CGS® Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

Modern İnsan Kaynakları

ÖZEL BÜLTENİ

2014

Modern İnsan Kaynakları 2014 Özel Bülteni
Röportaj Veren Firmalar

İçindekiler

Önsöz

Dr. Güler Manisalı DARMAN

CGS Center Başkan

Sayfa 7

Aytuğba BARAZ

Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü

CGS Center

Sayfa 8

Mahmut TOPRAK

Eğitim ve Örgütsel Gelişim Yöneticisi

Bakioğlu Holding

Sayfa 11

Özgür GÜNERİ

İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısı

Bakioğlu Holding

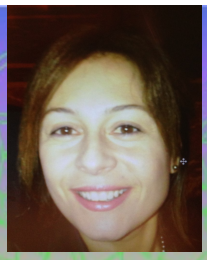
Sayfa 11

Özge Güre MALNATİ

İnsan Kaynakları, Akademi ve Marka Yönetiminden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

Eltaş Transformatör A.Ş.

Sayfa 16



İpek Pişmiş KARABAĞ

Proje Satış Müdürü

Seba Holding

Sayfa 19

İçindekiler

Pınar ERKAN

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Bölüm Yöneticisi

Narkonteks A.Ş.

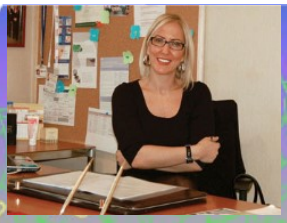
Sayfa 21

Neslihan YALÇIN

Outsourcing Account Director

Accenture Danışmanlık A.Ş.

Sayfa 26



Demet GÜRSOY

İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

Dünyagöz Hastaneler Grubu

Sayfa 30

Seda ISPARTALIGİL

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü

The Grand Tarabya Hotel

Sayfa 35

Özgür MUTLU

Mali ve İdari İşler Direktörü

Netmon A.Ş.

Sayfa 40

Gülçin ATALAY TUNÇ

Pazarlama Satış Direktörü Yönetim Kurulu Üyesi

Mutlu Metal A.Ş.

Sayfa 42

ÖNSÖZ

Yıl 1980, iş hayatımın henüz sekizinci ayında ICC Türkiye Milli Komitesi Müdür vekili olarak atanınca, itiraf edeyim, en zorlandığım konu, ne ICC'nin teknik konuları ne üyelerimiz veya diğer dış paydaşlarla ilişkiler idi. En zorlandığım konu, Türkiye Milli Komitesi ekibini, insan kaynağını yönetmekti. İlk günlerde kendi kendime "mahvoldum" ben diye hayıflanmıştım. Ancak ilk öğrendiğim şey, ekibimi sevmek, beraber çalışmak ve korumak olmuştu. Dönemin TOBB Genel Sekreteri (bilmeyenler için, ICC Türkiye Milli Komitesi TOBB çatısı altında faaliyet gösterir) o zaman Doçent olan, Prof. Dr. Mehmet Sağlam, benim seyahatte olduğum dönemlerde ekip arkadaşlarımın "kaytardığını" söyleyince, aslan kesilmiş, "döverim ama dövdürtmem" mantığı ile onları savunmuştum.
Aradan otuz dört yıl geçti, tekrar itiraf edeyim, ben de dahil, bütün şirket sahipleri, yöneticileri, (hangi kademe olduğu önemli değil) hala ekiplerimizi doğru yönetmenin, verimli ve mutlu çalışanlardan oluşan şirketler yaratmanın arayışlarını sürdürüyoruz.
Beraber çalıştığımız şirketlerimize hep şu benzetmeyi yaparım. Bir arabanın dört tekerliği vardır. Önce üretmekle başlarız, sonra ürettiklerimizi satmaya çabalarız, daha sonra kazandığımız paranın hesabını doğru tutmaya, doğru yönetmeye çalışırız. Bütün bunları da ekiplerimiz yapar. Bu da dördüncü tekerliktir. Sanırım günümüz iş dünyasında, bütün şirketler, en iyi çalışanı bulma, yaratma ve tutma –tutmak için de mutlu etme arayışı içindeler. Bu da otuz sene önceki tekniklerle olmuyor. Öyle ya, otuz sene önce, ne internet vardı, ne de cep telefonu. Çağımız hız çağı, "touch screen-dokunmatik ekran çağı" Sabrımız da öyle…
Kuşaklar arası farklılıklar on'lu yıllarla açıklanmıyor, üç-beş yıl bile farklılık yaratmaya yetiyor. Neyi nasıl üreteceğimize, satacağımıza, paramıza kafa yorduğumuz kadar, bunları yapacak olan insan kaynağımıza da kafa yormamız gerekiyor.
Bence günümüz şirketlerinin, özellikle de aile şirketlerinin önündeki en büyük meydan okuma (Challenge) aileden olan olmayan insan kaynaklarını yönetmektir. Gerek aileden gelen yeni kuşaklar, gerekse diğer çalışanlarımız olarak "Y" kuşağının ayak seslerini duyuyorum.
Aynı zamanda ODTÜ İşletmenin bir hocası olarak, gençlerle bir arada olmanın avantajından yararlanmaya, öğrencilerimi anlamaya, ben, onları takip etmeye çalışıyorum.
Dedim ya, otuz dört yıl önce ilk bu problemlerle işe başlamıştım, aradan bunca zaman geçti, insanı doğru yönetme konusu hala öncelikli konum, inceliyorum, okuyorum, anlamaya çalışıyorum.
İnsan kaynakları, inovasyon ve yaratıcılık konusunda dünyaca tanınmış Dr. Sir Ken Robinson'unun dediği gibi; bir şirkette insan kaynakları doğadaki doğal kaynaklara benzer. Toprağın üstünde olmazlar, derinlerdedirler. Ulaşabilmeniz için çıkarmanız gerekir.
Biz de, bu kitapçıkla, Size, tecrübenin sesini, sahanın deneyimlerini getirmek istedik. Umarız yararlı olur.
Dedim ya, dünyanın en karmaşık makinası olan insanı yönetmek için okumak, anlamak ve kafa yormak lazım.
Kolay gelsin...

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkan
CGS Center

İNSAN KAYNAKLARININ VAR OLMA NEDENİ "İNSANA SAYGIDIR"

Aytuğba BARAZ

Stratejik Planlama ve İnsan Kaynakları Koordinatörü

CGS Center — Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

CGS Center

"İnsan kaynakları benim şirketim için niçin gereklidir?" sorusunun en basit cevabı…"çünkü sizin şirketiniz için çalışan insanlar var." demektir.

Dünyadaki hızlı gelişmeler paralelinde iş dünyasında insan kaynakları yönetimi anlayışında da köklü değişimler oluyor ve eskiden gelen iş yapma yöntemlerinin artık tek başına yeterli olmadığını görüyoruz.

Para, teknoloji, bilgi… Hepsi bir aradayken bile eksik olan en önemli şey mükemmel ekiplerdir. Günümüzde mükemmel ekipler yaratmanın anahtarı ise insan kaynakları yönetimini doğru yapmaktır. Üretime katılan kaynakların verimliliğinin bir üst sınırı vardır. Ancak, sınırlı kaynaklarla sınırlı çıktı almanın tek istisnası insan kaynaklarıdır.

Bu noktada sıkça sorulan sorulardan biri neyin değiştiğidir. Bilinen yaklaşımda çalışanlar şirket için iş yapar ve karşılığını ücretleriyle alırlardı. Şimdi neden biz insan kaynağına bu kadar yatırım yapıyoruz?

Bu noktada iş hayatını etkileyen somut değişimlere bir göz atmak gerekiyor. İş gücü pazarı giderek daralmakta, en iyiyi cezbetmek zorlaşmakta, iş hayatında büyümeyle paralel belirsizlikler artmakta, çalışanlarda iş ile çalışma hayatı dengesi ön plana çıkmaktadır. Tüm bu sebepler, çalışanların günümüzde sadece ekonomik değil, hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekliliğini ortaya koymaktadır. İş dünyası artık en önemli sermayesinin ve rekabet avantajının insan sermayesi yani "entelektüel sermaye" olacağı düşüncesini benimsemeye başlamıştır.

P&G Yönetim Kurulu Eski Başkanı Richard R. Deupree bu görüşü 1948'de "bütün paramızı, binalarımızı, markalarımızı alıp, bize yalnızca çalışanlarımızı bırakın, biz her şeyi on yıl içinde tekrar kurabiliriz" sözüyle ilk gündeme getiren kişilerdendir.

Doğaldır ki, insan kaynakları yeni rolünü üstlenirken bir geçiş süreci yaşamaktadır. İnsan kaynaklarının ilk algılanan rolü olan personel ve özlük işleri uygulamaları, operasyonel faaliyet gösteren, geriye dönük verileri analiz eden, yönetmeliklere bağlı ve içe dönük bir yaklaşıma sahipti. Günümüzde ise insan kaynakları stratejik öneme sahip, uzun vadeli planlarla çözüm odaklı yaklaşımlar sergileyen ve dışa dönük bir yapı haline gelmiştir. Tüm bunların ötesinde çalışanın iş dışındaki hayatına dahi dokunarak, çalışanı motive etmeye yönelik sosyal, kültürel veya sportif faaliyetleri de organize eder hale gelmiştir.

Şirketin işe alım sürecinden başlamak üzere, ödüllendirme ve eğitim politika ve programları, sahip olduğu yetkinlikler, performans yönetimi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını yönetme ve uygulama biçimi o şirketin çalışanlarının "Modern İnsan Kaynakları" yaklaşımı temelinde performanslarının yönetilmesini sağlamaktadır.

İşe alım süreçlerinin doğru yönetilmesinden başlayarak, doğru insana yatırım yapmanın işletme performansına olumlu yönde katkı yaptığı şirketlerde açıkça görülmeye başlanmıştır. Katıldığım bir konferansta Türkiye'nin en zengin 3. İsmi, Fiba Şirketler Grubu Başkanı Sayın Hüsnü Özyeğin günümüzde doğru insana yatırım yapmanın önemine verdiği örnekle vurgu yapmıştır. Özyeğin, "Harvard Business School'da yüksek lisans yaparken "Human Behaviour in Organization - Organizasyonlarda İnsan Davranışı" dersinin niçin verildiğini anlamamış ve ne kadar gereksiz bir ders olduğunu düşünmüştüm. Ancak, iş hayatına girince anladım ki hayatımda aldığım ve en çok faydasını gördüğüm dersmiş. Ben, iş görüşmesi yaptığımda en çok sorduğum sorular kişinin nerede doğup büyüdüğü, annesinin-babasının ne iş yaptığıdır. Benim bu yaklaşımıma herkes çok şaşırır. Ben de hep şunu söylüyorum, bilgi öğrenilebilir, ancak tutum ve davranışlar aileden gelir. Benim için de önemli olan mutlu çalışanlardır. Bir şirkette huzur yoksa, para da yoktur."

