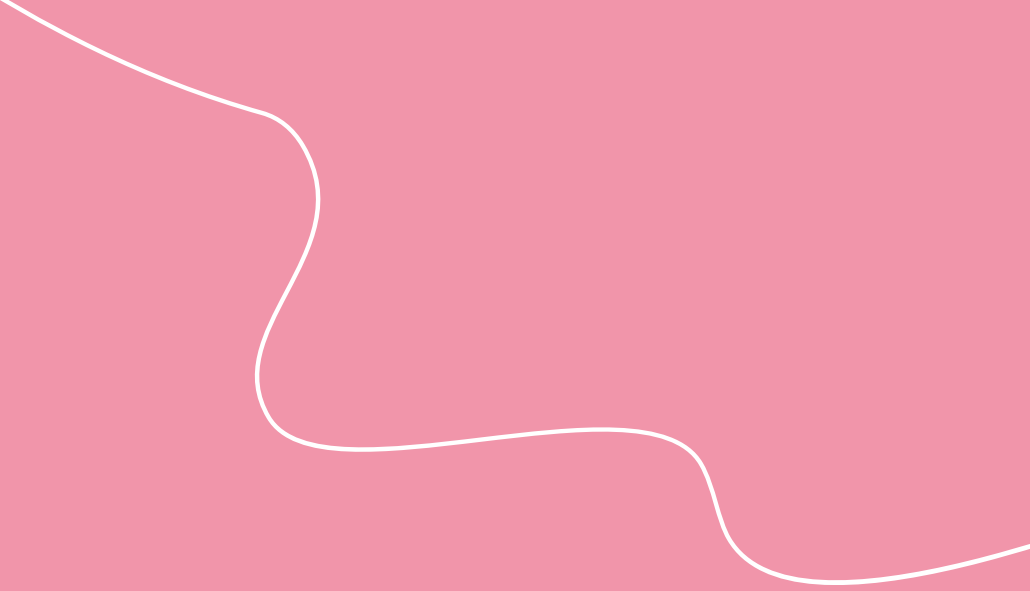


İnsan Kaynakları Metriklerine Giriş

6 Temel İK Metriği





Bu kılavuzda, çalışanlar hakkında daha fazla veri elde etmenizi sağlayacak tümü temel düzeyde olan “6 Temel İK metriğini” özetleyeceğiz.

Ayrıca, üst düzey yöneticileriniz ile metrikleri daha etkili bir şekilde tartışmak için kullanabileceğiniz örnek formüller ve aksiyon alabileceğiniz öneriler sunacağız. Masanızda duran hesap makinenizi tozdan arındırma zamanı!





01 Çalışan sirkülasyon oranı

Turnover rate



İK ekipleri tarafından ölçülen verilerden en önemlisi **turnover oranıdır**. Turnover, şirketteki çalışanların işten ayrılma oranını ifade eder.

Turnover hesaplarırken baz metriğinizin, kendi isteğiyle işten ayrılanlar ve işveren tarafından işten çıkarılanları içermesi gerekiyor. Her ikisi için de turnover'ı ayrı ayrı hesaplayabilirsiniz.

Örneğin çalışan olarak bir iş başvurusu yaptığınızda, şirketin kültürünü veya sağlığını öğrenmek için turnover oranını sorabilirsiniz.

Yöneticiler için, çalışan değiştirmek maliyetli bir opsiyondur. Bir giriş seviyesi çalışanın değiştirilmesi, şirkete çalışanın maaşının yüzde 50'si kadar zarara mal olabiliyor. Uzmanlaşmış veya teknik çalışanlar için bu maliyet ise çok daha yüksektir: yüzde 400!

Şirketin turnover oranı nasıl hesaplanır?

Şirketinizin turnover oranını hesaplamak için, düşündüğünüz zaman dilimi aralığındaki (Genellikle 1 yıl baz alınır) işten ayrılmaların toplam sayısını çıkarın. Daha sonra, bu tutarı aynı belirlediğiniz zaman dilimi aralığındaki ortalama çalışan sayısına bölün. Son olarak, bir yüzdeye varmak için de bu sayıyı 100 ile çarpın.

Peki ya Attrition (Yıpranma) olarak adlandırılan başka bir benzer metriği duymuş muydunuz? Attrition ve turnover, ikisi de çalışanların işten ayrılmalarını baz alır, fakat kilit bir açıdan farklılık gösterirler.

