

PATRONLAR

için

İNSAN KAYNAKLARI



YÜCEL KARADAĞ

HSY | advisory tax
finance audit

Güncel ve Güvenilir Bilginin Kaynağı

ÖNSÖZ

Bu kitap şirket sahipleri ve hissedarı olan kişiler için kaleme alınmıştır. Piyasada genel anlamda insan kaynakları hakkında Türkçe ve yabancı dilde yazılmış değerli kaynaklar bulunsa da, şirket patronlarına yönelik kaleme alınmış ve onların gözünden insan kaynaklarına bakışı yansıtan veya patronların insan kaynaklarından ne beklemesi gerektiğini anlatan bir kaynağa henüz rastlamadım. Bir yandan yatırım yaparak bunun geri dönüşünü bekleyen ve şirketinin yaşadığı sıkıntılarda finansal riski doğrudan taşıyan, diğer bir yandan da farklı iş kollarında girişimlerde bulunmak için sürekli uğraşan ve geniş bir ilişki ağını yönetmek zorunda olan şirket sahiplerinin vaktinin ne kadar değerli olduğunu biliyoruz. Bunun yanında iş hayatımın büyük bir kısmında doğrudan şirket sahipleri, hissedarlar ve üst yöneticiler ile birlikte çalışma fırsatı bulduğum farklı sektör ve firmalarda sizleri iyi tanıdığımı da düşünerek ihtiyaçlarınıza cevap verecek bir kaynak hazırlamaya çalıştım.

Bu kitapta her başlıkta ilginizi çekeceğini düşündüğüm ve işin özü niteliğinde olan bilgi ve görüşlerimi sizlerle paylaşıyorum. Kitabın akışı genelden özele doğru, şirketin piyasada karşılaştığı “rekabet ortamı ve başarı için kritik faktörler” ile başlayarak “şirket başarısında insan faktörü” bölümü ile devam ediyor. Sonrasında şirket sahiplerinin ve sermayedarların zihninde yer etmiş temel yaklaşımları biraz sorgulayacağım.

İlk sorum “bütün çalışanlara eşit davranmak yeterli midir?” ve ikinci sorum ise “yetenekli çalışanları elde tutmak yeterli midir?”. Bu sorulara vermiş olduğum cevaplarla, yeni bir bakış açısı kazanacağınızı düşünüyorum. Sonra çok temel bir diğer konuya “çalışanlardan nasıl yüksek performans alınır?” sorusu ile birlikte yanıt arayacağız.

Birinci bölümün sonuna kadar sizlerin insan kaynaklarına bakışınızı değiştirmek ve güncellemek için çalıştım. Eğer insan faktörünün şirket başarısındaki önemi konusunda ikna olduysanız ve bu konuda yatırım yapmak istiyorsanız, son bölüm olan “doğru insan kaynakları yatırımı nasıl yapılır?” sorusuna vermiş olduğum cevaplardan faydalanabilirsiniz.

Bu kitabın şirket yönetiminizde yeni bir ufuk açmasını ve başarılarınıza insan faktörünün etkisiyle önemli katkı yapmasını diliyorum.

Saygılarımla,

Yücel Karadağ

REKABET ORTAMI ve BAŞARI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER

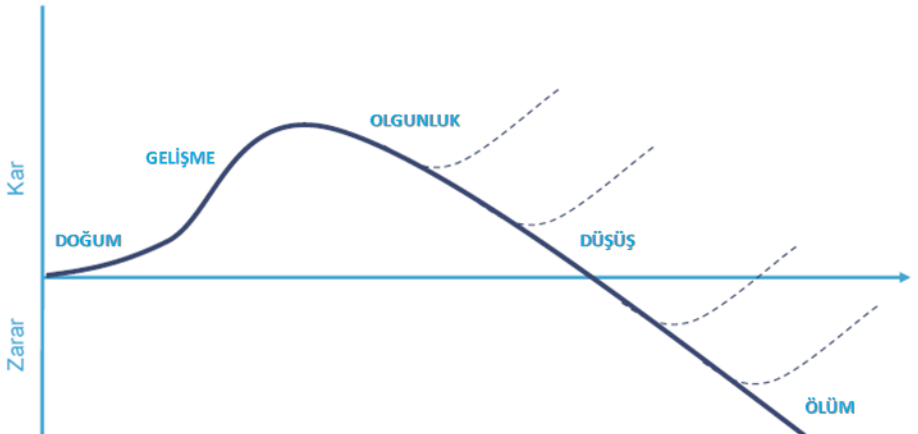


Şirket Ömürleri Neden Kısılıyor?

Şirket ömürleri konusunda son zamanlarda ciddi araştırmalar yapılmaktadır. Bu konuda daha önce araştırma yapan kişilerden Arie de Geus'un saptamalarına göre Avrupa ve Japonya'da ortalama şirket ömrü 12,5 yıldır. Ancak, yeni araştırmalara göre ortalama şirket ömrü daha da azaldı. Örneğin, ortalama şirket ömrü Almanya'da 45 yıldan 18 yıla, Fransa'da 13 yıldan 9 yıla, İngiltere'de 10 yıldan 4 yıla indi.

Türkiye'de bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, çok sağlıklı verilere sahip değiliz. Ancak Türkiye'de şirketlerin genel olarak yaşam süresinin ortalama 17-20 yıl olduğu düşünülmektedir. Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'e yakını son 20 yılda kuruldu. 1980 yılında şirket sayısı 25 bin seviyesindeyken, 2005 sonunda 650 bine yaklaştı. Bu şirketlerin 400 bini ise son 5 yılda kuruldu.

İnsanlar gibi şirketlerin de bir yaşam eğrisi vardır. Bu eğri canlılarda olduğu gibi doğum ile başlar, gelişme dönemi, olgunluk ve düşüş dönemiyle devam eder, ölüm ile biter. Yaşam süresi ise insanlardaki kadar standart değildir. Bazıları ilk senesinde, bazıları da takip eden birkaç yılda iflas ederken, bir kısmı da düşüş dönemini takiben yenilenme ile yeni bir yaşam eğrisi başlatır.



Önemli olan, şirketlerin bu yaşam eğrisinde nerede olduklarının farkına varmalarıdır. Ancak bu durumda şirketler yaşam eğrilerinin herhangi bir aşamasında kaçınılmaz olarak karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelecek şekilde hazırlıklı olabilirler. Yaşam eğrisinin ilk aşaması olan doğum insanlar için olduğu gibi şirketler için de sancılıdır ve şirket sahipleri bu dönemde birçok zorluğun üstesinden gelmek zorundadırlar.

Doğumdan sonra ise gelişme dönemi gelir ve bu dönemde gelişme gözle görülebilir ölçüde hızlı olduğundan şirket sahiplerinin keyifli yaşadıkları bir dönemdir. Bu dönem şirket için çok önemlidir, çünkü bu dönemde yapılanlar aslında şirketin yapısını oluşturur. Bu yapı zaman geçtikçe kemikleşip, kurumun kimliğini oluşturur.

Olgunluk döneminde şirket artık piyasada kendini kabul ettirmiş ve belirli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Bu dönem girişimci şirket sahipleri için işlerin sıkıcı olmaya başladığı dönemdir. Çünkü şirketin büyüme oranı ve cirosundaki artış ilk dönemki kadar büyük olmayacak, hatta bazen düşmeyecektir. Bu dönemi yaz mevsimi gibi düşünebiliriz. Eylül ayında yaprakların dökülmesini beklemeden bu dönemde alınacak önlemler şirkete yeni bir yaşam eğrisi yaşatabilir. Bu dönemde yapılacak bir yeniden yapılanma ve değişim projeleri şirketin ikinci bir doğum dönemi yaşamasını sağlayabilir. Aksi durumda, şirketlerin düşüş dönemine girmesi kaçınılmazdır.

Düşüş döneminde moraller bozulur ve şirkette huzursuzluk başlar. Buna bir de panik havası eklendiğinde şirket sahipleri ve yöneticiler sağlıklı karar almakta zorlanırlar. Düşen satışlar gelirlerin azalmasına ve şirketin güç kaybetmesine neden olacaktır. Bu dönemin uzunluğu şirketin bu durumu finansal açıdan ne kadar sürdürebileceğine ve gücüne bağlı olmakla birlikte, bu durumdan sonra yeni bir yaşam eğrisi

başlatmak oldukça zordur. Zaten düşüş dönemindeki şirketler ancak çok iyi bir kriz yönetimi ve tecrübeli yöneticiler sayesinde başarıya ulaşabilirler ve bu tip örnekler iş dünyasında mucizeler olarak anlatılırlar.

Yukarıdaki yaşam eğrisi belirli bir fikirle ortaya çıkarak o dönemde başarılı olmasına rağmen geçen zamanın gereklerini algılamadan ve iş modelini revize etmeden yoluna devam eden standart bir şirketin yaşam eğrisidir. Bu eğrisi uç uca ekleyerek şirketinizi yukarılara tırmandırmak sizin elinizdedir. Her olgunluk dönemini düşüş dönemi, her düşüş dönemini de ölüm ile devam ettirmek zorunda değilsiniz. Bunun için yapılması gereken ise öncelikle şirketin durumunun farkında olmak, piyasanın gerekliliklerini ve yaşanan değişimi algılamak, sonrasında ise gerekli çalışmaları yaparak şirketin yenilenmesini ve gelişimini sağlamaktır.

Bu bahsi biraz daha somutlaştırmak için Capital dergisi tarafından her yıl yapılan ilk 500 şirket araştırması verilerini kullanarak yapmış olduğumuz küçük bir araştırmanın verilerini sizinle paylaşıyorum.

Araştırma sonuçlarına göre 1999 yılında araştırmada öne çıkan ilk 100 şirketten 76'sı 2007 yılı araştırmasında sıralamada düşüş yaşamışlar. Bunlardan bazıları tek bazıları iki basamaklı düşüşler yaşarken, bazıları ise yüzlerce sıra aşağıya inmiştir. Ayrıca, 1999 yılında araştırmada ilk 100 içinde yer alan 24 şirket 2007 yılındaki araştırmada ilk 500 şirket arasında yer almadılar. Bunlardan bazıları el değiştirdi, bazıları da iflas etti.

Araştırma sonuçlarına göre sadece 6 şirket sıralamada yükseldi.

Ayrıca, ilk 100'e giren şirketlerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdiğini de 1999 ve 2007 yılları verilerini karşılaştırdık.

Sektör	1999	2007
AĞAÇ – ORMAN	0	1
BASIN	3	1
BİLİŞİM	0	3
DEMİR-ÇELİK	7	12
DIŞ TİCARET	0	2
ELEKTRONİK	10	8
ENERJİ	4	11
GIDA	17	8
İLAÇ	6	6
İNŞAAT	2	3
KUYUMCULUK	0	1
LASTİK	1	2
MAKİNE	2	1
OTOMOTİV	16	14
PERAKENDE	0	8
PLASTİK	0	1
SERAMİK	1	3
TEKSTİL	11	5
TELEKOM	0	5
TÜTÜN	2	3
ULAŞTIRMA	0	2

Karşılaştırma sonucunda 1999-2007 yılları arasındaki 8 yıl içinde sektörlerin konumunun da önemli ölçüde değiştiğini söyleyebiliriz. Tabloda gösterildiği gibi Basın, Gıda ve Tekstil sektörlerinde düşüş yaşanırken, Bilişim, Demir-Çelik, Perakende ve Telekom sektörlerinde yaşanan gelişim şaşırtıcıdır.

Araştırma sonucunda sizlere sadece 8 yıl içinde hem şirketlerin, hem de sektörlerin ne kadar hızlı değişebildiğini göstermeye çalıştım. Bu araştırma ile şirket yaşam eğrisi yaklaşımında bahsettiğim dönemlerin çok uzun yıllar olmadığını anlıyoruz. Bu nedenle bu alanda yapacağınız çalışmaları hızla hayata geçirmeniz şirketinizin geleceği açısından önemlidir.

Kimler Ayakta Kalıyor?

Genç Türkiye Cumhuriyeti'nin çocukları olarak, ülkemizde 100 yıllık şirketlerden bahsetmek mümkün görünmüyor. Bu nedenle ABD kökenli şirketlerden örnekler verebiliriz. Örneğin, hızlı tüketim malları sektöründe geniş bir ürün yelpazesıyla faaliyet gösteren Procter&Gamble 1837 yılında kuruldu. Philip Morris 1847 ve American Express 1850 ise yılında kuruldular. Bu bilgileri aldığım ve bu bölüm için kaynak olarak kullandığım "Built To Last" isimli, James Collins ve Jerry Porras imzalı kitap bu konuda faydalı bilgiler sunuyor.