CGS® Center | Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

CGS Center

Bu noktadan hareketle, kendisine huzurlu, adil davranıldığını ve değer verildiğini hisseden çalışanlar, etkin ve verimli çalışma ortamının temel taşlarını oluştururlar.

İnsan kaynaklarının, personel ve özlük işlerinden, şirketin stratejik karar alma ortağı haline gelmesindeki geçiş sürecinde göze çarpan önemli uygulamalar bulunmaktadır. Bunların başında, performans değerlendirme sistemlerinin daha yaygın hale gelmesi ve çalışana adil ücret politikası uygulayan şirketlerin sayısının giderek artması; kariyer planlamasının daha etkin yapılmaya başlanması, çalışanların eğitimine daha çok önem verilerek şirket akademilerinin giderek yaygınlaşması gelmektedir.

Tüm bu uygulamalar, çalışanların artık sadece para ile motive olmadığını, şirketlerin çalışanı elinde tutabilmek veya iyi personel istihdam edebilmek için daha fazla şey sunması gerektiğini göstermektedir. Tüm bunların üstüne, halihazırda etkin olarak iş hayatında yer alan örgütsel bağlılığı az, bir an önce iyi kademelere gelmek isteyen, kendisinden farklı düşünenleri çok kolay eleştiren, pozisyonu ne olursa olsun bilgisini sorgulayan ve saygı kavramı daha dar olan Y kuşağını da düşünürsek, şirketlerin işinin hiç de kolay olmadığını itiraf etmek gerekiyor. X kuşağının alışageldiği tüm kavramları tek tek yıkmaya başlayan bu kuşağın, öğrenilmesi ve stratejik olarak yönetilmesi emek istiyor. Redderek değiştirmeye çalışmanın imkânsız olması, onları anlamaya ve daha çok verimi nasıl alabileceğimiz konusunda yollar aramaya itiyor.

Tüm bu değişimleri düşündüğümüzde, günümüzde en çok öne çıkan faktörün “insan” olduğunu görüyoruz. İnsan Kaynakları yönetiminin var olma nedeni de “insana saygıdır”. Bu vazgeçilmez kuralın insan kaynakları yönetimi açışından önemi daha da büyüktür. Çünkü yer üstünde yapılan şeylerin tamamı insan için ve insana yöneliktir.

CGS® Center | Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

CGS Center

BAKİOĞLU HOLDİNG İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Mahmut Toprak
Eğitim ve Örgütsel Gelişim Yöneticisi

Özgür Güneri
İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısı

Bakioğlu Holding

CGS Center: Günümüz iş hayatında disiplinler arası yetişmiş eleman ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda şirket akademilerinin önemi artmaktadır. Siz Bakioğlu Holding'de şirket akademisi ile ilgili yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bakış açınızı açıklar mısınız?

Şirket akademisi ile amacımız çalışanlarımıza ihtiyaç duydukları, bilgi, beceri ve gelişim imkanlarını sağlayarak ve onları daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere hazırlayabilmektir. 2013 yılı itibarıyla başlattığımız "Liderliğe Değişimle Bak" projesiyle her şeyden önce değerlere odaklandık ortak değerler ve ortak liderlik dilini oluşturmak 2013 yılında hayli aşama kaydettiğimiz alanlar oldu. Kurum kültürünün geliştirmek adına aksiyon alabilmek için öncelikle düşüncenin değişmesi, değişen düşüncelerin de dile yansıması gerekir ki davranış değişikliğine dönüşebilsin.

Akademi programları ile hedeflediklerimiz, evrensel değerlerin hakim olduğu kurum iklimi çerçevesinde gelişim alanlarımıza odaklanmak, gelecekte ihtiyaç duyacağımız beceri ihtiyaçlarımızı karşılamak, performans ve potansiyelleri yüksek profesyonelleri Bakioğlu Holding A.Ş. bünyesindeki şirketlerimize çekebilmek, kilit çalışanlarımızı elimizde tutmak, yüksek potansiyelli çalışanlarımızı geliştirmek, geleceğin "Tepe Yöneticilerini" yetiştirmek, çalışanlarımızı başka görevlerde değerlendirebilmek, grup genelinde etkili bir "İnsan Kaynakları Planlaması" yapmak, değişimi desteklemek, organizasyonel hedeflerimizi gerçekleşmesini ve büyümeyi desteklemek ve bütün bunları sürdürülebilir kılmak olarak özetleyebiliriz.

Adalet, hesap verilebilirlik ve şeffaflık gibi evrensel değerlerin hakim olduğu kurum iklimimizi yönetmek için liderlik yetkinliklerimizi yeniden belirledik.

BAKİ Liderlik Anayasası

BİRLİKTE BÜYÜRÜZ
Takım Olmak
Büyük Resme Bakmak
Ortak Hedeflere İnanmak

KARARLILIKLA ADIMLAR ATARIZ
Vizyoner Liderlik
Hedef Odaklılık
Stratejik Bakış Açısı

AŞKLA İŞİMİZİ YAPARIZ
Güven ve Heyecan
Motivasyon
Tutku

İLETİŞİME VE GELİŞİME İNANIRIZ
Gelişmek ve Geliştirmek
Etkili İletişim ve Geribildirim
Şeffaflık ve Adalet

Bakioğlu Holding

BAK Akademi kapsamındaki gelişim programları;

“Liderliğe Değişimle BAK” Yönetici Gelişim Programı

Bakioğlu Holding "Liderliğe Değişimle BAK" programı yöneticilerimizin yetkinlik bazlı gelişim konularında performanslarını arttırmayı ve gelişimlerini desteklemeyi hedefleyen bir programdır.

Satış Akademisi

Şirket içerisinde satış ekibi ruhunu oluşturmak ve yaygınlaştırmak, satışın sürekliliği olan bir faaliyet olması bilincini yerleştirmek, müşterisini iyi anlayan ve büyük resmi gören, satış ekiplerimizin performansını arttırmaya destek olacak araçları kullanarak satış gelişimini sağlamak üzere tasarlanmış bir programdır.

Mali İşler Gelişim Akademisi

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun finansal raporlamaya ilişkin getirdiği yeni düzenlemeler hakkında, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını içeren, grup şirketlerimizde görevli tüm Mali İşler çalışanlarının katıldığı mesleki gelişim programıdır.

İnsan Kaynakları Gelişim Programı

Katılımcıların iş ve ekip üzerindeki etkisinin farkında olması, bu farkındalıkla davranış tercihlerini yapması ve temel iletişim becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan bir programdır.

Formen Gelişim Programı

Fabrikalarımızda görev yapan, üretim ekiplerinin yönetiminden ve vardiya düzeni çerçevesinde genelde fabrikanın işleyişinden sorumlu olan Formenlerin ekip iletişimi –etkin ekip yönetimi– motivasyon ve performans yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesini amaçlayan gelişim programıdır.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir Bakioğlu Holding'de nasıl bir kariyer planlaması yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

Bakioğlu Holding A.Ş.'deki kariyer planlama sürecinin amacı, mevcut kritik pozisyonları dolduran veya gelecekte organizasyonun değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap verecek 'yüksek potansiyeli' olan çalışanların sistematik olarak; tanımlanması, geliştirilmesi, değer katacak işlere dahil edilmesi, elde tutulması, grup genelinde yetkinlikleri dahilinde rotasyon imkanı verilmesi, süreçlerinin yönetilmesidir.

Çalışanı, hedefi belirleme ve performansı değerlendirme sürecinin kilit bir parçası haline getirmek, bu sürece dahil olan çalışanlarımızı değişim sürecinin hızlandırıcıları haline getirmek öncelikli olarak çözüm bulmaya çalıştığımız konuların başında gelmektedir.

CGS Center: Günümüzde şirketlerde ciddi bir unvan karmaşası (müdür, direktör, sorumlu, yönetici, şef, uzman, lider vb.) yaşanmaktadır. Siz şirketlere bu konuda nasıl bir yol izlemelerini, nelere dikkat etmelerini tavsiye edersiniz?

Liyakate ve kıdeme dayalı seçim yapmak değil de, yetkinliğe dayalı seçim yapmayı karmaşayı gidermek için anahtar olarak görüyoruz. Yetkinliğe dayalı seçim yapmak için ise doğru araçlardan faydalanmayı önemsiyoruz. Bu araçlar performans değerlendirme, eğitim ve gelişim programları, değerlendirme merkezi çalışmaları, doğru tasarlanmış ve düzenli takibi yapılan insan kaynakları planlaması ile potansiyel çalışanların kariyer planlarını takip olarak sıralayabiliriz.

Ortak değerleri ve davranış kodlarını beraber oluşturup bunların herkes tarafından sahiplenilmesi ile işe başlayarak diyalog ortamını yaratabilmenin, atama sürecinin etkili işlemesi için kritik olduğunu düşünüyoruz.

Gerek Türk kültürü gerekse bizim organizasyonumuzun kültüründe kıdem ve bağlılıktan tamamen vazgeçmek mümkün değil. Kıdem ve bağlılık ölçütünü mutlaka yetkinlikle destekliyor tamamen göz ardı etmiyoruz.

Bakioğlu Holding

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

Doğru çalışana ulaşmayı; kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, sosyal medya, yetenek avcıları, yetkinlik bazlı mülakatlar, mesleki kişilik envanterleri, yabancı dil seviye tespit sınavları, genel yetenek testleri, yapılan adayın yetkinlikleri ve onlara verilen vaka çalışmaları üzerine yaptıkları takım/bireysel egzersizlere göre değerlendirildiği değerlendirme merkezi uygulamaları gibi tüm bu araçların ihtiyaca göre uygun kombinasyonunun kullanımı olarak tanımlayabiliriz.

Buradaki amaç adayların bilgi, beceri ve yetkinliklerini sorgulayarak niteliklerine uygun ilişkilendirilmeleridir. İşveren tüm bu araçları kullanarak en uygun adaya ulaşmaya çalışırken iş arayan adayların da kendilerini ve yetkinliklerini görünür kılmaları önemlidir.