Attrition, bir çalışanın şirketten ayrıldığı, fakat o pozisyona yeni birini almaya gerek duyulmadığı ve o pozisyonun ortadan kalkması durumuna denir. Turnover ise sadece çalışanların değişebildiği pozisyonlara uygulanır.

Turnover oranları sektörlere göre farklılık gösterir. Kimi sektörlerde %15 gibi düşük oranlarda seyrederken bazı sektörlerde bu oran %100'e ulaşıyor. %100 turnover oranı demek, tüm personelin değişmesi anlamına geliyor. Örneğin, satış departmanları belli bir kotaya sahip oldukları için, şirketlerdeki en yüksek turnover oranına sahiptir.

Turnover, nüanslı bir metriktir. Dolayısıyla şirketinizin turnover oranının makul düzeyde olup olmadığını belirlemeden önce, bulunduğunuz sektörü ve pozisyonların turnover ortalamalarını dikkate almalısınız.



ÇALIŞAN SİRKÜLASYON ORANI

TURNOVER RATE

$$\left(\frac{\text{TOPLAM İŞTEN AYRILAN ÇALIŞAN SAYISI}}{\text{ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI}} \right) \times 100$$

Doldurma süresi

Time-to-fill



İşe alım yapanlar korkmayın, sizin için de bir metrik var.

Bir sonraki veri metriğimiz, doldurma süresi (time-to-fill). Bu metrik, hem doldurulması gereken pozisyona ne kadar zaman harcayacağınızı hem de İK ekibinizin genel verimliliğini belirlemek için kullanılır.

Boşalan pozisyon ne kadar sürede doldurulmalı?

Şirketteki herhangi bir pozisyonu doldurmak için gereken zamanı hesaplamak oldukça kolaydır. İş ilanının yayınlandığı zaman ile iş sözleşmesinin imzalandığı zaman arasındaki günleri saymanız gerekir. Fakat şirketinizdeki tüm pozisyonlar için gerekli ortalama süreyi hesaplamak isterseniz, bunu aşağıdaki gibi basit bir matematikle yapabilirsiniz.

Boşalan pozisyon ne kadar sürede doldurulmalı?

Tüm sektörlerde ve iş pozisyonlarında, boş pozisyonların doldurulması ortalama 26 gün sürer.

Bununla birlikte bu metrik, bazı pozisyonların doğası gereği farklılık gösterebilir. İşte size genel bir kural: **Kıdem ne kadar fazlaysa, pozisyonu doldurmak o kadar uzun sürer.** Örneğin, Kıdemli Satış Direktörünü işe almak ortalama 108 gün sürer. Buna karşılık, satış uzmanı pozisyonu nadiren 30 günden daha uzun süre açık kalır.

Yüksek derecede uzmanlık gerektiren veya teknik bilgiye ihtiyaç duyulan pozisyonların doldurulması daha uzun sürebiliyor. Örneğin Veri Mühendisi pozisyonunu doldurmak en az 150 gün alıyor. Ve mühendislik rollerine olan talebin ise önümüzdeki üç yıl içinde yaklaşık yüzde 30 oranında artması bekleniyor.



DOLDURMA SÜRESİ ORTALAMASI

**TÜM POZİSYONLARIN
DOLDURULMA ZAMANININ TOPLAMI**



**DOLDURULMUŞ POZİSYONLARIN
TOPLAMI**

İK – Çalışan oranı

HR-to-employee ratio



Hem insan kaynakları profesyoneli hem çalışan... Hiç aynı anda iki tarafta da olduğunuzu hissettiniz mi? Eğer bunu düzenli olarak hissediyorsanız, İK – Çalışan oranınıza daha yakından bakmanın zamanı gelmiş demektir.

Küçük ve büyük şirketlerin ihtiyaçları önemli ölçüde değişkenlik gösterir. Örneğin, küçük şirketlerdeki İK ekipleri, büyümeyi kolaylaştırmak için orantısız sayıda İK'cı alımı yaparlar. Aksine, 1.000 veya daha fazla çalışanı olan büyük şirketler kağıt üzerinde büyük İK ekiplerine sahip olmasına rağmen, İK – Çalışan Oranı aslında çok daha küçüktür. Çünkü bu şirketlerin, en iyi insan kaynakları yazılımına sahip olma olasılıkları daha yüksek olduğundan, daha fazla sayıda çalışan olsa bile İK yönetimini daha kolay bir şekilde yapabiliyorlar.

İdeal İK – Çalışan oranı nedir?

