

İnsan Kaynakları ve Eğitim

Platform Bülteni

Nisan 2018 | Sayı 2

▼ İK'YA TAVSİYE
S: 13

▼ ENDÜSTRİ 4.0 İLE BİRLİKTE GELEN
YENİ YETKİNLİK MODELİNE
HAZIR MIYIZ? S: 5

▼ YETENEK
KAŞIFI
S: 12



Editörden...

MBB İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu olarak hazırladığımız bültenin ikinci sayısını sizlerle paylaşıyoruz. Bu bültenle amacımız, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve eğitim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, bu alanda uzman kişiler ile tecrübe paylaşımına yönelik röportajlar yapılması ve ilgili makalelere yer verilmesidir.

Bültenimizin bu sayısında, Osmanlıdan bugüne belediyelerin insan kaynağı, liderlik, endüstri 4.0 ile birlikte gelen yeni yetkinlik modeli, kritik rollerdeki bireylerin ortalama performansının artırılması, doğru yeteneklerin keşfedilmesi için oluşturulan zirve modelinin işlevi ve benzeri konular işlenmiştir. Ayrıca İnsan Kaynakları üzerine çeşitli kongre, fuar ve konferansların yer aldığı ajanda kısmında, gelecek etkinlikler hakkında bilgi verilmiştir.

Bültenlerimizle ilgili değerli görüş ve önerilerinizi bekler, keyifli okumalar dileriz.

Editörler
Yusuf Kara-Eğitim Müdürü
Mustafa Şahin-İnsan Kaynakları Müdürü

Bu bülten yılda 4 adet yayınlanmak üzere Marmara Belediyeler Birliği İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanmıştır.

KÜNYE

Genel Yayın Yönetmeni | M. Cemil Arslan

Editörler | Yusuf Kara, Mustafa Şahin

Katkıda bulunanlar

Ali İhsan Öztürk

Melike Öztürk

İskender Güneş

Sayı | 2, 2018

Dijitalleşme ve Müşteri Odaklı Perakendenin Kodları LİDERLİK Mavi Okyanuslara Açılmak



Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Türkiye Bilişim Vakfı Kurucu Başkanı Faruk Eczacıbaşı, “Daha Yeni Başlıyor: Geleceğin Dünyasında Esneklik, Yakınsama, Ağ Yapısı ve Karanlık Taraf” kitabıyla Türkiye’de ve dünyada yaşanan teknolojik dönüşümü, yıkıcı inovasyonları ve geleceğin dünyasında bizleri nelerin beklediğini kendi deneyimlerinden yola çıkarak anlatıyor. 40 yıl içinde şahit olduğu ve bizzat katkı sağladığı süreçte biriktirdiği bilgileri bizlerle paylaşan Eczacıbaşı ile geleceğe yön verecek trendleri ve arkasında yükselen zihinsel ve kültürel yapıyı konuştuk...

Bu kitabı yazma ihtiyacını neden hissettiniz? Motivasyonunuz neydi?

Öncelikle belirtmekte fayda var, ben yazar değilim. Kitap yazmak gibi bir niyetim de yoktu. Fakat son 20-25 senedir teknolojinin epey içine girdiğimi düşünüyorum. Beni çoğunlukla ilgilendiren yapı, kültürdür. Kültür dediğim ise, iş yapış şeklidir. Benim çalışma hayatına başladığım dönemlerde kişisel bilgisayarlar yeni yeni gelmeye başlıyordu. O zamandan bu yana teknolojinin, iş yapış şekli üzerindeki etkilerini kendimce değerlendirebilme imkânı buldum ve zamanla organizasyonların içinde kullanılması için çok çalıştım. Özellikle de Eczacıbaşı’nda.

O yıllarda Eczacıbaşı İlaç üretim tesislerinde çalışıyordum. Oradayken, kurumlarda gerçekten birtakım kültür aşamaları olduğunu gözlemledim. Kişilere bağlı işler artık bilgisayarlarla aktarılıyordu, yani beyinden makineye geçiş vardı diyebi-

liz. Birkaç yıl sonra da zaten internet ortaya çıktı. İnternetin gelişimiyle birlikte de bilmediğimiz yeni bir network yapısı ile karşılaştık. Ve biz bu yeni gelişmeler üzerine, topluma fayda sağlayabilecek çalışmalar yapılması amacıyla Türkiye Bilişim Vakfı’nı kurduk. Vakıf hiçbir zaman bir sektör kuruluşu olmadı. Bilişim sektörünün bir kuruluşu olarak kabul edilse de daha ziyade yeni teknolojilerin kurumlar ya da bireyler üzerinde yarattığı davranışsal değişiklikler üzerine odaklanmaya çalışan bir kurum oldu. Kuruluşundan bu yana geçen 23 yıl içinde, vakfa daha çok ihtiyaç olduğunu anladık. Bugün hâlâ kurumlarda yönetim genelde teknolojiyi geriden takip ediyor. Ve gittikçe de teknoloji ile kurumlar arasındaki uçurum büyüyor. Teknolojinin hızı günden güne daha fazla artıyor. Geriden gelmenin sakıncalarını ise devlet mekanizmalarından özel kurumlara kadar her türlü ortamda görüyoruz. Ben kitapta tamamen davranış açısından bakmanın doğru olduğunu düşündüm ve bu fikri dışarı aktarma ihtiyacı hissettim: Kitabın yazılma nedeni de temelde bu. Açıkçası,

bahsettiğim konuların pek konuşulmadığını da görüyorum. Teknoloji boyutu çok değerlendiriliyor. Teknolojinin iyimserleri de kötümserleri de var. Teknolojinin varlığı inkâr edilemez. İyimser olduğunuz zaman vaktinden önce fazla cesur oluyorsunuz, kötümserlikte ise hep siz kaybediyorsunuz. Bunun ara noktası uyumlu olmaktan geçiyor. Burada benim için önemli nokta, çözüm bulmaktan ziyade insanları farklı bir açıdan düşünmeye zorlamak ve yeni bir yaklaşıma teşvik etmektir. Çözüm bulma işi kurumların, yöneticilerin ve bireylerin kendisine kalıyor.

Türkiye’de teknoloji ve dijital dönüşüm sürecine yakından şahitlik ettiniz. Geriye dönüp baktığınızda bu yolculuğu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kızıl okyanuslardan bahsederiz, herkesin dövüştüğü, suların kanlar içinde kaldığı, rekabetin çok yüksek olduğu sular. Bir de kimsenin balıklarını bilmediği, denemediği mavi okyanuslar var. Bu mavi okyanusların alanı giderek daha çok açılıyor. Ve biz bunları göremiyoruz, tanımıyoruz. Bizim kuşağımızda navigasyon gücü gençlere göre çok zayıf. Elbette birtakım deneyimlerin değeri küçümsenemez fakat teknolojiyi kullanma gücü için konsept bazında da olsa gençlerden yardım almak gerekiyor. Bence eskiye nazaran bu çok büyük bir farklılık. Eskiden, kıdemli kuşaklar gençleri yönlendirirdi. Şu an ise tam tersi bir durum var, nihayetinde reverse mentoring dediğimiz bir kavram var ortada. Fakat ben, gelişmekte olan herhangi bir ülkede teknolojiye ve inovasyona ulaşma ile en gelişmiş ülkede bunlara ulaşma gücü arasındaki farkın marjinal olduğunu düşünüyorum. Kullanabilme yetisi belki uyum kültürüyle eş anlamlı. Dünyanın en ücra köşesinde kalan bir yer de olsa, en gelişmiş bölgesindeki bir yer de; kim daha iyi kullanabiliyorsa o öne geçiyor.

Örneğin, bugün en yeni teknolojilerden biri “blockchain”. Ben, blok zincirleri konusunda da işi en iyi bilenler ile ortalama bilenler arasında büyük bir fark olduğunu düşünmüyorum. Blok zincirlerinde daha dominant konuma gelen ortalığı yıkan bir aplikasyon zaten geliştirilmedi.

Teknolojinin hızı artık herkesin benzer kulvarlarda koşmasını gerektiriyor. Dolayısıyla hiç kimse diğerlerinden çok daha ileride değil. Belki Silikon Vadisi ve benzeri istisnalarda ortak aklın gelişme hızı biraz daha fazladır ama teknolojinin yayılma hızının dünyanın hiçbir yerinde çok daha az ya da fazla olduğunu düşünmüyorum. En azından olanaklar bazında. Bu yapıyı soluyabilmek, bu ekosistemin içine girebilmek içinse birtakım çalışmalar yapılmalı. İnsanların ve kurumların antenlerini açıp etrafına bakması gerekiyor. Teknolojiye ulaşamıyoruz diye bir durum yok aslında. Fakat yöneticilerin teknolojiyi bir adım geriden takip ettiklerini düşünüyorum. Gençlerde ise bu yetiler artık neredeyse bebeklikten itibaren var, yeni nesil teknolojiyle büyüyor ve kabiliyetleri bu yönde gelişiyor. Biz ise teknolojiyi sonradan öğrendik. Her yeni kuşak kendi yetileriyle geliyor.