Sadece bilgi, beceri ve yetkinliklerin sorgulanması doğru adayı bulmamızda bizlere yardımcı olmayacaktır. Aşağıdaki soruların da cevaplarını alıyor olmamız ve iyi bir referans kontrolü yapıyor olmamız doğru adayı bulmak konusunda bizleri destekleyecektir.

Daha fazla çaba ve yaratıcılık gerektiren işlerde yeni yöntemler bulabiliyor mu? İlişkilerini işyerindeki kültürel iklime uygun yönetebiliyor mu? Bağlılığı ne kadar yüksek? (Bunun için geçmiş iş tecrübeleri fikir verebilir) Aday sorumluluk alır, söz verir ve sözünü tutar mı? Yoksa sorumluluk almaktan ve tutması gereken sözler vermekten kaçar mı? En önemlisi, ihtiyaç duyulan beceri için sahip olduğu yeterlilikleri veya yetkinlikleri geliştirmek için isteklilik gösteriyor ve bunun için sorumluluk alıyor mu?

Pozisyon şirket için ne kadar kritik ve acil olursa olsun aday için sürdürebilir değilse işe alımı gerçekleştirmiyoruz. İşini aşkla yapması, tutkulu olması ve adayın motivasyonunun sürdürülebilir olması işe alımda en önemli ön şartımız.

Bakioğlu Holding

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

Dinlenmek, anlaşılmak ve katılmak istiyorlar. Gerçekçi geribildirimlerle önemsendiklerini bilmek istiyorlar. Daha çok koçluk edici liderlik ve mentorluk ile yönetilmeyi tercih ediyorlar. Bu durumun eğitim politikalarımıza etkisi ise tepe ve fonksiyon yöneticilerimizin gelişim programlarının özellikle diyaloğu arttırıcı ve koçluk becerilerini geliştirmeyi hedefleyen atölye çalışmalarına (workshop) yönelik dizayn edilmesi diyebiliriz.

Y jenerasyonu dijital dünya ile hayli bağlantılı, dolayısıyla sosyal medyada gerçekleşen değişimlere hızlıca adapte olabilmeyi doğal olarak yapıyorlar. Y jenerasyonu yetenekleri çekmek ve organizasyonumuzda tutmak İnsan Kaynakları politikalarımızda önemli ajandalarımızdan bir tanesi. Bu doğrultuda yine Y Jenerasyonu çalışanlarımız yardımıyla ve eğitim programlarımızla Y'lerin tercihlerini, değerlerini ve davranışlarını anlamaya çalışıp gerekli aksiyonları alıyoruz. Katı kuralların olduğu bir hiyerarşide kimsenin yüksek bağlılık göstererek çalışmayacağı konusunda tüm grup yöneticilerimiz yüksek farkındalığa sahipler.

Her ne kadar insanların dahil olduğu süreçleri yönetmek her geçen gün artsa da, az sayıda şirket İnsan Kaynaklarını stratejik ortak olarak görüyor. Bu duruma İnsan Kaynakları açısından baktığımızda stratejik paydaş olmayı istemek çokça gündemde olan bir konu. Ancak İnsan Kaynakları için daha da önemlisi bu stratejiyi ortaya koyacak eylemlerde bulunabilmek. İnsan Kaynakları profesyonelleri olarak kendimize şu kritik soruyu sormamız önemli; Stratejik ortak olabilmek ve yön vermek için hangi aksiyonları aldım?

Bakioğlu Holding

ELTAŞ TRANSFORMATÖR A.Ş.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Özge Güre MALNATİ

İnsan Kaynakları, Akademi ve Marka Yönetiminden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

Eltaş Transformatör A.Ş.

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Siz de Eltaş'da insan kaynakları departmanını yeniden yapılandırma yoluna gittiniz. Modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Personel yönetimi tanım olarak personel kayıtlarının tutulması, işe alım ve işten çıkarma gibi özünde yasal zorunlulukları barındıran bir yapıdır. 30-35 yıl öncesine baktığımız da insan kaynağının yönetiminde tatmin edici gibi görünen bu yapı, personel yönetiminin örgütler de stratejik bir role sahip olmaması, teknolojinin hızla ilerlemesi, küreselleşme ve rekabetin artması, çalışan insan ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi sonucu yetersiz kalmıştır ve zaman içinde yerine İnsan Kaynakları yönetimi geçmiştir. Günümüzde hala her iki kavram birbirinin yerine kullanılabilmektedir; İK yönetimini personel yönetiminden ayıran unsurları sıralayacak olursak; insan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması, iç ve dış kaynak ele alınarak personel sağlama ve seçme, personel değerlendirme ve ücretlendirme, personeli ve iş ortamını geliştirme, ve etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve sürdürmedir.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikâyet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

Haklısınız, bizler yani şirketler aradıkları özellikteki çalışanları bulamamaktan şikâyetçiyken, yeni mezun kişiler de görülememekten, doğru işe ulaşamamaktan şikâyet etmekteler. Aranılan pozisyon ve ihtiyaca göre uygulayabileceğimiz farklı işe alım yolları ve yöntemleri günümüzde mevcut.
Örnekler üzerinden gidecek olursak, biz Eltaş Transformatör A.Ş. olarak son 3-4 yıldır aksatmadan özellikle bizim sektörümüz ile ilgili bölümleri barındıran okulların Kariyer Günlerine katılıyoruz.

Orada, biz kimiz, ne üretiyoruz, kurum kültürümüz nedir, nasıl bir anlayış içinde çalışıyoruz, bize katılacak yeni çalışma arkadaşlarından neler bekliyoruz, onlar bizden neler bekler; beklemeli, bizi diğer işletmelerden ayrıştıran özelliklerimiz neler, bizi biz yapan özelliklerimiz neler vb. gibi bilgileri ediniyoruz. Tüm bu önemli veri alışverişinde biz öğrencileri, öğrenciler bizi tanımış oluyorlar. Kimi henüz ikinci sınıfta, kimi üçüncü, kimi son sınıfta hatta henüz birinci sınıf olup da kariyer günlerini merak eden gelecek odaklı gençlerle tanışıyoruz. Kariyer günlerinin geleceğin çalışanları için henüz daha mezun olmadan iş alternatiflerini gözden geçirebilmeleri adına büyük bir şans olarak görüyorum. Özellikle mezun olmadan önce öğrenci tarafından atılacak adımların büyük önem taşıdığını düşünüyorum.

Fayda sağladığını gördüğüm diğer bir uygulama da istihdam fuarları. Bu yıl ilk defa Kasım ayında katılmış olduğumuz fuar hem iş arayanlar hem de işletmeleri bir araya getirmesi adına önemli bir adım ve ilerleyen yıllar da daha da fayda sağlayacağı düşüncesindeyim.

İlk işime 10 yıl önce bir head hunter firması vesile olmuştu fakat geçen yıllar içinde head hunter firmalarının hızlı bir gelişim gösteremediğini üzülerek belirtmek isterim. Başlangıcında ki efektif faydayı sürdüremediğini düşünüyorum. Zaman içinde bu görüşümde yanılmayı diliyorum.

Diğer önemli yöntem ise iş başvuru siteleridir. Bu sitelerden fayda sağlanıyor, ileride de sağlanacağını düşünüyorum sadece aranan niteliklerin yalın bir ifadesi gerekmekte ve özgeçmişlerde de dürüst olmak gerektiğine inanıyorum, neyse o yazılmalı.

Bunun dışında çalışan profili analizleri, işle uyum analizleri, yöneticilik vasıfları ve karakter analizleri belli başlı firmalara ait testler uygulanabilir, bir fikir vermesi açısından önemli olmakla birlikte yüz yüze görüşmeden elde edilecek intiba ile birleştirilmelidir.

Eltaş Transformatör A.Ş.

CGS Center: Şirketlerde “İnsan” odaklı yönetim felsefesi ve çalışana saygı duyulması sizce neden önemlidir? Bu doğrultuda insan kaynaklarının rolü nedir?

Tüm başarılı işletmelerin odağı insandır. Kaynak insan olunca, tartışmasız insan odaklı bir çalışma sisteminin olması gereksinimi doğar. Şu an içinde bulunduğumuz çağda her şey inanılmaz hızlı bir şekilde değişiyor ve gelişiyor, teknolojinin de yardımıyla dün imkânsız gibi görülen pek çok şey şu an mümkün ama hayatımızda değişmeyecek ve yeri doldurulamayacak ve para ile satın alınamayacak en önemli varlık “insan”.

Her insan bir değerdir ve eşsizdir gerçeğinden yola çıkmak gerekiyor çünkü tüm başyapıtları, şaheserleri, eşi benzeri olmayan sanat eserlerini ortaya koyan yine “insan”. İnsanı bu şekilde ele aldığınız da çalışanına saygı duymayan bir işletme gelişemez ve bir kısır döngünün içine hapsolur. Tabi bunun yanında liderlik, yöneticilik anlayışı da değişmekte, patron lider yerine farklı fikir ve düşünceleri dinlemeye açık, katılımcı çalışanları destekleyen bir lider profili oluşmakta son zamanda. "İnsan" odaklı yönetim de çalışanların gelişimi şirket gelişimine paralel kabul edilmektedir.

Böylece kişiliğine ve fikirlerine saygı duyulduğu ve değer verildiğini hisseden kişinin aidiyet duygusu gelişir ve kendini sistemin bir parçası, başarının ortağı görür. İnsan kaynakları öz kaynağının değerini bilmeli ve doğru şekilde yönlendirerek iç huzur, denge ve birlik bilincini sağlayabilmelidir.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

Y kuşağı, istatistiklere göre ne yazık ki bir iş yerinde en fazla iki yıl çalışabiliyorlar. Daha mobil bir yaşam şekilleri var. İş ve yaşam dengesinin var olduğu bir çalışma şekli istiyorlar ki bu da “baby boomer” olarak nitelendirdiğimiz 1946-64 kuşağının “çalışmak için yaşanır” felsefesinin tam tersi. Y kuşağı otoriteden pek hoşlanmıyor. Eğlenerek çalışmak, öyle bir ortam sunabilmeniz, aradıkları en önemli özellikler denebilir.