Bu oran yıllar boyunca tartışma konusu olmuştur. Amerika'daki İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM), Amerika'daki tüm şirketlerin, **her 100 tam zamanlı çalışan için ortalama 2.57 İK profesyoneline sahip** olduğunu söylüyor. Şirket büyüklüğüne göre ortalama rakamların yer aldığı tam grafiği aşağıda bulabilirsiniz.

Aşağıdaki tabloyla karşılaştırdığınızda şirketiniz tam olarak nerede görünüyor? Bunu şu şekilde kolayca hesaplayabilirsiniz: İK ekibinin çalışan sayısını, şirketinizin toplam tam zamanlı-

çalışan sayısına bölün ve ardından bu sayıyı 100 ile çarpın. Ve şirketinizin İK – Çalışan oranı karşınızdadır!

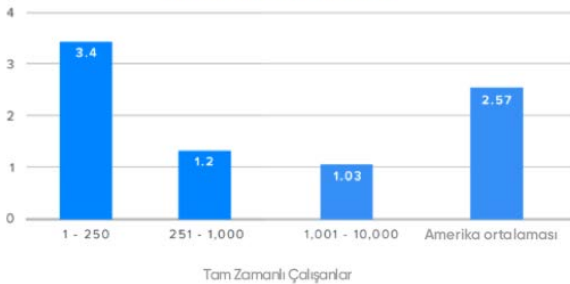
Bu oran yüksekse ne olur?

Eğer şirketiniz için hesapladığınız oran dünya ortalamasının önemli derecede üzerindeyse, bu işe alım döneminde olduğunuz ve ekstra desteğe ihtiyaç duyduğunuz anlamına gelir. Bu durumun söz konusu olmadığı şirketler içinse, şirketin deneyimli insan kaynaklarına ihtiyacı olduğu veya şirketin İnsan Kaynakları yazılımı bakımından yetersiz kaldığı ileri sürebilir.

Oranınız çok düşükse ne olur?

Eğer bordroda çok az İnsan Kaynakları çalışmanız varsa, şirkette sistematik kültürel bozulmalar ve çalışan performanslarında yüksek düşüşler meydana gelebilir. Örneğin geçtiğimiz yıl, çeşitli büyüklükteki firmalarda ardı ardına İK skandalları meydana geldi. Thinx ve Uber şirketlerinin üst düzey yöneticileri, var olmayan veya sayısı azaltılmış İK ekiplerinin sorunlarından dolayı utanç içinde istifa ettiler. Cinsel taciz iddiaları, işe alımlarda ayrımcılık, rüşvetle ücretli izin teklifleri, adaletsiz maaş gibi konular işe yaramayan İK departmanlarının ya da hiç İK departmanı dahi olmayan şirketlerin en kötü durum belirtilerinden sadece birkaçıydı.

ORTALAMA İK'CI – ÇALIŞAN ORANI
(ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜNE GÖRE)



Kariyer yolu oranı

Career path ratio

Kariyerimizdeki “**merdiven**” kavramı artık çöpe atıldı. Günümüz şirketlerinde çalışan hareketi çok yönlüdür. Yani departmanlar arası yanal hareketler ve uzmanlaşmak norm haline gelmektedir. Bir sonraki metriğimiz: Kariyer yolu oranı (Kaç iç ve yan terfinin olduğuna dair bir ölçü.)

Bu metriği hesaplamak için, yukarı veya yanal bir hareket (Terfi veya rotasyon) olup olmadığına bakmaksızın, toplam terfi sayınızı pozisyon değişikliklerinin toplamına bölmeniz yeterlidir. Eğer matematiği doğru bir şekilde yaparsanız, çıkan sonuç 1'den küçük olacaktır.

Sağlıklı bir kariyer yolu oranı kaçtır?

Başlıca kural, şirketlerin her terfi için yaklaşık olarak ortalama 4 transfer yapması gerektiğidir. Bu da kariyer yolu oranınının 0,2 veya daha az olacağı anlamına geliyor. Oranınız 0,5 ile 1,0 arasındaysa, bu durum şirketinizin çalışanların gelişimine nasıl yaklaştığı hakkında bir fikir verebilir. Bu gibi sonuçlarda, yöneticiler “yetenekli istifleme” veya yüksek performans gösterenleri her türlü terfi fırsatından mahrum bırakıyor olabilirler. Bir araştırmaya göre, yöneticilerin yüzde 50'si bu öğrenme ve gelişim yollarında gerekli terfiyi veya transferi sağlamadığı için başarısız olduğunu itiraf ediyor.