“Eski kuşaklar teknolojiyi yönetmeyi becerbiliyorlar mı beceremiyorlar mı?” sorusunun cevabını ise ilerleyen zamanlarda göreceğiz. Biz eski kuşaklar dijital göçmeniz. Peki teknolojinin içine doğan kuşaklar sakin mi? Onlar da göçmen, çünkü teknoloji büyük bir hızla dünyayı dönüştürüyor. Kızsacası artık bu dünyanın yerlisi, sakini yok; herkes göçmen.

Önümüzdeki 10-15 yıla damga vurmasını beklediğiniz teknolojik gelişmeler neler?

Ben öngörüye inanmam. Bu soruyu geçen sene sormuş olsaydınız, blok zincirleri konusunun bu denli bir etki yaratacağını ve değişim getireceğini kimse bilemezdi. Beş sene önce sorsaydınız yapay zekanın bugünkü boyutları konusunda hiçbir bilgimiz yoktu. Yedi sene önce sorsaydınız bulut teknolojileri hakkında bir fikrimiz yoktu. Bu şekilde geriye gittiğimiz zaman öngöremediğimiz çok konu var. Bir de konsept olarak yeni gelen konular var ki bunlar gerçekten dünyayı oradan oraya savurabilecek farklılıklar. Yavaş yavaş hem şirketlere hem de toplumlara penetre etmeye başlıyor. Yarın blockchain benzeri bir etki yaratacak ne ile karşılaşacağımızı bilmiyorum. Fakat şunu biliyorum, yeni teknolojileri görüp uyum sağlama becerisini en iyi kazananların yaşama şansı daha fazla olacak. Dolayısıyla 10 sene sonrası hakkında bir öngörü yetkinliğimin olduğunu zannetmiyorum, başkalarında da olduğunu düşünmüyorum. Açıkçası bu kötümserlik değil, siz on sene sonra ortaya çıkacak sorunların çözümlerini bilmeyeceğinizi düşündüğünüzde kötümser olursunuz, fakat zaman içinde birçok şeyin çözümü de bulunuyor hem de hiç düşünmediğimiz şekilde.

Bazıları blockchain ve kripto paraların bir balon olduğunu düşünüyorken bazıları artık yeni bir dönem başladığını iddia ediyor. Siz bunların dünyayı ve ekonomiyi nasıl değiştireceğini düşünüyorsunuz?

Bugün kripto para piyasalarının değeri yüz milyar dolara ulaştı. Bitcoin’e baktığımızda 2010 yılından bu yana değeri yüzde 12 milyonun üzerine arttı. Bugünkü piyasa değeri kendisinden 43 yıl önce kurulan alternatif ödeme aracı Mastercard’inkini dahi aşmış durumda. Ben balon olduğunu düşünmüyorum. Kripto paralar finans dünyasını ilgilendiriyor, blok zincirleri ise finansı olduğu kadar hukuk dünyasını da ilgilendiriyor, özellikle de hukukun sözleşmeler kısmını. Fakat bu teknolojilerin, etkisi geçici olacak kısımları da var elbette. Bugün 6 ayda bir blok zincirleri yapı haritası bu kadar çabuk değişiyorsa bunun balon tarafları vardır. Fakat bu, konsept açısından yeni bir şey olmadığını ya da yanlış olduğunu ifade etmez. Yeni bir şey var ortada, farklı bir paradigma var ve herkes bu konuda çalakalem bir şeyler yapmaya girişti. Bunların büyük bir kısmının eleneceğini düşünüyorum. Ancak yüzde 80’i dahi elense geri kalan yüzde 20 çok etkin olacak. O kadar derin bir kavram farklılığı var ki blok zincirlerinde, bunun finans hatta hukuk dünyasına etkisi büyük olacak. Bundan sonra her türlü endüstri ve alanda bu teknolojileri görmeye başlayacağız.

Tüm bunlar ışığında strateji kavramı ve stratejiyi hayata geçirme durumu nasıl değişecek sizce?

İçinde bulunduğumuz dünyada veri, bilginin kendisi değil ve artış hızı da eskisi gibi değil. Artık üssel bir artış söz konusu. Küresel veri akımı, geleneksel ticaret ve finans akımını dahi geride bıraktı. Veri miktarı, veri işleme kapasitesinin üstünde arttıyındaysa kaçınılmaz tek sonuç vardır: Sistemik kompleksite. Yani grift sistemler ve denetimin zorlaşması durumları ortaya çıkıyor.

Esneklik yetisi artık eskisinden çok daha önemli. Esnek olan kazanacak. Stratejinin de bir çizgiden ziyade bir bant genişliği çerçevesinde değerlendirilmesi gerekiyor ve bunun 5 yıldan daha uzun bir zamana yayılabileceğini düşünmüyorum. 5 sene sonra kendimi nerede görmek istiyorum sorusunu, iyimser ve kötümser bir bant içerisinde değer-

lendirmek lazım. Ve bunun arkasındaki stratejinin de yapay zeka, simülasyon gibi teknolojileri gittikçe daha fazla barındırması gerektiğini düşünüyorum. Bunu yapabilenler, daha başarılı olacaktır. Doğrudan doğruya birtakım öngörülerden ziyade simülasyonlar ile bakmanın daha önemli olduğu kanaatindeyim.

3 yıl sonrasını tahmin edebilmek, öngörü şeklinde planlamak dahi artık neredeyse imkânsız. Yıkıcı ya da yapıcı nelerle karşılaşacağımızı bilmiyoruz. O nedenle savrulmayı önleyebilen, kendini adapte edebilen, esnek yapılara ihtiyacımız var. Planlama ve öngörü dönemi geride kaldı, artık yaşam boyu öğrenme var.

Alıntıdır: <https://hbrturkiye.com/dergi/mavi-okyanuslara-acilmak>

Endüstri 4.0 İle Birlikte Gelen Yeni Yetkinlik Modeline Hazır Mıyız?

PERYÖN Endüstri 4.0 İle Birlikte Gelen Yeni Yetkinlik Modeline Hazır Mıyız?

Endüstri 4.0 İle Birlikte Gelen Yeni Yetkinlik Modeline Hazır Mıyız?

Sizlerin de bildiği gibi insan kaynakları yöneticilerinin Endüstri 4.0 ile ilgili insan kaynağının bilgi, beceri ve tutumları konusunda stratejik yeni bir bakış açısına sahip olması kaçınılmaz bir süreçtir. Üretimdeki iş akışlarındaki değişim nedeniyle otomasyon ve teknolojik bilgiye sahip yüksek seviyeli iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Endüstri 4.0 sadece iş süreçlerini değil ayrıca çalışma biçimlerinin değişiminide etkileyecektir.

Konu ile ilgili 2016 yılında Science-Direct’ de yayınlanan makale aslında yukarıda belirtilen konulara açıklık getirmeye çalışmıştır. Makalede, Endüstri 4.0 yetkinlik modeli dört ana kategoride sınıflandırılmaktadır. Birincisi, teknik yetkinlikler mesleğe ilişkin bilgi ve becerileri içerirken, ikincisi metodolojik yetkinlikler, genel problem çözme ve karar verme becerilerini kapsamaktadır. Üçüncüsü, sosyal yetkinlikler, tüm

becerileri ve yetenekleri, aynı zamanda başkalarıyla işbirliği yapma ve iletişim kurma tutumunu da gerektirir. Son olarak da kişisel yetkinlikler arasında kişinin sosyal değerleri, motivasyonları ve tutumları bulunmaktadır.

Günümüz insan kaynakları süreçlerinde kullanılan yetkinlikler temel, fonksiyonel ve davranışsal olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal şirketlerde vizyon ve misyon çerçevesinde hedefler belirlenirken yetkinlikler bu hedefleri gerçekleştirmeye yarayan bir dizi bilgi, beceri ve tutuma ilişkin alt davranışları içermektedir. Yetkinlikler görev tanımına ve iş süreçlerine göre farklılaşmaktadır. İnsan kaynaklarında yetkinlikler; işe alım, terfi atama, performans süreçlerinde ve gelişim planlama amaçlı kullanılmaktadır.

Endüstri 4.0 kapsamında önerilen yeni yetkinlik modelinde belirlenen yetkinliklerin nasıl geliştirileceği hatta nasıl ölçümleneceği çok önemli bir noktadır. İşe giriş mülakatlarında güncel trend, yetkinlik bazlı mülakat (STAR) tekniğidir. Endüstri 4.0 süreçlerinde yeni iş kolları ve pozisyonlarda istihdam edi-

lecek kişilerle yapılacak mülakatlarda dört kategorinin var olduğunu tespit etmek için belki de farklı mülakat yöntemleri geliştirilecektir. İş akışlarının ve üretim biçimlerinin değişimi yeniden görev ve pozisyonlarının analizini gerekli kılmaktadır.