Türkçeye "Kalıcı Olmak" ismiyle çevrilen kitap şirketlerin kalıcı olmaları için öncelikle vizyoner şirket olmaları gerektiğini, sonrasında ise sürekli gelişimin zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Kitapta vizyoner şirket olabilmek için şirket öz değerlerinin ve bir şirket ideolojisinin bulunması gerektiği belirtiliyor. Vizyoner şirket olmanın da tek başına yeterli olmadığının belirtildiği kitapta sürekli gelişime vurgu yapılıyor.

Siz de şirketinizin yıllarca var olmasını, siz öldükten sonra da yaşamasını istiyorsanız, uzun vadede kar etmekten farklı şeyler hedefliyorsunuz gerekiyor. Değerler bütünü veya ideoloji olarak özetleyebileceğimiz bu kavrama birkaç örnek vermek istiyorum. Hewlett-Packard adlı dünya devi şirketin adını aldığı ve kurucusu olan kişilerden birisi olan

William Hewlett “Hayatımda yapmış olduklarıma geri dönüp baktığımda, muhtemelen en çok gurur duyduğum; değerleri, uygulamaları ve başarılarıyla dünya üzerindeki pek çok şirketin yönetilme şeklinde muazzam etkileri olan bir şirketin yaratılmasındaki katkılarımdır. Özellikle halen yaşayan ve benden sonra da kalıcı bir model olarak yaşayacak bir organizasyonu arkamda bırakmaktan gurur duyuyorum.” diyor.

Procter & Gamble adındaki dünya devi bir diğer şirketin eski başkanlarından Ed Harness ise “Prensiplerin tutarlılığı, bize yön gösterir. [Temel Prensipler], 1837’de kuruluşumuzdan bu yana P&G’nin tipik özellikleridir. Procter&Gamble ilerleme ve büyümeye doğru yönelirken, çalışanların, şirketin sadece sonuçlarla değil o sonuçların nasıl elde edildiğiyle de ilgilendiğini anlamaları son derece önemlidir.” diyor. Bu veya buna benzer bir değerler setine şu anda sahip olmayabilirsiniz, eğer şirketiniz henüz gelişme dönemindeyse değerlerinizin tanımlanmamış olması doğaldır. Fakat, en yakın zamanda size özel bir değerler bütünü ve ideolojiyi tanımlamanız gerekmektedir.

Kalıcı olmak için diğer aşama da sürekli gelişimdir. Sürekli gelişim olmadan şirketiniz hakkında uzun vadeli planlar yapmanız gerçekçi olmayacaktır. Bu konuda William Faulkner “Sadece çağdaşlarından veya senden öncekilerden daha iyi olmak için uğraşma. Kendinden daha iyi olmak için de çabala.” diyor. Marriott şirketi başkanı J.Williard Marriott ise “İnsanlar babama her zaman ‘Hey, gerçekten iyi yaptın. Artık dinlenebilirsin.’ derlerdi. Babamın cevabı ise ‘Hayır, devam etmeli ve daha iyisini yapmalıyım’ olurdu.” diyor.

Kurmuş olduğunuz şirket yaşam eğrisinin hangi aşamasında olursa olsun bu bölümde bahsettiğim hususlar açısından bir değerlendirme yapmanızı öneriyorum. Şirketinizin bir ideolojisi ile açıkça tanımlanmış ve çalışanlar tarafından da bilinen ve yaşatılan bir değerler bütünü var mıdır? Eğer bu sorulara cevap bulamıyorsanız veya sizin kafanızda yaşattığınız değerlerden çalışanlarınızın haberi yoksa hemen bu konuda çalışma başlamanızı öneriyorum.

Peki, Şirketler Neden İflas Ediyorlar?

Peki, başarılı iş modelleriyle bir dönem piyasada fırtına gibi esen şirketler neden sırayla ortadan kayboluyorlar? Şirketlerin iflas etme nedenleri üzerinde yapılan araştırmalar “Liderlikte Yetersizlik”, “Planlamadaki Yetersizlik” ve “Değişime Direnme”yi ilk üç neden olarak ortaya koymaktadır.

Liderlik konusundaki yetersizlik, kriz liderliği ve değişim liderliğindeki yetersizlik olarak da detaylandırılabilir. Şirketler başarıya ulaşmak için etkin bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. Önemli dönemeçleri almak için durumu doğru algılayıp, ileri görüşlü bir bakış açısıyla şirketin yönünü belirleyecek bir lidere ihtiyaç duyulur.

Şirketlerin yeni bir yaşam eğrisi başlatabilmeleri için gerekli olan değişim ancak etkili bir değişim liderliği ile mümkündür. Bunun için ise öncelikle lider değişimi benimsemeli ve değişime inanmalıdır. Değişime inanmış bir lider beraberinde tüm şirketi değişime yönlendirip şirketini başarıya ulaştıracaktır.

Planlamadaki yetersizlik ise yine yöneticilerin planlı bir yönetim anlayışı sergilememesine bağlanabilir. Geleceği belirlemek tamamen bizim elimizde değilse bile, hedefler ve bütçeler belirleyerek bu hedeflere odaklanmadan başarıya ulaşmak mümkün değildir. Bütçe mantığı yerleşmemiş ve hedeflerle yönetilmeyen şirketlerin başarıya ulaşması şanstır.

Şirketleri iflasa sürükleyen bir diğer faktör de değişime gösterilen dirençtir. Eski iş modellerini müşteriye dayatmak, eski silahlarla düşmana karşı savaşmak gibidir ve bu durumda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Her anlamda değişim, daha önce de belirttiğim gibi yeni düzende zorunlu hale gelmiştir. Değişim yukardan aşağıya olmalıdır. Kendisi hiçbir şey yapmadan çalışanlarının değişmesini ve böylece şirketin başarılı olmasını bekleyen yöneticiler şirketlerinde hiçbir değişimin olmadığı gözlemleyeceklerdir.

Son ekonomik kriz ile birlikte adını sıklıkla duyduğumuz büyük firmalardan birçoğunun iflas ettiği haberleri dünyada büyük sarsıntıya ve güvensizliğe neden oldu. Önce Lehman Brothers iflas etti, sonrasında ise bir diğer yatırım bankası Merril Lynch'in Bank of America tarafından satın alındığı duyuruldu. Finans dünyasındaki şok American International Group (AIG)'un 40 milyar dolarlık köprü kredisi için FED'e başvurduğu açıklamasıyla devam etti.

ABD'de iflas eden finans kuruluşlarına sonradan Illinois eyaletindeki Bank of Commerce ile Washington eyaletindeki Bank of Clark County de eklendi. Temmuz ayı itibarıyla bu yıl içinde sadece ABD'de iflas eden banka sayısı 48'e yükseldi.

Finans sektöründeki bu iflas zinciri Avrupa'ya da uzandı. İzlanda iflasın eşiğine geldi. İngiltere'nin en önde gelen bankası Lloyds Bank grubu devlet kontrolüne geçti. Varılan anlaşmaya göre devletin bankadaki hissesi yüzde 43,5'den yüzde 65'e çıkarıldı. Ayrıca, ülkenin en büyük bankalarından birisi olan Northern Rock da kamulaştırıldı. Avrupa finans devi Fortis ise Belçika, Hollanda ve Lüksemburg'un ortak kararıyla kısmen kamulaştırılarak iflastan kurtarıldı.

Rusya'da da durum farklı değildi. Rusya Merkez Bankası, Mira Bank, Econatbank ve International Bank of Solaridity'nin bankacılık lisanslarını iptal etti. Mevduat sahiplerinin mevduat sigorta fonuna başvurarak paralarını alabileceklerini açıkladılar. Bunların yanında likidite yetersizliği ve müşterilerinin taleplerini karşılayamadığı gerekçesi ile Soçi Bank ve Sibcontact Bank'ın lisansları da iptal edildi.

Finans sektöründeki kriz reel sektöre de etki etti. Otomotiv sektörü çok ciddi kriz yaşadı. ABD otomotiv devi General Motors'un çoğunluk hisseleri kamuya aktarıldı. Devletten 50 milyar dolarlık kredi desteği alan şirket ancak Temmuz 2009'da iflas korumasından çıkabildi. Bunun yanında, ABD'de Los Angeles Times ve Chicago Tribune gazetelerinin sahibi Tribune isimli medya devi de iflas için başvurdu.

Yurt dışında hemen hemen her sektörde iflaslara neden olan ekonomik kriz ülkemizde de derinden hissedildi. Ekonomik piyasalarda yaşanan düşüşlerle yatırımcılar büyük kayıplara uğradı. Üretim ciddi miktarda düştü ve birçok şirket toplu işçi çıkararak maliyetlerini azaltma yoluna gitti. Ekonomik kriz başladığından bu yana 2 adet kapsamlı ekonomik paket hazırlandı ve piyasaları canlandırma adına ciddi vergi indirimleri ve teşvikler uygulanmaya başlandı.

Piyasa Nereye Gidiyor?

Şirketlerin yaşam sürelerini etkileyen birçok etmen bulunmakla birlikte, hızla değişen rekabet koşulları, teknolojik ürünlerdeki gelişmeler ve küreselleşmenin en belirleyici dış unsurlar olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra sadece patrona bağlı olmak veya asla taklit edilemeyeceği düşünülen patentli bir ürüne odaklanmak gibi iç unsurlar da şirket ömürlerini kısaltıyor.

Şirket sahipleri genellikle belirli bir zamanda kurulan ve bir dönem çok başarılı olan bir sistemin aynı şekilde sürekli devam edebileceğini düşünürler. Hatta şirketlerde her yeni proje önerisi geldiğinde, direnç gösteren patronlar hep mevcut sistem ile başarılı olduklarını ve bu sistemle devam edeceklerini, bu nedenle değişime ihtiyaç duymadıklarını söylerler. Fakat şirket ömürlerinin kıaldığı, hızla değişen bir rekabet ortamında değişim şirketler açısından da zorunlu görünüyor.

Açıkçası sizleri çok farklı bir gelecek bekliyor. Bu yüzden, şirketleri nasıl bir geleceğin beklediğini öngören ve buna göre değişime ayak uydurabilen şirketler ayakta kalacak.

Ne yazık ki, mevcut yönetim anlayışlarıyla Türk şirketlerinin çoğunluğu değişime direnç gösterdikleri için ayakta kalamayacaklar. Bu durumda şirketleriniz ya yok olacaklar ya da birileri gelip şirketlerinizi satın alacak.

Ülkemizin AB üyeliğine aday olması ve yabancı sermayenin ülkeye girişi neredeyse her sektörde rekabetin şeklini ve boyutunu değiştirdi. Önceleri sanayide ve finans sektöründe artan yabancı ortaklığı, hızla bütün sektörlerde artış gösterdi. Yabancı sermayenin girişi ve artan

rekabet, teknolojik gelişmeler ile de birleşince iş yapış şekilleri de oldukça değişti. İç pazarda rekabet oldukça arttı ve büyümek için ihracat yapmak zorunlu hale geliyor. İhracat yaptığınız ülkelerde de

aynı rakiplerle karşılaşıyorsunuz. Savaş kaçınılmaz olduğuna göre savaşa duyarsız kalmak, mücadeleden kaçınmak ve küçük de olsa aynı iş modeliyle ömür boyu devam etmek artık mümkün görünmüyor.

AB üyeliği yolunda, değişim sadece iş hayatında yaşanmıyor. Gelir seviyesinin yükselmesi ve eğitim seviyesindeki artış ile ülkemizde artık farklı ihtiyaçları olan, farklı düşünen ve farklı yaşayan insanlar yaşıyor. İnsanların yaşam şekilleri de değişiyor.

İnternetin hayatımızdaki yeri ve önemi her geçen gün artıyor. E-devlet vb. projelerden bahsedilmeye ise çoktan başlandı. Tüm bu gelişmeler müşteri beklentilerini de değiştirdi. Bu nedenle başarılı olmak için onları tanımak, onların ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre değişmek zorundasınız.

Türkiye'nin sadece son 10 yılda yaşadığı değişimi size bazı bilgilerle karşılaştırmalı olarak anlatmaya çalışacağım. Öncelikle ülkenin 10 yıl öncesi büyüklüğünü ve enflasyon seviyesini bugünle karşılaştırdığımızda arada ciddi farklılıklar olduğu hemen ortaya çıkıyor. 1998 yılı Ocak ayı enflasyon oranı (TÜFE) % 101,6 iken 2009 yılı Ocak ayı enflasyon oranı %9,5 seviyelerine inmiştir. 3 haneli enflasyon oranlarını duymaya alışan milletimiz, artık tek haneli enflasyon oranlarına alışır oldu.

