

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE YEDEKLEME PLANLAMASININ ÖNEMİ

Yüksek Lisans Tezi

Boğaç Akarsel
0650Y38217

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Beliz Dereli

İstanbul, Ekim 2007

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE YEDEKLEME PLANLAMASININ ÖNEMİ

Yüksek Lisans Tezi

Boğaç Akarsel
0650Y38217

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Beliz Dereli

İstanbul, Ekim 2007

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva etiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

Boğaç AKARSEL

ÖZET

Bilgi çağının hızla değişen rekabet ortamında, yedekleme planlaması, bir işletmenin başarısını ve sürekliliğini sağlayan önemli bir faktör olarak dikkati çekmektedir. Yedekleme planlaması, önceleri sadece aile şirketlerinde uygulanabilir bir model olarak görülmekle birlikte, şimdilerde tüm şirketlerin insan kaynakları departmanı önderliğinde önemle ele alınan bir uygulamadır. Yedekleme planlaması, daha çok üst yönetim ve piyasada bulunması zor olan elamanlara yönelik bir uygulamadır. İşletmenin kilit noktalarında çalışanların istifa etmeleri veya işten çıkarılmaları durumunda işletmenin işini kolaylaştırıcı bir önlem niteliğindedir. Çünkü söz konusu durumlarda, işletme faaliyet ve işlerin hiçbir aksama olmadan devam etmesi için boşalan koltuğun en hızlı şekilde doğru kişi ile doldurulması gerekmektedir.

ABSTRACT

Succession Planning is a key factor in a managements success and continuity, especially in a such a information age where competition conditions are quickly changing. Earlier before, Succession Planning was only performable in family companies. But now it is an important application that is leaded by the companies Human Resources departments. Succession Planning is an application which is performable for managers and critical employees, who are diffucult to find in the business enviroment. Succession Planning makes things easier for Human Resources Departments when an employee resigns or gets fired from a critical position unexpectedly. Because in this situations, a companies activity must continue without any problem. This situation can only be reached if you can replace your resigned employee with the right person. An successful and efficient Succession Planning makes the company to achive this objective.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1
1. YEDEKLEME PLANLAMASI VE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1 Yedekleme Planlamasının Tanımı ve Amacı	3
1.2 Yedekleme Planlamasının Örgütteki Yeri ve Önemi	6
1.3 Aile İşletmelerinde Yedekleme Planlaması	9
1.4 Yedekleme Planlaması ve Emeklilik Politikaları	12
2. YEDEKLEME PLANLAMASI SÜRECİ	13
2.1 Aday Havuzunun Oluşturulması	14
2.1.1 Aday Havuzunu Yaratmak	14
2.1.2 Aday Havuzunu Geliştirmek	15
2.1.3 Aday Havuzunu Yönetmek	16
2.1.4 Gelişim Olanaklarını Takip Etmek	17
2.2 Yedeklerin Saptanması	20
2.2.1 Tepe Yöneticinin Kararları	20
2.2.2 Sorumluluğun Aktarılması	20
2.2.3 Merkezileştirilmiş Danışmanlık Sistemi	21
2.2.4 Alt Kademedeki Yönetim Kurulunun Gözlemleri	21
2.3 Yedeklere sorumlulukların Aktarılması	22
2.3.1 Yedeklemenin İlan Edilmesi	22
2.3.2 Asistan Tayin Etme	22
2.3.3 Yapararak Öğrenme	23
3. YEDEKLEME PLANLAMASINDA ADAYLARIN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	25
3.1 İş Rotasyonu	25
3.2 Yeniden Yerleştirme	25
3.3 Değerlendirme Merkezi	26
3.3.1 Değerlendirme Merkezi ve Psikometri Ölçümleri	26
3.3.2 Geliştirme Amaçlı Değerlendirme Merkezleri	28
3.3.3 Değerlendirme Merkezleri İşlemleri için Kurallar ve Etik İlkeler	30
3.3.4 Değerlendirme Merkezi Uygulamasında Geribildirim	32

4. FARKLI İŞLETMELERDE YEDEKLEME PLANLAMASINA YÖNELİK.....	
UYGULAMA ÖRNEKLERİ	35
4.1 Şişecam Grubu Yedekleme Planlaması Çalışmaları.....	35
4.2 Novartis Grubu Yedekleme Planlaması Çalışmaları	36
4.3 Viko Yedekleme Planlaması Çalışmaları	38
SONUÇ.....	56
KAYNAKÇA	58

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 – İyileştirme Örneği	47
Tablo 2 – Süreçlere İlişkin Kurul / Komite Örneği	47
Tablo 3 – PYS Yetkinlik Kriterleri	49
Tablo 4 – BGYBG Eğitime Katılan Çalışan Sayısı	50
Tablo 5 – KG Eğitime Katılan Çalışan Sayısı	51
Tablo 6 – KY Eğitime Katılan Çalışan Sayısı	51
Tablo 7 – Teknik Eğitimlere Katılan Çalışan Sayısı.....	51
Tablo 8 – Çalışanlara Verilen Zorunlu Eğitimler	52
Tablo 9 – Yıllık Rotasyon Dağılımı	53

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 – Şirket Üst Yönetim Devri Faktörleri	12
Şekil 2 – İnsan Kaynakları Stratejileri Örneği	39
Şekil 3 – Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci	40
Şekil 4 – İnsan Kaynakları Planlama Süreci	41
Şekil 5 – İşe Alım Süreci	43
Şekil 6 – Kariyer ve Yedekleme Planı Örneği	44
Şekil 7 – Performans Yönetim Sistemi (PYS)	49

KISALTMALAR

- BGYBG** : Bireysel Gelişim ve Yönetim Becerilerini Geliştirme
ÇGYS : Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetim Süreci
ÇMA : Çalışan Memnuniyet Anketi
DM : Değerlendirme Merkezi
İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği
KG : Kurumsal Gelişim
KKA : Kurum Kültürü Anketi
KM : Kalite Merkezi
KY : Kalite Yönetimi
KYM : Kalite Yönetim Müdürü
ÖDK : Öneri Değerlendirme Komitesi
ÖDS : Öneri Değerlendirme Sistemi
PYS : Performans Yönetim Sistemi
STYK : Stratejik Yönetim Komitesi
STYS : Stratejik Yönetim Süreci
TDYK : Tasarım Değişiklikleri Yönetim Komitesi
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TTÖS : Takım Çalışmaları, Teknoloji Ödülü, Öneri Değerlendirme Sistemi

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde, özellikle kritik nitelikteki pozisyonların beklenmedik durumlarda boşalması halinde, o pozisyonun ivedilikle doldurulması ve yönetim/lider kadrolarının devamlılığının sağlanmasında bir yöntem olarak kullanılan yedekleme planlaması kavramına açıklık kazandırmak ve ayrıntılı bir tanımlama yaparak işletmeler açısından önemini vurgulamaktır. Şirketlerde pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifası, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları gibi durumlarda şirket çalışanlarının işe, yeni pozisyona ve işin gereklerine alışma durumu hayati önem taşımaktadır. Ani değişiklikler sonrası yeni işe adaptasyon zorunluluğu gibi karşılaşılabilecek sorunların, ancak iyi yedekleme sistemi oluşturulabilmiş şirketlerde başarıyla üstesinden gelindiği görülür.

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Yedekleme planında yönetici kadroları ile birlikte uzman düzeyinde kadrolar da bulunabilir. Önemli olan pozisyonun tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu konuya önem veren firmalar, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemekte, bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.

Kritik-kilit yönetim pozisyonları için, yönetim kadrosunun bugünden kurum içinde yetiştirilmesi amacıyla, kurumsal bir programın hayata geçirilmesi kaçınılmazdır. Bu amaçla hazırlanan yedekleme planı (*succession planning*) ise bahse konu olan kritik-kilit pozisyonların boşalması halinde buraları dolduracak adayların önceden belirlenmesi ve yetiştirilmesi sürecidir. İşletmelerin çalıştıkları sektördeki başarıları ve tanınır olmalarının, o işletme bünyesinde çalışanların işle ilgili kişisel başarılarının da

sonucu olduğu göz önünde bulundurulduğunda; yedekleme planlaması bu anlamda işletmenin başarısını daimi kılacak bir değere ve öneme sahiptir.