Yönetici seçme ve yerleştirme aracı olan “Değerlendirme Merkezi” uygulamalarında bilgisayar kullanımı sadece rapor aşamasında kullanılmaktadır. Atilla Yelboğa’nın makalesinde bu konu şu şekilde aktarılmıştır: “Türkiyedeki organizasyonlar internet üzerinden DM alıştırma uygulaması yaptırmamaktadır. Batı Avrupa (% 7) ve Kuzey Amerika (% 8) ülkelerinde de internet üzerinden alıştırma uygulama oranları oldukça düşüktür.” (Krause & Thornton, 2009). İleride yetkinliklerin değişimi, yönetici seçme araçlarının da değişimine neden olabilir. Belki de değerlendirme merkezleri farklı boyutlarda ve yöntemlerle uygulanacaktır. Buna hazırlık aşamasında yönetici yetkinliklerini ölçme ve değerlendirme kriterleri yeni yetkinlik modeline göre uyarlanmalıdır.

Diğer bir konu ise iş gücünün Endüstri 4.0 yeni yetkinlik modeline uygun bir eğitim sistemi ile yetişip yetişmediğidir. Ayrıca var olan işgücünün de bu yetkinlik modeline göre nasıl geliştirileceğidir? Eğitimci olarak bizlere de bu noktada çok iş düşmektedir. İçerikler ve eğitim yöntemi, yeni yetkinlik modeline göre kalibre edilmelidir. Sınıf içi eğitimler gittikçe daha az talep görmekte, atölye çalışmalarına (workshop) ilgi çoğalmaktadır. Uzaktan eğitim yöntemi sıklıkla başvurulan bir eğitim yöntemi olmaktadır. Kurumlar daha az maliyetli olarak e-learning eğitimleri vermektedir. Bu eğitim yönteminde bilgi dijitalleştirilerek aktarılmaktadır. Peki bilgi, beceriye nasıl dönüştürülecek ve davranış haline getirilecek? Eğitimcilerin özellikle becerinin artırılmasına yönelik eğitim programları tasarlaması gerekmektedir. Bu prog-

ramların yeni yetkinlik modeline uyumlu ve Endüstri 4.0 iş süreçlerini kapsayacak şekilde olmasına dikkat edilmelidir.

Sonuç olarak İnsan Kaynakları yöneticileri ve çalışanları Endüstri 4.0 kapsamında kısa, orta ve uzun vadeli stratejik bir politika geliştirmelidir. IT bölümleri ile daha sıkı bir işbirliği yapılarak İK süreçlerinin otomasyona geçmesine öncelik verilmelidir. Ayrıca İK çalışanları yeni yetkinlik modelini içselleştirmelidir. İnsan kaynakları işe alım, eğitim, ik planlama, performans, endüstriyel ilişkiler ve özlük bölümlerinde Endüstri 4.0 farkındalığının yaratılması gerekmektedir.

Alıntıdır: <https://www.peryon.org.tr/endustri-4-0-ile-birlikte-gelen-yeni-yetkinlik-modeline-hazir-miyiz/>



OSMANLIDAN BUGÜNE BELEDİYELERİN İNSAN KAYNAĞINDA BAZI SATIRBAŞLARI

Dr. Ali İhsan ÖZTÜRK¹

MODERN BELEDİYENİN TEŞEKKÜLÜ VE İNSAN KAYNAĞI DÜZENLEMESİ

Diğer İslâm memleketlerinde olduğu gibi, Osmanlılarda da, binsekizyüz ellilere kadar, şehirlerin ve ahalisinin yerel nitelikli müşterek ihtiyaçlarını karşılayan, şehir altyapı, temizlik, aydınlatma, sağlık, eğitim, sosyal yardım gibi hizmetleri ifa etmek üzere, devlet tüzel kişiliğinin dışında, ayrı bir kamu kurumu mevcut değildi. Bu tür hizmetler ile cami, okul (medrese), hastahane, bimarhane, çeşme, han, köprü, imaret, aşevleri gibi tesisler, vakıflar tarafından kurulup işletilmekteydi. Sözkonusu mahalli özelliği ağır basan hizmetleri yürüten vakıf ve teşebbüslerin denetim ve koordinasyon mercii kadılardı. Esas işi yargıçlık olan kadılar, adli ve mülki görevleriyle birlikte, bu tür mahalli işlerin ifasını da koordine ederlerdi. Binaenaleyh o devirlerin belediye reisi kadılardı. Bazı Yeniçeri ocağı mensupları, kadıların belediye işlerinde yardımcısı konumundaydı.²

Batı Avrupa'daki şehir idaresinden de etkilenecek, 1854'te İstanbul Şehremaneti kurulmuştu. Bu yeni idarenin başında, Padişah onayı ile atanan, Şehremini unvanlı bir memur bulunmaktaydı. İhtisap Nezareti lağvedilerek, İstanbul'da Şehremaneti adıyla bir memuriyet ve Şehremaneti'nin karar organı olarak da Şehir Meclisi kurulması kararlaştırılmaktaydı.

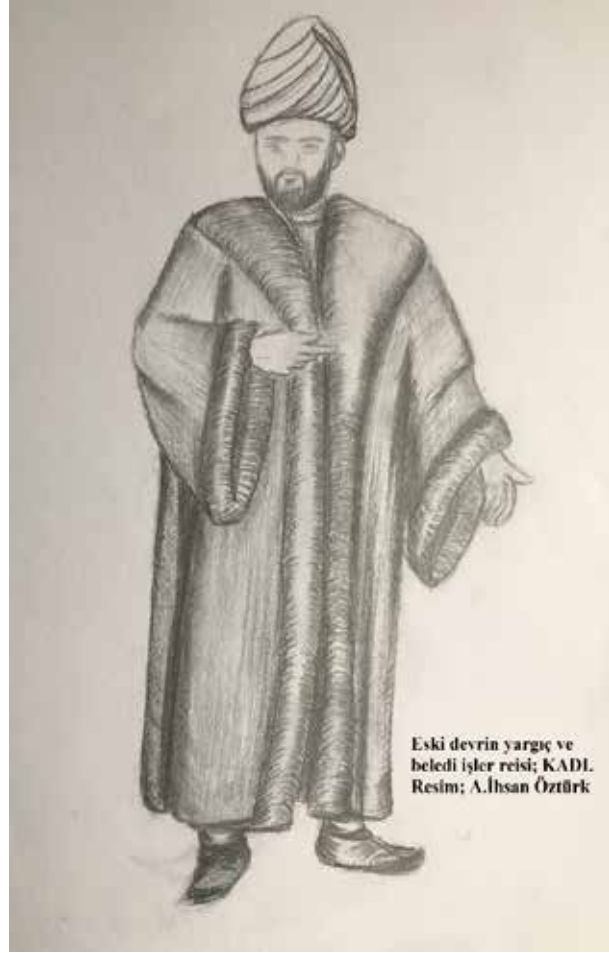
Kurumsal yapıya bakıldığında; kendisi gibi atamayla gelen iki yardımcısı olan Şehremini, Meclis-i Ahkam-ı Adliye üyesi olacaktı aynı zamanda. Yine onun başkanlığında toplanacak Şehir Meclisi, esnaf ve muteber kişilerden seçilecek 12 kişiden oluşacak ve narh koymak, esnaf ve ahalinin uyacağı kuralları belirlemek başlıca yetkileriydi. İki meclis üyesi ile Şehremini'nin bir yardımcısından oluşacak encümen, kuralara uymayanlara ceza tayin etmekle yetkili olacaktı.

Belediye idarelerine verilen görevleri esas itibariyle, belediye yetkili organı emrinde ifa eden, yani hizmetten yararlanan halk ile kamu hizmetini sunan "idare" arasındaki ilişki kamu görevlileri tarafından yerine getirilir.

Belediyelerin personel sistemi, gerekli personelin belirlenmesi ve işe alma yetkileri de dâhil olmak üzere, başlangıçtan beri merkezi idarenin vesayetine en fazla tabi olan alanlardan

biriydi. Dili geçmiş zaman kullanmamız, 2004 belediye reformuna kadar böyle devam eden sistemin, bu tarihte, aşağıda izah edileceği üzere, temel mevzuat açısından köklü bir değişikliğe uğramış olması nedeniyledir.

Şehremaneti'nin kuruluşunda, 1854 Nizamname Layihasında belediyenin personel yapısı ile ilgili yapılan düzenlemede, hükümetçe tayin edilen iki Şehremini yardımcısı, şehremaneti mühendisi ve şehir kavasları (belediyenin memur ve zabıtası) bahsi geçen personellerdi. Kavaslar,³ belediye zabıta teşkilatının polis idaresine devredildiği 1912 tarihe kadar belediye çavuşu anlamında, belediyenin eli ayağı olan, silahlı personeldi. Beyaz kayışlı bir pala taşırlandı. Bu personelin sivil kıyafetle denetim yapanlarına tebdil denirdi. Sonradan kavasların unvanı komisyon çavuşu ve bilahare belediye zabıtası olmuştur.