Bunun yanında, bu dönemde para birimimizde de ciddi değişiklikler oldu. Önce TL'den 6 sıfır atıldı. Milyonları trilyonları konuşurken, Dolar ve Euro ile kafa kafaya değere sahip Yeni Türk Lirası (YTL) isimli bir para birimimiz oldu. Şimdi YTL görevini tamamladı ve tekrar TL isimli para birimine dönüş yaptık.

Bu dönemde sadece iş hayatında yaşanan değişikliklerden bahsetmek yeterli görünmüyor. Sportif alanda da önemli başarılar kaydedildi. Daha önceleri hayal gibi görünen başarıları G.Saray Futbol Takımının UEFA Kupası Şampiyonluğu ve Türk Milli Futbol Takımı'nın

Dünya 3.lüğü ile yakalayan ülkemizde bu başarıları G.Saray Bayan Basketbol Takımının Avrupa Şampiyonluğu ile G.Saray Tekerlekli Sandalye Basketbol Takımı'nın Avrupa ve Dünya Şampiyonluğu takip etti.

Yeni Dönemde Öne Çıkan Şirketler

Son yıllarda yaşanan hızlı değişim ve artan rekabet çoğu şirket sahibini mutsuz ve tedirgin etse de, yeni koşulları fırsata dönüştüren şirket sayısı da oldukça fazladır. Aklımıza hemen gelen Google ve Starbucks örnekleri iş yapış modelleri ile fark yaratarak çok hızlı gelişim gösteren lider şirketler olmuşlardır.



15 Eylül 1997 tarihinde Larry Page ve Sergey Brin adlı 24 yaşındaki Stanford Üniversitesi öğrencilerinin, “**google.com**” adının haklarını almalarıyla başlayan süreç bir yıl sonra Page ve Brin’in California’daki bir evin garajında Google’ı şirketleştirmeleriyle devam etti.

Kısa sürede internet üzerinden bilgiye ulaşmada en çok kullanılan aramamotoru haline gelen Google’ı günde ortalama 500 milyon kişi ziyaret ediyor. 2004 yılında halka açılan Google’ın hisseleri başlangıçta 85dolardan satılırken bugün 525 dolara ulaşmış durumda. Google’ın borsadaki değeri ise 164 milyar dolar.

2006 yılında 13.4 milyar dolarlık gelire ulaşan Google, 3.7 milyar dolar da kar elde etti. Şu anda 30’larında olan Page ve Brin’in 16’şar milyar dolarlık servetleri bulunuyor. Yaklaşık 14 bin çalışanının zamanlarının

yüzde 20'sini şirket için yeni fikirler üretmeye ayırmasını isteyen Google, bu sayede 2006 yılında video paylaşım sitesi YouTube ve reklam hizmeti sunan DoubleClick sitelerini devreye soktu. Google, Gmail adlı ücretsiz e-posta hizmeti de sunuyor.



1971 yılında yerel bir kahve dükkanı olarak kurulan ve sonradan kahve dağıtıcısı olan şirket 1990'lı yıllarda firmanın başına getirilen Howard Schulz ile değişim yaşamaya başlıyor. O zaman hedeflenen 500 dükkan ya da şube hayalci gibi gözükürken, 2005 yılında Starbucks 37 ülkede 10,741 şubeye sahiptir. Starbucks markası 21. yüzyılın en büyük 75 global markası arasında anılmaktadır. 2005 yılında Fortune tarafından 7. kez "çalışılabilecek en iyi 100 firma" arasına seçilmiştir.



Örnekleri sadece yurt dışında aramaya gerek yok, ülkemizde de son yıllarda makalelere örnek olacak örnekler çıkmaktadır. İbrahim Mirmahmutoğulları'nın kurduğu Dizayn Grup, küçük bir atölye iken

10 yıl gibi kısa bir süre içinde 60 ülkeye ihracat yapan, Avrupa'ya know how satan, sürekli kendini geliştiren bir şirket haline geldi.

Yurt dışından hiç know how ve lisans satın almadılar. Kendi ARGE birimlerini kurdular ve bağımsız olarak teknoloji ürettiler. Know-how almadıkları için sabahlara kadar çalıştılar. Geniş bir teknik ekip kurdular. Her gün yeni bir şey öğrendiler. Aylar sonra artık kendilerine güvenleri tamdı. Dizayn Grup kurumsal, akademik eğitim almış, yıllardır küçük bir üniversite gibi çalışan bir firma haline geldi. Dizayn Grup, 8.Dünya Genç Girişimci İş Adamı Ödülünü ikinci kez Türkiye'ye getirmesiyle kamuoyunda tanındı.



Diğer bir örnek olan, GittiGidiyor.com ise, 1994 İTÜ Mimarlık mezunu iki genç tarafından 5 Şubat 2001 tarihinde faaliyete geçirilen bir projedir. İçerik için kendilerinin uğraşmayacakları, kullanıcıların oluşturacağı bir proje üzerine kafa yoruyorlardı. Tasarım 2001-2002 yılına kadar sürmüştü. Ancak tam bu dönemde kriz patlak verdi.

İş yavaş yavaş büyüyordu, ancak %20 büyümeye bile küçük geliyordu, başa baş noktasına bile kolayca ulaşılmıyor. Hatırlar meblalar ise 2003 sonunda elde ediliyordu. 2003 yılı Ağustos ayında ilk defa profesyonel eleman aldılar. O zamana kadar herşeyi kendileri yapıyorlar. Kodlamayı ise daha sonra şirkete de ortak olacak olan 19 yaşında 2 genç yapmıştı.

2003 ortası derli toplu bir ofis kuruldu ve pazarlama harcamaları artırıldı. eBay ile ilk temas 2004 Ağustos'ta olmuştu. O zaman daha 100,000 kullanıcı vardı. Şirketin gidişi aslında belliydi, o dönemki projeksiyonlar nerdeyse %100 gerçekleşmişti. Doğan Holding'in pazaryeri.com projesi ile msn sitesine de girmesi ilk rakibi ortaya çıkarıyordu.

2006 Mayıs'ta eBay CEO'su Türkiye'ye geliyor ve büyüleniyordu. eBay Almanya Direktörü Sina Afra'nın 2006 Haziran'da GittiGidiyor ile temasa geçmesinin ardından bir nevi müzakerelere başladılar. Sonuç olarak 2007 yılı Mayıs ayından itibaren ise GittiGidiyor resmi olarak bir eBay ortaklığı oldu.

Şirket hala büyümeye devam ediyor, yapı oldukça büyük. 60 kişiyken, bir senede 101 kişi oldular. Büyüme oldukça çabuk görünüyor.

GittiGidiyor, Türkiye'de bu alanda ilk olmanın avantajını taşımakla birlikte, internet üzerinden kullanıcılar arasında güvenli alışveriş modeli ile de fark yarattı. Kısa denilebilecek bir süre içinde ciddi oranlarla büyüdü.

Bu şirketlerden Google müşteri odaklı, kolay kullanılabilen ve pratik internet çözümleriyle müşterinin gönlünde yer etmeyi başarırken, Starbucks ise sektöre yeni bir yaklaşım getirerek neredeyse yeni bir

kültür oluşturmuştur. Dizayn Grup araştırmaya verdiği önem ve kendi know-how'ını oluşturarak sektörde fark yaratırken, "GittiGidiyor.com" ise değişen ülke koşulları ve piyasadaki bir ihtiyacı zamanında tespit ederek, doğru iş modeliyle başarıya ulaşmıştır.

Başarılı iş modellerinin tamamına yakını yüksek miktarda yaratıcılık içeriyor. Bu nedenle başarılarıyla örnek olan bu şirketlerin bulunduğu ortak payda değişimin kardeş kavramlarından olan "sürekli gelişim" ve "yaratıcılık"tır. Bu şirketler hem iş modeli olarak, hem de yaklaşım olarak yaratıcılığa yüksek değer veren ufku açık şirketlerdir. Teknolojinin ucuzladığı ve artık tüm şirketlerin benzer teknik altyapı ile çalışabildiği yeni düzende, sektörde lider olabilmek ve lider olarak kalabilmek için yaratıcılık artık zorunlu olmuştur.

Şirkette yaratıcılığı tetikleyen bir ortam oluşturmak konusunda Google en uç örneklerden birisi gibi görünüyor. Şirketin son yıllardaki

önlenemez çıkışının arkasında çalışmaktan keyif alan, çalışmayı eğlenceli hayatlarının bir parçası haline getirebilen çalışanlar bulunuyor.

Google'da çalışanlar mesailerinin %15'i kadar zamanı özel ilgi alanlarına ayırabiliyor ve şirket çalışanlarına değişik tasarımlarıyla çok cazip çalışma ortamları sunuyor.





Google Zurich Ofisinden Görüntüler

Başarıya Giden Yol?

Başarı hikâyelerini anlattığımız şirketler ile iflas eden şirketlerden bahsederken ortaya çıkan faktörler aslında bizlere başarının formülünü veriyor. Sahibi olduğunuz şirketin yaşaması ve rekabette başarılı olabilmesi için başarılı bir liderlik, iyi bir planlama ve değişim zorunlu görünüyor. Bu faktörlere ilave olarak sürekli gelişim ve yaratıcılık olmadan da rekabette öne geçmeniz mümkün olmayacaktır. Dikkatinizi çekeceği gibi sanılanın aksine bu faktörlerden hiçbiri teknik veya finansal nedenler değildir, aksine tamamına yakını insan ile ilgili olan faktörlerdir.

Aslında tüm iyi şirketler hayata parlak bir fikirle başlıyorlar. Başlangıçta bu fikir gerçekten dönemin eksiklerine cevap veren, fark yaratan bir çözüm olduğunda, bazen yıllarca değişiklik yapılmadan yüksek kazanç sağlanabiliyor. Ford ve Xerox bu anlamda örnek şirketlerdir. Bu örnekler geçmişte oldukça uzun süre piyasada rakipsiz kalarak, yüksek kazanç sağlayabiliyorlardı.

Günümüzde ise bu durum da biraz değişti, çünkü internet çağıyla birlikte bilginin hızlı bir şekilde paylaşımı sizin yıllarca emek vererek ortaya çıkardığınız bir ürün veya hizmetin hızla kopyalanması için gerekli altyapıyı sunmaktadır. Bu nedenle sadece ürün ve hizmet ile uzun süreli fark yaratmak ve bu şekilde hayatta kalmak mümkün değildir. Bu konuda bir diğer etken ise, piyasa ve koşulların hızla değişmesidir. Çünkü teknolojinin getirdiği yenilikler ve yaşam biçimlerinin sürekli değişmesi müşteri ihtiyaçlarının değişmesine ve çok daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. O halde şirketlerin ihtiyaç duydukları tek seferlik buluşlar ve parlak fikirler yerine tümüyle bir gelişim ve yaratıcılık iklimidir.

Bu bölümü henüz tamamlamadık, çünkü sadece parlak fikirler ve yaratıcılık da başarı için yeterli değildir. Şirketler özellikle büyüdükçe ve geliştikçe, ihtiyaçları ve sıkıntıları da büyür ve gelişir. Bu nedenle şirketin yaşamına başladığı dönemden itibaren tüm faaliyetlerinin iyi bir şekilde planlanması zorunludur. En başarılı planlar gerçeğe en yakın planlardır ve şirketleri beklenmeyen gelişmelerden ve krizden uzak tutarlar. Öncelikle şirketin vizyonu ve bu vizyona erişmek için kısa ve uzun vadeli stratejileri belirledikten sonra, detaylı ve titizlikle hazırlanmış planlar başarı şansını artıracaktır.

Şirketinizde sürekli gelişim ve yaratıcılığı tetikleyen bir iklim oluşturdunuz ve iyi planlar yaptıysanız başarı için çok önemli adımlar atmışsınız demektir. Fakat tüm bunları yapabilmemiz için ihtiyacınız olan önemli bir etken de liderliktir. Çünkü liderler çalışanları ortak hedefler etrafında toplayarak performanslarını ve iş sonuçlarına katkılarını artırır. Ayrıca, kriz dönemlerinde gerekli inisiyatif olarak ekiplerinin olumsuz gelişmelerden fazla etkilenmeden başarılı olmalarını sağlarlar. Bu nedenle liderler bir organizasyon için vazgeçilmezdir. Şirket sahipleri parlak fikirleri ve sermayeleriyle başarılı olmak için gerekli olan her şeye sahip olsalar dahi, iyi birer lider değillerse başarılı olmaları mümkün olmayacaktır.



Atatürk, tarihteki en büyük değişim lideridir.



Önce planladı.



Sonra hedef gösterdi, halkını arkasına aldı ve başardı.



ŞİRKET BAŞARISINDA İNSAN FAKTÖRÜ

Başarı İçin Sistem Kurmak Yeterli mi?

