

“değişimin değişmeyen adresi”

## KURUMSAL KÜLTÜR VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM



**Ahmet Nedim ERDEMİR**

Genel Müdür & Kurumsal Gelişim  
Proje Danışmanı

Kurumsal gelişim süreçlerinde değişim yönetimi en zor konulardandır. Kayıtsız, sözlü, tecrübeye ve kişiye dayalı çalışma alışkanlıkları, bir de dönemsel / geçici başarılı sonuçlarla (başarı eşliğinin izafiliğini burada not düşmek lazım) desteklendiğinde kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik amaçlı atılan adımlara karşı ciddi bir direnç oluşabiliyor. Kurumsal kültürü oluşturmak ve kalıcılığını sağlamak için liderliğin ciddi inanç, destek ve ısrarı gerekebiliyor. Değişim yönetiminde oluşturulan sistemlerin katılımcı bir şekilde oluşturulması, eğitimlerinin eksiksiz verilmesi, uygulamaların takibi & denetimi ve sonrasında düzenli olarak güncellenmesi döngüsünün ısrarlı bir şekilde uygulanması kritik önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm süreçleri ise işte bu değişim yönetimi sürecine ciddi katkı sağlamaktadır. İş süreçlerinin standardının belirlenmesi ve bu süreçlerde oluşturulan bilgilerin kurumsal hafızaya dahil edilmesi kurumsal gelişimin en önemli fazlarındandır. Bu amaçla matbu olarak oluşturulan kılavuz, yönetmelik, prosedür, talimat, form veya formatlarla ilgili çalışanları eğitmek, okumalarını ve dikkate almalarını sağlamak, standarda uygun kayıt oluşturmalarını takip etmek, geri bildirimlerini almak ve denetimlerini gerçekleştirmek ciddi bir efor gerektirmekte ve bu efora rağmen deneyimlediğimiz işletmelerde verimsiz sonuçlar üretebilmektedir. Form ve formatlarla veri toplanan süreçlerde, aynı verinin birden çok kez farklı farklı formlarda (aynı müşteri verisinin sipariş formunda, risk formunda, teklif formunda tekraren girilmesi gibi) çalışan tarafından kaydedilmesi, çalışanlarda kurumsal standartlara karşı soğukluk ve bıkkınlık oluşturabilmektedir. Güncelleme aşamalarında ise güncel formatların işletmede yayılmasını ve kullanılmasını sağlamak ihtiyacı da ayrıca oluşmaktadır, güncel olmayan formların kullanımı standardı bozmakta ve işletmede düzensizlik oluşturmaktadır.

Kurumsal gelişim aşamalarında kullanılacak dijital sistemler / araçlar ile süreçlerin birbiri ile entegre olarak tasarlanması ve uygulamaya alınması, bir önceki cümlede ifade ettiğimiz gayretlerde verimlilik ve etkinlik sağlamaktadır.

» Eğitim ve oryantasyon amaçlı hazırlanan standart veya özel videolar ile çalışanlar kolaylıkla tasarlanan süreçleri öğrenmekte ve adapte olmaktadır.

» Süreçlerin birbiri ile entegre ve birbirini takip eden şekli ile tasarlanmasından dolayı (sipariş formunun üretim iş emri ile bağlı olması veya depo kaydının satınalma talebi ile bağlı olması gibi) sürecin ilerlemesi için çalışanın standardı takip etme zorunluluğunun oluşması süreçlerin hızla devreye alınmasını sağlamaktadır.

» Kullanıcı odaklı iyi tasarlanmış arayüzler ile çalışanların yeni standartlara daha sıcak yaklaşması sağlanmakta, oluşabilecek muhtemel dirençleri zayıflatmaktadır.

» Tüm standartlar en güncel hali ile dijital ortamlarda tanımlandığı için güncelleme konusunda ayrıca bir efor sarf etme gereği ortadan kalkmaktadır.

» Veri girişlerinde sağlanan kontroller ve yönlendirmeler ile verinin istenen şekilde ve formatta kaydedilmesi sağlanmakta ve yanlış kullanımların önüne geçilebilmektedir.

» Aynı verinin veya kaydın tekrar tekrar girilmesinin önüne geçilmesi ile sağlanan kolaylıklardan dolayı verimlilik ve çalışanların süreçlere daha olumlu yaklaşması sağlanabilmektedir.

» Süreçlerde toplanan verilerin kişisel müdahalelere kapalı bir şekilde raporlama sistemine dahil olması ile anlık / zamanında ve doğru bilgi ile karar alma etkinliği ve süreç ölçülebilirliği ile bilgiye dayalı çalışma kültürü oluşmakta / pekişmektedir.

» Çalışanların kullanıcı bazlı hareketlerinin rahatlıkla takip edilebilmesinden dolayı, oluşturulan standartların takibi ve denetimi çok daha rahat yapılabilmekte ve çalışanları yönlendirmek kolaylaşmaktadır.