Dolayısıyla birçok işletme üst düzey yöneticilerinin taşıdığı önemin farkında oldukları için yedekleme planlamasını benimsemekte ve uygulamaktadır. Bununla birlikte yedekleme planlaması, uygulanması özenli ve aktif bir insan kaynakları araştırmasını ve değerlendirmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları departmanı tarafından çalışanların ve yöneticilerin de fikirleri alınarak oluşturulan yetenek havuzları (talent pools); yedekleme planlaması için etkili ve doğru bir araçtır. Bu havuzlarda çeşitli pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre uygun kişiler belirlenmeli ve bu kişilere kariyer planlamaları dahilinde özel gelişim planları uygulanmalıdır.

Gerçekleştirilmesi kolay bir çalışma olmayan yedekleme planlamasının, örgüt kültürü güçlü ve geleceğe dair plan ve stratejileri net olan bir şirkette başarıya ulaşma olasılığı çok daha yüksektir. Başarılı bir yedekleme planlaması bir örgütün iş çevresindeki, endüstrideki ve pazardaki değişimlere ayak uydurmasına olanak veren, iş kalitesinin yükselmesini garantileyen, tamamen insan odaklı, güvene ve akla dayalı bir süreçtir. Çalışanların, söz konusu sürece katılmaya gönüllü ve istekli olmaları, yedekleme planlamasının hayata geçirilmesi ve başarılı olması için en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle yedekleme planlamasının hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından öneminin yeterince iyi anlaşılması ve sürecin de doğru şekilde işleminin sağlanması gerekmektedir.

Günümüzdeki rekabet ortamı, yaşanan değişimin hızı ve şirketlerin geleceğini şansa bırakmak istemeyecekleri düşünüldüğünde, yedekleme planlaması, geleceğin yöneticilerini yetiştirmede ve bu kapsamda, işletmelerin başarı ve sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak varlığını sürdürecektir.

1. YEDEKLEME PLANLAMASI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Yedekleme Planlamasının Tanımı ve Amacı

Geçmişte organizasyonlar kişinin kariyer basamaklarını kontrol ve dikte edecek şekilde bir klasik yönetim anlayışına sahipti. Ancak rekabet ortamı, organizasyonlarda lideri saptama ve seçme yöntemlerini değişime sürüklemiştir. Hızlı ve tahmin edilmesi güç olan değişim ortamlarında yönetim ve liderliğin devamını sağlamak için esnek ve bu ortama cevap verebilecek, yedekleme sistemleri geliştirilmiştir (Metz, 1998;s.12 - 15).

Yoğun rekabetçi küresel çevrede, beşeri sermaye bir örgütün en önemli varlığıdır. Beşeri sermayenin, tüm örgütlerden farklılaştırıcı başarılı bir şirket modeli oluşmasında payı büyüktür. Stratejik hedefleri gerçekleştirme becerisine sahip örgüt oluşturmak için, en çok gerekli çalışmalardan birisi olan yedekleme planlaması kavramı ilk defa bu planlamanın göz ardı edilmesi durumunda örgütlerin gerekli değişimleri yapmak için hazır olmayacaklarına inanan Henry FAYOL tarafından kullanılmıştır (Geroy, 2005;s.27 - 36). Bir örgütün amaçlarını ve beşeri sermaye ihtiyaçlarını düzenleyen sürekli ve dinamik bir süreç olan yedekleme planlaması, örgütün iş dünyası, endüstri ve tüm pazardaki değişimlere ayak uydurmasını sağlar.

Yedekleme planlamasının diğer bir amacı, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, doldurulması gereken boşlukların saptanması, üst-düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ve yönetimin geliştirilmesi gibi unsurların bütünü (Holbeche, 2001; s.290 - 291) ile; en yetenekli kişileri etkilemek ve şirket içinde tutmak, şirket içinden lider yetiştirmek ve adayların kariyer gelişiminin takibi ve desteklenmesidir (Bruce, 2001;s.79 - 84). Bu açıklamalara dayanarak yedekleme planlaması, örgütlerin bireysel ve örgütsel başarısını, aynı zamanda liderliğin sürekliliğini sağlayan, personel geliştirme çalışmalarına yardımcı olan, biçimlendirilmiş bir süreç olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2006).

Yedekleme planlaması performansın artırılması maksadıyla örgütü liderliğe taşıyacak değişkenleri değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olduğundan, örgüt kültürü yedekleme planlamasının temelini teşkil etmektedir. Parçası oldukları örgütün geleceği ile ilgili kuşkuları olan ve kendilerini o örgüte ait hissetmeyen çalışanların yedekleme planlamasının da bir parçası olmaları beklenemez. Bununla birlikte yedekleme planlamasına katılan şirket çalışanlarının da, şirketin stratejisi ve gelecek planlarına, hangi pozisyonların önemli olduğuna ve bu pozisyonları geliştirmek için neler yapıldığına dikkat etmeleri gerekmektedir (*Fulmer, Conger, 2004;s.224 - 226*).

Yukarıda belirtilen tanımlamalara ilave olarak; örgütsel yedekleme, şirketlerde kritik pozisyonları doldurmak, bugünden gelecekteki yöneticilik gereklerinin belirlenmesi ve şirket bünyesinde bu gerekleri dolduracak kişilerin hazır bulundurulması faaliyeti olarak tanımlanabilir.

Diğer bir ifade ile, örgütsel yedekleme, şirketin faaliyetleri ile stratejik ve operasyonel planlarına göre, yöneticilerin uzun vadeli olarak gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması için planlama yapılmasıdır. Dış çevre analizi, yöneticilik gerekleri ve gelecekte şirketin ihtiyaç duyacağı yöneticilerin bulundurulmasını kapsayan bu süreç, yönetici adayları için kariyer yollarının çizilmesi ve kariyer yollarının yapılmasını gerektirir (*Holbeche, 2001;s.290 - 291*).

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgiyi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yada somut olarak yükselmesinin planıdır. Şirketlerde kariyer yollarının çizilmesiyle ilgili olarak bazı ilke ve yöntemler mevcuttur.

Kariyer yollarının çizilebilmesi için öncelikle, şirkette organizasyon şemasının çizilmiş olması ve buna bağlı olarak görev tanımlarının yapılmış olması gerekir. Görev tanımlarında yer alan pozisyonlarla ilgili bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler kariyer yolunun çiziminde kullanılacak bilgilerdir. Şema ve görev tanımları yoksa öncelikle organizasyon şemasının çizilmesi ve görev tanımlarının yapılması kariyer yollarının çizilmesinde birinci işlem olacaktır. Daha sonra görevler/pozisyonlar arasındaki benzerlikler araştırılarak, benzer bilgi, beceri ve yetenek gerektiren

pozisyonlar belirlenir. Böylece hangi pozisyonlardan hangilerine gidilebileceğini gösteren kariyer yolları çizilir(*Besson, 1998;s.63 - 64*).

Günümüzde şirketlerin örgüt yapılarının yalınlaşması ve kademe sayısının azaltılması sonucu, kariyer yollarının çizilmesinde doğrusal ve dikey ilerleme yerine yatay ilerleme yollarının kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bir yönüyle zorunluluktan kaynaklanan yatay ilerlemenin önemli bir yararını gözden kaçırmamak gerekir. Yatay ilerlemeler, şirketi bir bütün olarak görebilme ve çok sayıda fonksiyonu tanıma imkanı sağlamaktadır (*Erdoğan, 2001*).

Dikey ilerleme imkanlarının azalması ve yatay ilerlemenin yaygınlaşması, kariyer geliştirme çalışmalarında çapraz fonksiyonlar ve coğrafi bölgeler arası değişiklikler üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Yatay kariyer hareketi, fonksiyonel birim içinde olabileceği gibi, fonksiyonel birimler arasında da olabilir.

Fonksiyonel birim içindeki yatay hareketlilik, alana (fonksiyona) özgü bilgi artırmak amacıyla yapılır. Fonksiyonlar arası hareketlilik ise adayın örgüt kültürü, misyonu ve ürünlerini tanımasına yöneliktir (*Erdoğan, 2001*).

Yedekleme planlaması, yüksek potansiyelli personeli saptama ve izleme ile ilgilidir. Yüksek potansiyelli personel, şirketin, üst kademe yönetici gibi yüksek seviyede yönetici pozisyonlarında başarılı olacağına inanılan kişilerdir. Yüksek potansiyelli çalışanlar, eğitim, ileri danışmanlık, koçluk ve farklı görevler yoluyla rotasyonu içeren hızlandırılmış geliştirme programlarına katılırlar. Görevlendirmeler, yöneticilerin yerini alacak başarılı personelin yetiştirilmesine dayanır (*Fulmer,2004;s.224-226*).