Şirketler uzun süreli başarılarını garanti altına almak için sistem oluştururlar. Şirket büyüklüğü arttıkça sistem kurmadan çalışmak imkânsız hale geleceğinden, önceleri zorunluluk nedeniyle oluşturdukları sistemleri, her geçen günün gerekliliklerine ve yasal düzenlemelere göre revize ederler. Belirli bir süre sonra artık şirketlerdeki sistemler artık iyice yerleşir ve herkes bu sisteme sadık kaldığı için belirli bir çalışma düzeni oluşur.

Bir süre sonra sistemler iyice yerleşir ve bu sistemleri değiştirmek de oldukça zorlaşır. Sistemler sadece iş yapış şekillerini değil, aslında kurumsal kültürü etkilerler. Bu nedenle sistemlerin şirketlerin başarısındaki teknik katkısını görmezden gelmek mümkün değildir. Şirket içinde yapılacak her çalışma bu sistemlere uygun olarak gerçekleştirilmelidir.

Diğer bir taraftan da şirket sahipleri sistemler oluşturdukça ve işler belirli bir seviyeye geldikten sonra başarıları ile sistemi eşleştirirler.



Üretim sistemleri ve robot kullanımı artık çok ilerledi.

Hangi şirket sahibine başarı öyküsünü anlattırsanız, size parlak iş fikrinden, iyi yöneticiliğinden, şirketin teknik altyapısı ve diğer sayısal göstergelerden bahseder. Patronlardan çok azı, sahip olduğu başarıyı çalışanlarına bağlarlar. İyi bir satış organizasyonunun başarısını sadece satış ofislerinin yerine ve şirketin pazarlama faaliyetlerine bağlamak satış sürecinde müşteriyle doğrudan iletişim kurarak, satışı gerçekleştiren satış danışmanı, onu başarıyla yöneterek motive eden yöneticisi, bu sistemi kurgulayan üst yönetim ve onlara destek olan diğer birimlerdeki çalışanların başarılarını göz ardı etmek anlamına gelir.



Üretim sistemlerini kuranları ve kullananları unutmayalım.

Patronların sistemlerine olan bağlılıkları şirketleri büyüdükçe ve başarıları arttıkça artar ve bir süre sonra saplantıya dönüşür. Artık sistemi sorgulamayı da bırakırlar ve sistemin sorgulanmasına da izin vermezler. Başarıyı mevcut sistem getirdiğinden, başarısız olan çalışanlar ve yöneticilerdir. Yani olumlu sonuçlar alınırken unutilan çalışanlar ve yöneticiler, başarısız sonuçlar alınmaya başlandığı zaman hatırlanırlar.

Hatta patronların bir kısmı sistemlerine çok güvenerek çalışanların katkısını ihmal ettiğinden yetenekli çalışanları elde tutmak için herhangi bir çaba da göstermezler. Onlara göre kurdukları sistemler

kişilere bağlı değildir ve kim giderse gitsin şirketleri aynı şekilde yoluna devam edecektir.

Çalışanları elde tutmanın gittikçe zorlaştığı bir ortamda her şirket kişilerden bağımsız sistemler kurarak başarılarını garanti altına almak ister, fakat günümüzde bunu hayal etmek bile mümkün değildir. Sistemlerin oldukça standart olduğu ve beceri temelli rekabetin yüksek olduğu bir piyasada çalışanlarımız şirketlerin en önemli güç kaynağı durumuna gelmektedir. İyi bir sisteminiz yoksa bunu ancak yetenekli çalışanlarla oluşturabilirsiniz ve yine bu sistemleri ancak yetenekli çalışanlar ile yaşatabilirsiniz.

Bu nedenle şirketinizi tek başınıza veya sadece birkaç kişi ile kursanız da yolunuza iyi bir ekip ile devam etmenizin zorundasınız. Şirketimizin oluşumunu sağlayan büyük fikir size ait olabilir, hatta temel birimleri tek başınıza kurmuş olabilirsiniz. Fakat büyümek için ve kalıcı olmak için yolunuza yetenekli insanlarla devam etmek zorundasınız.

Şirket yöneticileri veya ortakları olarak aynı anda iyi bir lider, iyi bir satış ve pazarlama yöneticisi, iyi bir üretim yöneticisi, iyi bir finans yöneticisi ve iyi bir insan kaynakları yöneticisi olmanız, yani şirketi tek başınıza yönetmeniz mümkün değildir. Öncelikle kritik pozisyonlar olmak üzere henüz sistemleri kurmadan ekibinizi yetenekli insanlarla oluşturursanız, başarıınızı garanti altına alabilirsiniz.



Önce ekibinizi dikkatli oluşturun.

İnsan Faktörü

Kurduğumuz bütün sistemleri insanlar ile çalıştırabileceğimizi ve yetenekli çalışanları istihdam etmenin şirketinizin başarısı için çok önemli olduğunu belirtmiştim. Şimdi bu bölümde bir adım ileri giderek yolunuza yetenekli çalışanlar ile devam etmenin nedenlerini ve size kazandıracaklarını anlatmaya çalışacağım.

Yapılan araştırmalara göre çok yetenekli çalışanların diğerk çalışanlara göre şirkete katkısı ortalama üç kat fazladır. Çalışanların şirkete katkısını her zaman sayısal olarak ifade etmek mümkün olmayabilir, bu nedenle kilit rollerde ve yönetici olarak çalışan yetenekli çalışanların şirkete sağladığı stratejik katkı ve bu sebeple elde edilen rekabet avantajı da düşünöldüğünde bu rakamın çok daha yüksek olacağı söylenebilir.

Şimdi konunun geri kalanına devam etmeden önce sizlerden şirketinizde en az bir becerisi ile diğerklerinden öne çıkan ve bu anlamda şirketinize katkı sağlayan kişileri düşünmenizi istiyorum. Bu kişi satış kotalarını ikiye, üçe katlayan bir satıcı, krizleri çok iyi yöneten bir yönetici veya üretimde önerdiği çözümlerle giderlerinizi önemli derecede azaltan bir mühendis olabilir. Bu kişilerin şirkete gelişlerinden itibaren görev aldıkları alanlarda sağladıkları katkıyı düşünün ve sizi şaşırttıkları anları hatırlayın.

Şimdi bir de ilk soruda aklınıza gelmeyen ve benzer bir pozisyonda görev alan bir çalışanın yetenekli çalışanın başarısı ile sizi şaşırttığı anlarda onların yerinde olduğunu düşünün. Ne yapardı, sonuç ne olurdu veya şirketiniz neleri kaybedebilirdi?

Yetenekli çalışanlar örnekte de değindiğimiz gibi beklentilerinizi aşar ve sizi şaşırtırlar. Önceleri sıklıkla şaşırsınız, sonra da bu çalışanlara güvenerek daha fazla sorumluluk verirsiniz. Onlar başarılı olmaya devam ettikçe, siz daha fazla sorumluluk verirsiniz. Önemli görevlere bu çalışanları güvenerek atayabilirsiniz, bazılarını vekil tayin edersiniz, hatta bazılarını şirketi bırakıp çıkabilirsiniz.

Bir zamanlar rekabet avantajı sağlayan makine, teknoloji ve teknik bilgi zamanımızda internet sayesinde hızla yayılıyor, bütün ürünler ve sistemler de hızla taklit ediliyor. Bir gün bir şirket tarafından üretilen ürünü haftalar sonra aynı sektördeki diğer şirketler de üretmeye başlayabiliyor. Çok parlak fikirler kolayca rakipleriniz tarafından size karşı kullanılabiliyorlar.

Teknolojinin maliyeti düştü ve artık teknolojik rekabet de ortadan kalktı. Herkes otomasyon sistemleri ile maliyeti azaltabiliyor ve teknik bilgiye artık çok daha fazla kaynaktan erişilebiliyor. Rekabet için siz şirket sahiplerinin elinde tek kart kaldı, o da yetenekli iş gücüdür. Şirketinizin başarılı olmasını, büyümesini ve uzun süre hayatta kalmasını sağlamak istiyorsanız bu konuya yoğunlaşmanız gerekmektedir.



YETENEK YÖNETİMİNİN MANTIĞI

İnsan Kaynakları Yönetimine İlk Adım: Yetenek veya Bizim Değişimle Yetkinlikler

Son yıllarda yetenek kelimesini çok duyar olduk. Anlam olarak hepimize açık görünse de, ortak dili konuşmamız adına bu konuya açıklık getirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bir kısım analitik becerileri yüksek olan çalışanlara yetenekli derken, diğer kısım çok iyi ilişki kuran çalışanlara yetenekli diyebilir ve aslında şirketteki görevine göre bu ifadelerden ikisi de doğru olabilir.

Yetenek dediğimiz konu, yani İnsan Kaynakları dilinde yetkinlikler, tüm İnsan Kaynakları sisteminin temelini oluşturur. İşe alımdan, eğitim ve gelişime, ücretlendirmeden kariyer planlamaya kadar tüm sistemler yetkinlik sistemi üzerine kurulur.

İnsan Kaynakları profesyonelleri olarak bizler, yetkinlikleri tüm şirket çalışanlarında bulunması gereken yetkinlikler (temel yetkinlikler), iş ile ilgili olan ve pozisyona göre değişen yetkinlikler (fonksiyonel yetkinlikler) ile yöneticilerde bulunması beklenen yetkinlikler (liderlik yetkinlikleri) olmak üzere üç gruba ayırırız. Yetenekli çalışanlar dediğimiz kişiler ise temel yetkinliklerin yanı sıra, fonksiyonel yetkinliklere ve liderlik yetkinliklerine sahip olan ve bu anlamda benzer pozisyonda çalışan arkadaşlarına göre belirgin bir şekilde fark yaratan çalışanlardır.

Temel yetkinlikler genelde şirket değerlerinin bireysel becerilere yansımalarıdır. Buna örnek olarak güvenilirlik ve müşteri odaklılık becerileri verilebilir. Bir şirket eğer müşterilerine güvenilir olacağını ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlayacağını taahhüt ediyorsa, bu değerlere uygun olarak temel yetkinliklerini tanımlamış olmalıdır, çünkü ancak bu şekilde bu değerlere uygun çalışanları işe alarak, bu değerleri yaşatabilir. Aksi durumda müşterilerimize verdiğimiz sözleri tutamayız.

Fonksiyonel yetkinlikler ise pozisyon bazında çalışanlardan beklenen teknik yetkinliklerdir. Bu anlamda genelde bir satışçıdan beklenen etkileme ve ikna ve iletişim becerileri iken, mühendislerden beklenen ise analitik becerilerinin yüksek olması ve sonuç odaklı olmalarıdır.

Liderlik yetkinlikleri, adından anlaşılacağı gibi yöneticilerden beklenen becerilerdir. Yöneticilerimizden genelde etkili ekip yönetimi ile çatışma yönetimi ve çalışan motivasyonu gibi yetkinlikleri bekleriz.

Yetenek yönetimine geçmeden, şirket olarak önce yetkinlikleri tanımlamak gerekir. Bu sistemin bütününe yetkinlik modeli denir. Şimdi siz şirket sahipleri ve sermayedarları İnsan Kaynakları yöneticilerinize soracağınız ilk soruyu biliyorsunuz.

Onlara öncelikle firmanın yetkinlik modeli olup olmadığını, varsa temel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve liderlik yetkinliklerinin neler olduğunu sorarak işe başlayabilirsiniz. Size sundukları temel

yetkinliklerin şirket değerleriniz ile ne ölçüde örtüştüğüne dikkat ederek, farklılıkları onlar ile tartışabilirsiniz. Böylece şirketinizin İnsan Kaynakları sisteminin temelini doğru belirlemiş olacaksınız.

Yetenekli Çalışanları Elde Tutmak

İnsan faktörünü anlatırken, yetenekli çalışanların önemine değinmiştik. Yetenekli çalışanlar önemli görevleri başarıyla yerine getirerek şirketlerine önemli katkı sağlıyorlar. Peki, biz onlar için ne yapıyoruz? Çoğu zaman biraz daha fazla ücret ve sorumluluk vermekten başka bir şey yapmıyoruz. Çalışanları ne yaparsak yapalım, ömür boyu şirkette tutamayacağımızı kabul etsem de, onları elde tutmak için daha fazlasını yapmamız gerektiğini düşünüyorum.

Yetenekli çalışanlara sahip olmak ne kadar güzel ve faydalı ise, onları kaybetmek de bir o kadar sancılı bir süreçtir. Yetenekli çalışanlar üstlendikleri sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirdikçe sistemin önemli bir parçası haline gelirler. Bazılarının yıllık izin kullanması bile şirketi sıkıntıya sokarken, bu çalışanları kaybetmek şirkete önemli zararlar verebilir. Bu çalışanlardan bazılarının birden fazla görevi birlikte yürüttükleri de göz önüne alındığında boşluğu doldurmak daha da zorlaşıyor.