Eski devrin yargıç ve beledi işler reisi; KADI.
Resim: A. İhsan Öztürk

¹ İstanbul Büyükşehir Belediyesi, ihsanozturk61@gmail.com

² O Nuri Ergin, Mecelle-i Umur-ı Belediye, İstanbul Büyükşehir Belediyesi yayını, İstanbul 1995, C. 2, s. 858-859.

³ Kelimenin aslı kavvas, yani okçudur. Üst düzey devlet adamlarının ok ve yayını taşıyan görevlilere bu unvan verilmekteydi. Osmanlı'nın son devrinde yabancı ülke üst düzey temsilcilerinin ziyaretlerde kendilerine rehberlik eden görevlilere bu unvan verilmekteydi. M. Zeki Pakalın, Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü, C. II, s. 215.



Eski zamanların zabıtası; Kavas Resim: A.İhsan Öztürk

Belediye personeli bahsinde, belediye zabıtasının elbette çok mühim ve özel bir yeri bulunmaktadır ki zikretmeye değerdir. Çünkü belediyelerin eli, ayağı zabıta'dır. Fiili-cebri kuvvet kullanma vasıtasıdır. Belediye zabıtası açısından, kanun koyucu, mülki idarenin ve genel kolluğun amirleri olan vali ve kaymakamlara ayrı bir yetki daha vererek, gerektiğinde zabıtaya emir verme yetkisi tanıdığıdır. Ayrıca 1580 sayılı Belediye Kanunu Madde 109'da; Devletçe lüzum görülen beldelerde belediye zabıtası vazifesinin, Bakanlar Kurulu kararı ve Reiscumhurun tasdiki ile Devlet zabıtasına tevdi olunabileceği düzenlenmişti. Hukuki açıdan özel kolluk gücü olan⁴ belediye zabıtası, silah kullanma yetkisi olmayan ve bu nedenle on yıllardır sanki bu yetki verilmediği için görevini layıkıyla yerine getirmediği ileri sürülen bir teşkilattır. Oysa İngiltere'de genel kolluk olan polisin, şehir içerisinde silah taşımadan görev ifa ettiği de hemen herkesçe bilinmektedir. Belediye zabıtasının kısaca tarihi seyrine bakıldığında; daha önceleri beledi işlerin de mercii olan kadıların emrinde kolluk gücü olarak Yeniçeri askerleri bulunmaktaydı. 1846'da

4 Genel kolluk polis ve jandarma olup, ülkemizde adli kolluk görevini de bu genel kolluk yerine getirmede, hizmet olarak adli kolluk ayrı bir statüyü haiz olmakla birlikte fiilen aynı kuvvet yani genel kolluk bu işi ifa etmektedir.

Zabıte Nezareti'nin kurulmasıyla, şehir düzenini yürütmeye görevli kolluk teşkilatı da bu nezarete bağlı duruma gelmişti. Şehremaneti'nin kurulmasıyla, yukarıda belirtildiği üzere, belediyenin emrinde şehir kavalı istihdam edilmekteydi. 1912 yılında Teşkilât-ı Belediye Kanunu'yla İstanbul'daki belediye kolluk hizmetleri Polis Müdürlüğüne devredilmiştir. 1914 senesinde Belediye Zabıtası talimatnamesi hazırlanmıştır. Taşrada ise belediye kolluk hizmetleri belediyenin kendi zabıtası tarafından yürütülmeye devam etmiştir.

Altıncı Daire-i Belediye Nizamında ise, mimar, belediye tabibi ve kâtipler sözkonusuydu.

1877 tarihinde belediye ile ilgili ilk kanunlaştırmada, yukarıda belirttiğimiz personele ilave olarak emlak ve nüfus memurları, kontrato memuru, sandık emini, belediye zabıta ve çavuşları ile müfettişler unvan olarak belirtilen diğer memurlardı. Bunlar meclis tarafından tayin olunacaklardı.⁵

CUMHURİYET DÖNEMİNDE BELEDİYELERİN PERSONEL YAPISI

1930 tarihli Belediye Kanunu'nda, belediyede bulunacak amirlik ve memurluk unvanları 88. Maddede düzenlenmişti. Ankara ve İstanbul belediyelerinde, üst kademe mevkilere atama yetkisi içişleri bakanındaydı. Diğer belediyelerde, il belediyelerinde vali, diğer beldelerde kaymakam atamaya yetkiliydi. Kanunda öngörülen başkan yardımcısı ve birim amirliği unvanları dışında memuriyet ve makamların ihdasına belediyeler yetkili kılınmıştır. Ancak personel giderlerinin belediye gelirlerinin % 30'unu aşmaması şart kılınmıştır.⁶ Kanunda, belediyelerde memur ve müstahdem (işçi) çalıştırılmasıyla ilgili kuralların tüzükle belirleneceği ve belediye personelinin ayrı bir mevzuata tabi tutulacağı düzenlenmişti. Bu amaçla çıkarılan, 3.9.1930 tarihli Belediye Memur ve Müstahdemleri Nizamnamesi'nde; belediyelerde kendisine kanun ve nizamnameler ile muayyen daimi bir vazife verilen ve ikinci maddede yazılı şartları haiz olup belediye bütçesinden aylık alanlara belediye memuru denileceği, muayyen bir vazife verilenlere mukaveleli veya mukavelesiz ücret veya aidat ile bir hizmet kabul edenlere de müstahdem(işçi) denileceği hüküm altına alınmıştı.

Aşağıda planlama bahsinde zikredildiği üzere, belediyelerin teknik elemanlarının ve tabiplerinin atanması kararı da ilgili bakanlığa verilmişti. Günümüzde belediyeler teknik eleman bakımından, bilhassa teknik elemanları sözleşmeli olarak doğrudan istihdam etme imkânları olduğu için bu açıdan son derece donanımlıdır. Buna rağmen plan yapma gibi yada proje işlerinin çoğunlukla ihaleyle özel sektöre yaptırıldığı bir gerçektir. İhaleyle işi alan müteahhitlerin ihaleyi veren belediye kadar personel donanımı olmadığı görülür.

5 Sıddık Tümerkan, Türkiye'de Belediyeler, İçişleri Bakanlığı yayını, İstanbul 1946, s. 102-107.

6 Tümerkan, adı geçen eser (age), s. 339.



Böcekbaşı;
Osmanlıda bir nevi
sivil zabıta görevlisi,
=şehir jandarması.
Resim:
A. İhsan Öztürk

Belediye memurlarının maaşları konusuna gelince; 30.06.1939 tarih ve 3656 sayılı Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun ile belediyeler de bu kanun kapsamına alınarak, belediye memur kadrolarının Bakanlar Kurulunca tasdik edilmesi ve belediye memurlarının da bu kanunda belirtilen maaş derecelerine göre tanzim edilmesi kararlaştırılmış oldu. Ancak kanunda belirtilen maaşları veremeyecek durumda olan belediyeler (BK izniyle) daha alt derece ve maaşla memuriyet ihdas edebileceklerdi.⁷ Nihayet belediye çalışanları 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına alınmıştı. Artık belediye memurları da bu kanundaki usullere göre istihdam edilecek ve özlük hakları bu kanunla belirlenecekti. Yani kanunla belirlenen istihdam şekli ve belirlenen özlük hakları dışında personel istihdam edilemeyecekti. Oysa daha önceki mevzuatımızda, gücü yetmeyen belediyelerin daha alt seviyede ücret ödeyerek (asgari ücretle ilgili kanuni sınırlama dışında kalamamak şartıyla) personel istihdamı sözkonusuydu. Belediye kanunundaki hüküm yerinde durmasına rağmen, belediye meclislerinin yeni bir unvanla personel istihdamı ve personel ücretini belirleme yetkisine el konulmaktaydı. Bütün belediye personelinin aynı şartlara tabi kılınması, her şeyden önce bazı belediyelere bir zulümdü.