Tek düze bir iş düzeninden çok iş tanımlarında farklılık arıyorlar, bu da onlara yaratıcılıklarını gösterme fırsatı sunuyor. Motivasyonlarını kamçılayan en önemli unsur ise farklılıkları kariyerlerinde olabilecek ilerlemeler olarak gösterebilmeniz. Farklı olmak ve fark yaratmak istiyorlar. En yaşlı Y kuşağının daha henüz 34 yaşında olduğunu düşünürsek, çalışma hayatı içinde olan en aktif kuşaktan bahsetmiş olduğumuzu anlarız.

Y kuşağını çeken yönetim ve koşulları sıralamamız gerekirse; çalışılan şirketin en iyi yer olarak görülme algısı, çalıştığı şirketin kişisel gelişime yaptığı yatırım, adil bir çalışma ortamı, işinin anlam ifade etmesi, fikirlerinin dikkate alınması, yöneticileri tarafından dinlenmek, kurumun marka değerinin olması, esnek çalışma, sosyal, doğal ve rahat bir ortam arıyorlar.

ELTAŞ
Transformatör Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Eltaş Transformatör A.Ş.

İpek PİŞMİŞ KARABAĞ

Proje Satış Müdürü

SEBA Holding

SEBA HOLDİNG
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Personel yönetimi daha çok maaş, devamsızlık, sigorta gibi kayıtların tutulduğu bir birimken, İnsan Kaynakları bu sorumluluğun üzerine çalışanların kendi gelişimine olanak sağlayarak bunu şirket adına daha pozitif kullanım şansına çevirmeyi eklemiştir. Uygulama esnasındaki en temel araçları olarak da "değerlendirme merkezleri", yetenek yönetimi uygulamaları, performans yönetim sistemleri, yetkinlik bazlı seçme ve değerlendirme uygulamaları diyebiliriz.

CGS Center: Günümüz iş hayatında disiplinler arası yetişmiş eleman ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda şirket akademilerinin önemi artmaktadır. Siz şirket akademisi ile ilgili yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bakış açınızı açıklar mısınız?

Bizim böyle bir akademimiz yok. Ancak çalışanlarımızı teknoloji yönünde kendilerini geliştirecek ve kariyerlerini ilerletmelerinde fırsat sağlayacak eğitim imkanları sunuyoruz.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. Seba Holding'de nasıl bir kariyer planlaması yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

Verdiğimiz eğitimler ve rotasyon uygulamaları ile sadece dikey değil yatay anlamda da iş çeşitliliği sağlayarak çalışanlarımızın kariyer planlamalarına yardımcı oluyoruz. Bu noktadaki en büyük sorun çalışanların kariyer beklentilerini doğru yönetmek ve verimliliği daha yüksek olan çalışanları şirketimizde tutmayı başarmaktır.

CGS Center: Günümüzde şirketlerde ciddi bir unvan karmaşası (müdür, direktör, sorumlu, yönetici, şef, uzman, lider vb.) yaşanmaktadır. Siz şirketlere bu konuda nasıl bir yol izlemelerini, nelere dikkat etmelerini tavsiye edersiniz?

Hiyerarşik düzenden çok matris, yatay organizasyon bu anlamda önerilebilir.

CGS Center: Performans değerlemesi sisteminin oturtulması şirketlerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Siz bunu Seba Holding olarak nasıl uyguluyorsunuz? Performans değerlemesi sisteminin modern insan kaynakları yönetimi açısından önemi sizce nedir?

6 aylık periyodlarla, yılda 2 defa olmak üzere, karşılıklı çalışanlarımızla bir araya gelerek yürütüyoruz. Verimli ve tecrübeli çalışanlarımızı kaybetmemek, gelişimlerini sağlamak, geri bildirim almak ve vermek ve bunların doğru yönetilmesi şirket performansı ile doğru orantılıdır.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

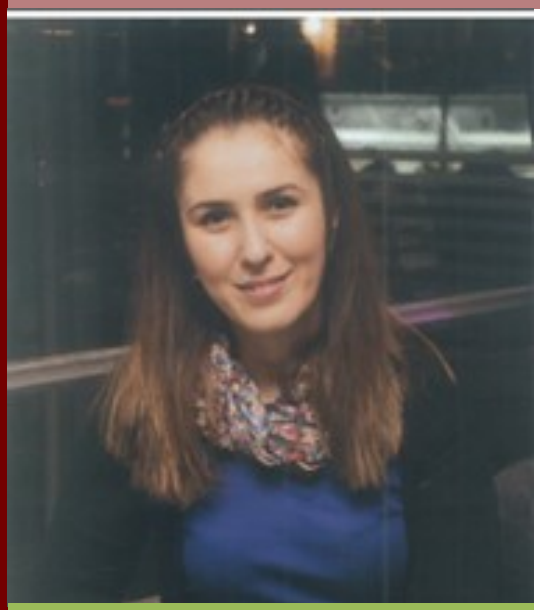
Bu noktada şirket kendi yetkinlik analizini doğru yaparak doğru adaylara daha kolay ulaşabilir. (Örneğin head hunter bir firma ile çalışıyor ise ihtiyaç bulundan özellikleri belirleyip buna uygun bilginin firmaya doğru verilmesi vb.) Biz danışmanlık günlerini, kariyer günlerini takip ediyoruz. Ayrıca günümüzde network de önemlidir.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

"Y kuşağı" özgür olmak istiyor, inisiyatif kullanmak istiyor, fikirlerine değer verilsin istiyor, çabuk yükselmek istiyor. Uygun olabileceklerin şirket sistemine adapte edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Y kuşağı hızlı, teknolojiye ayak uyduran, modern bir yönetim bekliyor.

SEBA

SEBA Holding



Pınar ERKAN

İnsan Kaynakları ve İdari İşler Bölüm Yöneticisi

NARKONTEKS

NARKONTEKS A.Ş.

NARKONTEKS A.Ş.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Personel yönetimi, işe alma, özlük işlemleri, ücretlendirme, işten çıkarma gibi faaliyetleri yerine getiren statik ve operasyonel bir departmandı. Personel yönetiminde var olan kalıplar ve kurallar yerini katılımcı yaklaşımlarla örülmüş vizyon, misyon ve değerlere bıraktı. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin fark yaratmak ve sürdürülebilir olmak için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamı ile ilgili stratejiler geliştiren bir bölüm haline geldi. Çağdaş anlayışla insan kaynağı bir maliyet unsuru" olarak değil¸ "**değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak"** olarak görülmeye başlandı.

CGS Center: Günümüz iş hayatında disiplinler arası yetişmiş eleman ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda şirket akademilerinin önemi artmaktadır. Siz Narkonteks'de şirket akademisi ile ilgili yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bakış açınızı açıklar mısınız?

Narkonteks olarak yaklaşık 3,5 yıl önce Türkiye İş Kurumu ile başladığımız ve halen Halk Eğitim Merkezi desteği ile sürdürmekte olduğumuz konfeksiyon işçisi yetiştirme programlarımız mevcut. Bu programdan mezun olan ve MEB onaylı sertifika alarak işyerimizde çalışmaya başlayan yaklaşık 200 çalışanımız var. Toplam mavi yaka çalışanlarımızın % 60'ını bu programlarla yetiştirdik.

Teknik ve yönetsel eğitimleri şirket akademisi aracılığı ile kapsamını genişletmeyi hedefliyoruz. Bu süreci, mavi yaka çalışanlar ile birlikte tüm beyaz yaka çalışanları da kapsayacak şekilde yönetmek, elbette ki, kurumsal alt yapı açısından çok daha anlamlı olacak. Şirket akademimizi kurma çalışmalarımızda bize danışmanlık hizmeti sunan CGS Center ile ortak çalışacağız.

Şirket akademilerinin kurumsal alt yapı ve **sürdürülebilir bir sistem ve başarı** açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.

NARKONTEKS

NARKONTEKS A.Ş.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. Narkonteks'de nasıl bir kariyer planlaması yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

Doğru iş ve doğru çalışan eşleşmesi sürdürülebilir bir başarının temel unsurlarından. Organizasyonun beklenti ve ihtiyaçları ile çalışanların beklenti ve ihtiyaçları optimum noktada birleşmediğinde, çalışanlar geleceklerini o organizasyonda tasarlayamıyorlar.

Şirket yönetimi ve İnsan Kaynakları profesyonelleri, çalışanların performans ve potansiyelleri hakkında doğru izleme ve değerlendirme araçlarına sahip olmak zorundalar. Bu izleme ve değerlendirme araçları sayesinde elde edilen veriler ile organizasyonun ihtiyaçlarının planlanması mümkün.

Narkonteks, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarının potansiyellerini artırmaya destek veren bir şirket. Üretim şirketi olmamızdan dolayı ağırlıklı olarak üretim ve üretime bağlı satın alma, planlama gibi kritik önem taşıyan pozisyonlar için kariyer planları oluşturmaya çalışıyoruz. Ayrıca bölüm yöneticilerinin desteği ile çalışanların inisiyatif alarak çok yönlü gelişmelerini, süreçlere bütünsel bakabilmelerini sağlayacak teknik eğitimleri vermeye çalışıyoruz. Yönetsel eğitimlerle liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlıyoruz.

NARKONTEKS

NARKONTEKS

A.Ş.

CGS Center Günümüzde şirketlerde ciddi bir unvan karmaşası (müdür, direktör, sorumlu, yönetici, şef, uzman, lider vb.) yaşanmaktadır. Siz şirketlere bu konuda nasıl bir yol izlemelerini, nelere dikkat etmelerini tavsiye edersiniz?

Peryön tarafından yapılan bir araştırmaya göre çalışanların işyerine bağlılığını artıran faktörler arasında unvan ilk üç sıranın içinde konumlanıyor. İlk sırada ücret, ikinci sırada unvan, üçüncü sırada yan menfaatler yer alıyor. Hatta bazı işletmelerde unvan, ilk sırayı bile alabiliyor.

Bu açıdan bakıldığında unvan kavramının önemi ortada. Ben organizasyon şemalarının oldukça basit ve net tanımlamalardan oluşması gerektiğini düşünüyorum. Organizasyonun her seviyesindeki çalışan baktığında bu tanım ve ilişkileri kolayca kavrayabilmeli. Şirket kültürü olarak da unvan kadar yapılan işe katılan değerin önemli olduğu ve bu sebeple değer bazlı yaklaşımla konunun ele alınması gerektiğini düşünüyorum. Elbette ki şirket yönetimlerinin zorlama ile karmaşa yaratacak unvanlardan uzak, yalın ve anlaşılabilir bir yapı içinde olmaları gerektiğini düşünüyorum.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

Türkiye'deki işsizlik oranları dikkate alındığında halen yetişmiş ve/veya yetiştirilmek üzere işgücü bulma güçlüğü içinde olmamız ilginç bir durum. Özellikle emek yoğun ve personel devir hızı çok yüksek olan bir sektör olan tekstilde, işgücü temini İnsan Kaynakları yöneticilerinin en önemli öncelikleri arasında yer alıyor.