Yetenekli çalışanlar şirketlere doping etkisi yaparlar ve bu çalışanlar işten ayrıldıklarında, şirketler doping yapmaya alışmış atletler gibi sıkıntılı bir şekilde yola devam etmenin sıkıntısını yaşıyorlar.

Şirket sahipleri olarak bizler etrafımızdakilere bazen ailemiz gibi yaklaşıp, bizimle ömür boyu çalışacaklarını düşünürüz. Gerçeğin böyle olmadığını ve aramızdaki bağın bir işten ayrılma dilekçesi ile bitebileceğini çoğu zaman unuturuz. Bazılarımız işten ayrılanları

eleştirip, nankörlük ettiklerini söylesek de bu durum iş hayatının bir gerçeğidir ve her şirketin başına gelecektir.



Neden sizi bırakıp gidiyorlar?

Şirket sahipleri olarak ne kadar sinirlenseniz ve işten ayrılanları kişisel olarak eleştirdiyseniz de onları artık kaybettiniz veya rakip şirketlere kaptırdınız. Önemli olan bu gerçeği önceden fark ederek, bir yandan bu çalışanları elde tutabilmenin yollarını aramak, diğer bir yandan ise onların yokluğuna hazırlanmak için alternatif senaryolar üretebilmektir.

Yetenekli çalışanlar sadece iş yapış şekilleri ile değil, iş hayatından ve yöneticilerinden beklentileri ile de arkadaşlarından farklıdır. Onları elde tutmak istiyorsak, öncelikle onları tanımamız gerekir. Yetenek kavramı özellikle son yıllarda İnsan Kaynakları dünyasında oldukça popüler bir konu olduğundan bu konuda yapılmış çok fazla araştırma bulunuyor. Ben sayılarla kafanızı yormadan size özet bilgiler ve çözüm yolları sunacağım.

Her insanın ihtiyaç duyduğu temel menfaatlerin yanında, yetenekli çalışanlar başarılarının fark edilmesini, ödüllendirilmeyi, kendilerine ayrıcalıklı davranılmasını ve özel ilgi gösterilmesini isterler.

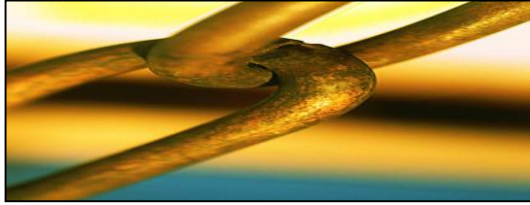
Bu isteklerin bir kısmını karşılayan patronlar olsa da özel ilgi ve ödüllendirme konusunda genelde eksiklik görülür. Bunun yerine gerektiğinden fazla ücret ödeyerek bu çalışanları elde tutmaya çalışırız.



Yetenekli çalışanlarınıza farklı davranmanız gerekiyor.

Yetenekli çalışanların özellikle dikkat ettiği ve bağlılıklarını etkileyen faktörler tüm çalışanlar için geçerli değildir. Çalışan bağlılığı duygusal bir konudur ve farklı çalışan grupları için farklı faktörlerden etkilenmektedir.

Genel olarak çalışan bağlılığını etkileyen konular ise iş memnuniyeti, ilk yönetici, kurum imajı, kişisel gelişim ve kariyer fırsatları ile şirket içindeki takım çalışması ve işbirliği seviyesidir. Kısacası, normal bir çalışanın işe bağlılığını çalışanın şirkete ve görevine bakış açısı, şirketin kariyerine katkısı ile şirket içi ilişkileri belirliyor. Yapılan araştırmalarda, sanılanın aksine neredeyse hiçbir şirkette ücretler, çalışan bağlılığı açısından kritik bir faktör olarak ortaya çıkmamıştır.



Çalışanlarınızın bağlılığını nasıl yükseltebilirsiniz?

Sadece Elde Tutmak Yeterli mi?

Çalışan bağlılığı konuşulduğunda bu kavram sadece çalışanın şirketten ayrılmamasıyla eşleştirilmektedir. Oysa çalışan bağlılığı çalışanın şirketine duygusal olarak bağlı olmasının, yani bir anlamda adanmışlığının göstergesidir. Adanmışlık, beraberinde sahiplenmeyi de getireceğinden çalışanın şirkete bir ortak yaklaşımıyla bakmasını ve iş sonuçlarına motive olmasını sağlayacaktır. İşte siz patronların arayıp da bulamadığı ve asıl ihtiyacınız olan şey de budur.



Şirketi sahiplenme ve adanmışlık beraberinde başarıyı da getirecektir.

Çalışan bağlılığı kavramını dar bir kapsamda değerlendirerek, şirketinizde işten ayrılma oranları düşük diye bu konuda çalışma

yapmamak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Sahibi olduğunuz şirketlerin başarılı olması için çalışan bağlılığı temel bir etkidir. Bu alanda yapılacak çalışmalar da doğal olarak çalışan motivasyonunu ve performansını çok olumlu etkileyecektir.

Şirket sahipleri olarak sizlerin İnsan Kaynakları müdürlerinize soracağınız ikinci soru da bu bölüm sonu itibarıyla ortaya çıkmış görünüyor.

Öncelikle çalışan bağlılığı konusunda bir ölçümleme yapıp, yapılmadığını sormalısınız. Eğer yapılıyorsa, çalışanlarınız için hangi boyutların çalışan bağlılığı açısından ön planda olduğunu, hangi alanlarda memnuniyetin yüksek, hangi alanlarda ise düşük olduğunu kendilerine sorabilirsiniz.

Bu konuda size sunacakları detaylı rapor, bahsettiğimiz konularda şirketiniz açısından önemli olan hususları belirlemenize yardımcı olacaktır.



İNSAN KAYNAKLARI NE İŞE YARAR?

İnsan Kaynaklarından Ne Beklemelisiniz?

Personel bölümleri tabela değiştirip, İnsan Kaynakları bölümlerine dönüştü, ama genel müdürlerin insan kaynakları bölümlerine bakışının değiştiğini söylemek pek mümkün değil. Çoğu şirket sahibi veya yöneticileri insan kaynaklarını stratejik bir birim olarak görmemekle beraber belirli yatırımları zorunlu olarak yapmaktadırlar.

Sonuçta bir tarafta ne için yapıldığı çok da bilinmeyen İK yatırımları ile standart İK departmanları şirketin süreçlerinden kopuk bir şekilde çalışmaktadırlar.

Bundan önceki bölümlerde sırasıyla, iş yaşamında rekabet ve insan faktörü ile yetenek yönetiminden bahsetmişim ve size İnsan Kaynakları müdürlerinize sormanız için iki temel soru vermişim. Şimdi ise size İnsan Kaynakları müdürlerinizden neler beklemeniz gerektiğini detaylı bir şekilde anlatacağım.



Doğru İK Müdürü Kimdir?

Kurum İçi İletişim

İnsan Kaynakları birimlerinizin süreçlerle iç içe olması gerekiyor. Çalışanlardan kopuk bir insan kaynakları bölümünün başarıya ulaşması mümkün değildir. İyi bir insan kaynakları bölümü tüm bölümlerde çalışanlarla iletişim halindedir, sürekli nabız yoklar ve çalışanlardan her konuda bilgi alır.

Kendi şirketinizdeki insan kaynakları departmanınızı bu anlamda değerlendirebilirsiniz. İnsan Kaynakları müdürünüz vaktinin ne kadarını ofisinde ne kadarını şirket içindeki diğer birimlerde geçiriyor?



İK Müdürünüz diğer bölümlerle sürekli iletişim içinde olmalıdır.

Bunun yanında, İnsan Kaynakları ile ilgili diğer bölümlerde çalışanların memnuniyetini de periyodik olarak sorgulamalısınız. İnsan Kaynakları bölümü ile de periyodik toplantılar yaparak diğer bölümlerde olup bitenlerden ne ölçüde haberdar olduklarını gözlemlemelisiniz.

İnsan Kaynakları bölümlerinin diğer bölümlerle iletişimin yüksek olması için şirketin ana iş süreçleri, faaliyet gösterdiği sektör ve piyasa hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğunu da gözlemlemelisiniz.

İyi bir İnsan Kaynakları müdürü, şirketin ana iş süreçlerine hâkimdir ve şirketin faaliyet gösterdiği sektörün dinamiklerini bilir, sektörü sürekli takip eder. Aksi durumda, iş süreçlerinden kopuk ve piyasadaki haberdar olmayan bir İK departmanı ciddiye alınmaz ve yapacağı çalışmalar bölümlerin ihtiyaçlarına yeterli ölçüde cevap veremez.

İş Sonuçlarını Sahiplenme

İnsan Kaynakları birimlerinizin süreçlerle iç içe olması da tek başına yeterli olmayacaktır. Onların iş sonuçlarını ne ölçüde sahiplendiği de çok önemlidir. İyi bir İnsan Kaynakları müdürü şirketin aylık satış rakamları ve karlılığı ile diğer finansal verilerini bilmelidir.

Bunun yanında şirketin büyüme oranı ile kısa ve uzun vadeli stratejik planlarından da haberdar olmalıdır. İnsan Kaynakları bölümünün yapacağı çalışmalar da bu stratejiler ve hedeflerle uyumlu olmalıdır.

Pek çok şirkette İnsan Kaynakları müdürleri şirketin iş sonuçlarından ve stratejik planından haberdar değildir. Bir yandan diğer bölüm yöneticileri şirketin iş sonuçlarına katkıda bulunmak için savaşırken, İnsan Kaynakları bölümleri bu alandaki ilgisiz tavrıyla ciddiye alınmazlar.

Siz de İnsan Kaynakları departmanınızı bu anlamda sorgulamalı ve onların performansını şirket iş sonuçlarıyla birlikte değerlendirmelisiniz.

İnsan Kaynakları m¼d¼rleriniz şirket iş sonuçları iyi değilken b¼l¼mlerinin y¼ksek performans g¼sterdiklerini iddia ediyorlarsa, onların iş sonuçlarıyla ilgilenmediklerini rahatça g¼rebilirsiniz.

Fakat siz de bunun tersi durumda, yani şirketiniz başarılı olduğunda İnsan Kaynakları b¼l¼m¼n¼ de ¼d¼llendirmeyi atlamamalısınız.



İK M¼d¼r¼n¼z iş sonuçlarını bilmeli ve sahiplenmelidir.

Sayısal Yaklaşım

İnsan Kaynakları b¼l¼m¼n¼zden her talep geldiğinde muhtemelen aklınıza şu soru geliyordu: “Bu yatırım bizim iş sonuçlarımızı nasıl etkileyecek?”. Bu soruyu neden İnsan Kaynakları m¼d¼rlerinize sormuyorsunuz?

Size ne diyeceklerini merak ediyorsanız ben s¼yleyeyim. ¼nce bu sorunuzu anlamsız bulacaklar ve sonra sekt¼rde b¼t¼n şirketlerin bu yatırımları yaptığını s¼yleyeceklerdir. Bu sorunuza ilk sorduğunuzda doğru cevabı alamasanız da, bu soruyu sormaya devam ederseniz, onlara bu yaklaşımı kazandırabilirsiniz.

İnsan Kaynakları birimlerinin yaptığı işler tabii ki sayısal olarak ifade edilmesi kolay olmayan işlerdir, ama onlar da faaliyetleri hakkında sayısal performans g¼stergeleri belirleyerek bunları periyodik olarak raporlayabilmelidirler.

Standart demografik bilgiler ile çalışan listelerinin yer aldığı personel raporlarından ziyade İnsan Kaynakları b¼l¼m¼n¼n yaptığı çalışmalar,

bu çalışmaların getirileri ve sayısal performans göstergeleri periyodik olarak raporlanmalıdır.

Zaten siz de şirketinizdeki kadın/erkek oranının önceki aya göre değişiminden ziyade binlerce YTL yatırım yaptığınız bir İK projesinin iş sonuçlarına katkısını daha çok merak edersiniz.

Bunun yanında İnsan Kaynakları bölümü için şirketinizin bazı sayısal göstergelerinin de bulunması gerekiyor. İşten ayrılma oranları ve çalışan memnuniyeti/bağlılığı araştırmalarından elde edilen verilere ek olarak, performans değerlendirme sonuçları ve İK faaliyetleri memnuniyet oranları standart olarak size raporlanmalıdır. Bu göstergeler size çok önemli bilgiler verecektir.

İnsan Kaynakları bölümü tarafından hazırlanan sayısal içeriği zengin bu raporları dikkatle inceleyerek, İnsan Kaynakları ile görüş alışverişinde bulunmanız İnsan Kaynakları alanında başarıyı artıracaktır.