Rotasyon çalışan için daha büyük fırsatlar sunabilir ve yapılması gereken en doğru şey olabilir, fakat şirketin buna gerçekten ihtiyacı var mı?

“İşinden memnun olmayan çalışanların yüzde 70'inden fazlası, yetkilerinin kısıtlı olduğunu belirtiyor.”

Bu da başka bir iş aramak için yeterli bir sebep. Dahası, çalışanlara yalnızca yukarı doğru hareket etme (terfi) şansı verildiğinde, bu genellikle onları yönetim kadrosuna erken bir sıçramaya zorluyor. Bazı tahminlere göre, ‘yeni yöneticilerin yaklaşık yüzde 60’ı terfi ettikten sonraki ilk 24 ay içinde başarısız oluyor.’

Eğer aynı kişilere daha önce diğer pozisyonlardaki yeteneklerini geliştirme fırsatı verilseydi, kariyerlerini ilerletmek için daha donanımlı olabilirlerdi.

Bu metrikten tam olarak faydalanmak isteyenler, açıkça belirlenmiş iş kademelerine ihtiyaç duyacaklardır. Aksi takdirde, bir transfere karşı neyin bir terfi oluşturduğunu ayırt etmek zor olabilir. Şirket organizasyon şemasını veya kademeli liste biçiminde çalışan pozisyonlarını gösteren bir İK yazılımı kullanmanız, dilediğiniz zaman ‘kariyer yolu oranını’ görmemiz için faydalı olacaktır.



KARİYER YOLU ORANI

CAREER PATH RATIO

$$\text{TOPLAM TERFİ} \div \left(\frac{\text{TOPLAM ROTASYON}}{\text{TOPLAM TERFİ}} \right)$$



05

Çalışan başına gelir oranı

Revenue per employee



İşte yöneticilerin favori metriklerinden biri: Çalışan başına gelir. Kısaca bu metrik, **her bir çalışanın ne kadar şirket gelirine sahip olduğunu gösterir**. Hesaplamak için, şirketinizin yıllık gelirini tam zamanlı çalışan personel sayısına bölün. (Tam zamanlı çalışanlar haftada 40 saat veya daha fazla çalışır.)

Kısaca bu metrik, çalışan başına geliri ölçer. CEO'lar genellikle bu metriği severler çünkü genel verimliliğe hitap eder ve bir şirketin personel sayısının az mı çok mu olduğunu belirlemek için kullanılabilir. Büyük bir işe alım yapmadığınız sürece, çalışan başına geliriniz zamanla artış gösterir.

Şirketiniz ortalamanın neresinde?

Öncelikle çeşitli karşılaştırmalar yapın. Örneğin, Amerika'da birçok şirket Apple ile rekabet edemez. Çünkü Apple'ın çalışan başına geliri, ABD ortalaması olan 0,47 milyon dolara kıyasla 2,13 milyon dolarlık etkileyici bir rakamdır. Şirketinizin çalışan başına ortalama gelirini sektörünüzdeki benzer büyüklükteki işletmelerle karşılaştırmalısınız. Bu, büyük olasılıkla Apple veya Google olmayacaktır.



Rakamlarınız düşük olsa bile, bu işten çıkarma yapıp yeni çalışanlar almanız gerektiği anlamına gelmez.

İK çalışanları, deneyimli kişileri işe almanın ne kadar zor olduğunu iyi bilir; bunun yerine mevcut çalışanlardan daha fazla verim almaya öncelik vermelisiniz. Bu da, performans değerlendirme yazılımları kullanarak çeşitli süreçler oluşturmanız gerektiği anlamına gelir. Çalışan başına geliri artırmak için yöneticiler yüksek çaba sarf etmesine rağmen herhangi bir artış söz konusu değilse, şirketinizde performans değerlendirme yapmanız asıl sorunu masaya yatıracaktır.



ÇALIŞAN BAŞINA GELİR ORANI

REVENUE PER EMPLOYEE

$$\text{YILLIK ŞİRKET GELİRİ} \div \text{TAM ZAMANLI ÇALIŞAN SAYISI}$$



Çalışan bağlılığı puanı

eNPS



Şimdiye kadarki metriklerin çoğu soğuk ve acımasız rakamlardan oluşuyordu. Şimdi ise sırada biraz daha soyut olan ve oldukça önemli bir veri noktası var: Çalışan bağlılığı.

Şirketinizin çalışan bağlılığı puanını ölçmeniz, çalışanların iş hakkında ne hissettikleri gibi öznel bir şeyi doğru bir şekilde okumanızı sağlar.