Ancak ben, işsizlikten çok **"iş seçme"** durumu olduğunu düşünüyorum. İş arayan kesimde, genellikle kolay, masa başı ve geliri yüksek olan iş beklentisi var. Beklentisi yüksek ancak eğitim ve kalifikasyonu yetersiz işsiz grubu olduğunu üzülerek tecrübe ediyoruz.

Narkonteks İnsan Kaynakları olarak; Mavi yaka işe alım için, Halk eğitim merkezleri, tekstil eğitimi veren lise ve yüksekokullar, Türkiye İş Kurumu İstihdam servisleri ve muhtarlıklar ile işbirliği yapıyoruz.

Beyaz yaka işe alımda ise, kariyer günleri, internet üzerinden yayınlanan iş ilanlarımız, referanslar ve nadiren danışmanlık kurumlarından hizmet alarak süreci yönetiyoruz.

Emek yoğun ve el becerisine dayalı bir iş kolunda olmamız nedeniyle, mavi yaka işe alımlarda, tekniğe, dikkat ve algılamaya yönelik testler yapıyoruz.

Beyaz yaka işe alımlar için ise yetkinlik bazlı mülakat tekniği uyguluyoruz. Kişilik ve yetkinlik envanteri henüz kullanmıyoruz ancak, etkili ve yararlı olduğunu düşünüyorum. Bu envanterleri de işe alım sürecimize entegre etmeyi planlıyoruz.

NARKONTEKS

NARKONTEKS

A.Ş.

NARKONTEKS

NARKONTEKS

A.Ş.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

Kuşaklar arası farklar hep vardı, bence hep de olacak. Bu gün iş dünyası bu farkı, X, Y, Z diye tanımlıyor. Dünya değişiyor, teknoloji akıl almaz boyutta bir konfor ve sınırsız bir hayal gücü sunuyor. Bu değişimden elbette hepimiz bir şekilde etkileniyoruz.

Artık bilgiye çok kolay ve hızlı erişebilen bir jenerasyon var. Kütüphaneye gidip bir konu araştırmak, ansiklopedi karıştırmak yeni kuşaklara komik ve anlaşılmaz geliyor.

Özgüvenleri yüksek, teknolojiye hakimler, tahammülleri az; çünkü bilgi dahil pek çok şeye hızlıca erişip tüketip atıyorlar. Bugünkü iş gücünün önemli bir kısmını Y kuşağı oluşturuyor. Onların da son derece etkili ve güçlü oldukları tarafları elbette var. İşverenler ve İnsan Kaynakları bu kuşağın güçlü taraflarına odaklanır ve doğru koçluk-mentorluk uygulayabilirse iyi bir sinerji yaratmak mümkün olabiliyor.

İlk amirleri ile ilişkileri, iş-özel yaşam dengesini, esnek ve eğlenceli çalışma ortamını önemsiyorlar. Otoriter tarz yerine, işbirlikçi yaklaşımla yönetildiğinde sonuç alınabilen bir jenerasyon olduklarını düşünüyorum.

Neslihan YALÇIN

Outsourcing Account Director

Accenture Danışmanlık A.Ş.

ACCENTURE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Modern İK uygulamalarının farklı kılan en önemli özellik "çalışan odaklı" olmaktır. Çalışanların "sevk ve idaresi" kavramı yerine "insan kaynağının yönetilmesi", başarılı işe alım, oryantasyon, eğitim, performans ve kariyer yönetimi süreçlerinin birbiriyle entegre olarak yönetilmesini gerektirmektedir. Tüm bu süreçlerin layığıyla yapıldığı, İnsan Kaynakları Bölümlerinin yönetimin stratejik ortağı olduğu durumlarda ancak bir İK yönetimi olduğunu düşünebiliriz.

CGS Center: Günümüz iş hayatında disiplinler arası yetişmiş eleman ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda şirket akademilerinin önemi artmaktadır. Siz Accenture'da şirket akademisi ile ilgili yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bakış açınızı açıklar mısınız?

Accenture'a 5.5 sene önce İK deneyimi olan bir proje yöneticisi olarak katıldığımda, beni en çok etkileyen konu benzersiz **"Eğitim Yönetimi"** süreçleri oldu. Bu zaman zarfında, çeşitli eğitim imkanlarıyla hem kendime hem de ekibime çok şey katma sansını elde ettim. Özellikle de **"Liderlik Akademisi**"nin inanılmaz faydalarını gördüm. Açıkçası, Accenture'da eğitim yönetimi açısından çok şanslıyız. Çünkü 200.000'den fazla çalışanı olan şirketimizin ana faaliyet alanı danışmanlık ve hizmet yönetimi olduğu için bünyemizde her alanda uzman çalışanları barındırıyoruz. Internet üzerinden ve her mobil cihazla da erişebildiğimiz "Eğitim Portalı"mızda kişiye özel online eğitimlere, makalelere, örnek projelere, geçmişte yapılmış sunumlara, şirket liderlerinin konferanslarına erişmemiz mümkün.

Çalışma alanımız, fonksiyonumuz, yetkinlik ve becerilerimiz ve kişisel ilgi alanlarımıza göre bizim için “zorunlu”, “önerilen” eğitimlere kayıt olabildiğimiz gibi istediğimiz her konuda da e-eğitimlere erişebiliyoruz. Tabi ki, online eğitimlerin yanı sıra sınıf içi eğitimleri, e-kitaplara erişim, sanal sınıf eğitimleri de kendimizi geliştirme yolculuğunu çeşitlendiriyor.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. Accenture’da nasıl bir kariyer planlaması yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

Çalışan bağlılığı ve motivasyonunu, yalnızca rekabetçi ücret politikaları ile sağlamak mümkün değildir. Özellikle Y kuşağının beklentileri göz önüne alındığında kariyer planlama daha da önem kazanmaktadır. Kariyer planlama yapılırken, herkes için aynı kalıbın (ortak bir modelin) kullanılmasından ziyade; çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi, mevcut ve potansiyel yetkinliklerinin belirlenmesi ve alınan geri bildirimler sonrasında “kişiye özel” bir kariyer gelişim planı oluşturulması gereklidir. Kariyer planlama sırasında en sık karşılaştığımız problemler, Y kuşağının enerjisi ve dinamizminden kaynaklanan sabırsızlığının bir demotivasyona dönüşmeden yönetilmesi konusunda oluyor. Bu noktada da; kariyer hedeflerinin zamanlaması konusunda tarafların mutabık kalması çok önemli.

CGS Center: Performans değerlemesi sisteminin oturtulması şirketlerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Siz bunu Accenture olarak nasıl uyguluyorsunuz? Performans değerlemesi sisteminin modern insan kaynakları yönetimi açısından önemi sizce nedir?

Accenture’ın dünya genelinde 200.000’in üzerinde çalışanı var. Bu nedenle çok köklü ve tüm çalışanlar tarafından da sahiplenilmiş bir performans değerlendirme sistemimiz mevcut. Teknolojiyi çok iyi kullanan bir şirket olarak, haliyle tüm performans yönetimi sürecimiz internet üzerinden yönetilebiliyor. Performans dönemi başında, her yönetim kademesi yıllık hedeflerini kendi ekibi ile paylaşır ve katılımcı olarak hedeflerin yayılımı sağlanır. Gerçekçi, ölçülebilir, zorlayıcı, zamana bağlı ve net (SMART) olmasını istediğimiz bu hedefleri düzenli geri bildirim görüşmeleri ile takip ederken, aynı zamanda çalışanın motivasyonu ve kişisel gelişim planları ile de süreci destekleriz.

Accenture Danışmanlık A.Ş.

Belki de Accenture'daki performans sistemini diğerlerinde ayıran en önemli özelliklerden birisi, her yöneticinin "iyi bir lider olma" ve "ekibini geliştirme" hedefinin olması ve bu doğrultudaki başarısının çeşitli şekillerde ölçülmesi ve İK Bölümü'nün desteği ile geliştirilmesidir.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

Özellikle yeni mezunlar için güçlü bir işveren markasının çok önemli olduğunu görüyoruz. Yenilikçi, teknolojiye yatırım yapan, çevreci yaklaşımları ve ilerici İK uygulamaları ile tanınan şirketler yeni mezunlar tarafından daha çok tercih ediliyorlar.

Accenture Danışmanlık olarak, 7 senedir sürdürmekte olduğumuz global bir anlaşma kapsamında Unilever için İnsan Kaynakları Hizmetleri Outsourcing hizmeti veriyoruz. Hizmetlerimiz arasında, işe alım, ücretlendirme ve yan haklar yönetimi, özlük işleri, raporlama ve call center bulunmakta.

Yeni mezunlar tarafından en çok tercih edilen şirketlerden biri olan Unilever; kampüs aktiviteleri, üniversitelerde yönetilen projeler, Case Study'ler, uzun süreli proje stajyerliği gibi süreçlerle üniversite öğrencilerini daha mezun olmadan tanıma ve değerlendirme şansını elde ediyor. Ayrıca; yetkinlik bazlı işe alım süreci kullanıyor. Adaylar; internet üzerinden yaptıkları başvurular sırasında yetkinlik bazlı sorulara cevap verirken, sürecin ilerleyen aşamalarında uzman yöneticiler tarafından mülakata davet ediliyor, sonrasında ise bir **"Assesment Center"** sürecinden geçiyorlar.

Kısacası adayları iyi tanıyabilmek için birkaç aşamalı işe alım süreci tasarlayabilmek, yetkinlikleri iyi değerlendirebilecek mülakat/ assesment center uygulamaları kurmak, bu süreçlerde yer alacak şirket yöneticilerini de İK/mülakat/yetkinlik sistemleri konusunda yetiştirebilmek başarının anahtarı.

accenture

Accenture Danışmanlık A.Ş.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

"Y" kuşağını yönetmek esneklik, inovasyon ve motivasyon içeren İK uygulamalarını uygulamayı gerektiriyor. Malum "Y Kuşağı"; yöneticilerden/yönetimden beklentileri yüksek, teknoloji ve global iletimle kendini ifade eden özellikleri ile ön plana çıkıyor. Emirin demiri kesemeyeceği, geri bildirimin tek taraflı olarak çalışamayacağı bir dönemde olduğumuzu hepimiz kabul etmeliyiz. Bu nedenle, performans yönetimi sistemlerinde çalışanların (performans dönemlerini beklemeden ve sürekli olarak) geri bildirimlerinin alınması, esnek çalışma ortamlarının oluşturulması, katılımcı bir yönetim sergilenmesi, kişisel gelişim ve kariyer olanaklarının iyileştirilmesi gibi konularda başarılı olan şirketler bu kuşağı daha başarılı bir şekilde yönetiyor. (daha doğrusu "yönlendiriyor").