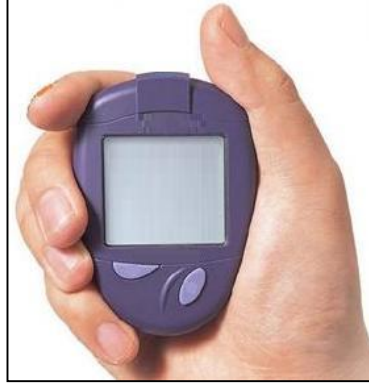
İnsan Kaynakları raporlarını dikkatli inceleyin.

İnsan Kaynaklarında Çalışmak Neden Zor?

İnsan Kaynakları bölümlerinden kurum içi iletişiminin yüksek olmasını, iş sonuçlarını sahiplenmesini ve sayısal odaklı olmalarını beklerseniz İnsan Kaynakları bölümleri çalışması zor bölümler olacaktır. Çünkü daha önce söylediğim gibi İnsan Kaynaklarının iş sonuçlarına katkısını ifade etmek zordur. Bunun sebebi ise, İnsan Kaynaklarının ana iş süreçlerinde yer almamasıdır. İnsan Kaynakları çalışan bağlılığını artırarak iş sonuçlarına etki ederler. Bu nedenle aslında birimlerin başarılarındaki artış İnsan Kaynaklarının katkısı olarak ifade edilebilir.

Bunun yanında İnsan Kaynakları faaliyetlerindeki başarı daha kolay ifade edilebilir. Örneğin, işe alım sürecindeki başarı son 1 yıl içinde işe alınan çalışanların performans puanları ve işten ayrılma oranlarıyla ifade edilebilir. Ücretlendirme ve yan haklar biriminin performansı şirketin personel bütçesinin şirket gelirine oranı ile ifade edilebilirken, eğitim ve gelişim bölümünün performansı ise memnuniyet oranları ve maliyetler ile kontrol edilebilir.

Son olarak, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı araştırmalarının periyodik olarak yapılması da yine İnsan Kaynaklarını birimlerini başarılı olmaya zorlayacaktır. Bu araştırmalarda düşük çıkan hususlar ve bir önceki yıla göre karşılaştırmalar sizlere çok değerli veriler sunarken, İnsan Kaynaklarını daha yoğun ve sonuç odaklı çalışmaya zorlayacaktır.



İnsan Kaynakları parametreleri dönemlik ölçülmelidir.

Aslında İnsan Kaynakları profesyonellerinin kendi menfaatleri açısından da faydalı olacak bu yeni önerdiğim çalışma yaklaşımı siz patronlar tarafından talep edilmedikçe gerçekleşmeyecektir. Onlar sizin beklentilerinize göre hareket edeceklerdir.

Kitabın bu aşamasına kadar iş yaşamında rekabetten, şirket başarısında insan faktöründen, İnsan Kaynaklarının temeli olan yetenek veya bizim değişimle yetkinlik kavramından ve İnsan Kaynakları departmanlarından ne beklemeniz gerektiğinden bahsettim. Bunlar gerçekten en önemli bilgiler ve her şirket sahibinin bilmesi gereken konulardı. Fakat İnsan Kaynaklarını tam olarak anlamanız ve İK birimlerini anlayabilmeniz için daha fazla bilgiye ihtiyacınız var.

Bundan sonraki bölümlerde, sizlere İnsan Kaynakları sistemleri konusunda temel bilgileri, fazla detaya girmeden sadece işinize yarayacak detayda aktaracağım. Her bölümde olduğu gibi bundan sonraki bölümlerde de özet denebilecek düzeyde bilgiler sunacağım. Eğer bölümlerin tamamını okuyacak kadar vaktiniz olmazsa en azından son paragrafları okumanızı öneriyorum.



KISA KISA İK SİSTEMLERİ

TEMEL SİSTEMLER

İnsan Kaynaklarında yeni yaklaşımlarla birlikte birçok yeni kavram ortaya atılmakla birlikte çalışan açısından da kritik olan, tüm şirketlerin sistemli veya sistemsiz bir şekilde yürüttükleri işlevler aşağıda özetle açıklanmaktadır. Burada amacım sizi İnsan Kaynakları yöneticisi gibi bilgilendirmek olmadığı için sadece bilmeniz gereken ve deneyimlerime göre kritik olduğunu düşündüğüm hususları sizinle paylaşmaktır.

Ana sistemler başlığı altında sizlerle İşe Alım, Ücretlendirme, Eğitim ve Performans Yönetim Sistemi hakkındaki önemli noktaları paylaşıyorum. Bu sistemler olmazsa olmaz diyebileceğimiz ve çalışanlarınızı doğrudan etkileyen sistemlerdir. Bunlar olmadan bir sonraki aşamaya geçmeniz mümkün değildir. Bu nedenle, firmanızda bu sistemler yoksa, öncelikle bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde kurulmasını ve iyileştirilmesini sağlamanız gerekiyor. Bu sistemler ile çalışmalarınızı belirli bir seviyeye getirdikten sonra sonraki bölümde anlatacağım uygulamaları gerçekleştirmeniz, İnsan Kaynakları açısından fark yaratmanızı ve rekabet avantajı elde etmenizi sağlayacaktır.

Her şey İŖe Alımla Başlar

İŖe alım aslında hepimize tanıdık gelen ve mutlaka bir kısmında dahil olduğumuz bir sũreç olduğu için sũreç olduğu için bu bũlũmũ atlamayın, ũnkũ İŖe alım İnsan Kaynakları sistemlerinin başlangıç noktasıdır ve sanılanın aksine kolay bir sũre değildir.

İŖe aldığınız çalışanlara ne kadar eğitim verirsiniz verin, özellikle belirli bir sũre İŖ tecrũbesine de sahiplerse onları çok fazla değiştirezemezsiniz. Tũm araştırmalar kişiliğin önemli bir kısmının genetik olduğunu gösteriyor ve kişiliğin yansıması olan davranışlar da İŖ hayatında başarı için temel etkindir. Bu nedenle başarılı olmak için şirketinize ve pozisyona en uygun alışanı İŖe almak zorundasınız.



En uygun alışanı İŖe almak gerçekten zor.

Yũzlerce veya binlerce başvuru içinden uygun adayları belirlerken hızlı olmak ve bũtenize uygun hareket etmek zorundasınız. Buna bir de iřgũcũ rekabeti ile yetenek avı eklendiğinde işinizin ne kadar zor olduğunu sanırım anlıyorsunuz.

Bu nedenle İnsan Kaynakları departmanları zamanının önemli bir kısmını İŖe alıma ayırır. İşten ayrılma oranları yũksek olduğunda veya bũyũme vb. Özel durumlarda yöneticilerin de önemli bir zamanı İŖ grũřmeleriyle geçer.

İşe alım sürecinin uzun sürmesi sizi rahatsız edebilir, işinizi de aksatabilir, fakat yine de pozisyonun geç doldurulması size yanlış kişiyle doldurulmasından çok daha iyidir.

Doğru kişinin işe alınmaması bu kişinin uyum süreci ve işten ayrılma süreci dahil yaklaşık 6 ay ile 1 yıl arasındaki toplam ücreti, bu dönemde kişinin performansı nedeniyle iş kaybınız, bu çalışan nedeniyle ekibin motivasyonundaki düşüş ve müşteri kaybı gibi çok ciddi sonuçlar doğurabilir. Pozisyon ne kadar kritik ise kayıp da o kadar büyük olacaktır.

Bu nedenle size önerim, işe alım için acele etmemeniz ve titiz davranmanız olacaktır. Bu biraz süreyi uzatsa ve bu nedenle bazı adayları kaybetmeniz bile titiz davranmak sizin için en kazançlı yoldur.

İşe alımda başarılı olmanın yolu doğru kaynak kullanımından geçer. Bunun için aradığınız çalışan profiline uygun kaynağın seçilmesi ve adayların özgeçmişlerinin detaylı incelenmesi gerekir.

Buna ek olarak işe alımda mümkün olduğunca fazla değerlendirme aracı kullanmanızı öneriyorum. Her bir değerlendirme aracı size sadece doğru çalışanı bulmanız için yardımcı olmakla kalmaz, size yeni çalışmanız hakkında önemli bilgiler verir.



İşe alımda her pozisyon için en uygun araçları kullanmalısınız.

Bu süreçte çalışana uygulanan kişilik testleri ve yetenek testleri ile çalışanın kuvvetli ve gelişime açık yönleri hakkında önemli bilgiler edebilirsiniz. Bu bilgiler hem İnsan Kaynakları birimleri için, hem de yöneticiler için kritik önem arz eder.

Acaba Çalışanlarınıza Düşük Ücret mi Veriyorsunuz?

Ücret, tahmin edileceği gibi her çalışan için çok önemli bir konudur. Ücretler genelde çalışanları birbirlerine göre kıyaslayarak belirlenir ve çalışanlardan itiraz gelmediği sürece bu ücretler sorgulanmazlar.

Şimdi size soruyorum, sizce çalışanlarınıza verdiğiniz ücretler yüksek mi, düşük mü veya gerektiği kadar ücret verdiğinizi mi düşünüyorsunuz?

Bu soruya karşılık hepinizin bir cevabı olacağı muhtemel, fakat soru aslında biraz eksikti. Sorulması gereken piyasaya ve hedeflenen konuma göre ücretlerin nasıl olduğudur.

Eğer şirketinizin piyasada lider olmasını ve en yukarılara oynamasını hedefliyorsanız, ücret politikanızla bunu desteklemediğiniz sürece hedefinize ulaşamazsınız. Kısa vadede çalışanlarınızı elde tutsanız bile, uzun vadede yetenekli çalışanlarınızı kaybedersiniz. Bununla beraber, eğer lider olmayı hedeflemiyorsanız, çalışanlarınıza piyasadaki en yüksek ücretleri vermeniz de bir anlamı yoktur.

Belirli kilit pozisyonlar için bu kuralı aykırı davranırsanız bile genel olarak ücretleriniz piyasada hedeflediğiniz konum ile uyumlu olmalıdır.

Ücret konusunda şirket içi dengeler gibi, şirket dışı dengelere de dikkat edilmesi gerekir. Şirket dışı dengeler konusunda bilgi sahibi değilseniz bunun maliyetini muhakkak ödersiniz. Yani, eğer piyasadan yüksek ücret veriyorsanız gereksiz bir ek personel maliyeti ödersiniz. Tam tersi söz konusu olduğunda ise, çalışanlarınızı kaybetmenin sonucu olarak iş kaybına uğrarsınız. Bu nedenle iyi bir ücret sistemi öncelikle somut piyasa verilerine ve bilgiye dayanır.

Peki, piyasaya göre hedeflediğiniz konuma uygun ücretler belirlemek tek başına yeterli midir? Çoğu zaman bunun yeterli olduğunu düşünür ve çalışanlarımız ile ücretleri konusunda hiç konuşmayız.

Ücret tabii ki, her gün gündemde olması gereken bir konu değildir, fakat şirketinizin çalışanlarınız tarafından bilinen ve mantıklı temellere uygun bir ücret sisteminin bulunması gerekir.



Ücret sisteminizin çalışanlarınızın geneli tarafından adil bir sistem olarak algılanması gerekiyor.

Bu sistem ne kadar basit ve anlaşılır olursa, vermiş olduğunuz ücretler de çalışanlarınız tarafından o kadar kabul edilerek, sorgulanmayacaktır.

Son olarak, ücret sisteminizin temel ücretten ibaret olmayıp, yan haklar ile birlikte paket olarak piyasada hedeflediğiniz konuma uygun olması gerekir.

Şirketlerin bir kısmı yüksek performansı ücret zammı ile ödüllendirirler. Ücret kazanılmış bir hak olduğundan ve geri

alınamayacağından bu uygulama doğru değildir. Örneğin, üst üste 2-3 dönem yüksek performans gösteren çalışanlar son dönemde düşük performans gösterebilirler bile daha önceki ücret zamları nedeniyle diğerlerinden daha yüksek ücret alacaklardır. Bu durum ücret paketinin performans üzerindeki etkisini zayıflatacaktır.

Bu bölümde ücret sistemi ile ilgili temel bilgileri sizlerle paylaştım. Şimdi İnsan Kaynakları müdürünüze şirketinizin ücret sisteminin olup olmadığını sorabilir ve detaylarını sizinle paylaşmasını isteyebilirsiniz. Piyasadaki hedeflediğiniz konum hakkında ona bilgi vererek, ücretlerin piyasadaki durumunun da bu hedeflere uygun olup olmadığını sormayı da unutmamalısınız.

Kimlere Hangi Eğitimler Verilmeli?