» Oluşturulabilecek iç denetim senaryoları ile denetim faaliyetleri otomasyona bağlanabilmekte ve ekstra bir çalışmaya gerek kalmaksızın birçok denetim faaliyeti sistem tarafından gerçekleştirilip raporlanabilmektedir.

Tabii ki yukarıda ifade ettiğim faydaların oluşabilmesi ve dijital dönüşüm sürecinin kurumsal kültür değişimine olumlu katkı sağlayabilmesi için dijital araçların da bu faydaları üretebilecek şekilde tasarlanmaları ve jelerin kullanıcı deneyimi, yalınlık ve çevikliği esas alacak şekilde gerçekleştirilmeleri gerekmektedir. Maalesef birçok dijital dönüşüm sürecinin kurumsal gelişim mantığı ile ele alınmamasından ve sadece bir BT projesi olarak görülmesinden kaynaklı ciddi zaman ve finansal israfların oluştuğunu görüyoruz. BT projelerinin bütünsel olarak yönetilmemesi, eğitim ve oryantasyonun önemsenmemesi, departmanların kendi BT çözümlerini kendilerinin tercih etmesi dolayısı ile birçok birbirinden bağımsız dijital aracın işletmede kullanılması, uygulama fazlalığından dolayı matbu evraklarda oluşan karmaşıklığın ve adaptasyon zorluğunun dijital süreçlere de yansması, kullanıcı ihtiyaçlarının ve geri bildirimlerinin dikkate alınmaması veya çok yavaş cevaplar verilmesi ise bahsetmiş olduğumuz faydaların oluşmaması için bazı gerekçelerdir.

Kurumsal kültür değişiminde çalışan alışkanlıkları ve davranışlarının değişimi olmazsa olmazlardandır, uygulamalarda kurumsallaşmanın etkilerini görmedikçe, yönetimin ve çalışanların kurumsallaşmaya desteğinin ve inancının zamanla zayıflaması imkansızdır. Bu yüzden beşeri değerlerin etkin bir şekilde yönetiminin yanına dijital dönüşüm süreçlerini de kurumsallaşma süreçlerine entegre etmeyen işletmelerin günümüzde başarılı bir şekilde kurumsallaşmaları zor gözüküyor.

“İleriye bakarak noktaları birleştiremezsiniz; yalnızca geriye bakarak birleştirebilirsiniz.  
Yani noktaların gelecekte bir şekilde birleşeceğine güvenmek zorundasınız.”

Steve Jobs



## HİZMETLERİMİZ HAKKINDA HABERLER



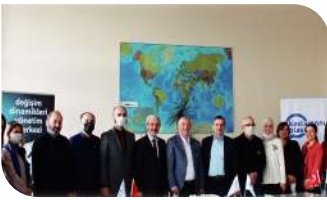
www.gezer.com  
Kuruluş: 1968  
Sektör: Ayak Giyim  
DD Çalışma Süresi: 25 yıl

“Her adımda mutluluk” sloganıyla her eve giren Gezer, salgın dönemini kurumsal gelişim çalışmalarıyla fırsata çevirdi. Gerçekleştirdiği **Kurumsal Gelişim** ve **Satış Çalıştayları** organizasyonlarının yanısıra Performans Yönetim Sisteminin gözden geçirilmesi de tamamlanmıştır. Kurum içi iletişim süreçlerinin etkinliğini arttırmak amacıyla **Gezer Portal** devreye alınmış ve kişisel gelişim faaliyetlerinin tamamen farklı bir boyuttan ele almak amacıyla **Gezer Akademi** çalışmaları başlatılmıştır.



www.ercal.com.tr  
Kuruluş: 1980  
Sektör: Otomotiv / Fındık / İnşaat  
DD Çalışma Süresi: 10 yıl

Kurumsal gelişim süreçlerinin sürekli olarak stratejik gündem olarak alındığı Erçal Group'ta, **Performans ve Bütçe Sistemleri** düzenli olarak güncellenmekte ve grup & sektör stratejilerini destekleyecek şekilde kalmaları sağlanmaktadır. Fındık sektörüne özel performans ve bütçe sistem kurgusu da bu dönemde tamamlanmış olup, **raporlama sistemlerinin** yönetim karar mekanizmasının vizyonunu daha da genişletecek şekilde güncellenmesine devam edilmektedir.



www.kastamonuplastik.com  
Kuruluş: 1980  
Sektör: Plastik / Ambalaj  
DD Çalışma Süresi: 1 yıl

Mutfak, banyo, ev eşyaları, bahçe mobilyaları ve endüstriyel ürün kategorilerinde 500'ün üzerinde ürün çeşitliliğine sahip olan -sektöründe birçok alanda ödüllendirilen- Kastamonu Plastik global marka olma hedefine DD ile başladığı **kurumsallaşma** çalışmaları ile hızlı adımlarla devam etmektedir.

**Mevcut Durum Analizi ve Kurumsal Derecelendirme** sürecinin tamamlandığı Kastamonu Plastik'te Kurumsal Anayasa, Organizasyon Tasarımı (Organizasyon Şeması, Atama Listesi ve görev tanımları) ve İşyeri & Çalışan El Kitabı ve Sosyal Uygulamalar Standartları çalışmaları ise gündemde olan diğer çalışmalar arasındadır.

