakat kendini daimi olarak geliştirmek

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
en önemli noktalardan bir tanesi.

Adım 8’de, Topgrading Görüşmesinin hemen ardından, görüşmeciler beş dakikalarını ayırırlar ve birbirlerine 40 maddelik görüşme teknikleri kontrol listesini kullanarak geribildirim verirler. Bu geribildirimler genelde şu şekilde olur: “40 görüşme tekniğinden beş tanesinde çok iyiydin ama şu üç tanesinde kendini geliştirebilirsin.” Görüşmeciler gittikçe daha yetkin hale gelirler. 6.500 tane derinlemesine kronolojik görüşme yapmış olmama rağmen bazen hatalar yapabiliyorum ve insanların verdikleri geribildirimler sayesinde bu konudaki yetkinliğimi hala artırabiliyorum.

Fakat İkili Topgrading Mülakatları inanılmaz sağlamdır. İki görüşmeci de hatalar yapabilir fakat sürekli olarak birbirlerinin açıklarını kapatırlar ve aralarında güçlü bir bağ oluşur, bu sayede iyi bir performans çıkararak aday ile ilgili çok yararlı ve tutarlı çıkarımlar yapabilirler.

İşe alım adımındaki bir diğer önemli nokta da eldeki verileri titizlikle ve sistematik bir şekilde inceleyerek kısa bir rapor hazırlamaktır (idari özet).

Topgrading İşe Alım Adımı 9

Bir Çalışan Özeti Yapın

Adayların doğuştan gelen davranış şekillerini değiştireceğine aday “söz” verse bile pek inanmayın. Topgrader’lar düzenli olarak 50 temel yetkinliği iyice incelerler. Deneyimimiz bize gösterdi ki bu 50 yetkinlikten bazıları değiştirilebilir, bazıları hiç değiştirilemez, bazıları da bu iki durumun arasında. Bir adayın bir zayıf noktasını iyileştireceğine sadece geçmişlerinde sık sık zayıf noktalarını

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

iyileştirebildiklerine dair bir işaret varsa inanın.

Aşağıdaki tablo bazı özellikleri ve bunları değiştirebilmenin zorluk derecesini göstermekte. Değiştirmesi Görece Olarak Kolay	Değiştirmesi Zor ama Mümkün	Değiştirmesi Çok Zor
Risk almaya yatkınlık	Sağduyu/Karar verebilme	Zekâ
Liderlik Yeteneği	Stratejik Yetenekler	Analiz yetenekleri
Eğitim	Faydacılık	Kavrama yeteneği
Deneyim	Kayıt tutma	Yaratıcılık
Öz farkındalık/Geribildirim	Beceriklilik/İnisiyatif	Uyum
İlk izlenim	Mükemmeliyetçilik	Kendine güven
Müşteri odaklılık	Bağımsızlık	İleri görüşlülük
Takım oyuncusu	Stres yönetimi	İlham Verici Olabilme
Sözlü iletişim	Adapte Olabilirlik	Enerjiklik
Yazılı iletişim	Sevecenlik	Coşku/Tutku
Siyasetten anlamak	Dinleme	Hırs
Koçluk yapabilme	Pazarlık yetenekleri	Azim
Hedef Koyabilme	İkna yetenekleri	
Performans yönetimi	Takım Kurabilme	
B ve C tipi çalışanlardan kurtulabilme	Değişim Liderliği	
Çeşitlilik	İtilaf Çözebilme	
Toplantı idare Edebilme	İhtiyaçlarının uyumluluğu	

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading İşe Alım Adımı 10 **Adaydan Referans Aramalarını Ayarlamasını İsteyin**

30 yıl önce tüm iş hayatımı işe alımda en iyi uygulamaları bulmaya adanmıştım. Birisi bana “adaylara kendi referans aramalarını kendilerinin ayarlamaları gerektiğini söylesene” dedi. Bunun işe yarayacağından şüphe duydum, çünkü birçok şirket yöneticilerinin referans aramaları almasını yasaklıyor.



Ama bu işe yarıyor. Yüksek performanslı kişiler eski patronlarından ve diğer iş arkadaşlarından “kişisel” (iş meselesi olmadan) referans aramaları kabul etmelerini rica etmeyi seviyor. Ve patronların %90’ı referans aramalarını kabul ediyor. Çünkü eski A tipi çalışanlarının eğer işi alamazlarsa kendilerini dava etmeyeceklerini biliyorlar.

Birçok Topgrader var. Şu ana kadar hiçbir adımın

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız
uygulanmasından kaynaklanan bir yasal sıkıntı çıkmadı. ---

Örneğin, İkili Topgrading Mülakatını yürütenler orta seviyeli bir yönetici adayından üç eski patronuyla, iki eski mesai arkadaşıyla, üç eski astıyla referans araması yapmasını isteyebilir. Tüm işi aday yapar (İK çalışanları değil), ve iki gün içinde aday dönüş yapıp “Evet, hepsi müsait olacaklar, ekte telefon numaraları ve müsaitlik durumları var” şeklinde bir mail atar.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading İşe Alım Adımı 11

Yeni İşçinize Koçluk Yapın

Yeni işe alınmış birine koçluk yapmak hem çok etkilidir, hem de idari personelin yapacağı en kolay koçluktur. Yeni işe alınmış bir A tipi çalışana koçluk yapmak için ilk rutin yıllık performans değerlendirmesini beklemek hiç mantıklı olmaz.