İşe alımla ilgili kısımda şirketimize ve pozisyona en uygun adayı işe almanın ne kadar önemli olduğunu anlatırken, eğitim ile kişilerin temel kişilik özelliklerini değiştiremediğimiz araştırmalar ile tespit edildiğini belirtmiştim. Bu temel bilginin ışığında eğitimin gerekli olmadığı gibi bir sonuca ulaşmak tabii ki doğru olmayacaktır, sadece eğitimlerimizin içeriğini ve hedef kitlesini belirlerken dikkatli olmalıyız.

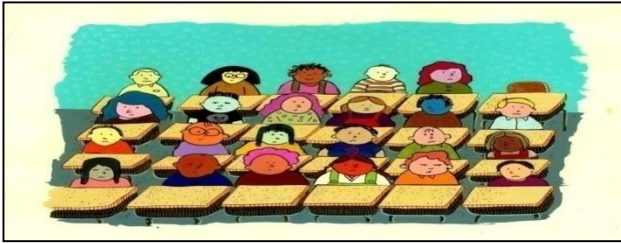
Çok değil, 10 yıl öncesine kadar eğitim çok popülerdi ve eğitim ile herkesin her şeyi yapabileceği, her alanda başarılı olabileceği düşünülürdü. Araştırmaların da katkısıyla durumun böyle olmadığı ve kişilik temelli bazı özelliklerin davranışlar üzerinde çok etkili olduğu belirlendi. Kişilik temelli niteliklerin değişmesi çok fazla mümkün olmadığı için aslında insanların temel özellikleri de değişmez. Yapılan birçok araştırma neticesinde kişilik özellikleri bakımından “Bir adam yedisinde neyse yetmişinde de odur.” gibi bir sonuca varıyoruz.

Bizim eğitimler ile yapabileceklerimiz davranış modellerini değiştirmekle sınırlı olacaktır. Bu alanda yapılacak çalışmalar da yine kişiliğe çok aykırı olmamalıdır. Örneğin, yapı olarak içine kapanık ve insanlar ile bir arada bulunmaktan keyif almayan birisine istediğiniz

eğitimi verin, başarılı bir satıcı olmasını beklemek hayal olacaktır. Başarılı bir satıcının yapması gerekenleri çok iyi öğretebilirsiniz, belki bu kişi bu davranışların tamamını da sergileyebilir. Ama kişilik özelliklerine çok aykırı bu meslekte bu değişim çok zor olur veya bir süre sonra keyif almadığı için satıcılığı terk eder.

Klasik yaklaşımla bizim eğitimden anladığımız eksiklerin giderilmesi olduğundan hep olumsuzluklara odaklanılır. Halbuki, odaklanmamız gereken kişilerin kuvvetli özellikleridir. Yani, satıcı örneğinde içine kapanık birini satıcı yapmak için gerekli yatırımı, dışa dönük ve kişilik özellikleriyle satışa uygun bir çalışana yapmak çok daha yüksek getiri sağlayacaktır. Böylece, uzun vadede de şirketinizde başarıyla çalışacak bir satıcınız olacaktır.

Bu anlattıklarımda gizli olan bir bilgi de klasik eğitim anlayışının ve standart eğitimlerin geçerliliğinin çok yüksek olmadığıdır. Herkesin kişilik özellikleri dolayısıyla ihtiyaçları ve eğitimden beklentileri farklıdır. Siz standart eğitimler verince herkes bir nebze yararlansa da, “işte bu eğitim tam bana göre” diyen çalışanlarınızın sayısı oldukça sınırlı olacaktır.



Sınıf eğitimi artık tek çözüm değil, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlarınız için kişisel gelişime odaklanmak gerekiyor.

Bunun yerine bireye odaklanarak, her bir çalışanın ihtiyaçlarına uygun bir kişisel gelişim programının uygulanması çok daha isabetli olacaktır.

Son olarak, eğitimlerin geri dönüşlerine değinmek istiyorum. Eğitim kişiye karşılıksız verilen bir hediye veya ödöl değildir, yani çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için eğitim alırlar ve bunu performansları ile göstermek durumundadırlar. Eğitimlerden sonra öncelikle bu değışimi ölçmeniz ve sonra da farklılıkları değerdendirmeniz gerekir.

Şirket sahipleri olarak, artık sizler de şirketinizi başarıya ulaştıracak eğitim yaklaşımını biliyorsunuz. Şirketinizin İnsan Kaynakları müdürlerine kimlere, hangi eğitimlerin, niçin verildiğini sorabilirsiniz. Bu sorunuza ek olarak çalışanlarınız için kişisel gelişim programları olup olmadığını da sormalısınız.

Performans Sistemi Ne İşe Yarar ve Nelere Dikkat Etmek Lazım?

Performans sistemleri İnsan Kaynaklarının diğer iş süreçleriyle en çok yaklaştığı ve ana iş süreçlerine en fazla tesir edebilecekleri alandır. Hedef sistemi ile şirketin hedeflerinin çalışan seviyesine kadar paylaşılarak detaylandırıldığı bu sistemlerde ayrıca çalışanların davranışları da değerdendirilir. İyi bir performans sistemi çalışanlarınızın başarısına çok önemli katkılar sağlarken, eğer kötü bir performans sisteminiz varsa bu hiç olmamasından daha kötüdür. Size öncelikle bir performans sistemini iyi yapan özellikleri, sonra da uygulamada dikkat etmeniz gereken noktaları size yine özetle aktaracağım.

i

yi bir performans sistemi öncelikle etkili olmalıdır, yani sonucunda çalışanları kazanacakları veya kaybedecekleri çalışanlar için anlamlı ve değerli olmalıdır. Çalışanların alacakları ücret veya primlere etki

etmeyen, ödüllendirilmeyen veya düşük sonuçlarda üzerine gidilmeyen hiçbir performans sistemi ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır.



Performans sistemi kurulmadan önce nelere etki edeceğini belirlemeniz gerekir.

İyi bir performans sistemi iyi kurgulanmalıdır, yani en az kaynak ile en etkili sonuçlar elde edilmelidir.



Performans sistemi çalışanlarınızı ortak hedeflere yönlendirmelidir.

Yani sistemde bir hedef hiyerarşisi bulunmalıdır. Hedeflerin tanımlanmadığı ve en üstten en alt seviyedeki çalışana kadar paylaştırılmadığı bir performans sistemi başarılı olamaz.

Hedef hiyerarşisinde bir satış direktörünün hedefleri öncelikle kendisine bağlı satış müdürleri arasında paylaştırılır, onların hedefleri de görev alanlarına göre kendilerine bağlı müdür yardımcılar ve uzman seviyesindeki kişiler arasında paylaştırılır. Ne kadar iyi kurgularsanız kurgulayın, performans sisteminde değerlendirme yaklaşımı ve performans sürecinin yönetimi iyi olmadığı sürece emekleriniz boşa gidecektir.

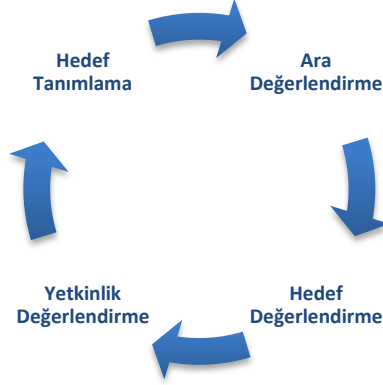
Performans sistemleri kültür olarak bizim dezavantajlar yaşadığımız bir konudur. Genelde değerlendirmeleri yaparken objektif olamayız veya performans değerlendirme görüşmesi yapmak istemeyiz. Çünkü başkalarının gelişime açık noktaları konusunda geribildirim vermek ise genelde kültürümüze uygun değildir. Bunları yapamadığımız için de performans sistemlerini iyi kursak bile başarılı sonuçlar elde edemeyiz ve çalışanlarımız sisteme güvenmezler.



Performans sisteminin temelinde çatışma değil, uzlaşma olmalıdır.

Yönetici ve çalışanlarınızı istediğimiz noktaya getirmek için genel anlamda performans yönetimi ve geribildirim eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimlerde devamlılık sağlarsanız, zamanla istediğiniz noktaya gelirsiniz.

Performans değerlendirme yerine performans yönetimi kavramını kullanmamın sebebi ise bu sürecin tek seferlik değerlendirme ve hedef belirleme adımlarından ibaret olmayışındır.



Çalışanın performansını her zaman verdiğimiz geribildirimler ve destekler ile yönetiriz. Yıllık değerlendirme bunun sadece dokümantasyonu ve gözden geçirilmesi olarak düşünülmelidir.

Ülkemizde performans sistemlerinin uygulanması yukarı belirttiğim sebeplerden dolayı genelde başarısız örneklerle doludur. Değerlendirmelerdeki problemler ve görüşmelerin yapılmaması ile geribildirimlerde yapılan yanlışlıklar çalışanların sistemlere olan güvenini zedeler ve başarısızlığa neden olur.

Şirketinizde bir performans yönetim sistemi bulunuyor mu? Eğer böyle bir sisteminiz yoksa bu konuyu acilen İnsan Kaynakları ile görüşmeniz gerekiyor. Eğer kullandığınız bir sistem varsa bu sistem hakkında çalışanlarınızın ve yöneticilerinizin görüşlerini sorabilirsiniz. Eleştirilen noktalar genelde değerlendirmeler ve görüşmelerin yapılmayışı ile ödüllendirmedeki adaletsizlikler olacaktır.

Çalışanlarınızın görüşlerini aldıktan sonra eleştirilen konular ile ilgili neler yapılabileceğini benim anlattıklarım ışığında İnsan Kaynakları müdürleriniz ile görüşerek, bu değerli sistemi nasıl etkili hale getirebileceğinizi belirlemelisiniz.

REKABET AVANTAJI

GETİRECEK İK YATIRIMLARI

Yeteneği Elde Tutabilmek ve Yetenekten Faydalanmak

Aslında bu bölümün temellerini kitabın ilk bölümlerinde atmıştım. Yetenek kavramına ve şirket başarısı açısından ne kadar önemli olduğuna değinmiştim. Ayrıca, bu konulardan bahsederken yetenekli insanların diğer insanlardan beklentileri ile de farklılaştıklarını, bu nedenle onlara herkese vaat ettiklerimizi önermenin ve diğer çalışanlarla aynı şekilde davranmanın bizi başarıya ulaştırmayacağını eklemiştim.

Şirket sahipleri ve ortakları olarak en iyi çalışanlarla çalışmayı hepimiz isteriz. İşe alımda parlak bir genç gördüğümüzde, hatta bazen kendi küçüklüğümüzle birkaç özelliğini eşleştirmişsek onları elde etmek için elimizden geleni yaparız. Yetenek avı adını verdiğim bu konu aslında işe alımın en keyifli ve bence en önemli parçasıdır.

Bu çaba sonunda başarılı olduğunuzda şirketinizin artık eskisinden daha güçlü olduğunu bilirsiniz, hatta İnsan Kaynakları departmanına bu adayı örnek aday olarak takdim edersiniz.

Belirli bir süre geçtikten sonra da muhtemelen iş yoğunluğu vb. nedenlerle bu çalışanlarla ilgilenemezsiniz. Bir süre sonra ya ayrılmak istediğini veya çoktan ayrıldığını duyduğunuzda ise vakit artık geçmiştir. Şimdi, konunun daha iyi anlaşılması için bu kısa hikâyeyi biraz daha derinlemesine incelemek istiyorum.

“Yetenekli çalışanlar şirkete başladıklarında neler oluyor?” ve “Bu kişileri neden kaybediyorsunuz?” gibi sorulardan daha önemli bir soru daha soracağım: “Bu çalışanlardan neden faydalanamıyoruz?”. Bence bu sorunun dayandığı temel varsayım diğer soruların da cevabıdır. Evet, yetenekli çalışanlardan yeterince faydalanamıyoruz.

Bunun sebebi de çoğunlukla onları tanımamamız ve onların ihtiyaçlarını bilmememiz, bilsek de onlara farklı davranmak istemememizdir.

Günün sonunda, onları kaybederken kendimizi de ayrımcılık yapmadığımız için ve adil olduğumuzu düşünerek teselli ediyoruz. Peki, sonuç ne oluyor? Onları kaybediyoruz, çoğu zaman da rakiplerimize kaptırıyoruz. Ayrıca, şirkette bulundukları süre içinde onlardan verim de alamıyoruz. Aslında biraz da bu nedenle onları kaybediyoruz.

Peki, başka şirketler nasıl oluyor da bu çalışanlardan verim alabiliyorlar? Büyük şirketler yeteneğin önemini çoktan fark edip karmaşık yönetici yetiştirme programları ve yetenekli çalışanlar için ayrıcalıklı uygulamalar içeren sistemleri kuruyorlar. Sizin bu kadar paranız veya bu kadar geniş bir ekibiniz olmayabilir. Bu iş bu kadar zor mu diye de hemen moralinizi bozmayın.