Diğer bir yandan yürütülen **“Aile Anayasası”** hazırlama sürecinde ise Kastamonu Plastik Aile Üyeleri, şirket ve aile arasındaki sınırların ve kuralların belirlenmesine katkı sağlamakta ve altyapısını daha da sağlamlaştırmaktadır.



www.imakredüktör.com  
Kuruluş: 1973  
Sektör: Redüktör  
DD Çalışma Süresi: 10 yıl

Redüktör sektörünün öncü firmalarından İ-Mak Redüktör, 2020 yılını salgın koşullarına rağmen büyüyerek ve kurumsal gelişim anlamında da önemli yatırımlar yaparak geçirdi. **Performans Yönetim Sistemi**'nin tüm departmanlarda özümsemesinin yanında **Bütçe Sistemi** de işler hale getirilmiştir. 2021 yılında ise **Dijital Dönüşüm** anlamında **MES ve ERP sistemlerine** yapılan yatırımlarla tüm süreçlerin verimli, kurumsal ve ölçülebilir olarak işletilmesine yönelik adımlar atılmıştır.



www.yenipak.com  
Kuruluş: 1997  
Sektör: Plastik / Ambalaj  
DD Çalışma Süresi: 1 yıl

İş süreçlerinde performansı ve sürdürülebilirliği hedefleyen Yenipak Ambalaj'da **“Strateji Performans Yönetim Sistemi”** ve **“Ücret Yönetim Sistemi”** kurularak başarılı bir şekilde 2021 yılı başında devreye alınmıştır. 2021 yılında ise kurumsal gelişim stratejilerinde **“ERP ve Bilgi Teknolojileri”** çalışmalarını merkeze koyan Yenipak Ambalaj, bu alandaki çalışmaları ile “raporlama ve objektif veriye -müdahalesiz- ulaşmak için altyapı yatırımını devam ettirmektedir. Bunun yanında **“Şirket ve Departman Rapor Başlıklarının Tasarımı, Organizasyon Yapısı ve Görev Tanımlarının Güncellenmesi, İşyeri ve Çalışan El Kitabı” vb. süreçler ile de dokümantasyon çalışmaları** hızla devam etmektedir.



www.cfnkimya.com  
Kuruluş: 2013  
Sektör: Kimya  
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

EPS alanındaki üretimi ile dünyanın sayılı reçine üretim tesislerinden biri olan CFN Kimya, güçlü marka algısını; **“Stratejik Performans Yönetim Sistemi”** ile desteklemektedir.

CFN Kimya, kurgulanmış olan performans değerlendirme kanalları ile çalışanlarının görev ve sorumluluklarının belirlenen hedeflere uygun olacak şekilde; daha etkin çalışmasını ve bireysel performansları ile bağlantılı olarak CFN Kimya performansını arttırmayı ve sürekliliği sağlamayı benimsemiştir.





# ÖZKA

www.ozkalastik.com  
Kuruluş: 1991  
Sektör: Plastik  
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

**Performans Yönetim Sistemi** kurulumunu hayata geçirdiğimiz Özka Lastik'te departmanlar ele alınarak istenen hedeflere uygun olacak şekilde anahtar performans göstergeleri tanımlanmış ve kurumsal stratejiler belirlenmiştir. Çalışanların gerçekleştirdikleri görevlerde ve edindiklerini sorumluluklarda – kaliteyi arttırmak, devamlılığını ve sürdürülebilirliğinin sağlamak adına önemli faydaların sağlanması amaçlanmıştır. Performans Yönetim Sistemi, Özka Lastik'te şirket ana hedeflerinden yola çıkarak bireysel hedeflerin tanımlanmasına, ölçümlemesine ve uygulanmasına katkı sağlamıştır.



# KB Kotan Bau Yapı

San. ve Tic. A.Ş.

www.kotanbauyapi.com.tr  
Kuruluş: 2005  
Sektör: İnşaat Makinaları  
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

2005 yılında faaliyete geçtiği günden itibaren Türkiye'de ve dünyanın çeşitli bölgelerinde yapı sektörüne makine üreten Kotan Bau, DD ile **Aile & Ortaklık Anayasası hazırlanması** projesinde yaptığı işbirliğiyle şirketin ortaklık yapısının güçlendirilmesine önemli bir yatırım yapmıştır. Aile değerleri, ilişkileri ve geleceği ile ilgili tüm hususları barındıran Aile Anayasası ve bu çalışma doğrultusunda hazırlanan Ortaklık Sözleşmesi ile çalışma gerek işlevsel gerekse de bağılayıcılık anlamında gelecekte ortaya çıkabilecek tüm hususları kapsayan bir yapı oluşturulmuştur.