190 sayılı Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin (KHK) 5'nci maddesine göre, Mahalli idareler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına giren memur kadroları ile ilgili usulüne uygun taleplerini bu Kanun Hükmünde Kararnamede belirtilen esaslara göre İçişleri Bakanlığı'na göndereceklerdi. İçişleri Bakanlığı; uygun gördüğü kadro istekleri hakkında Maliye ve Gümrük Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı'nın (DBP) görüşlerini alacaktı. Buna göre Bakanlıkça hazırlanan kadro teklifleri bahis konusu görüşler aynen eklenerek Başbakanlığa sunulacak, uygun görülen kadrolar Bakanlar Kurulu Kararı ile ihdas edilecekti.⁸

İKİBİNLİ YILLARDA İNSAN KAYNAĞI MESELELERİ VE ÇÖZÜMLER

Belediyeler 2004 yılında yeni belediye kanunu çıkarılana kadar, kadro ihdas ve iptal etme yetkisine sahip olamamışlardı. 1930 tarihli belediye kanunundaki düzenlemeye rağmen, belediye meclislerinin kadro ihdas ve iptaliyle ilgili kararları, ilçelerde kaymakamlık ve valilikten geçtikten sonra, İçişleri ve Maliye Bakanlıklarının görüşleri, Devlet Personel Başkanlığı'nın (1960'tan sonra) uygun görmesi ile Bakanlar Kurulu kararı ile neticelenmekteydi. Bir memurun kadrosunun derecesini değiştirebilmek için bu süreç izlenmek durumundaydı. Bunun için belediyelere yılda iki kez belli bir süre içerisinde bu taleplerini iletme hakkı tanınmıştı tebliğlerle. İşçi çalıştırabilmek için de yine DPB görüşü üzerine İçişleri Bakanlığınca her yıl vize verilmekteydi. Bakanlığın bu yetkisi valiliklere kullandırılmaktaydı.

Bu uygulama 2004 yılına kadar devam etmiştir. 2004 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun, Norm Kadro ve Personel İstihdamı başlıklı 49. maddesinde; norm kadro ilke ve standartlarının, İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından müştereken tespit edileceği ve belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadrolarının, bu ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirleneceği hükmü tesis edilmişti. Madde metninde; Belediye personelinin, belediye başkanı tarafından atanacağı, hükmü ile belediyelerin personel istihdamında çok büyük değişiklik yapılmış, adeta çağ atlanmıştır. Ancak uygulamada ilke ve standart belirleme şeklinde merkezi idareye verilen yetki, boyutlarını biraz aşarak, adeta norm kadroyu belirlemeye dönüşmüştür. Belediyeler, nüfuslarına göre gruplara ayrılarak, hangi unvanla ne kadar kadro ihdas edilebileceği, üst sınırlar konularak belirlenmiştir. Oysa nüfus kriteri dışında ülke belediyelerinin, buldukları kentsel, endüstriyel, ticari, kırsal, turizm, tarım vs bölgelere göre ihtiyaç duyacakları personel türü değişebilmektedir. Sanayisi bulunan beldelerin norm kadro standartları nüfusça daha üst gruplara tekabül etmektedir.

⁷ Resmi Gazete (RG), 08.07.1939, sayı: 4253. Tümerkan, age, s. 338.

⁸ KHK'nin Tarihi: 13.12.1983 No:190, Yayımlandığı RG; Tarihi: 14.12.1983 Sayı: 18251.



Yeni zamanların belediye zabıtası. Resim: A.İhsan Öztürk

Böylece yeni kanun ile belediye teşkilâtının norm kadro ilke ve standartlarına göre oluşturulması hüküm altına alınarak, kadro ihdas, iptal ve değişiklikleri belediye meclislerinin yetkisi içerisine sokulmuştur. Belediyelerin personel istihdamı için bütçelerinde personel giderlerine ayırmaları gereken parasal miktara sınırlama getirilerek, yatırımlar için kaynak ayrılması amaçlanmıştır. Bütçesine göre personel ödeneği uygun olan belediyelerde, merkezi yönetimin onayı gerekmeyen tam gün ve kısmi süreli sözleşmeli eleman çalıştırılmasının yolu açılmıştır. Bu düzenlemeler belediyelere kendi personel politikalarını belirleme imkânını veriyor gibi gözükse de uygulamada ikincil mevzuat düzenlemeleri sonucu; belediyelerin memur istihdamında kullanabildikleri tek inisiyatif; memur taleplerinin nitelik ve niceliğini merkeze bildirmektir. Norm kadro çizelgesindeki boş kadroya memur atanması için İçişleri Bakanlığı'na müracaat edilir. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü uygun gördüğü müracaatları Devlet Personel Başkanlığı'na bildirir. Devlet Personel Başkanlığı'nın oluru sonrası ÖSYM aracılığı ile yapılan KPSS sonucuna göre atama gerçekleşir. Görüldüğü üzere bu süreçte belediyelerin kendi insan kaynağı üzerinde tasarrufu sınırlı bulunmaktadır. İşçi kadrosunda ise memur kadrosuna göre belediyelerin inisiyatifi biraz daha fazladır. Yönetmelik gereği, belediye meclisi onayı ile açık işçi kadrolarına atama yapılabilmesi için, işçide aranan vasıflar belirtilerek İş ve İşçi Bulma Kurumu'na başvurulur. İŞKUR ilana müracaat edenler arasından atanacak işçi sayısının üç katını kur'a ile belirleyerek belediyeye bildirir. Belediye encümeni belirlenen adaylar içinden atanacakları kendi yapacağı bir sınavla seçer.

Gerek memur gerekse işçi kadrolarına kendi istediği personeli alamayan belediyelerimiz genellikle hizmet alımını tercih ederek özel şirketler vasıtası ile personel çalıştırmaktaydılar. Özellikle katı atık yani çöp hizmetlerinde geçmişte yaşanan grevler nedeniyle belediyeler için kâbus olan bir alan haline gelmişti. Hizmetin satın alma yoluyla teminindeki en önemli sebeplerden biri buydu. Ayrıca **4857 sayılı İş Kanunu'nun ikinci maddesindeki düzenlemeye göre;** Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde istihdam edilen ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denip, bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumlu olacağı,

Asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmaya devam ettirilmesi suretiyle haklarının kısıtlanamayacağı veya daha önce o işyerinde çalıştırılan kimse ile alt işveren ilişkisi kurulamayacağı, aksi halde ve genel olarak asıl işveren alt işveren ilişkisinin muvazaalı işleme dayandığı kabul edilerek alt işverenin işçileri başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılarak işlem göreceklere, işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında asıl işin bölünerek alt işverenlere verilemeyeceği kuralı özellikle uzun süre devam eden işler açısından büyük sorunlar oluşturmaya gebe idi. Ancak, 20/11/2017 tarih ve 696 sayılı KHK'nin 127'nci maddesiyle, 27/6/1989 tarih ve 375 sayılı KHK'ye eklenen geçici 23 ve geçici 24 üncü maddelerinde belirtilen kamu kurum ve kuruluşlarında 4/1/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri uyarınca personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alım sözleşmeleri kapsamında yükleniciler tarafından çalıştırılanların sürekli işçi kadrolarına veya mahalli idare şirketlerinde işçi statüsüne geçirilmesine karar verilmekteydi. Usulen bir sınav yapılması gerekecekti. Hak sahibi işçilerin sürekli işçi kadrosuna geçirilmesine ilişkin sınavın; yalnızca yazılı, yalnızca sözlü, yalnızca uygulamalı şekilde yapılabileceği gibi yazılı ve sözlü, sözlü ve uygulamalı şekillerde de yapılabilmesi mümkündü.

Geçici işçiler, belediyelerde valiliklerin verdiği yıllık vizelerle çalışabilmekteydi. 190 sayılı KHK'nin 11'nci maddesinde; İl özel idareleri ve belediyeler ile bunların kurdukları birlik ve müesseselerde sürekli işçi çalıştırılması: Belediye ve bağlı kuruluşlarda 1983 tarih ve 190 sayılı KHK'nin 11'nci maddesiyle kadrolara atama ile kadro ihdas ve tadili belediye meclislerinden alınması üzerine geçici işçi istihdamı İçişleri Bakanlığı'nın vizesine (Bilahare bu yetki her yıl Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu'nun 25/f maddesine göre İçişleri Bakanlığı'nca Valiliklere devredilmekteydi) tabi tutulmuştur. Yeni kurulan birimler ile yeniden satın alınacak iş araç ve makinaları ve toplu taşıma araçları için ihtiyaç duyulacaklar dışında sürekli işçi kadrosu istenemeyecek ve vize yapılamayacak.

yacaktı. İş Kanunu açısından ise bu işçiler sürekli işçi statüsünde kabul edilmekteydi. Nihayet sorunun çözümü için kanun çıkarılarak bu statüye son verilmişti. 2007 tarih ve 5620 sayılı kanunla,⁹ 5018 sayılı kanuna tabi kuruluşlardaki, 2006 yılı içerisinde usulüne uygun olarak vizesi yapılmış geçici iş pozisyonlarında toplam 6 ay veya daha fazla süreyle çalışmış olan geçici işçilerin işçi kadrolarına atanması (bazı geçici işçilerin sözleşmeli pozisyonuna geçirilmesi) ve bundan böyle geçici işçi çalıştırılmasına son verilmesi öngörülmekteydi.