Hızlandırılmış gelişim programlarının amaçları şunlardır:

- Yönetim pozisyonuna; geleceğin orta ve üst kademe yöneticilerini yetiştirmek.
- Kabiliyetli personelin ilgisini çekmek ve işe almak için şirketin rekabet avantajını sürdürmek.
- İdari yeteneği olan kişileri şirkette tutmaya yardımcı olmak (*Noe, 1999*).

1.2 Yedekleme Planlamasının Örgütteki Yeri ve Önemi

Genel planlamanın bir parçası olan yedekleme planlaması, şirketin stratejik hedef ve misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olan ve insan kaynakları departmanı tarafından da desteklenen bir süreçtir. İşletme sahipleri çok boyutlu bir yapıya sahip olan yedekleme planlamasının önemini daha iyi kavradıkça, yedekleme planlamasının yaygınlaşması da kaçınılmaz hale gelecektir (*Marshall, Sorenson, Brigham, Wieling, Reifman, Wampler, 2005;s.5 -6*).

Bir örgütün başarılı olması ve mükemmelliği yakalaması ancak çalışanlarının bireysel gelişimi ve mükemmelliğe ulaşmaları sağlandığı taktirde mümkün olabilecektir. Her zaman olumlu tavırların tercih edildiği iş dünyasında, sorunlar yerine çözümlere odaklı bir örgüt, en değerli varlığı olan bireyleri en iyi şekilde değerlendirebiliyor demektir. Çalışanlarına yatırım yapan ve onların gelişimini amaç edinen bir şirket, herkesin çalışmak isteyeceği bir şirket olacaktır (*Tanke, 2001;s.70*).

Etkili bir yedekleme planlaması; doğru zamanda doğru pozisyonlar için doğru kişileri saptamaya ve hazırlamaya, ayrıca bir şirketin bilgi düzeyini tanımlamasına, sağlamlaştırmasına ve arttırmasına olanak sağlar. Bir örgütün stratejik hedeflerini karşılaması için, en iyi adayı işe alarak, bunların arasından seçilenleri yeni liderler geliştirmeye yönelik yedekleme planlaması dahiline alması, çalışanları motive etmek ve şirket içinde tutmak için güçlü bir araçtır.

İşletmeler artan pazar payına veya yeniden yapılanmaya bağlı olarak son derece hızlı bir şekilde değişmektedirler. Şirketin kilit liderlik pozisyonlarında oluşacak boşlukları başarılı şekilde doldurmak için hazır olup olmadığı, üst yöneticilerin örgütte ilerlemek için tam anlamıyla yetenek dizesine sahip olup olmadığı; şirketin uzun dönemli başarı gereksinimlerini hedef alan yedek planlarının var olup olmadığı; üzerinde durulması gereken konulardandır (*Hirsh, 1998;s.7 - 11*).

Yedekleme planlaması bu anlamda, örgütteki yöneticilerin gelişimini, alternatif planları ve kariyer gelişimini içermektedir. İşletmelerin insan kaynakları bünyesindeki profesyonel ve uzman kişiler öncülüğünde yürütülen yedekleme planlaması, şu özellikleri taşımaktadır (*Noe, 1999*).

- **Örgüte Özgüdür**

Yedekleme planlaması örgütün kendi ihtiyaçlarına özgü olarak şekillendirilmelidir. Hiçbir şirket başka bir şirket için de uygulanabilir yedekleme planlamasına sahip değildir.

- **Gelecekle İlgili Strateji ve Kültüre Odaklıdır.**

Yedekleme Planlaması, gelecekle ilgili stratejik yönetimle aynı doğrultuda olmalıdır. Örgüt mevcut kültürünü tayin etmeli ve ideal kültürünü de belirlemelidir. Kritik kilit pozisyonlar için bugün ve gelecekte ihtiyacı olan yetenek türlerini belirlemeli, gelecekte nereye gelmek istediğine bağlı olarak liderlerini geliştirmelidir.

- **Üst Yönetim Tarafından Yürütülür**

Yedekleme planlaması süreci üst yönetim tarafından desteklenmeli ve üst yönetim ile bizzat ilişkilendirilmelidir. Yedekleme planlaması sadece insan kaynakları yönetimi birimi tarafından değil ancak insan kaynaklarının rehberliğinde yatay yönetim tarafından uygulanmalıdır.

- **Objektif Performansa Bağlı Ücretlendirme Değerlendirmelerini Temel Alır**

Performansa bağlı ücretlendirme, standart ücretlendirme sisteminden daha yüksek güvenilirlik sağlar.

- **Paylaşılmış Sorumluluk ve Gelişim Üzerine Odaklıdır**

Yedekleme planlaması, sadece bir değerlendirme ve seçim süreci değildir, tam tersine gelişim anahtar kelimedir. Her bir çalışan için bireysel gelişim planları hazırlanmalıdır. En büyük etkiye sahip büyüme olanaklarına odaklanılmalıdır. Her bir çalışan güçlü yönetim desteğiyle birlikte kendi gelişiminin sorumluluğunu almalıdır.

- **Liderlik Gelişimi Üzerine Odaklıdır**

Oluşturulan yetenek havuzlarındaki lider adaylarının gelişimini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır.

Etkili bir yedekleme planlamasının sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanabilir:

- Kilit pozisyonlar için hazır liderlerin devamlılığını sağlar;
- Yöneticilerin liderlik özelliklerini ve yeteneklerini gözden geçirmelerinde etkili olur;
- Anahtar yöneticilerin gelişmelerine rehberlik eder;
- İşletme birimlerinin yapısı, süreçleri ve sistemleri yeniden incelenir;
- İçinden yeni liderler geliştiren yedekleme planlaması çalışanları motive etmek ve şirket içinde tutmak için son derece etkin bir araçtır.
- Liderlik takımları oluşturmada esneklik ve dinamiklik sağlar. (*Leibman, 1998; s.26 -33*)

Bütün bu olası avantajlarına rağmen bazı örgütler yedekleme planlaması yapmayı tercih etmemekte ve neden olarak aşağıdaki hususlara dikkat çekmektedirler (*Hirsh, 1998;s.7 -11*).

- Örgütlerin büyüklük ve tiplerine bağlı olarak üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu yetenek ve deneyimlerin algılanmasındaki hızlı değişim ve adaylar açısından örgütsel talebi birkaç yıllık da olsa öngörmedeki zorluklar.
- Belirlenen adayların örgütte kalmaları konusundaki belirsizlik. Ayrılmaları söz konusu olanlara yapılan yatırımın boşa gitmesi halinde yedekleme planlarının alt üst olma riski.
- Üst düzeydeki bir pozisyonu örgüt dışından biriyle doldurabilme olanağı. Örgütün kendi kendine büyümesinin gerekli olup olmadığı bir soru işaretidir, dolayısıyla yedekleme planlamasının eski moda ve dar bakış açılı bir görüş olduğu iddia edilmektedir.
- Yönetim metotları ve değerlerindeki değişim; insanların kendi kariyer planlamalarını yapmaları; seçme ve geliştirme konularına karşı daha açık ve objektif yaklaşımlar; bölüm müdürlerinin astlarını geliştirme yönündeki sorumluluklarını yerine getirmeme riski, vb.

Büyük örgütlerin değişen yapıları ve buna paralel olarak çalışanların yerini, işletim birimlerinin alması, yedekleme planlaması sürecini de merkezileştirmiştir. Oysaki her birim kendi elemanından sorumlu iken, böylesi bir merkezileşmeye gerek yoktur.

Yedekleme planlaması yapılmadığında karşılaşılabilecek sorunlara verilebilecek en iyi örneklerden biri, ünlü çocuk programlarından birinde yaşananlardır. Bu şovda kritik bir yer tutan "Kermit" karakteri sadece bir kişi tarafından seslendirilebiliyordu. Ancak seslendiren kişinin ani ölümünden sonra yerine geçebilecek kimse bulunamadığından şovun iptali bile düşünülmüştü. Şans eseri vefat eden kişinin oğlunun ses benzerliği sayesinde "Kermit" karakteri seslendirilebildi ve şov devam etti (*Hirsh, 1998;s.7-11*).

Konu ile ilgili çarpıcı bir başka örnekte, Coca-Cola'nın CEO'su Roberto C. Goizueta ile ilgili olanıdır. 1997 yılında akciğer kanseri teşhisi konulur konulmaz ölmesi üzerine firma derin bir şoka girmiş ancak yaşanan olay firmanın performansı üzerinde hiçbir etki yaratmamıştır (*Geroy, 2001; s.27 - 36*).