Topgrading’le, adaylara işe alındıktan sonra birkaç hafta içinde koçluk yapılma sözü verilir. Bunun üç nedeni var:

1. İşe kolay alışmalarını sağlar
2. İlk performanslarını ciddi ölçüde artırır.
3. Gelecekteki pozisyonlar için kendilerini geliştirmelerini sağlar.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız



İkili Topgrading görüşmecileri yeni işe alınan kişiyle tanışıp onun idari özetini okurlar. İşe alınan kişi bir A tipi çalışansa zaten onun hâlihazırda iyi bir öz farkındalığı olduğunu, kendi güçlü yönlerini ve eksikliklerini bildiğini, geçmişinde de sürekli kendini geliştirdiğini bilirler.

İkili Topgrading görüşmecileri işin zor kısmını yaptılar. Şimdi ise sıra yeni işe alınan kişinin kendine verilen geribildirim alıp, sorular sorması ve kendine verilen Kişisel Gelişim Planı'nı uygulamaya başlamasında.

Bu gerçekten kolay ve eğlenceli! Karşılıklı güven ve saygı ile ve yeni işe alınan kişinin iyi performans göstermesine hevesli olmasıyla bu koçluk seansı genelde rahat, anlamlı ve çok verimli geçer.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Topgrading İşe Alım Adımı 12

İşe Alım Başarınızı Yıllık Olarak Ölçün

Pek çok yeni Topgrader, bu adıma kadar ilerde bu konularla ilgili düşünceleri gerekmeyeceğini sanarlar. Fakat CEO'lar bu adımı kolayca birinci adımla (işe alınan yüksek performanslı kişilerin sayısının ve yüzdesinin tespit edilmesi ve hatalı işe alımların maliyetlerinin hesaplanması) ilişkilendirebilir.

Bunun amacı şu: Tüm takımı önemli olan şeye, yani yüksek yetenekli kişilerin alınmasına ve terfi ettirilmesine, odaklar. Yıllık ölçümler yapılmı organizasyona bildirilmezse Topgrading bir süre sonra işlevini yitirir. Tüm başarılı Topgrading şirketleri yetenek bulma stratejisini şirket stratejisi ile birleştirir. Topgrading üstün yeteneği öne çıkarır ve iyi performans göstermek şirket kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelir.

Maliyetli ve Hatalı İşe Alımlardan Nasıl Kaçınırsınız

Bu yıllık ölçümler nasıl yapılır? Bu çok basit ya da biraz daha karmaşık olabilir. Ama adımlar şu şekildedir;

1) Kötü işe alımların maliyetini hesaplayın (Topgrading Kötü İşe Alım formunu doldurarak), 2) Topgrading başarı tablosunu doldurun.

	Topgrading Methods	
	Used	Not Fully Used
A Player Hired		
Non-A Player Hired		

Bu tabloyu yılda bir **Topgrading İşe Alım Adımı 8**

Görüşmeciler Geribildirim ve Rehberlik Alır

defa hazırlayıp yöneticilere göstermek Topgraderlara “Evet ben işimi doğru yapıyorum!” dedirtir ve motivasyonlarını artırır. Topgrader pratiklerini bırakmaya başlamış çalışanları ise tekrar Topgrading’i benimsemeye teşvik eder.

Topgrading Kulağa Mükemmel Geliyor fakat 12 Adım Çok Karmaşık Görünüyor!

İyi nokta! Eğer bir CEO Topgrading’i uygulamaya başlarsa tüm şirket 2 günlük Topgrading workshoplarına katılır ve İK tüm adımları koordine eder. Ama küçük şirketler ve bireysel yöneticiler sadece temel olarak Topgrading’i uygulamak isterse bu adımlarda anlatılanları kullanabilirler.

Bölüm 3

40 Topgrading Vaka İncelemesi

Topgrading'in üçüncü versiyonundaki 40 adet vaka incelemesi her boyuttaki şirketin sadece "yeterli" çalışanları değil gerçekten üstün performanslı kişileri işe alarak ve terfi ettirerek başarılarında sağladıkları artışı gösteriyor.

Bunu takip eden sayfalarda vaka analizleri yapılmış şirketlerin bir listesini göreceksiniz.