# gg

www.gorkemgiyim.com.tr  
Kuruluş: 1977  
Sektör: Tekstil  
DD Çalışma Süresi: Proje Bazlı

Adil Ücret Yönetim Sistemi ile ilgili sektöründe ilk adımı atan kurumlardan olan Görkem Giyim, birçok çözüm ortağında çalışmayı tamamlamasından sonra, kendi yatırımı olan Sinop lokasyonunda da **Ücret Yönetim Sistemi**'ni devreye almıştır. Tamamladığımız projede, çalışanların iş değerlemesi ve objektif verilerle tespit edilen yetkinlikleri doğrultusunda adil bir şekilde ücretlendirmeleri yönünde sistem kurulmuştur. Ücret Yönetim Sistemi vesilesi ile bireysel performans raporlama ve yorumlama yapısında da iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir.

## Ücret Yönetim Sistemi

İş değerlendirme bazlı ücret yönetim sistemimiz ile çalışanlarınızın ücretlerini görevlerinin işletme içerisindeki değeri, şahsi yetkinlikleri ve ayrıştırcı özelliklerine göre belirleyebilir, sistemin şeffaflığını sağlayarak kurum içerisindeki kişisel gelişim motivasyonunu ve adalet algısını ciddi oranda pekiştirebilirsiniz.



“

Uluslararası çalışma şekillerinin yeniden yapıldığı, etik ve çevresel beklentilerin öneminin ve fonksiyonunun arttığı günümüzde; rekabetin ve tedarik zincirlerinin içerisinde kalabilmenin, değişim ve beklentilere uyum sağlayabilmenin her firmanın en çok zorlandığı konular arasında olduğu bir gerçek. Tekstil ve Konfeksiyon sektörü de maalesef dünyada bu konularda en çok dikkat çeken - üzerinde proje üretilen bir sektör olarak çok hızlı bir değişim içerisinde. Bizler de Görkem Giyim olarak kendi tedarikçilerimiz ile beraber uluslararası tedarik zincirlerinin bir parçası olmaya devam edebilmek, firmamızda ve tedarikçilerimizde çalışanlarımızın motivasyonlarını artırıp, adil bir ücret yapısı ile adiliyeti ve sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için fonksiyonel bir ücret yönetim sistemi uygulamaya karar vermiştik. Hem uygulama hem de maliyet yönünden firmaların zorlandığı bir süreci başarılı bir şekilde yönetmemizde 2018 yılında beraber yola çıktığımız Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi'ne başta Genel Müdür Sayın Ahmet Nedim Erdemir'e ve tüm ekibe bize sağladıkları destek, ortak işbirliği için teşekkürlerimizi sunarız.

**Selim AKŞİYOTE** - Görkem Giyim / İcra Kurulu Üyesi

## Ortaklık – Aile Anayasası

Aile - Ortaklık Anayasası; Kurumlarda aile içerisinde veya ortaklar arasında çalışma şeklini belirleyen ve her bir ortak arasındaki ilişkiyi detaylandırın belgelerdir. Şirketlerin gündemine giren ve çözüm gerektiren birçok hassas maddenin doğaçlama kabul etmeyen yapısı karşısında gecikmeleri, iç tartışmaları önlemek ve ortaklığa sağlam bir yön vermek adına yazılı bir başvuru kaynağına sahip olmak, en iyi fikirdir.



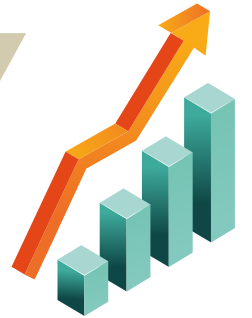
“

“Ortaklarımız, çalışanlarımız ve ailelerimizle geleceğe daha güvenle bakıyoruz...”

**Burhan ERÇAL** - Erçal Group / Yönetim Kurulu Başkanı

## Stratejik Performans Yönetimi

Stratejik Performans Yönetim Sistemi projesi ile kurumda ulaşılabilecek stratejik örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için birimlerin ve çalışanların sergilemesi gereken performansla ilişkin ortak anlayışın yerleşmesi, birimlerin ve çalışanların bu amaçlara ulaşmaya yönelik çabalarının üstün performansa götüreceği biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve/veya ödüllendirilmesi süreçlerinin kurgulanması hedeflenmektedir.



“

Performans Yönetim Sistemi hedefimizi gerçekleştirmemizde projenin başlangıcından itibaren her zaman bize destek veren, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen, etik davranışlarıyla ve sorumluluk bilinciyle hareket eden, projeyi başarıyla tamamlamış olmamıza karşın yaşadığımız soru işaretlerinde hala bizlere destek veren başta DD Danışmanlık Genel Müdürü Ahmet Nedim ERDEMİR olmak üzere tüm DD Danışmanlık ekibine Özka Lastik olarak teşekkür eder, başarılarının devamını dileriz.