Goizueta ölmeden önce M. Douglas Ivesterin olağanüstü CEO yeteneklerini keşfetmiş, firma herhangi bir gizliliğe gerek duymadan organizasyonel yedekleme faaliyetlerine girişmişti. Goizueta'ya göre organizasyonel yedekleme yetenekli insanları bulup keşfetmek ve onlara hak ettikleri terfileri sağlamaktan ibaretti. Yerine herhangi birini atama veya yetiştirme bir firma için en başarılı delegasyon yeteneğinin göstergesiydi.

Sıra dışı bir lider olarak ünlenen General Electric eski CEO'su Jack Welch'in emekliliğinden 8 yıl önceki sözleri yedekleme planlamasının önemi hakkında çarpıcı bir örnektir (*Geroy, 2001; s.27 - 36*).

"Yerime geçecek kişiyi seçmek, şu andan itibaren alacağım en önemli karardır. Hemen her gün düşüncelerimin büyük kısmını bu konu işgal ediyor."

1.3 Aile İşletmelerinde Yedekleme Planlaması

Aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetiştirilmesi, uzun bir zaman dilimini kapsayan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Gelecekte işletme yönetiminde etkili olacak kişi yada kişilerin şimdiden hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde,

varislere hangi bilgi ve becerilerin kazandırılacağı ve bu bilgi ve becerilerin nerede ve nasıl kazandırılacağı en kritik konuların başında gelmektedir.

İşletmenin sahip ve yöneticiliğinin genellikle aynı kişide olduğu aile işletmelerinde, yönetim devri oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim devrinin başarıyla gerçekleştirilememesinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel adaylar bulamaması da etkili olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Yönetici yetiştirmenin oldukça zahmetli ve uzun bir süreç olduğu dikkate alınırsa, konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2004).

Kuruluş ve büyüme aşamalarında, girişimciler öncelikli olarak üretim, pazarlama ve finans gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra işletme yönetimine ve yönetici kadrolara da yatırım yapılması gerektiği fark edilmektedir. Ancak bu noktada çoğu zaman geç kalınmaktadır. Çünkü işletme yönetiminde söz sahibi olacak kadroların ihtiyaç doğdukça doldurulması, hem kolay olmamakta hem de istenilen nitelikte yönetici bulunamamaktadır (Erdoğan, 2004).

Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanmasıdır. İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının yetiştirilerek, şimdiden geleceğe hazırlanması uygulamasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticileri aile üyeleri olabileceği gibi profesyonel yöneticiler de olabilir.

Bu konudaki uygulamalar, profesyonel yönetim becerisine sahip aile üyelerinin, aile işletmelerinin yönetiminde daha başarılı olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2004). Bu çerçevede aile işletmelerinin yapması gereken hazırlık şu başlıklarda toplanabilir:

- Gelecekte aile işletmesinde yöneticilik yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi

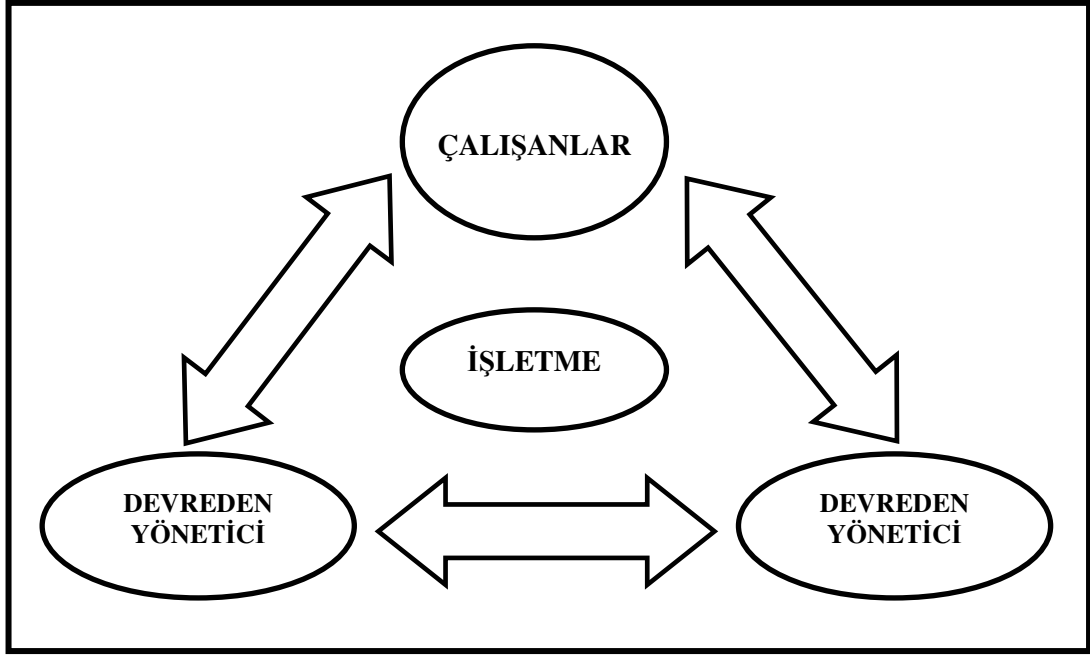
- Yönetici adaylarının belirlenmesi ve planlı gelişim faaliyetleri yoluyla yönetici adaylarının yetiştirilmesi

Yukarıda iki aşamalı olarak sıralanan faaliyetler, değişen şartlara ve zamana uygun olarak tasarlanmalıdır. Örgütsel yedekleme süreci; dış çevre analizi, yönetici adaylarının nitelikleri ve gelecekte yönetici adaylarının bulunabilir olması gibi faktörlere bağlı olarak ihtiyaçların tahmini ile başlar. Aile işletmelerini dikkate aldığımız zaman, örgütsel yedekleme, “işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması” olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan örnek olarak aile işletmelerinde şirket yöneticiliği ve sahipliğinin devredilmesi dört aşamada gerçekleşir. Devir işleminde ideal olan, devir işlemlerinin zorunlu nedenler (sağlık problemi, ölüm, şirket iflası vs.) ve emeklilik durumları yaşanmadan gerçekleşmesidir (*Eren, 2004;s.411 - 415*).

- Adaylık süreci
- Entegrasyon
- Birlikte Yönetim
- Asıl Yöneticinin Çekilmesi

Ayrıca aile işletmelerinde üst yönetimin devrinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi dört temel faktöre bağlıdır. (Şekil -1)

- Gelecekteki Yönetici
- Devreden Yönetici
- Çalışanlar
- İşletme



Şekil 1 – Şirket Üst Yönetim Devri Faktörleri (www.stratejika.com ; Erişim Tarihi: 25.06.2007)

1.4 Yedekleme Planlaması ve Emeklilik Politikaları

Şirket çalışanlarının emekliliği kadrolaşma kararlarını gündeme getirmekte ve yöneticilik düzeyinde geliştirme ve yedekleme planlarını şekillendirmektedir. Emeklilik yaşının belirlendiği ve zorunlu emeklilik politikasının izlendiği şirketlerde, gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün, emeklilik yaşının esnek olduğu şirketlere göre daha kesin bir şekilde tahmin edilebilmekte ve planlanabilmektedir. Emeklilik yaşının önceden belli olması, gelecekteki emekliliklere dikkat çekmekte ve bu da yedekleme hazırlıklarını başlatmaktadır. Ancak yedekleme planlaması ve potansiyel yedeklerin belirlenmesi işlemleri esnek emeklilik yaşı politikasını güden şirketlerde de mevcuttur.

Yönetim geliştirme için programlar oluşturularak hazırlanan yedekleme planlamaları, şirketin yönetim organizasyonunun zayıf yanlarını aşmak içinde kullanılabilir. Bu programlar üst yönetime emeklilik, ölüm veya başka da olaylar sonucunda oluşan pozisyon açığı için yedeklerin hazırlık durumlarını değerlendirmek için de önemlidir. Emeklilik politikası ile eğitim ve geliştirme programlarının arasındaki bu ilişkiler yönetici yedeklemesi açısından çok önemlidir (Erdoğan, 2004).