Sizin için bu soruya bu soruya birlikte yanıt arayacağız. Çözüm farklılıkta yatıyor. Yetenekli çalışanlar diğer çalışanlardan farklılar, farklı olduklarını kendileri de biliyorlar ve farklı davranılmak istiyorlar.

Onların penceresinden baktığınızda bu oldukça mantıklı bir istek ve sizin onları fark etmemenize kızıyorlar.



Yetenekli çalışanlarınız fark edilmek ve farklı davranılmak isterler.

Öncelikle istedikleri sorumlulukları almak, şirkette önemli roller oynamak istiyorlar. Bunun karşılığı olarak da takdir edilmeyi ve kendilerine destek verilmesini istiyorlar. Bunları yaptığınız takdirde çok yüksek ücret vermeden bu çalışanları elde tutabilirsiniz.

İşte size basit bir reçete sunuyorum. Bu reçeteyi öncelikle siz, sonra şirkette bu çalışanların yöneticileri olan çalışanlar uygularsa, bu çalışanlardan verim alabilir ve onları şirkete bağlayabilirsiniz.

Bu bölümü dikkatli okuduktan sonra İnsan Kaynakları müdürünüzle yetenek yönetimi hakkında konuşmayı unutmayınız. Firmanızda yetenek yönetimi ile ilgili bir çalışma yapılıyor mu ve yetenekli çalışanların kimler olduğu belirlenmiş mi? Eğer belirlenmiş olan kişiler varsa bu kişilerle, yoksa sizin kendi bilgileriniz ışığında yetenekli olduğuna inandığınız çalışanlarla görüşmeler yapınız. Kendilerinin şirketten beklentilerini, memnun oldukları ve olmadıkları konuları sorunuz. Ayrıca, iş esnasında bu çalışanları takip ederek ve yöneticilerinden bilgi alınız. Böylece, benim yukarıda anlattığım bilgilerin doğruluğu test etmiş olacaksınız.

Bu çalışanlar öncelikle fark edilmekten dolayı mutlu olacaklardır, sizin ilginiz onların performansını katlayacaktır.

Ayrıca, bu çalışanlara yeni sorumluluklar vermeyi ihmal etmeyiniz. Siz onların başarılı fark edip ödüllendirdikçe, onlar daha fazlasını yapmak için motive olacaklardır. Sadece fırsat verin ve başarılı olduklarını görün, başarısız oldukları alanlarda destek vermeyi de ihmal etmeyin.

Küçük bir şirketseniz ve bu işlere vakit ayırmaya niyetliyseniz, yetenek yönetimi için karmaşık sistemlere de ihtiyacınız yok. Bu kitabı okuduktan sonra bu konuya biraz daha fazla kafa yorup, yetenekli çalışanlara daha fazla zaman ayırmanız şirketinizi başarıya ulaştacaktır.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

İnsan Kaynakları yönetimi sistemler kuruldukça ve çalışan sayısı arttıkça oldukça zor bir hale gelmiştir. Bu nedenle İnsan Kaynaklarında bilgi sistemi desteği zorunlu hale gelmiştir. Bu amaçla yıllar öncesinden bu yana geliştirilerek gelen paket yazılımlar bulunuyor.

Firmaların çoğu İnsan Kaynakları yazılımlarını kullanmakla birlikte, bazı firmalar bu konuda kendi yazılımlarını geliştirmeyi tercih ediyorlar. Ne şekilde olursa olsun, çalışan sayısı ve vizyon olarak belirli bir seviyeye gelen şirketlerin hepsinde bu konuda kullanılan yazılımlar bulunmaktadır.

Bilgi sistemleri her fonksiyonda olduğu gibi İnsan Kaynakları çalışmalarında da önemli bir katkı sağlamaktadır. İnsan Kaynakları biriminin kendi içinde kayıt saklamak ve raporlamak için kullandığı modüllerin yanında, tüm çalışanların İnsan Kaynakları süreçlerine katılabildiği self-servis yazılımlar süreçleri hızlandırarak kâğıt-kalem yükünü ortadan kaldırmaktadır.

İnsan Kaynakları bilgi sistemlerinde bugün erişilen son nokta e-learning denen online eğitim programları ile bir İnsan Kaynakları

portali kapsamında tüm fonksiyonların çalışanlara sunulduğu yapılardır. Bu yapılar İnsan Kaynakları çalışmalarına etkinlik sağlar, çalışan katılımını ciddi oranda artırır.



E-learning şirketlere ve çalışanlara düşük maliyetli, kişisel gelişime uygun ve esnek çözümler sunuyor.

Firmanızda İnsan Kaynakları alanında yazılım kullanılıyor mu? Eğer bir yazılım bulunuyor ise kayıt ve raporlama dışında modüller de var mıdır? Bu soruları İnsan Kaynakları müdürlerine sorarak kendilerinden bilgi alabilirsiniz. Bu konularda ihtiyacınıza yönelik yatırımlar ile İnsan Kaynakları süreçlerini ciddi anlamda destekleyebilirsiniz.

İnsan Kaynaklarında Sayısal Yaklaşımlar

Şimdiye kadar temel sistemlerden bahsettim ve rekabet avantajı sağlayacak olan yetenek yönetimi ve İnsan Kaynakları bilgi sistemlerine değindim.

Tüm sistemleriniz tamamsa, bu konuda ciddi zaman ve önemli bir finansal yatırım yapıyorsunuz demektir. Öyleyse bu önemli yatırımları yapmak size neler kazandıracak bilmek istemez misiniz? Ayrıca, bu sistemleri sadece kurmak da yeterli değil, yani sürekli geliştirmek

gerekiyor. Tüm bunları yapabilmek için de sayısal göstergelere ihtiyacınız var.

Kitabın ilk bölümlerinde nasıl bir İnsan Kaynakları müdürüne ihtiyacınız olduğunu anlatırken sayısal yaklaşımdan bahsetmiştim. Yani, İnsan Kaynakları bölümleri de diğer bölümler gibi sayısal göstergeler ile çalışmalıdır. Periyodik olarak yapılacak ölçümler ile önce süreçlerin verimliliği kontrol altına alınacak, sonraki aşamada ise süreçler geliştirilebilecektir.

İşe alımı ne kadar iyi yaptığınızı veya işe alımda yeni bir test kullandığınızda bunun işe alımın verimliliğini ne ölçüde etkilediğini merak etmez misiniz? Bunu ölçmek için öncelikle işe alım sürecinin verimliliğini gösteren parametreleri belirlemeniz gerekir. Bunu belirledikten sonra bu parametreleri düzenli ölçerek sürecin gelişimini izleyebilirsiniz.



İnsan Kaynakları raporlama sisteminizi sayısal yaklaşım ile zenginleştirebilirsiniz.

Bütün İnsan Kaynakları süreçleri için göstergeler belirlendikten sonra düzenli bir raporlama yapılır. Bu raporlama ile süreçlerdeki gelişmeler

ve düşüşler saptanarak, gerekli müdahaleler ile hem İnsan Kaynakları süreçlerinin kalitesini korunmuş olur, hem de yatırımlarımızın getirilerini ölçme fırsatımız olur.

Şimdi İnsan Kaynakları müdürünüz ile bu konu hakkında konuşabilirsiniz. Ona işe alım sürecinin verimli olup olmadığını merak ettiğinizi söyleyerek, bunu nasıl ölçebileceğinizi sorabilirsiniz. Bu konudaki yaklaşımı sayısal yaklaşıma ne kadar yakın olduğunu da gösterecektir.

Bu konuda birçok şirketin İnsan Kaynakları yöneticileri hazır durumda olmadığından sizler de yeterli cevap alamayabilirsiniz. Size somut olmayan, genel ifadeler ile cevap vereceklerdir. Siz onları analitik düşünmeye ve sayısal göstergeler ile çalışmaya alıştırmalısınız. Aksi halde, yapmış olduğunuz tüm İnsan Kaynakları yatırımlarının karşılığını tam anlamıyla alamazsınız.

İnsan Kaynakları Süreçlerinin Entegrasyonu

Şimdiye kadar hep süreçlerden ve yapılması gerekenlerden bahsettim. Şimdi işin ne kısmından çıkıp, nasıl kısmına geldik. Tüm süreçlerin ortak bir yetkinlik modeli üzerine oturması gerektiğini kitabın ilk bölümlerinde söylemiştim. Burada bunun önemine kısaca değinmek istiyorum. Anlatmak istediklerimi biraz tersten giderek anlatmaya çalışacağım.

Örneğin, şirketiniz küçük, ama yazılım sektöründe geliştirdiği yaratıcı çözümlerle kendi segmentinde liderliğe oynamayı vizyon edinen bir şirket olsun. Bu şirket için belirlediğiniz değerler de doğal olarak müşteri odaklılık ve yaratıcılık olacaktır. Bu değerler yetkinlik modeline de aynı şekilde yansıtılacaktır.

Ayrıca, son işe alım sistemi çalışması sonucunda işe alımda aradığınız yetkinliklere müşteri odaklılığı dahil etmediğinizi ve performans sisteminde değerlendirme yaparken kullandığınız yetkinlik modelinde de işe alımda aramadığımız ikna kabiliyetinin olduğunu düşünelim.

Bunun sonucu olarak işe alımda müşteri odaklılığı düşük olan çalışanlar da şirkete dahil olacağından şirketin bu değerinin yaşatılması mümkün olmayacaktır, ayrıca işe alımda kriter olarak kullanmadığımız ikna kabiliyetini performans değerlendirmede kullanmak da çalışanların birçoğunda bu yetkinliğin doğrudan düşük olarak değerlendirilmesine neden olacaktır. Yani bu uyumsuzluk süreçlerin kalitesini ve başarısını olumsuz etkileyecektir. En önemlisi de, müşterilerimize verdiğimiz taahhütleri yerine getirmemiz mümkün olmayacaktır.

Bugün şirketlerden çoğu bu sıkıntıları yaşıyorlar. Bunu eğitimlerle çözmeye çalışıyorlar, ama daha önce de söylediğim gibi eğitimler temel kişilik özelliklerini değiştiremediğinden etkileri sınırlı olmaktadır. Bu nedenle sizin şirketinizde ortak yetkinlik modelinin kullanılmasına özen göstermelisiniz.

Diğer önemli konu ise süreçlerin birbirleri ile olan ilişkisidir. Bir sürecin çıktıları diğer bir süreç tarafından ne ölçüde kullanılırsa, süreçler arası entegrasyon da o ölçüde kuvvetli olacaktır.

Örneğin, performans değerlendirmesi sonucu çalışanların gelişim ihtiyaçları tespit edilerek bu veriler kişisel gelişim programı oluşturulmasında kullanılırsa, bu çalışanın işiyle ilgili, gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitimleri almasını sağlayacaktır. Ayrıca, performans yönetim sisteminin çıktıları ücrete yansımadağı takdirde performans sisteminin etkili olması mümkün olmayacaktır.

Kısacası, şirketinizde İnsan Kaynakları süreçlerinden tam olarak verim almak istiyorsanız, süreçlerin birbirleriyle olan entegrasyonuna dikkat edilmesi gerekir.

Bu bahsettiğim konularla ilgili İnsan Kaynakları müdürünüzle mutlaka konuşmalısınız. Ortak yetkinlik modeli olup olmadığını, bunun tüm süreçlerde kullanılıp kullanılmadığını, süreçlerin ne ölçüde birbiriyle uyumlu olduğunu sorgulamalısınız. Eğer sorularınıza aldığınız cevaplar sizi tatmin etmiyorsa onlara bu beklentinizi anlatarak, bakış açılarını değiştirebilirsiniz.

SONSÖZ

Bu kitapta İnsan Kaynakları Yönetiminin kalıcı şirketler yaratmak üzerine etkilerini ve işadamlarına/işkâdınlarına bu konuda atılması gereken adımlarla ilgili özet bilgiler vermeye çalıştım.

Umarım kitabı sonuna kadar okuma sabrı göstermenize degecek bilgilere ulaştınız.

Değişimin çok hızlı olduğuna ve değişime ayak uyduramayanların iş dünyasında kalıcı olamayacaklarını kitabın başında vurgulamıştık.

Eylül 2008 ayı itibari ile tüm dünyayı etkileyen ekonomik kriz patlak verdi ve bugün iş yapmak ve kalıcı olmak çok daha zor hale geldi. Kitabın başında örnek verdiğimiz şirket iflaslarına onlarca büyük dünya devleri eklendi.

Obama A.B.D. Başkanı seçildi ve yepyeni bir dünya düzenine doğru gideceğimizin işaretlerini görüyoruz.

İnsan Kaynakları ile ilgili zamanında ve doğru kararlar ile değişime ve zor koşullara ayak uydurup, başarılı ve kalıcı şirketler yaratmanızı diliyorum.