Sözleşmeli personel çalıştırma, belediyelerin uzman personel istihdamında hızlı ve pratik hareket etmesinin bir vasıtasıydı. Geçici işçi sorununa benzer bir personel sorunu da sözleşmeli personel statüsündeki çalışanların memur kadrosu karşılık gösterilerek bir yıl süreli olarak ataması yapılan ancak sosyal güvenlik bakımından SSK'ya tabi olan çalışanlardı. Sözleşmeli istihdamı, merkezi idarede ve yerel yönetimlerde farklı yürümekteydi. Belediyelerde sözleşmeli olarak atanmak için herhangi bir sınav veya müsabaka söz konusu değildi. Bu sefer, 2.6.2011 tarih ve 632 sayılı KHK¹⁰ ile vizenmiş veya ihdas edilmiş sözleşmeli personel pozisyonlarında bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihte çalışmakta olan ve 48'inci maddede belirtilen genel şartları taşıyanlardan, otuz gün içinde yazılı olarak başvuruların memur kadrosuna atanmasına karar verilmekteydi. Ancak 2007 düzenlemesinden farklı olarak, kanunun yayınlandığı tarihte sözleşmeli pozisyonuna yeni atanan birisi de memur kadrosuna atanma hakkını elde etmekte, ayrıca sözleşmeli statüde istihdam uygulamasına son verilmemekteydi.

Netice olarak, yukarıda belirttiğimiz üzere son dönemde çıkarılan mevzuatla belediyelerimiz personel istihdamı bakımından son yüz atmış yıllık dönemde yani modern belediyenin kuruluşundan sonra bir buçuk asırda elde edemedikleri yetkilere kavuşmuş oldular. En son yapılan düzenlemeyle taşeron hizmet alımları sistemi değiştirilmiş ve sürekli belediyelerin katı atık gibi en temel görevlerini ifa eden personelin taşeron vasıtasıyla istihdamı sonlandırılmış oldu. Esasen çöp hizmetlerinde taşeronlaşmanın en önemli sebebi, 1990'lı yılların başlarında çöp ve temizlik işçilerinin grevi nedeniyle, başta İstanbul olmak üzere büyükşehirlerimizde oluşan çöp dağlarıydı. Çeyrek yüzyıllık dönemde, bu işi taşere etmek suretiyle belediyeler bu riskten kurtulmak istemişlerdi. Öte yandan bu işi taşere etmenin, hizmetin daha hızlı yürütülmesi açısından da bazı faydaları vardı. Ancak bir miktar kâr payı taşeron şirketlere gitmekteydi. Şimdi bu işi belediyeler yine taşere edecekler, ancak belediye iştiraki sayılabilecek, yarıdan fazla hissesi belediyelere ait şirketlere taşere edebileceklerdir. Bu da sözkonusu işçilere, psikolojik açıdan bir miktar daha fazla iş garantisi verecek gibi görünmektedir.

.....

9 Kamuda Geçici İş Pozisyonlarında Çalışanların Sürekli İşçi Kadrolarına Veya Sözleşmeli Personel Statüsüne Geçirilmeleri, Geçici İşçi Çalıştırılması İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.

10 Devlet Memurları Kanunu'nun 4 üncü Maddesinin (B) Fıkrası ile 4924 Sayılı Kanun Uyarınca Sözleşmeli Personel Pozisyonlarında Çalışanların Memur Kadrolarına Atanması Amacıyla Devlet Memurları Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname

KAYNAKLAR;

- Resmî Gazete;
(Muhtelif sayılar, dipnotlarda ifade edilmektedir)
- M. Zeki Pakalın,
Osmanlı Tarih Deyimleri ve Terimleri Sözlüğü, C. II.
- O Nuri Ergin, Mecelle-i Umur-ı Belediye,
İstanbul Büyükşehir Belediyesi yayını, İstanbul 1995.
- Sıddık Tümerkan, Türkiye'de Belediyeler,
İçişleri Bakanlığı yayını, İstanbul 1946.

YETENEK KAŞIFI

 Melike Öztürk

İkisi İngilizce olmak üzere 4 kitabı bulunan İşe Alım Uzmanı Ozan Dağdeviren, kaleme aldığı kitaplarının temelini yüzyüze görüştüğü binlerce aday ile oluşturduğunu söylüyor.

Ozan Dağdeviren, Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji ve Psikoloji bölümü mezundur, yüksek lisansını Pazarlama bölümünde tamamlamıştır. Mezuniyet sonrasında bu alanları kendi çalışma hayatında harmanlayarak akademik bilgisini hayata geçirmiştir. İnsan davranışı üzerine artarak devam eden merakı, ona iş hayatında da deneyimlerini ikiye katlamasına olanak sağlamıştır.



“Creative Hiring”in çevirisi olan “Yetenek Kaşifi : Doğru İnsanı İşe Al” isimli kitabında, işe alımda doğru yeteneklerin keşfedilmesi için oluşturduğu Zirve Modelinin işlevinden bahsediyor. İş görüşmelerinde yöneticilerin adaylara sordukları kalıp soruların yanısıra, akademik dille inşa edilen tanışma evresinde, kişinin kendisini daha rahat ifade etmesinin; düşünce, istek, kaygı ve korkularını açıkça dile getirmesinin ne şekilde mümkün olabileceğini bu modelle gözler önüne seriyor.

Karşımızda kişiyi doğru anlamının sadece iş hayatında değil özel hayatımızda da önem arz ettiğine değinen Dağdeviren, daha etkin işe alım kararları vermenin kişilerin karşılıklı etkileşimde olduğu, birbirini daha kolay anlayabildiği iş görüşmeleri ile sağlandığını savunuyor. Bahsi geçen Zirve Modeli, davranış bilimi temelinde ele alınan, esasen insanın iç dünyasını, davranışının özünü ve var olan potansiyelinin dışa vurulmasını hedefliyor.

Bir iş görüşmesinde adayın kendisini açmasını sağladığınızda aradaki perde kalkar, yoksa maske takmasına izin vermiş

olursunuz. İş görüşmelerinde dürüstlük ve özgünlük esastır. Ama muhtemeldir ki, görüşme başladığında aday kendisini duygusal bir iç hesaplaşmanın ortasında bulabilir.

-GERÇEKLER / İDEAL OLAN.

Seçim yapmak zordur. Bu durumu kolaylaştıran ve etkin bir şekilde kişinin davranışını yönetecek olan da birim yöneticileridir.

Ozan Dağdeviren, “İnsanları sadece fonksiyonel deneyim ve uzmanlıklarından ibaret görmek, endüstriyel bakış açısının getirdiği, insanları makineleştirmenin direkt bir sonucudur. Sosyal ve psikolojik anlayış eksik kaldığında, insanların yetenekleri sadece “sabit değerler” olarak görülmektedir.” şeklinde açıklıyor.

Analitik bir iş görüşmesinin detayları, yetenek kazanmanın yolları, liderlik, ikna, ekip yönetimi gibi İnsan Kaynakları alanındaki bir çok konunun işlendiği bu kitapta; süreçler çeşitli örneklerle desteklenerek, yeni yetenekleri yakalama konusunda bizlere yol gösteriyor.

İK'YA TAVSİYE: KRİTİK ROLLERDEKİ BİREYLERİN ORTALAMA PERFORMANSINI ARTIRMAK KURUMSAL DEĞERDE BÜYÜK FARKLAR YARATABİLİR!

İK bir işin gerektirdiği beceri düzeyi, çaba ve sorumlulukla birlikte çalışma koşullarına odaklanır. Organizasyonda göreceli katma değer yaratan işler, geleneksel olarak bir ya da iki yolla değerlendiriliyordu. İnsan Kaynakları profesyonelleri de tipik olarak bir işin gerektirdiği beceri düzeyi, çaba ve sorumlulukla birlikte çalışma koşullarına odaklanır. Bu bakış açısından yola çıkarsak en önemli pozisyonların; en fazla beceriye sahip, en çok çalışan, en fazla sorumluluk yüklenen ve en zorlayıcı ortamlarda görev yapan çalışanlar tarafından doldurulanlar olduğunu düşünebiliriz.

Tersi şekilde ekonomistler de genel olarak, çalışanların aldığı maaşın şirkete kattığı değeri yansıttığına inanır. Böyle bakarsak, en önemli işlerin en fazla maaş alınan çalışanlarca yapılanlar olduğunu düşünebiliriz.

Bu iki bakış açısındaki ortak sorun şudur: Sadece, şirketin “önemli” muamelesi yaptığı işlerin tespit edilmesine odaklanılır; gerçekten önemli olanlar işlere değil... Bunu yapmak için de organizasyon şemasından ya da ücretlendirme sistemlerinden yola çıkmak yerine, stratejiden ilerlemek gerekir.

Bu nedenle bizler üst yetenek pozisyonu belirleyen iki karakteristik özellik bulunduğuna inanıyoruz: Birincisi, tahmin edeceğimiz gibi bu pozisyonun bir şirketin stratejisinin bir bölümünü gerçekleştirmek konusunda ne kadar önemli olduğu... İkincisi ise, bu pozisyondaki çalışanların iş kalitesinin bulunurluğu...

Stratejik yeterliliklerinizi (niyetlendiğiniz rekabet avantajını yaratmak için gereken teknoloji, bilgi ve becerileri) belirlemek

Bu durumda şu çok açık: Bir pozisyonun stratejik önemini belirlemek için öncelikle şirketinizin stratejisi konusunda net olmanız gerekiyor.