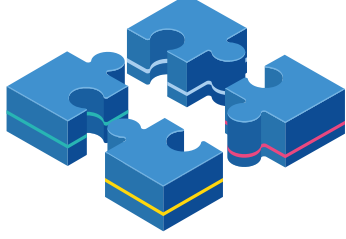
**Ayşegül KIRLI** - Özka Lastik / İnsan Kaynakları Müdürü

## Kurumsallaşma



## Yönetim Danışmanlığı

Kurumsallaşma, bir şirketin daha önce kişisel çözümlerle ilerletilen süreçlerinin, öznel kişilerden bağımsız olan ancak insani değerlerden azami düzeyde yararlanan yönetim sistemleri ile ilerletilmesidir. Bu çalışma ile kurumun tüzel kimliğinin kişilerden bağımsızlaştırılmasının ötesinde şirket kültürünün de yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yönetim Danışmanlarımız, yönetici kadroyu makro bir bakış açısı ile yönlendirirler ve kurumsal değişimi / dönüşümü destekleyici şekilde gelişimlerine katkı sağlarlar.



1963 yılından bu yana köklenerek hayatına devam eden firmamız kendi sektöründe hem iç hem dış piyasada oldukça kuvvetli bir seviyeye gelmiştir. Geçmişimizden aldığımız ilhamla ve geleceğe olan bakış açımızla daha nice 50 yıllara doğru yelken açmanın gayretini içindeyiz.

Aile şirketi olmanın avantajlarının ve dezavantajlarının bilincinde olmaya çalıştığımız bu süreçte bizi daha ileriye taşıyacak, ulusal ve uluslararası şirket vizyonumuzu geliştirecek ve daha da önemlisi köklerimizde daha da sağlamlaştırıp gelecek kuşaklara taşıyacak yeni bir döneme girmenin vakti geldiğini düşünüyoruz.

Bu vesileyle yollarımızı Değişim Dinamikleri ekibiyle keşitti. Bunca yıllık tecrübesi, sabrı, süreç yönetimi ve kucaklayıcı yaklaşımıyla şirketimizi münhasır asırlık şirketler seviyesine hep birlikte taşıyacağız. Bu yolculuğa birlikte çıktığımız için kendimizi şanslı hissediyoruz.

Burak SAVAŞ - Savaş Plastik / İşletme Müdürü

## İŞE ALIMDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Pandemi ile dijitale taşınan süreçlerden birisi de İK alanındaki metod ve metodolojilerdir. DD olarak biz de seçme ve yerleştirme süreçlerimizde birçok sürecimizi dijital ortama taşıdık. Adaylarımız ile yapılan ilk görüşmelerimiz tamamen online platformlardan gerçekleştirilmektedir. Aday bilgileri dijital olarak toplanmakta ve özgeçmiş / mülakat raporları dahil tüm verileri KVKK ile uyumlu standartlarda %100 dijital ortamlarda saklanmaktadır, bu süreçte basılı hiçbir evrak yer almamaktadır.

Aynı zamanda aday yetkinliklerinin ve kişilik profillerinin kadro ihtiyaçları ile uyumlu olup olmadığının analizi için kişilik envanterleri, genel yetenek testleri, oyunlaştırma, dil ve yazılım testleri gibi dijital araçlar ile süreç etkinliğini desteklemekteyiz.

Dijital platformların sağladığı işimize sağladığı bu katma değer ve kolaylıklar, zaman tasarrufu, objektiflik ve aday uygunluk analiz etkinliğinin yanısıra uygulamaların dijitalleşme çağında - yerlerini bulmaya / evrilmelerine - ve yeni neslin süreç beklentisinin karşılanmasına da önemli katkı sağlamıştır.



## İŞE ALIMDA DANIŞMAN GÖZÜ

## UZMAN GÖRÜŞÜ

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN



İşe alım süreci, işletmenin yapısal bütünlüğü için üzerinde önemle durulması gereken yönetim uygulamalarındandır. Prensipten bu süreç insan kaynakları yönetimi tarafından kurumsal işleyişe göre uygulanan ve takip edilen davranışlar topluluğunu içerir. Seçimin etkinliğini ve bazı durumlarda objektifliğini sağlamak için danışmanlardan yararlanmak doğrudur, hatta bazı hallerde "zorunludur" diyebiliriz. Danışmanla çalışmak bilgi ve özel anlayış gerektirir. Öncelikle danışmanın bazı özelliklere sahip olması istenmelidir. Seçim uygulamasında kendisinden yararlanılacak danışman, uzman olmalı, seçilecek elemanın yapacağı iş, işletme ve sektörel yapı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Kimin hangi araçlar veya yöntemle seçeceğini yeterli kadar bilmeyen, konusunda uzman olmayan kişinin yaptığı çalışma faydadan çok zarara getirebilir.

Seçim sürecinde danışmanın görevi bir bakıma "reçete yazmak" değildir. Bu nedenle konusunda uzman, seçim için yeterli enstrümanlara (test, özel mülakat sistemi gibi) sahip ve deneyimli olmalı. Eğer özellik ve yetenek ölçümü için test, envanter gibi enstrümandan yararlanıyorsa, bunların "geçerlilik ve güvenilirliği" tam olmalıdır. Danışman, aday değerleyip, seçim için insan kaynakları yönetiminin kullanacağı bilgiyi oluşturmalı, son kararı yine şirketin ilgili birimleri vermelidir. Başka bir deyişle danışman "bu aday işe şu nedenle anabilir veya alınmasa iyi olur" şeklinde bilgi vermeli, kararın insan kaynakları yöneticisi verilmeli. Danışmandan yararlanan şirket yönetimi de kendisine verilen bilgilerin işe nasıl olumlu veya olumsuz yansıtılacağını tahlil etmeli, bilgiyi doğru kullanmalıdır.