2. YEDEKLEME PLANLAMASI SÜRECİ

Günümüzde, rekabetçi iş çevresinde lider kadrolara gittikçe artan talep, yedekleme planlamasını en önemli insan kaynakları yatırımı haline getirmiştir (*Stambaugh, 2000;s.47*). Yedekleme planlaması sürecinin açıklık kazanmaması durumunda sürecin birçok aşamasının yanlış veya eksik işlemesi söz konusu olabilmektedir. Nitekim, yöneticinin başarısız gözlemi, gelişim planlamalarının takibinin zayıf yapılması, çalışanların yetersiz girdi sunması ve yöneticilere yetersiz geri bildirim yapılması, potansiyel adayları belirlemede az sayıda kriterden faydalanılması, değerlendirmede adayların birbiri ile karşılaştırılmalarının doğurduğu dar bakış açısı, yetenekli adayların kariyer hedeflerinin geç belirlenmesi gibi sorunlar yedekleme planlamasının düzgün işlememesine ve dolayısıyla başarısızlığına neden olmaktadır (*Beeson, 1998;s.63 - 64*).

Gelecek vaat eden bir aday seçmek ve onu yetiştirmek, örgüt için bir vizyon saptamak ve buna bağlı olarak stratejik bir plan geliştirmek, doldurulması gereken pozisyonu ve görev kapsamını tanımlamak gibi çalışmalardan oluşan yedekleme planlaması sürecinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (*Sharma, Chrisman, Chua, 2000, s. 3-4*).

- Aday havuzu için aday isimlerin belirlenmesi alt seviyede başlarken, değerlendirmeler üst düzeye taşınarak, son seçim kararı verilir.
- Adayların yetenek ve beceri değerlendirmeleri; yönetim becerisi, iletişim, iş anlayışı, esneklik, karar verme yeteneği, stratejik düşünme, inisiyatif kullanma ve risk alma kabiliyeti gibi kriterler dikkate alınarak gerçekleştirilir.
- Potansiyel bir görev için hazır olup, olunmadığının değerlendirilmesinde iş tecrübesi dikkate alınır ve görev tanımıyla bağlantılı olarak karar verilir.
- Gelişim planları, adayın hazır olma derecesine bağlı olarak, ileride gerçekleşecek terfilerin gereklerine uygun, net bir harita düzeninde oluşturulmalıdır.
- Adaylardan, arzu ettikleri iş pozisyonuna ilişkin bilgi düzeyleri, kariyer beklentilerinin ne olduğu gibi soruların yanıtları sistematik olarak toplanmalıdır.

- Yedekleme planlaması on iki veya on sekiz aylık olmak üzere düzenli olarak yapılmalıdır.
- Oluşturulan aday listesi sadece CEO ve insan kaynakları departmanının üst düzey yöneticisi tarafından bilinmelidir. Yönetim kademelerinde çalışanlar için ayrıca tablolar da hazırlanabilir ve bu tablolar kişilerde eksik görülen ve tamamlanması gereken zayıf özellikleri içerebilir (*Woods, 1997;s.81*). Böylece havuzda yer alan kişilerin ilerleme aşamaları da daha rahatlıkla gözlemlenebilir.

Yedekleme planlamasının bir parçası olarak örgütlerin; potansiyel yönetici adaylarının niteliklerinin tanımlanması, seçim için kriterler geliştirilmesi, adayların belirlenmesi, nihai kararın adaylara iletilmesi, adayların eğitime tabi tutulması, destekleyici özellikte bir strateji geliştirilmesi ve nihayetinde diğerlerinden sıyrılan liderin süreç sonrasındaki rolünün tanımlanması gerekmektedir (*Sharma, Chua, Chrisman, 2000 ;s.3-4*). Bu tanımdan yola çıkılarak yedekleme planlaması süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

- Aday havuzu yaratmak
- Aday havuzunu geliştirmek
- Aday havuzunu yönetmek
- Gelişim olanaklarını takip etmek

2.1 Aday Havuzunun Oluşturulması

2.1.1 Aday Havuzunu Yaratmak

Havuzlar örgütün ileride ihtiyacı olabilecek yetenekli lider ihtiyacını karşılamak yanında, çalışanların geleceğine katkı yapacak üyeler arası değerli ilişkilerin gelişmesini kolaylaştırır. Üyeler hem kendi gelişimleri sırasında hem de örgütte bir yere yerleştirildikten sonra birbirleri için kaynak oluştururlar. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir (*Gale, 2002;s.82 -86*).

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır. Gerçek bir lider, kendisini astlarına bir rehber, bir danışman ve bir dost olduğunu davranışları ile ispat ettiği ölçüde benimsetecektir. Liderler psikolojik olarak kendi bencilliklerinden çok grubunun maddi ve manevi sorunları ile uğraşan ve samimiyet duyguları ile hareket eden kimselerdir.

“İnsan kişiliğine saygı gösterebildiği, sistematik işbirliğine girişebildiği, yönetime katılma havası yaratabildiği ölçüde yetkesini geliştirecek ve emir kumandasını iyileştirebilecektir (Eren,2000; s.369 -370).”

Aday havuzları, özel bir iş için sadece bir bireyi yetiştirmek yerine, ihtiyaç olduğunda liderlik rolünü üstlenebilecek şirket içi deneyime ve yeteneğe sahip başarılı kişilerden oluşur. (Gale, 2002;s.82-86). Havuza kabul, örgütün ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda tespit edilir, bu ihtiyaç ve amaçları da, örgütün stratejisi ve gelecekte öngörülen gereksinimleri belirler. Kabiliyetli kişilerin belirlenmesi ve seçim süreci, bölümler seviyesinde başlar ve havuza aday seçimi de burada gerçekleşir.Havuzu yaratmak örgütün liderliğini örgüt sınırları içinde güçlendirir ve ilerisi için tutarlı bir kültür yaratır. Bununla birlikte havuzun büyüklüğü birkaç faktöre bağlıdır. Bu faktörler dikkate alınarak bir aday havuzu oluşturmak yedekleme planlaması için doğru bir başlangıç olacaktır:

- Havuzun hizmet edeceği görev sayısı
- Örgütün aralarından seçim yapabileceği sayı
- Örgütün planlanan büyüme oranı
- Yönetimin planlanan büyüme oranı

2.1.2 Aday Havuzunu Geliştirmek

Yönetici adayları belirlemek kolay değildir. Mevcut yöneticiler varisleri olabileceğini düşündüğü kişileri, özellikle de varislerinin o işi iyi yapacağını düşünüyorlarsa, seçme ve onları geliştirme gereğini duymayabilirler. Muhtemel varisler mevcut yönetici tarafından uygun adayların seçiminde kullanılan nesnel kriterlerine bakılmadan ayrıcalık yapılarak seçilebilir. Bu da işlerini sessizce ve verimli yerine getiren uygun

adayların gözden kaçırılabilmesine yol açar. Aday havuzunda birden çok adayın bulunması, örgütün başarısına yardımcı olacak gerekli yetenek ile becerilerin ortaya çıkarılmasında önemli bir faktördür. (*Meehan, Green, 2002;s.7*).

Patron – yönetici ile aday arasındaki yüksek kaliteli çalışma; güvene, karşılıklı desteğe, açık ve samimi iletişim ile birbirinin başarısını tanıma isteğine bağlı olarak gerçekleşecektir (*Seymour, 1993; s.263*). Adayın örgütten ayrılma riski de göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Yüksek potansiyele sahip çalışanlar daha çok onları geliştiren örgütte kalmaya eğilimlidirler.

Departman müdürleri altlarında çalışanların her biriyle kariyer ilgileri, güçlü yanları ve örgütsel ihtiyaçlarına dayanarak gelişme ihtiyaçlarını görüşmelidir. Yöneticiler, aynı zamanda adayın havuza katılmak isteyip istemediğini ve örgüt dışındaki yaşam tarzında, ailesinde veya diğer ilgi alanlarıyla ilgili potansiyel olumsuzluklarını belirlemelidir.

2.1.3 Aday Havuzunu Yönetmek

Havuz üyeleri kendi kişisel kariyer gelişim alanlarını ve stratejilerini hedef almalıdır. Bireysel hedefler örgüt hedefleri ile bağlantılı ve o hedefleri destekler olmalıdır. Bu hedefler havuz üyesi yöneticisinin yardımıyla geliştirilmelidir. Havuz ayrıca örgütün hedef ve gereksinimlerini karşılamalıdır. Örgüt ihtiyaçları havuzun güçlü ve zayıf tarafları ışığında ele alınmalıdır. Örgüt ihtiyaçlarını tespit edecek araçlar kültür değerlendirmesi, mevcut ve ideal kültür arasındaki farklar ve yetenek açıklarını ortaya koyan problemleri kapsayabilir (*Eren, 2000;s.411-415*). Gelişimsel hedefler örgütün hedeflerini pekiştirecek liderlik davranışlarını da içerir.