- **FİYAT BAZINDA MI REKABET EDİYORSUNUZ YOKSA KALİTE Mİ?**
- **REKABET AVANTAJINIZI TOPLU TÜKETİM Mİ SAĞLIYOR?**

Bu sorularınızın yanıtını verdikten sonra stratejik yeterliliklerinizi (niyetlendiğiniz rekabet avantajını

yaratmak için gereken teknoloji, bilgi ve becerileri) belirlemeniz şart. (Örneğin, Wal-Mart'ın düşük fiyat stratejisi, en uç noktada lojistik ve bilgi sistemleri ile maliyet kesintilerine odaklanmayı gerekli kılar.) Son olarak sormanız gereken ise şudur: Stratejiyi hayata geçirirken bu yeterlilikleri kullanabilmem için hangi işler kritik önem taşıyor?

Bu tür pozisyonlar, desteklediği stratejilerin sayısı kadar değişkendir. Perakende şirketleri Cormode ve Cario'yu ele alalım. Bu şirketlerin ikisi de büyümek için müşteri tatminine güvenir ama farklılık, bu tatminin gerektirdiklerinde ortaya çıkar: Cormode'da kişisel hizmet ve öneriler ön plana çıkarken, Cario'da kilit önem taşıyan noktalar düşük fiyat ve ürün bulunurluğudur. Bu nedenle iki şirkette stratejik avantaj yaratmak için kritik olan işler birbirinden farklıdır. Cormode'da satış temsilcileri kritik önem taşıırken, satın alma müdürlerinin başarısının merkezi olduğu Cario'da satış temsilcisi bulabilmek neredeyse imkansızdır.

Burada önemli olan, hiçbir stratejik pozisyonun kendiliğinden oluşmadığını akılda tutmaktır. Dahası, bu pozisyonlar göreceli olarak ender bulunur (işgücünün yüzde 20'den azı) ve genellikle organizasyonda dağılmış durumdadır. Bu nedenle Ar&Ge departmanındaki biyokimyager de pazarlamadaki saha satış temsilcisi de stratejik olabilir.

Performansta büyük değişkenlik yaratmayan stratejik işler, giriş seviyesi olarak tanımlananlar için bile göreceli olarak azdır.

Bunun nedeni bu işlerdeki performansın, görevi yerine getirmek için uzmanlıktan daha fazlasını gerektirmesidir. Kasiyerlik işini ele alalım. Genel mekanizmalar zor değildir. Ancak eğer pozisyon, müşterinin satın alma deneyimine vurgu yapan bir perakende stratejisinin parçasıysa, iş elbette ürünlerin kaydedilmesi ve gülümseyerek müşteriden para alınmasından daha fazlasını gerektirecektir. Bu durumda kasiyerden örneğin, müşterinin satın aldıklarını gözlemlemesi ve mağazaya tekrar geldiğinde satın almayı isteyebileceği ürünleri önermesi beklenebilir. Bu tür durumlarda kişinin performansında farklı kriterler ön plana çıkacaktır.

Bazı işler yüksek değişkenlik seviyesi gösterebilir (örneğin, Cario gibi büyük bir mağazanın satış danışman-

lığı gibi...) ama pek az stratejik etki yaratır. (Çünkü belirttiğimiz gibi Cario'nun stratejisi müşteri tatminine dayanmamaktadır.) Bu nedenle bu tür işlerdeki bütünsel performans seviyesinin dramatik biçimde artırılması da değişkenliklerin daraltılması da rekabet avantajını geliştirmede bir fırsat yaratmayacaktır.

Bazı işler de potansiyel olarak stratejik öneme sahip olmasına karşın rekabet avantajı açısından pek az fırsat sunar.

Çünkü herkesin performansı zaten en yüksek seviyededir. Bu hem işin standart doğasından hem de şirket ya da endüstrinin (eğitimler ya da özenli işe alım sistemlerine yatırım yapması sayesinde) çalışanların ortalama performansını artırmış olmasından kaynaklanabilir. Örneğin bir pilot pek çok havayolu şirketinin stratejik güvenlik hedefine en kilit katkılarda bulunan kişidir. Ancak pek çok pilot yüksek performansını, düzenli eğitimlere ve hükümetin düzenlemelerine borçludur. Bazı pilotların performansının güvenli olmayan bir kategoriye düşmesinin stratejik başarısızlık getireceğinden kuşku yoktur. Güvenlik konusunda bir pilotun performansını artırmak pek de mümkün değildir ve marjinal katkılar olası olmasına karşın rekabet avantajı için bir fırsat oluşturması söz konusu olamaz.

Bu nedenle bir işin, üst yetenek pozisyonu olarak tanımlanabilmesi için hem stratejik etki hem de performans değişkenliği kriterlerine sahip olması gerekir. Bu iki belirleyici karakteristik özellik, üst yetenek pozisyonunu ortalama ve alt yetenekten ayıran pek çok farklı özelliği doğurur. (Örneğin pozisyonun, gelirleri artırma ya da maliyetleri azaltma potansiyeli gibi...)

Ortalama yetenek pozisyonları, üst yetenek pozisyonlarını destekleyen ve dolaylı olarak stratejik olanlardır. Ya da potansiyel olarak stratejik olmalarına karşın halihazırda pek az performans değişkenliği göstererek rekabet avantajı için önemli fırsatlar sunmazlar. Ortalama yetenek pozisyonları çok fazla katma değer yaratmamasına karşın, genellikle bunun korunması için önemlidir.

Alt yetenek pozisyonlar şirket stratejisinin ileri götürülmesinde hiçbir rol oynamaz, değer yaratılması ya da korunmasında pek az etkileri vardır ve aslında belki de bunlara hiçbir şekilde ihtiyaç duyulmaz.

Üst yetenek pozisyonlarını belirledikten sonra, (hem bireysel hem de üst, ortalama ve alt yetenek pozisyonlarının bir parçası olarak) onları yönetmeniz gerekir.

Bu sayede bu pozisyonlar ve bunların içinde görev yapan kişiler organizasyonun stratejik hedeflerini ileriye taşıyabilir. Bu konuda atılacak ilk adım; farklı görev ve kişilere neden farklı muamele edilmesinin gerekli olduğunu işgücünüze açıkça ve net bir biçimde anlatmaktır. Bir ilaç şirketi, son derece hızlı değişen rekabet ortamında şirketin başarısı için kritik olan pozisyonları hem kurum hem de iş birimleri seviyesinde tespit ediyor. Şirket bu girişimin bir parçası olarak işgücü felsefesi ve yönetim ana hatlarını içeren bir bildiri geliştirdi. Bu ana hatlardan biri de "işgücü farklılaşması"na gönderme yaparak şöyle der: "Kritik pozisyonlarda kilit yeteneklerimizin bulunması ve bu bireylerin kariyerlerinin merkezi biçimde yönetilmesi önemlidir."

Ancak iletişim, işin sadece başlangıcıdır. Üst yetenek pozisyonları aynı zamanda oransız yatırım seviyelerini de gerekli kılar. Bu rolleri üstlenen kişilerin performansının ayrıntılı olarak değerlendirilmesi, bu bireylerin aktif olarak geliştirilmesi ve cömertçe ücretlendirilmesi çok önemlidir. Ayrıca, ileride bu kişilerin yerine geçecek olanların da en iyiler olduğundan emin olunmalıdır. NCM, saydığımız bu dört cephenin her birimde önemli yatırımlar yapan bir şirkettir.

NCM son birkaç yıldır "talebe dayalı işgücü" adı verilen bir sistem geliştirmek için çalışıyor. Bu işgücü, ihtiyaç anında hızla bir araya getirilebilecek ya da (bireysel müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına yanıt verecek yazılım, donanım ve danışmanlık hizmetlerinden oluşan) bir paketin parçası haline





getirilebilecek kişileri içeriyor. NCM bu uygulamanın bir parçası olarak, tüketicilerin bu tarz “bir aradaki” önerilerine yanıt verecek özel bireyleri kendine çekmek ve elde tutmak için çalışmaya başladı.

Şirket bir yılı aşkın süredir de üst yetenek pozisyonlarını belirlemeye odaklanmış durumda. NCM’in faaliyetleri geliştikçe, bu tür pozisyonların listesi de elbette değişim gösterecek. Ancak (örneğin ülke genel müdürü gibi...) bazı pozisyonların, oransız değerini koruması bekleniyor. Diğer stratejik roller orta kademe yönetici pozisyonlarını içeriyor.