Topgrading 201 - How To Avoid Costly Mis-Hires

Master Chart Of Topgrading Case Studies

Page 1 of 2

<u>Organization Name</u>	<u>Pre-Topgrading</u>	<u>With Topgrading</u>
Access Development	33%	94% (total company)
American Heart Association (2005)	25%	95% (upper management)
Argo	51%	96% (Assist. VP and above)
Azura	??%	75% (total company)
Batesville Casket	60%	80% (total company)
Benco Dental	27%	60% (management)
Carestream Health Est.	30%	74% (total IT department)
Columbus McKinnon	??%	85% (exempt jobs, globally)
Corwin	33%	92% (non-entry jobs)
Dentek	10% 0%	92% (staff) 100% (management)
DPT	17% 20%	75% (hired, total company) 80% (promoted, total company)
Education, Inc.	12% ??%	78% (Teachers) 89% (Corporate Staff)
EMC (2005 case study)	27%	95% (sales reps)
General Electric	??%	More than 80% (high potential managers)
ghSMART	Startup	100%
GSI Est.	22%	90% (executives)
Hayes Lemmerz	??%	85% (managers promoted, globally) 74% (managers hired, globally)
Hillenbrand (2005 case study)	Low	81% (management)
Home Instead (franchise)	25%	88% (caregivers)

Topgrading 201 - How To Avoid Costly Mis-Hires

Master Chart Of Topgrading Case Studies

Page 2 of 2

Organization Name	Pre-Topgrading	With Topgrading
JT Foxx Organization	2%	80% (total company)
K&N Management	21%	86% (total company)
Labsphere	30%	70% (total company)
Los Ninos	50%	85% (total company)
MarineMax (total company)	30%	95% (dealership general managers) 100% (region managers)
Mint.com	Startup	90%
Netsurit	9%	75% (promotions, management)
Educational Company (fictitious name)	19%	87% (school deans)
Nurse Next Door	??%	85% (corporate and caregiver)
OnyxMD	10%	90% (total company)
PharmaSales (fictitious name)	33%	75% (sales reps)
ProService Hawaii	45%	91% (total company)
Red Door Interactive (total)	20%	90% (total company)
Ron Santa Teresa	25%	74% (total company)
Roundy's	20% ??%	80% (store directors) 100% (senior management)
Sigma Marketing	45%	90% (total company)
Southern Tide	15%	67% (total company)
Synergia One	57%	83% (total company)
Tekmore (new name - 2005)	??%	95% (managers hired/promoted)
Triton	2%	80% (total staff)
Virtual Technology (2005 case study)	??%	98% (total company)

Topgrading 201 - How To Avoid Costly Mis-Hires

Sonuç

Topgrading'in 12 adımı sizin işe alım ve terfi ettirme başarınızı artıracak, daha iyi performanslı takımlara sahip olmanızı sağlayacak, kariyerinizi ilerletecek ve şirketinizin büyüklüğüne göre hissedarlarınızın ve/veya ailenizin çok daha memnun olmasını sağlayacak.

Bu küçük kitap, tipik bir işe alım senaryosu ile başladı. Onu tekrar inceleyelim, fakat bu sefer Topgrading'in nasıl "tipik" bir durumu daha efektif bir hale getirdiğini ve nasıl daha iyi sonuçlar çıkardığını görelim.

Topgrading Öncesi İşe Alım	Topgrading Sonrası İşe Alım
İşe alımcılar iyi adaylar yollamıyorlar.	Sizin sanal araçlarınız çok sayıda iyi ve ön elemesi yapılmış adaylar getiriyor.
Adayların özgeçmişleri genellikle eksik ve abartıyla dolu.	Kariyer Geçmiş Formu sizin adaylara etkili ve verimli bir şekilde ön eleme yapmanızı sağlıyor.

Topgrading 201 - How To Avoid Costly Mis-Hires

İş görüşmeleriniz (görüşmeleriniz) pek bilgi verici değil.	Topgrading Mülakat Rehberini kullanan İkili Topgrading Mülakatları aşırı derecede bilgi verici.
Referans kontrolleri genellikle işe yaramaz.	Aday tarafından ayarlanmış referans aramaları bilgi verici ve adayı dürüst olmaya teşvik ediyor.
Sıklıkla işe aldığınız kişi sizi hayal kırıklığına uğratır. Sonuçlarınız: İşe alınan kişilerin sadece %25'i yüksek performanslı	Topgrading'i uygulamaya başladıktan sonraki sonuçlarınız: %90 oranında yüksek performanslı kişiler işe alınıyor

Yetenek yönetimi uygulamaları arasından en önemlisi açık ara farkla yüksek performanslı kişileri işe almak ve terfi ettirmek. Şirketler ancak %75-%90 işe alım başarısına ulaştıklarında kendilerine “Topgrader” diyorlar ve idari işlerin geri kalanının çok daha kolay hale geldiğini söylüyorlar.

- € İşçi ve iş değiştirmeyi azaltmak çok kolay çünkü Topgrading mükemmel yakın bir uygun işe yerleştirme başarısı sağlıyor.
- € Üstün performanslı çalışanlara koçluk yapmak eğlenceli, düşük performanslılara koçluk yapmak ise can sıkıcı.

Şirketlerin karlılıkları ve gelirleri arttığında büyüme fırsatları da artar, insanlar daha da fazla para kazanır ve ekstra bir bonus olarak Topgrader’lar çok güçlü takımlara sahip olduklarından birçok önemli görevi takımlarındaki başka çalışanlara devredebilirler ve böylece daha iyi bir iş/yaşam dengesi kurarlar.

Yolculuğunuzda başarılar!