Gelişim planları yedekleme planlaması sürecinin unsurlarından en önemlisidir. Başka insan kaynakları faaliyeti gibi basit bir şekilde görülmemesi ve üst yönetim tarafından destekleniyor olması önemlidir. Gelişim planlarının üç bileşeni; vizyon, şebekeleşme ve rehberliktir (*Besson, 1998;s.63-64*). Vizyon programı uygulamak için gereklidir, şebekeleşme ise; uygun adayları seçmede kullanılır ve rehberlik ise, gelişim planı için esas unsurdur. Rehber, bir adaya program boyunca yardımcı olacak kişidir.

Yedekleme planlamasının en son unsuru ise ilgiyi korumaktır. Kadro boşlukları her an oluşabileceğinden yedekleme planlaması bir defalık bir faaliyet değildir. Bu sebepten yedekleme planlaması devamlı olmalı ve örgütler örgütsel değişimlere rağmen programa olan ilginin sürekli olmasını sağlamalıdır. Yedekleme planlamasının başarısını belirlemek zor olabilir. Bu değerlendirme; havuz adaylarının ilerleme aşamalarına ilişkin rehberlerin fikirlerini içerebilir. Potansiyel lider adaylarının bazılarının başka bir örgüte başvurarak terfi etme yolunu seçmesi beklenebilir ancak bu durum yedekleme planlamasının muhakkak başarısızlığı olarak görülmemelidir. Tam tersine, bu tür programların varlığı istisnalar hariç, genellikle insanları örgütte kalmaya teşvik edebilir. Yedekleme planlamasını ciddi olarak üstlenmek, üst kademede kesin bir kararlılık gerektirir ve programa katılanların motivasyonu ile yaratıcılığını garantileyebilir. Ayrıca programlara katılanların kariyer yollarını takip etmesi de başarı kriterinin bir başka belirleyicisidir (Geroy, 2001;s.27-36).

2.1.4 Gelişim Olanaklarını Takip Etmek

Yedekleme planlamasını yürüten komite; havuzdaki üyelerin atanmaları, özel eğitimleri ile ilgili kararlar verebilmeli ve her üyenin ilerlemesini gözlemlemelidir. Yetiştirme, havuz üyesinin öğrenme kabiliyetinin arttırılmasına, gerekli değişikliklerin yapılmasına, hedeflere ulaşılmasına ve başarı kazanılmasına katkıda bulunur (Geroy, 2001;s.27-36).

Yetiştirme dürüst geri bildirim, işbirliği içinde yaratıcı olarak problemler üzerinde çalışılmasını, hedeflerin saptanması ile hareket planları oluşturulmasını, uzun dönemde destekleme ve ilerlemeyi kaydetmeyi kapsamına alır. Bu kapsamda düzenlenen seminerler havuz üyeleri arasında dostluk yaratır ve belirli liderlik yetenek ve becerilerinin tutarlı gelişimini sağlar. Havuz üyeleri ile yapılacak toplantılar ise; havuz üyelerinin açık sözlülüğe sahip olmalarına, örgüt ile ilgili konularda açık tartışmalara girebilmelerine olanak verir. Böylece örgütsel anlayışın oluşma şansı doğar ve yeni liderlerin rollerini üstlenebilmeleri için hazırlanmalarına gerekli fırsat yaratır (Hirsh, W. 1998;s.7-11).

Yedekleme planlaması süreci ile ilgili olarak ayrıca bilinmesi gereken; örgütsel yedeklemenin hangi faaliyet ve sistemlerden oluşacağı; şirketin büyüklüğü, tipi,

yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre değişmektedir. Bununla birlikte bütün şirketlerde kullanılabilecek bazı ortak faaliyetler vardır. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (*Walker, 1992;s.25-32*):

- Gelecekteki yönetim pozisyonları için pozisyon gereklerinin tanımlanması (pozisyon profili),
- Kişisel bilgiler, ilgiler ve değerleri kapsayan, nitelikli adaylarla ilgili bir envanterin oluşturulması,
- Adayların bireysel kabiliyetlerinin önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilmesi ve gelişim ihtiyaçlarının ölçülmesi,
- Adayların bulunabilirliği ve yöneticiliğe hazır olma durumlarını gösteren yedekleme planlarının oluşturulması,
- Her aday için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içeren gelişim faaliyetlerinin planlanması,
- Adayların planlanan eğitim ve yetiştirme programlarına fiili olarak katılması,
- Yönetim pozisyonları için aday azlığı veya fazlalığını dengeleyecek dışarıdan tedarik veya diğer faaliyetlerin planlanması.

Örgütsel yedekleme sürecinde, işletme gerçekleri ve pozisyon özellikleri dikkate alınmalıdır. Pozisyon için gerekli özelliklerin belirlenmesinden sonra, pozisyona atanacak adayların özellikleri belirlenir (*Holbeche, 2001;s.290-291*). Pozisyon gerekleri ile adayın sahip olduğu niteliklerin doğru bir biçimde eşleştirilmesi gerekmektedir.

Aday değerlendirilirken bilgi ve yetenekleri yanında, uyum kabiliyeti, çalışma biçimi ve beklentileri de dikkate alınmalıdır. Yedekleme sürecinde, pozisyonun fonksiyonel özellikleri ile bireyin özellikleri doğru bir biçimde eşleştirilmeye çalışılmalıdır. Pozisyon gerekleri oluşturulurken, pozisyonun gelecekte nasıl olacağı, hangi gereklerin değişeceği, hangilerinin öneminin artacağı veya azalacağı doğru bir biçimde tahmin edilmelidir. Çünkü aday seçimi ve adayların gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, büyük ölçüde pozisyon gereklerine göre olmaktadır (*Meehan ve Helen, 2002;s.7*).

Örgütsel yedekleme kapsamına alınacak adayların belirlenmesi oldukça zor bir işlemdir. Örgütsel yedekleme sürecinde, adayların hem mevcut performanslarını, hem de

potansiyellerini değerlemek gerektiği için, aday belirleme aşamasında birden çok yöntemin kullanılması yararlı olacaktır. Bu amaçla performans değerlendirme merkezleri, görüşmeler, psikolojik testler, zgemişler ve iş başvuruları gibi bilgi kaynaklarından yararlanılabilir.

Yedeklenen adayların kimler olduğunun ilanı, bu kişilerin kendilerini “ayrıcalıklı kişilermiş” gibi görmelerine neden olabilmektedir. Ayrıca, adayların kimler olduğunun açıklanmasından sonra, performansı istenilen düzeye ulaşmayan adayların havuzdan çıkarılması zor olmaktadır. Adayların kimler olduğu gizli olduğu zaman, listeye yeni isimler dahil etmek veya çıkarmak kolaydır; fakat uygulamada adayların kimler olduğunu saklamanın oldukça zor olduğu da bilinmektedir. Çünkü, belli insanlara sunulan imkanlar, yedekleme kapsamına alınan adayların kimler olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, adaylara seçilmiş olduklarını duyurup duyurmama konusunda, örgüt kültürü önemli bir kriterdir (*Meehan ve Helen, 2002;s.7*).

Yedeklenen adaylar için gelişim deneyimleri de dikkatlice seçilmelidir. Bu çerçevede; iyi bir rehberle çalışmak, zor astları yönetmek, büyük görevler üstlenmek, hat ve kurmay görevler arası değişiklikler, g bir problemin üstesinden gelmek, yarışa dezavantajlı başlamak ve bir görev gücüne katılmak veya yönlendirmek yönetici adayını geliştirecek önemli deneyimlerdir.

Yedeklenen adaylar için başlangıçta kabiliyet ve becerilerin geliştirilmesi, performanslarını artırmak için önemlidir. Fakat, beceriler kazanıldıktan sonra, performans beklentileri ve amaçlar gibi motivasyon mekanizmaları, yüksek performans için daha önemli hale gelmektedir. Yine yedekler için, giriş düzeyinde meydan okuyucu işler onların kurumda kalmalarını kolaylaştırmaktadır. Çünkü, meydan okuyucu işler, adayda psikolojik başarı duygusunun gelişmesini sağlamaktadır (*Walker, J. W., 1992;s.25 -32*).

Yüksek potansiyeli olan yedekleme adaylarının seçiminde şu bilgiler önemlidir: Eğitim düzeyi, bitirdiği niversite ve notları, iş tecrübeleri (sektör, yöneticilik), değerlendirme merkezi performansı, örgütteki performansı (stlerin, eř dzeylilerin ve astların standart performans değerleme sonuçları) ve üstlerin ölçtüğü liderlik potansiyeli (nitelik ve nicelik yönünden lme).