## YÖNETİCİ GÖRÜŞÜ

İşe alımda danışman gözü çok önemli özellikle bazı sektörlerde bazı ve iş kollarında uzmanlaşmış danışmanların doğru adayın bulunması konusundaki katkıları firmalar için çok kıymetli, İnsan Kaynaklarının en kritik fonksiyonu olan işe alımlarda standart pozisyonların işe alımı o firmanın İK ekibi tarafından yapılabilmekte ancak sık çalışılmayan ve özel çalışmaya ihtiyaç duyulan pozisyonların (grafik, web tasarım e-ticaret vb.) ve üst düzey özellikle Direktör ve üzeri pozisyonların danışman desteği ile istihdamı bu adayların daha geniş bir havuzdan seçilme şansını beraberinde getirmekte, ayrıca bir çok firmanın linkedin e fiyatları nedeniyle kurumsal anlamda işe alımda kullanılabilecek şekilde ulaşma imkanı kısıtlı olduğundan ve danışman firmaların bu aracı çok daha etkili kullanıyor olmaları nedeniyle de bir fark ortaya çıkmaktadır. Özellikle kritik pozisyonların işe alımında danışman desteği firmalar için çok yararlı bir süreçtir işe alınan ve uyum sağlayamadığı için 3-6 ay sonra ayrılan bir personelin maliyeti işe alım konusundaki danışman maliyeti karşılaştırıldığında fark çok net görülebilir.

Salih BÖRÜ - Özen Grup - Onur Market / İnsan Kaynakları Direktörü

## ADAY GÖRÜŞÜ

DD ile işe alım sürecindeki tanışmamız, yakın ilgileri, hızlı geri dönüşleri ve bilgilendirmeleri benim açımdan süreci çok daha rahat bir hale getirdi. DD'nin firmalar için doğru adayları belirleme ve adayların firma ile iletişimini sağlamak konusunda sarfetmiş olduğu eşsiz gayret kayda değerdi. Görüşmeler ile yakından ilgilenmeleri ve üstlendikleri moderasyon görevi benim için değerliydi.

Müge TÜRKKAN - CFN Kimya / Finans Müdürü

İnsan kaynaklarının en önemli fonksiyonlarından birisi, doğru kişiyi, doğru kurum / görevle buluşturmak. Söylemesi bu kadar kolay olan bu işlem, arkasında büyük bir birikim ve vizyonu gerektirir. DD ile sürece başladığım ilk andan itibaren Değişim Dinamikleri'nin tecrübesini ve sizi doğru yönlendireceğini hissediyordunuz. Görüşmeye davet edilişiniz, görüşmede size yöneltilen sorular, kurumla tanıştığımız, beklentilerin belirlenmesi ve iş teklifinin yapılmasını profesyonelce yaşıyorsunuz. Özellikle bir İnsan Kaynakları çalışanı olduğunuzda tüm bunları daha da net görüp değerlendirebiliyorsunuz. İnsan Kaynaklarında çok az rastlanan istihdam sürecinin doğru yürütülmesini Değişim Dinamikleri'nin çalışma tarzında bulmak mümkün. Bir İnsan Kaynakları gönüllüsü olarak kendilerine teşekkür ediyorum, başarılarının devamını diliyorum.

Cehyun YAMAN - Kastamonu Plastik / İK & İdari İşler Müdürü

Aday - şirket arası ilişkileri harmonize etme, beklentileri anlama ve eşleştirme konularında başarılı olduğumu gözlemlediğim Değişim Dinamikleri Danışmanlık şirketini ve Genel Müdürleri Sn. Ahmet Erdemir'i tebrik ediyorum. Gördüğüm samimi, empatik ve etkili iletişim için kendilerine teşekkür ediyorum.

Gökçe Mustafa ÇALIŞKAN - Polipa Plastik / Fabrika Direktörü

"İyi işler başarmanın tek yolu, yaptığınız işi sevmekten geçer."

Steve Jobs





# YETENEĞİ BULMAK MI TUTMAK MI DAHA ZOR?

“Bir makine 50 sıradan insanın işini yapabilir ancak 50 makine bir sıra dışı insanın yaptığı işi yapamaz.” A. Hubbrat

Buhar makinesinin keşfi Endüstri 1.0'ın başlangıcı olarak kabul edilmektedir. James Watt geliştirdiği buhar makinesinin fiyatını kaç beygirlik iş yaptığına göre belirlediği için motorlar için halen beygir gücü kavramı kullanılmaya devam edilmektedir. Endüstri 2.0 bant sistemleri ve seri üretim yöntemleri ile ilişkilendirilmektedir. Bilgisayarlı ve otomasyon sistemlerinin üretim süreçlerine hakim olması Endüstri 3.0 kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde ise Endüstri 4.0 yaklaşımı ile birlikte nesnelerin haberleşmesi ve yapay zeka kavramları yaşamın içine yer almaya başlamıştır.