Farklı kuşakları anlayabilen, yönetebilen ve ilham verebilen liderlerin yetişmesi de bir şirket için en önemli stratejik **İK hedeflerinden** biri haline geliyor.

Accenture Danışmanlık A.Ş.

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Demet GÜRSOY

İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

dünyagöz
DÜNYA GÖRMEYE DEĞER

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Daha önceki yıllarda büyük-küçük ölçekli hemen hemen her firmada yukarıda da belirtiğiniz gibi çalışanları daha pasif kabul eden Personel Yönetim biriminin varlığı söz konusuydu. Özellikle son yıllarda gelişen koşullar dolayısı ile şirketlerin personelden beklentileri oldukça arttı. Personel, şirketi içerisinde bürünmüş olduğu pasif rolden; şirketin alacağı stratejik kararlarda bizzat söz sahibi olacak ve şirkete direkt katkı sağlayacak bir konuma yani çok daha aktif bir konuma geldi. Bu doğrultuda personel ihtiyaçlarını daha iyi analiz edecek, personeli sürekli motive edecek, gelişimlerinde ve kariyer planlarının oluşturulmasında daha aktif rol oynayacak, dolayısı ile şirketin alacağı stratejik kararları etkileyecek personelin idaresi söz konusu oldu. Buna bağlı olarak da klasik yöntemden ziyade daha modern bir insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi ortaya çıktı. Daha önceleri pasif bir şekilde yaptıkları ve etkiledikleri sınırlı olan bir personel yönetiminden çok şimdilerde şirketin tepe çalışanlarından en alttaki çalışanlarına kadar aktif -hatta proaktif- bir insan kaynakları yönetimi mevcut.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. Dünyagöz Grubu'nda kariyer planlaması nasıl yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

Dünyagöz grubu olarak temel hedefimiz hizmet kalitemizi daha da yükseltecek ve mutlaka artı değer ile girdi sağlayacak sistemsel çalışmaları yapmaktır. Tabi ki bu ancak başarılı bir takım oluşturmak ve takımın her üyesinin doğru şekilde yönlendirilmesi, ihtiyaç duyulan eğitimlerin ve olanakların kendilerine sağlanması ile mümkün oluyor. Personel bu takım içerisinde kendini geliştirirken hem İnsan Kaynakları Yöneticileri olarak bizler, hem birim sorumlularımız hem de personelin kendisi şirket içerisinde mevcut olanakları gözlemleyerek kariyer haritasını beraber oluşturuyoruz. Öncelikli olarak tabi ki şirketin ihtiyaç duyduğu açık bir pozisyona alım yine şirket içerisinden yapılmaya çalışılıyor. Eğitim ve iş geçmişi, kariyer beklentileri açık pozisyon için elverişli olan çalışanlarımız terfi ettirilmek sureti ile pozisyona geçişleri yapılıyor. Aynı zamanda yeni açılan şubelerimiz için de iskelet yapının bünyemizde çalışan personel ile oluşturulması çok önemli. Açık olan pozisyonlarımız için şirket içerisinde yapılan duyuruya olumlu yanıt veren, yukarıda da bahsetmiş olduğumuz şartları sağlayan çalışanlarımız değerlendiriliyor. Şirket içerisinde çok fazla farklı birimin olması, bu birimlerin birbirleri ile yakın ilişki içerisinde çalışıyor olmaları dolayısı ile personelin yapmış olduğu gözlem, beraber oluşturmuş olduğumuz kariyer haritasını daha da netleştirebiliyor. Bu konuda personelin aceleciliği ve henüz hazır olmadan beklentilerini çok yüksek tutması bizi en çok zorlayan konuların başında geliyor.

dünyagöz
DÜNYA GÖRMEYE DEĞER

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU

CGS Center: Günümüzde şirketlerde ciddi bir unvan karmaşası (müdür, direktör, sorumlu, yönetici, şef, uzman, lider vb.) yaşanmaktadır. Siz şirketlere bu konuda nasıl bir yol izlemelerini, nelere dikkat etmelerini tavsiye edersiniz?

Bu konuların aşılmasında en belirleyici etkenin etkili bir organizasyon yapısının oluşturulması olduğunu düşünüyorum. Tabi ki bu süreçte şirketlerin iç kaynaklı ya da dışarıdan hizmet alarak yapacakları bir iş analiz çalışması son derece önemli. Görev ve yetkileri belirli çizgilerle kesinleşmiş, şirkete sağlamış olduğu katma değerlerin iyi analiz edildiği, pozisyon değerlerinin belirlendiği, şirket hacminin belli olduğu kurumlarda yapı oluşturulmasının, birbiri ardına gelecek unvanların netleştirilmesinin oldukça kolaylaşacağı fikrindeyim. Yapılan çalışmalar sonucunda sektörde yer alan -özellikle kurumsallaşmış- diğer firmaların analiz edilmesi burada oldukça önemli.

CGS Center: Performans değerlemesi sisteminin oturtulması şirketlerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Siz bunu Dünyagöz Grubu olarak nasıl uyguluyorsunuz? Performans değerlemesi sisteminin modern insan kaynakları yönetimi açısından önemi sizce nedir?

Performans değerlendirme sistemi hem bizim için hem de çalışana daha etkili bir kariyer planlaması oluşturulması açısından son derece önemli. Hem personelin, hem birim yöneticisinin hem de İnsan Kaynakları olarak bizlerin bu çalışmadan doğru geri dönütleri almamız, bundan sonraki süreçte personelden bekleneni almamızla paralellik gösteriyor. Şirketimizde performans değerlendirme sistemi 180 derece yöntemi kullanılarak yapılıyor. Personel, Birim Yöneticisi ve İnsan Kaynakları Yöneticisi ile bir araya gelerek kendi görev tanımı doğrultusunda hazırlanmış performans değerlendirme soruları doğrultusunda değerlendiriliyor.

Yönetici, personelden beklentilerini personele karşı sözlü olarak ifade ediyor ve form üzerine yazıyor. Tabi bu süreçte personel de kendi performansı hakkında görüşlerini, beklentilerini aktarıyor. Bu süreçte personelin kariyer ve performans gelişimi için ihtiyaç duyulan eğitimler, personel ile paylaşılarak yazılı olarak forma işleniyor. Bu süreçte İnsan Kaynakları da ayrıca personel hakkında edinmiş olduğu gözlemleri diğer çalışanlardan kendilerine gelebilecek bildirimleri yapıcı bir tutumla personel ile paylaşarak gerektiğinde forma işliyor. Süreç sonucunda personelin, birim yöneticisinin ve insan kaynaklarının imzaları ile form kayıt altına alınıyor. Her personel için sonuçlar İK tarafından oluşturulan performans değerlendirme skalasına işleniyor ve yönetime sunuluyor.

Performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında personel-yönetici arasındaki bağı güçlendirerek personele doğru ve yapıcı geri bildirimlerin verilmesi, eğitim ihtiyaç analizinin doğru yapılması ve yaşanan problemlerin doğru şekilde anlaşılması, sorunlara çözüm bulunması amaçlanıyor.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

İşe alımda en iyi ve doğru metodun şartlara göre değişiklik gösterdiği kanısındayım. Özellikle son yıllarda sağlık sektöründe artan personel ihtiyacına yönelik öğretim kurumlarının verdiği cevabın geç kaldığı bir gerçek. İstenen nitelikte personel bulmak gerçekten zor. Açık kalan pozisyonlarımızı şirket misyonuna en uygun şekilde doldurabilmek, en iyi hizmeti sağlayacak personeli bulmak için kullanmış olduğumuz yöntemleri ihtiyaca göre zenginleştirmek, tek bir yöntemde kalmamak arzusundayız. Bu konuda özellikle eğitim kurumlarının yapmış olduğu kariyer günlerine katılımın, şirketi ayrıntılı bir şekilde gençlere aktararak ilgi çekmenin önemli olduğunu düşünüyoruz. Eğitimini henüz tamamlamamış gençler için de şirketimizi tanımaları, kişisel gelişimlerini sürdürmeleri ve ileride ihtiyaç duyulan pozisyonlarımızda görev almaları için onlara staj olanakları sunmak çok önemli.

Bunların yanında tabi ki Türkiye'de faaliyet gösteren işe alım sitelerinin, iş ilanları için gerekli görüldüğünde gazetelerin kullanımının geniş kitlelere ulaşılması adına gerekli olduğu bir gerçek. Tüm bunlara ek olarak stratejik pozisyonlar için de kimi zaman daha kapsamlı çalışma yapmak, çeşitli firmalarla iletişime geçerek onların veri tabanlarından yararlanmak, pozisyon için en uygun adaya ulaşmak adına kullanılabilir bir yöntem.

dünyagöz
DÜNYA GÖRMEYE DEĞER

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU

Tüm bu bahsettiğimiz yöntemleri kendi grubumuz içerisinde başarılı bir şekilde kullandığımızı düşünüyoruz. Özellikle sağlamış olduğumuz staj olanakları bugüne kadar birçok pozisyonun bu yolla doldurulmasına, istenen nitelikte personel bulunmasına sebep oldu. Ayrıca İstanbul dışında bir üniversitenin düzenlemiş olduğu ve bizim de katıldığımız bir kariyer günlerinde genç arkadaşlarımızdan oldukça iyi sayıda başvuru alarak doldurulmasında en çok sıkıntı yaşadığımız hemşirelik pozisyonu için iyi bir aday veri tabanı oluşturduk, bu genç arkadaşlarımızla çalışma fırsatı yakaladık.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

Tek cümle ile anlatmak gerekirse; oldukça esnek ve kendi ihtiyaçlarına birinci derecede yanıt veren bir yönetim bekliyorlar. Çok kesin çizgileri ve şirket kuralları olan yerlerde mutsuz olabiliyorlar. İşverenin de en çok sıkıntı yaşadığı nokta Y kuşağının çok fazla şirkete karşı aidiyet hissetmemesi. Çok çabuk sıkılıp vazgeçebiliyorlar. Çalışmış oldukları ortamın daha keyifli hale getirilmesi, kendi fikirlerine önem verilmesi ve şirketi ilgilendiren kararların bu doğrultuda alınması kendilerini oldukça motive ediyor.