2.2 Yedeklerin Saptanması

Yönetim organizasyonlarındaki pozisyonlara yedek olabilecek yetenekteki kişilerin saptanmasında, şirketler çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Şirketin büyüklüğüne göre bu yöntemlerin birden fazlası aynı anda da kullanılabilir.

2.2.1 Tepe Yöneticinin Kararları

Bazı şirketlerde gelecekteki terfiler için kimin geliştirileceğini kararı tepe yönetici ya da kurul başkanı tarafından verilmektedir. Bu olgu daha çok küçük şirketlerde görülmektedir ki, burada tepe yönetici ya şirketin önemli bir ortağı yada kişilerin yeteneklerini çok iyi bilmektedir ve çoğu zaman o kişileri ilk işe alan da odur. Bu uygulama nispeten büyük şirketlerde de vakidir.

Tepe yönetici şirketin sorunlarını derinden anlıyorsa ve kadrosu hakkında geniş bilgiye sahipse, yedekleri saptama ve yerleştirmede en uygun pozisyonudur. Ama yedeklerin tek kişi tarafından seçilmesi bazı tehlikelere yol açmakta ve bazı şirketler bu uygulamanın zorluklarını dile getirmektedir. Bunlar genelde tepe yöneticinin spesifik pozisyonlar için gereken özellikler ve becerilerden çok, kişisel özelliklere dikkat ettikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır (*Holbeche, 2001;s.290-291*).

2.2.2 Sorumluluğun Aktarılması

Yöneticilik pozisyonları için yedeklerin geliştirilmesinde, şirketler her yöneticiye kendi yedeklerini geliştirmelerinde tam sorumluluk vermektedirler. Tepe yönetici kendi yedeğinin eğitilmesi ve geliştirilmesinden, yönetici yardımcısı da kendi yedeğinin geliştirilmesinden sorumludur. Böylece tüm yönetim organizasyonunda bu sorumluluk yöneticiye verilmektedir. Bu yaklaşımın temel mantığı; yönetici yedeklemelerinin planlanması her yöneticinin sorumluluğudur.

Bu sorumluluk o kadar önemlidir ki, bazı şirketler yöneticinin performans değerlendirmesinde yedeğinin eğitilmesi ve geliştirilmesinde neler yaptığını da dikkate almaktadırlar (*Tanke, 2001;s.70*).

2.2.3 Merkezileştirilmiş Danışmanlık Sistemi

Bazı şirketlerin büyüklüğü ve çeşitli bölgelere yayılarak merkeziyetçilikten uzaklaşması, yönetici kadrosunun yetenek, beceri, ve tecrübelerini içeren merkezi bir liste hazırlama ve geliştirme ihtiyacını doğurmuştur. Şirketin yönetim merkezi tarafından desteklenen bu listeler yönetici yedeklemesindeki mevcut durumu değerlendirmek için bir temel oluşturmaktadır. Bu programın amacı eğitim, tecrübe, kayıtlı performans değerlendirmeleri ve çeşitli psikolojik testlerin sonuçlarına dayanarak potansiyel yöneticileri saptamaktır. Bu tür programları uygulayan şirketlerde genelde bilgi işlem yazılımları vardır ve bu gelecek yılların projeleri ile birlikte uygun yetenekteki yedeklerin emekli olacak yönetici ile zamanla ilişki kurmalarına olanak vermektedir. Uygun yetenekler ile gelecekteki kadrolaşmanın arasındaki bu korelasyon, şirketin kendi işgücü durumunu önceden gözden geçirip değerlendirmesine ve muhtemel krizlerden kaçınmalarına imkan tanımaktadır (*Holbeche, 2001; s.290-291*).

Uzmanlık alanı çok spesifik olan bir yönetici emeklilik yaş sınırına geldiği zaman sorumluluğunu devredecek kişileri, şirket dışarıdan yada kendi veri tabanı içerisinde bu pozisyonla ilgili vasıflı ve eğitilmiş adaylar arasından atayabilir. Atanan kişi geniş ve spesifik bir eğitim ve geliştirme faaliyetine tabi tutularak değerlendirilir. Böylece emekliliğe ayrılan yöneticinin sorumluluğunu devralabilir. Bazı şirketler büyüme ile ortaya çıkan problemleri çözmede bu sistemden yararlanabilir. Yurtdışında açılan ofislerdeki pozisyon açıklarını doldurmak için şirketler, o ülkenin dilini çok iyi bilen insanlar arasından sistemdeki verilerden yararlanabilirler. Listeleme sisteminin varlığı, şirkete yönetim hiyerarşisinde meydana gelen açıkları uygun yedeklerle kapatmaya yaramaktadır (*Holbeche, 2001; s.290-291*).

2.2.4 Alt Kademedeki Yönetim Kurulunun Gözlemleri

Bu yöntemin avantajı, müdürlerin kişileri ve onların yeteneklerini tanımaları, böylece terfileri ve yedeklemeleri daha gerçekçi bir şekilde gerçekleştirebilmeleridir. Bu yaklaşımdan yararlanan bir şirkette üst yöneticiliğe aday bir kişi müdürler tarafından saptanıp, kendisine çeşitli ödevler ve problemler verilerek bunların çözümlerinin raporlanması istenebilir. Bu ödevlerdeki kişinin performansı, kişinin sorumluluğunu, analiz etme ve bulguları değerlendirme yetisini, etkili önerileri sunabilme becerilerini değerlendirmede bir zemin oluşturur (*Sharma ve Ark., 2000; s.4-5*).

Bazı durumlarda kişiler yönetici yedekleme sürecinde pozisyonlar için çok erken hazır duruma geliyorlar. Yöneticiler bu kişilere aşırı eğitilmiş yada hızlı eğitilmiş kişiler diyorlar. Yöneticilere göre aşırı eğitilmiş kişiler, önemli bir maç için çok erken hazır duruma geldiğinden gücünü ve şevkini kaybetmiş bir boksöre benzemektedirler. Eğer yedek yöneticiler çok erken hazır duruma gelirlerse bu, şirket için tehlikeli bir durumdur, zira aşırı eğitilmiş yönetici sabırsızlanarak başka bir yerde iş arayabilir veya ümitsizliğe kapılarak verimsiz hale gelebilir. (*Sharma ve Ark., 2000;s.4-5*).

2.3 Yedeklere sorumlulukların Aktarılması

Yönetici yedeklemesi ve sorumluluğun aktarılmasının kolaylığı şirketin büyüklüğüne göre değişmektedir. Şirket ne kadar küçükse, kişinin yapacağı işleri yakından görme ve tanıma imkanı o kadar fazladır. Şirket ne kadar büyükse, iş rotasyonu veya başka hazırlık çalışmalarına katılma olanağı daha fazladır.

2.3.1 Yedeklemenin İlan Edilmesi

Çeşitli spesifik yöntemlerle, sorumluluklar yedeklere transfer edilse de, yedeklemenin çok erkenden ilan edilmesi bazı tehlikelere yol açabilmektedir. İdari mevkilerde veya halkla irtibatlı olan pozisyonlardaki yedeklemenin yöneticinin emekliye ayrılmasından 3 – 6 ay öncesinden ilan edilmesi optimal bir zamandır. Şirketler genelde yöneticinin emekliliğe ayrılma tarihi belli olmadan yedeklemeyi açıklama taraftarı değillerdir. Sadece bazı şirketler ileride oluşacak açık pozisyonlar için yedekleri çok erkenden açıklarlar. Şirket, yöneticinin emekliliğe ayrılacağı tarihten 2 yıl önce bir yedek saptamaktadır. Bunun sebebi ise yedeğin üst yöneticisi ile daha yakın çalışabilme imkanı bulmasıdır. (*Richard A. Beaumont, James W. Tower, a.g.e., s.91 - 102*).

2.3.2 Asistan Tayin Etme

Bazı şirketlerde yöneticinin işlerini devralacak bir asistanın tayin edilmesi ayrıca bir öneme sahiptir. Bu pozisyondaki kişi şefinin faaliyetlerini incelemekte ve şefi iş gezisinde veya tatildeyken iş üzerinde bizzat pratik yapma fırsatına sahiptir.