Tüm bu devrimlerin temel amacı etkililik ve verimliliği geliştirerek insanların ihtiyaçlarını kaliteli ve hızlı bir şekilde karşılayarak işletme karlılığını temin etmektir. Etkililik ve verimlilik aslında neredeyse tüm yönetim sistem, süreç ve kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Endüstri mühendisliğinin atası kabul edilen Taylor ustaların kendi yöntem ve metotları ile çalışmalarının sistem akışında bir dengesizlik oluşturduğunu fark etmiştir. Ayrıca ustaların ayrılması durumunda tüm operasyon durma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle ustaların yaptıkları işleri parçalara ayırmış her bir iş parçasının yapılma yöntemi ve sürelerini standartlaştırmış böylece hem etkililik ve verimliliği geliştirmiş hem de bir ustanın ayrılması durumunda bilgi ve uzmanlığın bu usta ile birlikte gitmesini engellemeye çalışmıştır.

Dolayısı ile o dönemlerde bir yöneticinin iş süreçlerini kavraması, süreçler arasındaki ilişkileri düzenlemesi, yapılan işlerin belirlenen standartlar doğrultusunda yürütülmesini denetlemesi beklenmekteydi. Tüm iş süreçlerine hakim olmak, koordine etmek, yürütmek, denetlemek için bir yöneticinin bilişsel zekasının yüksek olması beklenmekteydi. Japon yalın üretim sistemleri, kalite süreçleri, ekip çalışmaları ile birlikte Japon menşelli ürünler dünya piyasasında kendilerine haklı bir yer edinmeye başladığında ekip çalışması ve yalın yönetim sistemleri gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda bir yöneticinin sadece işi yönetmesi değil aynı zamanda insan ilişkilerini ve ekipleri de yönetmesi beklenmekteydi. Bunları yapabilmesi için bir yöneticinin artık bilişsel zekasının yanı sıra duygusal ve sosyal zekasının da yüksek olması beklenmekteydi. Endüstriyel devrimler, teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler küreselleşmeyi hızlandırdı. Artık dünyanın farklı ülkelerinde faaliyet gösteren işletmeler görmek, gelişen teknolojiler sayesinde müşteriler de ihtiyaçlarını dünyanın herhangi bir yerindeki işletmelerden karşılamaları mümkün. Bu durumda yöneticinin artık sadece işi ya da ekipleri değil aynı zamanda temel değerleri, farklılıkları da yönetmesi beklenmektedir, artık yöneticinin bilişsel, duygusal ve sosyal zekasının yanında kültürel zekasının da yüksek olması gerekir.

Önceleri bir ustanın işini 20 sıradan işçiye böldük, sonra seri üretim sayesinde bu işçileri bir bantın etrafına dizdik ve başlarına bir uzman koyduk, otomasyon sistemleri sayesinde bantın etrafındaki işçileri azalttık, denetim sistemlerini arttırdık, günümüzde ise otomasyon sistemleri tarafından yönlendirilecek değil otomasyon sistemlerini kullanacak ve denetleyecek insanlara ihtiyacımız var.

Diğer bir ifade ile işletmelerin doğru yetenekleri bulması gerekiyor. Gelişen eğitim imkanlarına rağmen doğru yeteneği bulmak gün geçtikçe zorlaşıyor bunun temel nedenlerinden biri eğitim ve sanayinin kısmen birbirinden kopuk ilerlemesi, eğitim kendi doğruları ile ilerlerken sanayiye ise değişen ihtiyaçlar yön veriyor. Bu nedenle öğrenciler teorik kavramlar ile pratik uygulamalar arasında ilişki kurmakta zorlanıyorlar.

Eğitim süreçleri kadar sanayi süreçleri de mevcut kuşakların ilgi, yönelim, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanıyor. Örneğin 1970 öncesi doğan kuşaklar için “çalışmak için yaşayanlar” tabiri kullanılırken 2000 sonrasında doğanlar için “yaşamak için çalışanlar” ifadesi kullanılmaktadır. Onlar için çalışma, bir yaşam tarzı ya da amaç değil iyi ve kaliteli yaşamlarını sağlayacak olan bir araçtır.

Söz konusu insan olduğunda günümüzde işletmelerin deneme yanılma maliyetleri çok yüksek. “Bir deneyelim olmazsa değiştirir yerine başkasını buluruz” günleri çok geride kaldı. Özellikle istihdam ettiğimiz kişilerden artık hızlı dönüş bekliyoruz, diğer bir ifade ile müşterinin dolayısı ile işletmenin sabrı çok sınırlı. Bir dönem müşteri tercihlerine yön veren kalitenin yerini artık hız almış durumda, bu kalitenin öneminin azaldığı anlamına gelmemeli çünkü zaten kaliteli olmak zorundasınız bunun yanı sıra artık hızlı da olmanız gerekiyor.