Teknolojiye olan düşkünlükleri de dikkat çekici, eski usul yöntemleri bırakıp yenilik getirmeyi istiyorlar. Ancak teknolojiye meyilli olmayan önceki kuşağı -ki bunlar genellikle yöneticileri oluyor- bu tedirgin ediyor. Hızlı karar alınmasını, değişimin hızlı gerçekleşmesini bekleyen Y kuşağı ile henüz bunlara hazır olmayan X kuşağının arasında sıkıntılar hatta kimi zaman çatışmalar meydana geliyor. Adımlarını emin ve sağlam atmak isteyen X kuşağına nazaran hata yapmaktan hiç korkmayan, her kuralın esneyebileceğini düşünen bir Y kuşağı mevcut. Zaman geçtikçe kendileri ile aynı dili konuşan, kendi beklentilerine cevap veren, çalışma çizgilerini isteklerine göre şekillendiren Y kuşağının yönetimde yer almaya başlamasıyla daha da rahatlayacaklarını, yaratıcılık yönlerini daha da aktif kullanacaklarını ve çalışmış oldukları şirketlere çok daha fazla katkı yapacaklarını düşünüyorum.

dünyagöz
DÜNYA GÖRMEYE DEĞER

DÜNYAGÖZ HASTANELER GRUBU

Seda

ISPARTALIGİL

İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü

THE GRAND TARABYA HOTEL

THE GRAND TARABYA HOTEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Personel yönetimi çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele alırken insan kaynakları yönetimi insan kaynağını değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak şeklinde görmektedir. Hizmet sektöründe çalışana/iç müşteriye verilen değer, misafir/dış müşteri memnuniyeti olarak geri dönmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı; iç müşterinin çalışan insanın memnuniyetini amaçlar. Bağlılık, sadakat, motivasyon ve örgütsel bütünselleşme önem kazanır. Personel yönetimi anlayışı; işletme çıkarlarını daha çok gözeterek iş gücü verimliliğini temel amaç alır. Sadece çalışanın görev, sorumluluk, hak ve yetkililerini içerir.

CGS Center: Günümüz iş hayatında disiplinler arası yetişmiş eleman ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda şirket akademilerinin önemi artmaktadır. Siz Grand Tarabya'da şirket akademisi ile ilgili yaptığınız çalışmalar hakkında bilgi verebilir misiniz? Bakış açınızı açıklar mısınız?

Kalifiye eleman istihdamı maalesef her sektörde olduğu gibi turizmde de büyük bir sorundur. Bu konuda henüz akademi kurma anlamında bir çalışmamız yok ancak 2014 planlarımız arasında yer alıyor. Yönetim olarak bu konuyu sosyal bir sorumluluk olarak algılamaktayız. Bu anlayışla amacımız hem sektöre kalifiye personel yetiştirmek hem de bulunduğumuz bölgeye katma değer sağlamaktır. Otel yatırımcımız otomotiv sektörünün öncülerinde Bayraktarlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sayın İzzet Bayraktar Beyefendi Sarıyer bölgesinde Turizm Meslek Lisesi yaptıracağını açıklamıştır. Meslek akademileri, meslek liseleri ve üniversitelerle çok yakın temasta çalışıyoruz. Staj imkanı tanıdığımız öğrencilere mezuniyet sonrası iş imkanı sunuyoruz.

CGS Center: Yapılan araştırmalara göre günümüzde kariyer planlama ücret yönetimi kadar önemli hale gelmiştir. The Grand Tarabya'da nasıl bir kariyer planlaması yürütülmektedir? Ne gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır?

The Grand Tarabya olarak her çalışan bizim için bir değerdir. Sektördeki kalifiye çalışan bulma sorununu da göz önüne aldığımızda kariyer planlama ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu anlayışla çalışanlarımızın kişisel ve yönetsel gelişimlerini sağlamak için eğitimler düzenliyoruz. Bu eğitimler sayesinde yeteneklerini farketmeleri için onlara imkan sunuyoruz. Kariyer planlamada en önemli konu çalışanın amacı ve yetenekleridir. Bu eğitim programlarında zaten gelecek vadeden, geleceğe dair amaçlarını belirlemiş arkadaşlarımız yıldız gibi parlıyor. Biz sadece onlara imkan sunuyoruz. Bunun yanında yılda iki kez yaptığımız performans değerlendirme de bize kariyer planlama da yol gösteriyor.

Departman içi ve departmanlar arası olmak üzere **kariyer planlamamız iki bölüme ayrılıyor.** Departmanlar arası çapraz eğitim programını geliştirdik ve uygulamaya aldık. Çalışanın isteğine bağlı olarak çapraz eğitim talebini alıyoruz. Eğitim komitemizde çalışanın eğitim almak istediği departman kalifikasyonlarına uygunluğunu inceleyip, eğitim programını yapıyoruz, kurum hedeflerine bağlı kişisel hedefler veriyoruz. Departman içinde kendi işinde üstün performans gösteren çalışanlar içinde uygun üst pozisyon için departman yöneticisiyle birlikte eğitim programı hazırlıyoruz. Bu eğitimlerin süresi çalışanın performansına bağlı olarak değişiyor. Eğitim süresince ara değerlendirmeler yapıyoruz. Terfi döneminde departmanlar arası veya departman içi eğitim programlarını sonuçlarını performans değerlendirme sonuçlarıyla birlikte analiz ederek çalışanın kariyer planlamasını yapıyoruz.

THE GRAND TARABYA

THE GRAND TARABYA HOTEL

CGS Center: Günümüzde şirketlerde ciddi bir unvan karmaşası (müdür, direktör, sorumlu, yönetici, şef, uzman, lider vb.) yaşanmaktadır. Siz şirketlere bu konuda nasıl bir yol izlemelerini, nelere dikkat etmelerini tavsiye edersiniz?

Organizasyon yapısını belirleyen yapılan işler ve bu işleri kimin yapacağının doğru analiz edilmesidir. Bu analiz içinde aşağıda belirttiğim maddelere göre organizasyon gözden geçirilmelidir.

- Organizasyon şemasının incelenmesi (Organizasyon şeması, iş grupları ve pozisyonlar ile organizasyonun fonksiyonlarının karşılaştırılması)
- Her departmanın en alt düzeylere kadar işleri tarif edecek şekilde açınımı
- Birim iş bazında iş ve görev tanımlarının yapılması.
- Her birim iş ve pozisyon için gerekli özelliklerin belirlenmesi.
- Bu özellikleri etkileyen değişkenlerin belirlenmesi.
- Her değişkenin en fazla etkilediği pozisyonun belirlenmesi.
- Değişkenlerin etkilerine göre gruplaştırılması ve konsolide edilmesi.
- Pozisyonlar arasındaki ilişkilerin akış şemaları üzerinde belirlenmesi.

THE GRAND TARABYA

THE GRAND TARABYA HOTEL

CGS Center: Performans değerlemesi sisteminin oturtulması şirketlerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Siz bunu The Grand Tarabya olarak nasıl uyguluyorsunuz? Performans değerlemesi sisteminin modern insan kaynakları yönetimi açısından önemi sizce nedir?

The Grand Tarabya olarak ölçülebilir, yoruma kapalı yönetmelerle ilerlemek her süreçte temel amacımızdır. Performans değerlendirme bir ceza veya ödül verme yöntemi değildir. Her kademedeki çalışanı önce kendini ve yaptığı işi sonrada yaptıklarının yöneticisi gözünden değerlendirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Ve bu yöntem kurum kültürüne, yapılan işe göre kurgulanmalıdır. Performans değerlendirmenin kuruma faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için, şirket stratejileri ile uyumlu hedeflerin belirlenmesi
- Açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler
- Hedeflere ulaşımı sağlayacak adımların önceden belirlenmesi
- Şeffaf değerlendirme kriterleri ile değişken gelir hesabının çalışanlar tarafından yapılabilmesi
- Çalışanların şirket hedeflerine katkısını açıkça ortaya koyması

Performans değerlendirmeyi otelimizin ilk yılı olması nedeniyle bu yıl ilk defa yaptık. Yılda iki kez yapılacak olan performans değerlendirme yıl sonunda genel ortalama üzerinden değerlendirilecektir. Bu değerlendirme sonuçları bize ücret artışı, terfi ve kariyer planlamada veri sağlayacaktır.

Sistemi çalışanın önce kendini değerlendirmesi sonrasında bir üst yöneticisiyle değerlendirme yapması esasına göre kurguladık. ***Çalışan, orta kademe ve üst düzey yönetici olmak üzere değerlendirmeyi üç kademe de yapıyoruz.*** Davranışsal yeterlilikler, mesleki yetkinlikler ve her departmana göre ayrı ayrı belirlenmiş departmansal yeterlilik olmak üzere üç bölümde 1-5 arası puan vererek değerlendirme yapıyoruz. Bu sayede çalışan-yönetici arasındaki iletişim artıyor, birbirlerini ve yaptıkları işi çok daha iyi anlamalarını sağlıyoruz.

THE GRAND TARABYA

THE GRAND TARABYA HOTEL

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

İşe alım yöntemi alım yapılacak pozisyona göre değişkenlik göstermektedir. Yönetici alımlarında öncelik referanslı adaylar ve transferlerdir. Bunun yanında işe alımda doğru çalışanı bulmak için işe alım siteleri, kariyer günleri ve öğrenci programlarını da kullanıyoruz.

CGS Center: Günümüzde son zamanlarda sergiledikleri farklı duruşlarla kendilerinden sıklıkla söz ettiren Y kuşağı sizce nasıl bir yönetim bekliyor?

“Y kuşağı" olarak tanımlanan 1980 sonrası doğan kuşak günümüz iş yaşamında önemli bir yere sahip. Bilişim teknolojilerinin dünyayı küresel bir mahalleye dönüştürerek her şeye hükmettiği ve insanların, işletmelerin yaşam biçimine kadar her şeyi değiştirdiği bir dönemde yaşıyorlar. Değişimle beraber yaşayıp medya ve dijital teknolojilerle büyüyorlar. Hal böyle olunca hem tüketici hem çalışan konumunda olan Y kuşağı, bugünün iş dünyasını zorluyor.

Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorguluyor ancak Y kuşağı bunu daha keskin bir şekilde yapıyor. Bu kuşak bir önceki kuşak kadar işkolik değil ve özel yaşantısına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurmaya çaba sarf ediyor. Öncelikleri bir önceki kuşaktan çok farklı olan Y kuşağı, hırslı ve motive edilmeyi seven ancak anlamlı bir yaşam dengesi kurmaya çalışan insanlardan oluşuyor.

Gösterdiği çaba karşılığında mutlaka takdir edilmeyi bekleyen bu insanlardan sadık ve başarılı bir çalışan topluluğu oluşturmak istiyorsanız, yaratıcılığı ve inovatif olmayı engelleyen yapılardan uzaklaşmalı ve insan kaynakları stratejilerimizi hızla bu insanların çalışma disiplinine göre değiştirmeliyiz.

THE GRAND TARABYA

THE GRAND TARABYA HOTEL

Özgür MUTLU

Mali ve İdari İşler Direktörü

NETMON A.Ş.

NETMON A.Ş.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Günümüzde işletmeleri yoğun bir şekilde etkileyen ve önemli değişimlerin gerçekleşmesine neden olan globalleşme ve rekabet ortamı, insan kaynaklarının işletmelerin başarılarında üstlendikleri kritik rolü daha da önemli bir hale getiriyor. Bu rekabet ortamında sürdürülebilir gelişmeyi hedef edinmiş işletmeler için insan kaynaklarının idaresinde tek başına personel yönetimi yaklaşımlarımın yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu anlamda modern insan kaynakları yönetimi, motivasyonu sağlanmış çalışanların stratejik hedeflere ulaşmadaki önemini fark etmiş ve onları örgütün merkezinde kabul etmiş çağdaş bir yaklaşımdır.

Örgütler çağın gerekleri doğrultusunda, personel yönetiminin sadece personelin izin, giriş/çıkış ve SGK gibi yasal işlemlerinin dikkate alındığı klasik yönetim anlayışını terk ederek, çalışanın motivasyonu, eğitimi, ücret ve ödül yönetimi, kariyer planlaması gibi stratejilerin uygulandığı ve toplam kalite yönetiminin önemli bir parçası haline gelen modern insan kaynakları yönetimine dönüşümü hızlandırmışlardır. Bu dönüşümle çalışanlar salt bir üretim aracı olarak görülmekten çıkıp, üst yönetimde temsil yeteneği ve stratejik kararlarda önemli işlevi olan bir görev üstlenmeye başlamışlardır.

Kısaca değinmeye çalıştığım gibi, modern insan kaynakları yaklaşımını benimseyen işletmeler bilgi çağının en önemli unsurlarından olan insana yatırım yaparak stratejik hedeflerini güçlendirmektedirler. Ancak personel yönetiminden insan kaynakları uygulamalarına geçiş sürecinin özellikle aile işletmeleri ve küçük ölçekli işletmelerde daha sancılı olacağı ve bu tip işletmelerin bir süre daha personel yönetimi uygulamalarına devam edeceği de öngörülmelidir.

CGS Center: Bir tarafta çok sayıda üniversite mezunu iş ararken diğer taraftan şirketler de doğru çalışana ulaşamamaktan şikayet etmektedir. Sizce iyi işe alım uygulamaları (kariyer günleri, işe alım siteleri, öğrenci programları, head hunter firmaları, işe alımda uygulanan mülakat ve testler vb. gibi) neler olmalıdır? Konuyla ilgili farklı deneyimlerinizi bizimle paylaşır mısınız?

İşletmelerin işe alım süreçleri ve uygulamaları başarıyı doğrudan etkileyerek rekabette avantaj yaratmalarını sağlamaktadır. Bugün insan kaynakları birimleri, geçmişe oranla çok daha profesyonel bir şekilde çalışmakta ve kullandıkları farklı uygulamalarla doğru kişiyi, doğru zamanda ve doğru bir yöntemle seçebilmektedirler. Aslında tercih edilecek yöntemi işe alınacak pozisyona göre belirlemekte fayda vardır. Tecrübesiz, iş başında yetiştirilmek istenen pozisyonlarda kariyer günleri ve öğrenci programlarıyla, üst yönetimdeki kilit pozisyonlara yapılacak alımlarda ise danışmanlık firmalarıyla daha etkili sonuçlar alınabilir. Burada sektörü tanıyan, açık ve şeffaf bir ilişki kurulabilecek doğru bir danışmanlık firmasının tercih edilmesi önemlidir. Bir diğer yöntem olan işe alım siteleri ile milyonlarca CV'ye bir anda ulaşmak mümkün olup, aranılan aday çok kısa bir sürede bulunabilmektedir. Adayların mülakatları bile online yapmak istedikleri günümüz bilişim çağında, bu tip internet sitelerinin sahip oldukları dev aday havuzları ile sundukları hızlı çözüm olanakları kuşkusuz çok önemlidir.

Doğru adayı bulmak kadar önemli olan bir uygulama da mülakattır. Mülakat için yeterince zaman ayırmamak, mülakatı yapan kişinin deneyimsiz olması, yanlış, baskıcı ve sert sorular doğru adayın kaybedilmesine dahi neden olabiliyor. Bu nedenle mülakatta işletmenin doğru tanıtılması ve yalnızca merak edilen konularda net sorular sorulması mülakatın daha kısa ve verimli geçmesini sağlayacaktır.

Ayrıca, artık işletmeler yetkinlik bazlı mülakat tekniklerini tercih etmeye başladılar. Yani adaylara kısa ve yüzeysel cevaplar verecekleri sorular yerine, somut olaylara dayanan ve adayın geçmiş iş tecrübelerinde yaşadığı farklı problemler karşısındaki davranışları sorulmaktadır. Bu yöntemle adayın yetkinlikleri ve pozisyona uygunluğu daha kolay tespit edilebilmektedir.

İşe alımlarda adayların kişisel özelliklerinin yanında motivasyon faktörlerine de bakılmalıdır. Kimi insanı iyi bir kariyer planı tatmin ederken, kimini statü ya da maddi sonuçlar tatmin etmektedir. Örneğin yalnızca maddi sonuçlara odaklanan adayların sorumluluk düzeylerinin düşük olduğunu gözlemliyoruz.

netmon
ANKARA NETMON A.Ş

NETMON A.Ş.

MUTLU METAL A.Ş.
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Gülçin ATALAY TUNÇ

Pazarlama Satış Direktörü

MUTLU METAL A.Ş.

CGS Center: Dünyada ve ülkemizde işletmelerin personel yönetimi birimlerinin hızla insan kaynakları yönetimi birimleri haline geldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, modern insan kaynakları uygulamalarını personel yönetiminden ayıran temel araçları sizce nelerdir?

Personel yönetimi dendiğinde bazı standart süreç ve prosedürler söz konusudur ve bu alan daha çok çalışanların yeme-içme, güvenlik, maaş, gibi temel ihtiyaçlarına odaklanır. Bunlar tabii ki olmazsa olmazlardır ancak günümüzde bireyler daha çok tanınmak, bilinmek, değer verildiğini hissetmek istiyorlar. Disiplin ve prosedürlerin yanı sıra zaman zaman esnek olabilen, kendilerini gerçekten dinleyen ve bireysel ihtiyaçlara, hedeflere kulak kabartan bir yapıya ihtiyaç duyuyorlar. Bu aşamada **modern insan kaynakları** yönetimi devreye giriyor. Bireysel eğitim planlarıyla, daha gerçekçi motivasyon araçlarıyla, adil ve bir o kadar da şeffaf iletişim uygulamalarıyla… Hepimiz müşterilerimizle uzun soluklu, verimli işbirlikleri kurmayı hedefleriz, öyle değil mi? Bunun için de müşterilerimize özel imkanlar, fırsatlar, modeller sunarız. Bizlere zarar ettiren, işbirliğinden memnun olmadığımız müşterilerimizi de nazikçe eleme yoluna gideriz. Aynı durum iç müşterilerimiz için de geçerli olmalı, diye düşünüyorum. Çalışmak istediğimiz, firmamıza uygun eğitim-öğrenim, beceri, yetenek, profesyonellik ve kişilik yapısında olan iç müşterilerimize de aynı hassasiyetle yaklaşmalıyız. Aksi takdirde başka bir firma, bizim için çok değerli olan iç müşterimizle mutlaka çalışmak isteyecektir.

MUTLU METAL A.Ş.

CGS Center: Performans değerlemesi sisteminin oturtulması şirketlerin en çok zorlandığı konulardan biridir. Siz bunu Mutlu Metal olarak nasıl uyguluyorsunuz? Performans değerlemesi sisteminin modern insan kaynakları yönetimi açısından önemi sizce nedir?

Mutlu Metal'de performans değerlendirme sistemimizi CGS Center ile birlikte, nakış işler gibi; hassasiyetle, titizlikle oluşturduk. Çünkü bu sistem modern insan kaynakları yönetiminin en zorlu ve en önemli parçalarından birisidir. İç müşterilerimizin, bizim oluşturduğumuz sisteme güvenmesi en önemli önceliklerimizden biridir. Biz de bu doğrultuda, departmanların görüşlerini de alarak özel bölüm hedefleri ve firmamız için önemli genel değerlendirme kriterleri belirledik. Bu sistem üzerinde çalışmak ve uygulamak; takibini yaparak gizlilik prensibi çerçevesinde bu karneleri sonuçlandırmak uzun süreli ve disiplinli bir çalışmayı gerektirir. Bu sisteme işlerliğini kazandıran ve yararlı olmasını sağlayan en önemli işlemin birebir görüşmeler olduğunu düşünüyoruz. Kişisel karnelerin sonuçlarını iç müşterilerimizle paylaşarak, karşılıklı olarak talep ve beklentilerimizi ortaya koyuyoruz. Personel yönetimi daha çok, tek taraflı bir işleyiş sistemini benimsemiştir ancak, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli dayanağını bu sistemin karşılıklı olmasıdır, diye düşünüyorum.

CGS Center®

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

CGS Center® 2014

CGS CENTER

1429.Cad. İdeal Apt. No: 13 / 3 06530 Çukurambar, Ankara

Tel : (312) 220 22 20

Faks : (312) 220 35 34

E-posta : info@cgscenter.org

www.cgscenter.org