“Şirketimizi bir meslektaşınıza veya arkadaşınıza tavsiye eder misiniz?”

1990'larda Fred Reichheld, Bain & Co ve Satmetrix tarafından geliştirilen ve “nihai” bir soru üzerine inşa edilen, müşteri sadakatini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir: “Şirketimizi bir meslektaşınıza veya arkadaşınıza tavsiye eder misiniz?”

Bu soru sorulduktan sonra, ankete katılanlardan 0 ile 10 arasında puan vermeleri istenir. 9 ya da 10 ile cevap verenler “destekleyici” olarak kabul edilir, 0-6 aralığındaki cevap verenler ise “tavsiye etmeyenler”dir ve bu aralıktaki herkes “pasif” sayılır.

Toplam puan ise, tavsiye etmeyen çalışanların yüzdesinin, destekleyici olanların yüzdesinden çıkarılmasıyla hesaplanır.

Bu anketler on yılı aşkın bir süredir kullanılıyor fakat İK ekipleri tarafından yeni yeni benimseniyor. Çalışan bağlılığı oranınızı ölçmek için, çalışanlarınıza aylık ya da üç aylık olarak anket gönderin.

İlk olarak Reichheld'in sorusuyla başlayabilirsiniz: “Bir arkadaşınıza, çalışmak için harika bir yer olarak [şirket adı] tavsiye eder misiniz?”. Çalışanlardan yanıtları almak için en az bir hafta verin ve genel puanınızı hesaplamak için de aşağıdaki formülü uygulayın.

Puanlar, mükemmel 100'den en kötü durum senaryosu olan -100'e kadar değişebilir. Bu ölçekte -çalışan bağlılığının dar tanımı nedeniyle- düşük puanlar olumlu sayılabilir. Örneğin, 50 puan yüksek, 10-30 arası puan ise iyi olarak kabul edilebilir. Tahmin edeceğiniz gibi, 0'ın altındaki tüm sonuçlar ise problemi işaret eder.

Bu anketlerde yanıtların anonim olmasına karşın, sonuçları departmanlara göre takip etmeniz önerilir, böylece yöneticileri gerektiği gibi takip edebilirsiniz.



ÇALIŞAN BAĞLILIĞI PUANI

EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE - ENPS

DESTEKLEYİCİLERİN YÜZDESİ – PASİFLERİN YÜZDESİ

Sonuç



Evet, artık metrikler hakkında teknik bilginiz var, peki ya bu metrikleri hesaplariken hangi araçları kullanacaksınız? Halihazırda çalışanlarınızın önemli verilerini e-tablolarda yönetiyorsanız (veya daha kötüsü, kağıt üzerinde) çeşitli raporları oluşturmanız bir hayli zor olabilir. Dolayısıyla bu kılavuzda yer alan çoğu metriği kolayca raporlayabilmeniz için bir İK yazılımını kullanmanızı öneririz. Kolay İK gibi gelişmiş yazılımlar, veri analizlerinizi daha da kolaylaştırmaya ve hatasız şekilde oluşturmanıza yardımcı olur.

Kendinizi bu kılavuzdaki verilerle rapor hazırlamaya hazır hissettiğinizde, metrikleri tandem olarak değerlendirmeye başlayın. Örneğin, turnover oranınız artıyor ama sizin zamanınız mı azalıyor? Belki de işe alımı çok hızlı yapıyorsunuzdur. Eğer doğru bir İK yazılımına sahipseniz, çeşitli raporları birleştirmeyi deneyin. Pozisyon değişiklikleri ve çalışan demografileri gibi raporlar çok temel raporlar olsa da, bu raporlar bir araya getirildiklerinde sizin için daha da büyük bir anlam oluştururlar, mesela: Eşit ücret denetimi.

**Tebrikler, artık bir İK veri bilimcisisiniz.
Şimdi ise tüm metrikleri işinize entegre etme zamanı!**

Kaynaklar:

en.wikipedia.org/wiki/HR_Metric
library.namely.com/introduction-to-hr-metrics



Geri bildiriminizi seviyoruz!



Bu e-kitap size yardımcı oldu mu? iletisim@kolayik.com adresine bir e-posta yazın ve fikirlerinizi bizimle paylaşın!

Diğer e-kitaplara göz atmak için kolayik.com adresini ziyaret edin.



© 2019 Kolay Yazılım A.Ş.

iletisim@kolayik.com

0 212 951 06 61