İşletmeler bir yandan hızlı değişimlere uyum sağlamaya çalışırken diğer yandan da iş süreçlerini dengelemeye ve korumaya çalışıyorlar. Kısaca bir işletmenin dış adaptasyon ve iç entegrasyon olmak üzere çözmesi gereken iki temel sorunu bulunuyor. Bu soruların cevabı olarak ise “çeviklik” ve “dayanıklılık” olmak üzere iki kavram görülmektedir. Bunu bir ağaç gibi düşünün; sert rüzgarlarda dalları eğilip bükülmezse bir süre sonra rüzgarın şiddetine dayanamayıp kırılacaktır, bu çeviklik ile ilişkilidir. Ancak her rüzgarın yönüne göre farklı yöne eğilirse bu kez kez yeterince uzayamadığı için diğer ağaçların gölgesinde kalabilir, bu da dayanıklılık ile ilişkilidir. Peki insan kaynakları açısından ikisini dengelemenin yolu ya da yöntemi ne olabilir?

Bir yöneticiden teknik, beşeri ve analitik olmak üzere üç temel yetkinlik beklemekteyiz. Yazının başında açıklandığı üzere teknik yetkinlik işin, beşeri yetkinlik insanların, analitik yetkinlik ise sorunların yönetilmesi ile ilişkili bir konudur. Her yöneticiden üç tür yetkinlik beklenmekle birlikte organizasyon hiyerarşisi içinde bu yetkinliklerin önem ve ağırlığı farklılıklar göstermektedir. Üst kademe yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü işletme hedef ve stratejileri ile geçirmelidir bu nedenle yukarıya çıktıkça analitik yetkinlikler önem kazanmaktadır. Alt kademe yöneticiler ise temel olarak fonksiyonların diğer bir ifade ile işlerin yönetilmesinden

Doç. Dr. Güven ORDUN



sorumludur bu nedenle zamanlarının önemli bir bölümünü teknik yetkinliklerini kullanarak geçirmeleri beklenmektedir. Orta kademe yöneticiler yukarıdaki strateji ve hedefler ile aşağıdaki fonksiyonlar arasında köprüyü kurmakla yükümlüdürler bu nedenle beşeri becerileri ön plana çıkmaktadır.

Peki hem çeviklik hem de dayanıklılığı aynı zamanda temin edebilmek için nasıl bir insan kaynakları politikası yürütmek doğru olacaktır? İşletmenin bunları sağlayabilmek için “üç önemli araca” ihtiyacı vardır. Her işletmenin öncelikle ilk kademe personelinin doğru teknik yetkinliklerde değerleyebilecek bir “seçim sistemine” ihtiyacı vardır. Bu “taktiksel iş gücü planlama” olarak tanımlanmaktadır. İkinci olarak bu personel arasında farklı yetkinliklere (cross functional competencies) sahip olanları belirleyebilecek bir “performans yönetim sistemi” gereklidir. Performans değerlendirme performans yönetim sisteminin sadece bir alt başlığıdır, sadece performans değerlendirme sistemi ile ilerlemek bir arabayı dikiz aynasına bakarak kullanmaya benzer, önemli olan belirleyip şirketin gelecekte ihtiyaç duyacağı kadrolarda gerekli niteliklerdeki personelin yetiştirilmesi için üçüncü olarak iyi bir “eğitim ve geliştirme sistemine” ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelikli personelin kurumda kendisi ile ilgili bir gelecek görmediği durumlarda yeni arayışlara girmesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte yetenek yönetim sisteminin kariyer yönetim sisteminden temel farklı kişilerin liyakatinden ziyade kurumun gelecekteki ihtiyaçlarına odaklanmasıdır. Diğer bir ifade ile performans ve yeteneği sınırlı olan bir kişi sadece uzun süredir kurumda çalışıyor diye terfi ettirmek işletmenin dikey kademelerini dolayısı ile esneklik ve çevikliğini engeller bunun yerine kurumun gelecekteki büyüme ihtiyaçları göz önüne alınarak doğru personelin bu kademelere doğru yöntemler ile seçilmesi ve hazırlanması önem taşımaktadır. Orta ve üst kademelere işletme dışından personel artıyorsanız yetenek yönetim sisteminiz çalışmıyor anlamına gelebilir. Yetenek yönetim sistemi ise “stratejik iş gücü planlama” olarak tanımlanmakta ve kurumun gelecekteki ihtiyaçlarına yönelmektedir. Bu da dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve devamlılığın göstergesidir.

Uzun lafın kısası günümüzde işletmeler çeviklik için taktiksel iş gücü planlamaya, dayanıklılık için de stratejik iş gücü planlamaya önem vermektedir. Taktiksel işgücü planlama yetenekleri tespit etmek, stratejik işgücü planlama ise yetenekleri elde tutmak için gereklidir. Taktiksel işgücü planlamanın temel aracı iyi bir seçim sistemi, stratejik işgücü planlamanın ise araçları ise eğitim, performans ve yetenek yönetim sistemleridir.