Önemleri nedeniyle, NCM’deki kilit pozisyonlar parlak kişilerce dolduruluyor: üstün yetenekli oyuncular bu üst yetenek pozisyonlara yerleştirmek kuşkusuz ki üstün yetenekli performansı garantiliyor. Ancak NCM daha da ileri giderek, belli bir süreç aracılığıyla üstün yetenekli oyuncular yüksek standartlara yönlendirecek adımlar atıyor. Her bir pozisyon için ayırt edici yüksek ve düşük performans faktörlerini belirliyor, ardından da kişileri bu kriterleri baz alarak değerlendiriyor.

Şirket geçtiğimiz yıl on liderlik özelliği geliştirdi. (Müşteriler ile ortaklık kurabilme becerisi ve stratejik risk alabilmek, gibi...) Bunların her biri açık davranışsal kıyaslamaları betimleyen dört aşamalı bir skalaya göre ölçülüyor. Bireyler kendilerini bu özelliklere göre değerlendiriyor ve ayrıca 360 derece geri bildirim sayesinde başkaları tarafından da değerlendiriliyor.

Bu tür ayrıntılı bir değerlendirme, güçlü bir profesyonel gelişim sistemi tarafından desteklenmediği sürece değersizdir.

Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan zayıf ve güçlü yönler baz alınarak ve şirketin intranet’inde bulunan araçların yardımıyla, NCM’deki üst yetenek pozisyonlarının kendileri için on liderlik alanının her birinde bir gelişim programı oluşturması isteniyor.

Bu, üst yetenek pozisyonundaki kişilere önerilen sayısız gelişim fırsatından sadece biri... Aslında, NCM’in her yıl çalışanların gelişimi için harcadığı 750 milyon doların 450 milyon doları ya (hem bugün hem de gelecekte gerekli olan) becerilerin güçlendirilmesine ya da kilit pozisyonlardaki kişilerin geliştirilmesine ayrılıyor. Üst düzey bir yönetici zamanının tümünü, bu işlerdeki kişilerin yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi için tasarlanan programa harcıyor.

HER KİLİT POZİSYON İÇİN BU ROLLERİ BESLEYİCİ İŞLERE YATIRIM YAPMAK

NCM, belki de en önemlisi yedekleme planlamasını biçimlendirmek için çalışmalar başlattı. Bunu yaparken, her kilit pozisyon için bu rolleri besleyici işlere yatırım yaptı. Bu besleyici pozisyonlardaki kişiler düzenli olarak, stratejik olarak önemli rollere terfi ettirilmeye “şimdi hazır olup olmadıkları”, “bir iş geride oldukları” ya da “iki iş geride” olduklarına göre değerlendirildi. Kişilerin ihtiyaç duyulan becerileri geliştirdiği “geçiş” işleri, kilit stratejik

pozisyonlardaki adaylarla dolduruldu. Örneğin, bölgesel satış müdürlüğü pozisyonu, ülke genel müdürü olma yolunda bir geçiş işidir. NCM bu yöntem sayesinde üstün yetenekli çalışanların tepe pozisyonları doldurmaya hazır olduğundan emin oluyor.

Stratejik olmayan alt yetenek pozisyonları için dikkatli bir analiz yaptıktan sonra, zaman içinde orta oyuncularını elimine edebileceğiniz ve dış kaynak kullanımı aracılığıyla alt yetenek pozisyonlarını ortadan kaldırmaya başlayabilirsiniz.

Roche, pozisyonların kendisinin stratejik değerine daha fazla vurgu yapan şirketlerden biridir. İlaç şirketi son birkaç yıldır, rekabet avantajını korumak için hangilerinin gerekli olduğunu belirlemek amacıyla farklı pozisyonlara bakıyor. Kişinin bu rolde ne kadar iyi performans gösterdiğinden bağımsız olarak, eğer bu pozisyon stratejik değer yaratmıyorsa iş elimine ediliyor. Örneğin, bir ilaç şirketi geçenlerde yapılan bir proje sayesinde veri hizmetleri tarafından sağlanan stratejik değere baktı ve sonuç olarak hangi pozisyonların eklenmesi, hangilerinin değiştirilmesi ve hangilerinin ortadan kaldırılması gerektiğine (örneğin, veri merkezi hizmetleri mühendisi gibi...) karar verdi.

Bir başka ilaç şirketi de benzer bir amaçla, büyük tüketici gruplarına odaklanmak için alınan stratejik bir kararı takiben şirket için stratejik olan bir pozisyonu kaldırdı, bu pozisyonu destekleyen çalışanları işten çıkardı.

Sonuç olarak temel amacınız pozisyon portföyünüzü yönetmek olmalıdır. Bu sayede üst yetenek pozisyonlarına özel bir dikkat harcanarak doğru kişilerin, doğru işlerden olduğundan emin olabilirsiniz. Öncelikle, üst-ortalama-alt yetenek oyuncularınızın kim olduğunu belirlemek için geliştirilen performans kriterlerini kullanarak her bir üst yetenek pozisyonunun yüzdesini hesaplayın. Ardından alt yetenek oyuncularını üst yetenek pozisyonlarından çıkarmak için hızla harekete geçin ve üst yetenek pozisyonlarındaki ortalama oyuncuların üst yetenek haline gelebilmesi için çalışın.

GlaxoSmithKline yakın zaman önce böyle bir çalışma başlattı. Şirket hem saha yöneticilerini hem de İK çalışanlarını görevlendirerek (performans süreci sonunda belirlenen) sadece en iyi çalışanların şirketin kilit pozisyonlarında görev yaptıklarından emin olmayı amaçladı.

YÜKSEK PERFORMANS GÖSTEREN ÇALIŞANLARI GELİŞTİRME

Ar&Ge, pazarlama ve üretim stratejileri konusunda rutin olarak zorlu kararlar alabilen firmalar, ne yazık ki aynı disiplini en önemli değerleri söz konusu olduğunda gösteremez: işgücü... Aslında uzun zamandır edindiğimiz deneyim sonucunda, en farklı Ar&Ge, üretim ve pazarlama stratejilerine sahip olan firmaların en jenerik ve en farklılaşmamış işgücü stratejilerine sahip olduğunu belirledik. Bu şirketlerdeki yöneticilerden biri bu alanda zor bir karar aldığımda, karar genellikle işgücünün değeri yerine maliyetler ile ilişkili oluyor.

Alıntıdır: <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2018/5-May%C4%B1s/2842/ik-ya-tavsiyekritik-rollerdeki-bireylerin-ortalama-performansini-artirmak-kurumsal-degerde-buyuk-farklar-yaratabilir>

AJANDA

AHRD ASYA ULUSLARARASI ARAŐTIRMA KONFERANSI

(<http://www.ahrd.org/events/Event-Details.aspx?id=922464&group=>)

İnsan Kaynakları Geliştirme Akademisi
8-10 Kasım 2018

Bangkok, Tayland

AMERİKAN YÖNETİM DERNEĞİ (AMA)

(<http://www.amanet.org/individualsolutions/parameters-solution1.aspx?SelectedSolutionType=Seminar-s&PrimarySubjectArea=Human+Resource+Management>)

İnsan Kaynakları Yönetimi Seminerleri

AMERİKAN BORDRO DERNEĞİ'NİN 36. YILLIK KONGRESİ

([HTTP://APACONGRESS.COM/](http://apacongress.com/))

15-19 Mayıs 2018 | Ulusal Liman, MD

İlgi çekici, anlayışlı eğitim, birinci sınıf konuşmacılar ve dünyanın en büyük bordro, borç ödemeleri ve finans fuarı, Amerikan Bordro DerneĐi'nin Yıllık Kongresi'ni tüm bordro uzmanları için zorunlu bir etkinlik haline getirmektedir.

AMERİKAN SAĞLIK HİZMETLERİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ DERNEĞİ

(<http://www.ashhra.org/>)

54. ASHHRA Konferansı ve Sergisi, Pittsburgh, PA, 15-18 Eylül 2018, sağlık hizmetleri İK profesyonelleri için eğitim, ağ oluşturma ve profesyonel gelişim sunmaktadır. Bu konferans, CEU'lar için PHR, SPHR ve SPHR-CA kredilerine doğru da sunulabilir.

ATD KONFERANS VE ETKİNLİKLERİ

([HTTPS://WWW.TD.ORG/EVENTS](https://www.td.org/events))

EĞitim ve Gelişim DerneĐi (eski ASTD)

AVANTAJLAR FORUM & EXPO

(<https://www.employeebenefitadviser.com/news/benefits-forum-expo-2018>)

Ülkenin en büyük etkinliği sadece kıdemli yardım uzmanları için geliştirildi.

24-26 Eylül 2018 New Orleans, LA

HR FLORİDA EYALET KONFERANSI VE FUARI

(<http://www.hrflorida.org/events/EventDetails.aspx?id=996651&group=>)

27 Ağustos - 29, 2018 Yeniden belgelendirme kredisi kazanmanıza yardımcı olacak uygun fiyatlı, dinamik bir program arayan tüm İK profesyonellerine açıktır. İşletme sahipleri ve yöneticiler, ülke çapında en iyi açılış konuşmacıları ve önde gelen uzmanlardan öğrenebilirler.