Asistan tayin etme yöntemi benimseyen şirketlerde aslın emekli olması halinde yedek yönetici hemen sorumluluğu devralmaktadır. Ancak yedek geliştirmenin bu şekline bazı şirketler karşı çıkmaktadırlar. Sebebi de, eğer asıl yönetici ortalama tempoyla iş yapıyorsa ve yedek de daha çok iş yapabilme gücüne sahipse, asistan enerjisini azaltacaktır ve asıl yöneticinin inisiyatifini baskı altına alacaktır. Karşı çıkanların bir diğer görüşü de, şef – asistan ilişkilerindeki sorunlar, sorumluluğun aktarılmasını olumsuz etkileyecektir (*Richard A. Beaumont, James W. Tower, a.g.e., s.91 - 102*).

Asistan kullanımını başarılı bir şekilde uygulayan şirketlerde her yöneticinin back-up niteliğinde bir yardımcısı vardır. Yöneticinin vekili olmakla beraber, kesin olarak tanımlanmış bazı işlerinden direk sorumludur. Bu uygulama acil durumlarda işlerin devamı için çok önemlidir. Ancak asistan tayini, o asistanın ileride, birlikte çalıştığı şefinin yerine geçecek diye mutlak bir hüküm söz konusu değildir. Asistan ileride, aynı pozisyonda bir başka yöneticiye transfer olabilir veya şu anda bulunduğu yönetim düzeyinden daha yüksek yönetim düzeyine de geçebilir. Terfiler kişiye, işe ve şirketin tahmin edilen ihtiyacına bağlı olarak yapılmaktadır. Şirkete göre bu sistem yönetici sorumluluğunu sorunsuz transfer etmektedir ve insan geliştirmede iyi bir yöntemdir. Bu sistemin çeşitli alternatiflere açık ve iş rotasyonlarına imkan vermesi sayesinde işletmelerde yönetici/şefin emekli olmasını veya ölmesini beklemeye gerek kalmamaktadır (*Richard A. Beaumont, James W. Tower, a.g.e., s.91 - 102*).

2.3.3 Yaparak Öğrenme

Yaparak öğrenme yöntemini uygulayan şirketlerde sorumluluğun aktarılması ile işi öğrenme eşzamanlı yürümektedir. Yaparak öğrenme felsefesi, daha çok emeklilik yaşının esnek olduğu şirketlerde uygulanmaktadır. “Ölünceye kadar” işlerini bırakmayan yönetici anlayışının egemen olduğu şirketlerde, pozisyon açığı meydana geldiği anda yedeklerin işi devralmaya hazır olmaması durumunda önemli sorunlar ortaya çıktığı görülmektedir. Yaparak öğrenme metoduyla bu sorunların üstesinden gelinmesi amaçlanmaktadır (*Stambaugh, R. H., 2000;s.47*).

Son zamanlarda şirketler, yaparak öğrenme yöntemini uygulayabilme amacıyla, emeklilik yaşına yaklaşmış yöneticiler için tatil ve geçici işten ayrılma programları tasarlamaktadırlar. Yaşlı yöneticilere uzun süreli tatil veya maaşlı geçici işten ayrılma

imkanı verilmekte ve bu süre zarfında yedek olarak atanan kişi şefinin işini üstlenmektedir. Bu sayede yöneticiliğe aday kişi yapacağı iş konusunda tecrübe edinmiş olmaktadır. Şirket emeklilik yaşının esnekliğini, yaparak öğrenme felsefesini uygulamakta bir araç olarak kullanmaktadır (*Stambaugh, R. H., 2000;s.47*). Eğer genç yedek başarılı olmazsa eski yönetici pozisyonunu koruyacaktır. Yöneticilere göre bu uygulamanın zorunlu emeklilik felsefesini benimseyen şirketlerde hayata geçirilmesi çok zordur. Zira normal emeklilik yaşından önce yönetici işinin başındayken, yaparak öğrenme için gerekli süreyi meşrulaştırmak oldukça zordur.

3. YEDEKLEME PLANLAMASINDA ADAYLARIN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

3.1 İş Rotasyonu

Yedekleme sürecinde etkin bir araç olan iş rotasyonları kişilere yetenek ve becerilerini artırmak yoluyla şirketi tüm yönleriyle tanıma fırsatı verir. Aynı pozisyonlarda yıllarca çalışan insanların motivasyonlarının zamanla azaldığını göz önünde bulunduran insan kaynakları, hem şirket içi hem de şirket dışı rotasyon uygulamalarına başvurumaktadırlar. Böylece çalışanlar yeni iş deneyimleriyle farklı vizyonlar ve bakış açıları kazanarak kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta, bu katkı performanslarındaki artış ile şirkete artı değer olarak dönmektedir. Rotasyonun ve geliştirmenin başarılı bir şekilde uygulanması, kişilerin, kısa süreli spesifik iş eğitiminden geçtikten sonra şirketteki çeşitli işler için hazır olmalarını sağlamaktır.

3.2 Yeniden Yerleştirme

Yedekleme planlarında kişiler, kariyerlerini tek bir firmada gerçekleştirdikleri için durağan işletme koşullarının etkisi altındadır. Bu muhafazakar/kapalı sistem anlayışı yüzünden, organizasyondaki kariyer yolları çok yapılandırılmış ve bunun sonucunda işletmede her pozisyon için en az bir hazır adayın bulunması sağlanmıştır. Bu sistemde kişilerin liderlik pozisyonları için gerekli tecrübeleri kazanmaları esastır (*Walker, J. W. 1992;s.25 -32*).

Yedekleme yönetiminde ise, kapalı sistem anlayışından doğan sakıncaları ortadan kaldıran, çıkan fırsatları değerlendirmeye yönelik bir anlayışa geçilmiştir. Piyasadaki değişimler, birleşmeler, operasyonel veya dağıtım sistemlerindeki değişimler, global rekabet işletmeleri çalışanlarına terfi teminatı vermelerini imkansız hale getirir. Bu durumda, çalışanların performanslarının çok iyi olması bile işlerini kaybetme olasılığını doğurabilir. İşletmenin, değişen koşullara ayak uydurabilmek için liderlik kapasitesinde belli bir derinliği yakalayabilmeli ve bu şartlara uyum sağlayabilecek rekabet gücü yüksek liderleri işletmeye çekip yetiştirebilmelidir (*Noe, 1999*).

Yeniden yerleştirmede, sadece işletme içinden belli bir beceriye ve deneyime sahip çalışanların yönetici kadrolarına seçim sırası belirlenirken, yedekleme yönetiminde değişen ihtiyaçlar doğrultusunda hem iç kaynaktan, hem de dış kaynaktan yetenekli kişilerin terfi imkanları söz konusudur. Yeniden yerleştirmede seçim kriteri olarak gereken liderlik yetenekleri ve organizasyonda benimsenebilmek gibi informal özellikler dikkate alınır. Dış ve i kaynaktan kişilerin beraber çalışması işletme için yeni dşuncelerin kazanılmasını, işletme kültürünün yenilenmesini sağlar ve işletmeye dinamizm kazandırır. Dış kaynaktan yetiştirilen yöneticiler organizasyona denge getirir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili kararları ve davranışları daha objektif olabilir. Bu iki grup arasında sinerji yaratmak esastır (*Noe, 1999*).

3.3 Değerlendirme Merkezi

3.3.1 Değerlendirme Merkezi ve Psikometri lmleri

Organizasyonel yedekleme planlamasında, iş performansını belirleyen dört temel yetkinlik alanı, aynı zamanda kişinin gelişim ve terfi imkanlarının belirlenmesinde de önemli rol oynar (*Leibman ve Ark., 1998;s.26 -33*). Bunlar;

- İş bilgi ve becerisi,
- Liderlik becerisi (karar verme, inisiyatif alma, ekibi aracılığıyla sonuç alabilme),
- Kişiler arası ilişki becerisi (dinleme, karşısındakinin duygularını anlayabilme, zorlamadan zorlanmadan olumsuz geribildirim verebilme, ikna edebilme),
- Kendini tanıma ve yönetme (stresle ve olumsuz duygularla başa çıkabilme, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmadır).

Araştırmalar, yukarıdaki yetkinlik alanlarından iş ve liderlik becerilerinin diğerlerine oranla daha kolay geliştirilebildiğini göstermektedir. Nitekim gerek işe alımlarda, gerekse yükseltme ve atamalarda, çalışanların iş bilgi ve becerileri şirket yöneticileri tarafından değerlendirilir. Öte yandan kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerileri, geliştirilmesi en zor ve en çok zaman alan yetkinlikleri kapsar. Kişinin kariyer basamaklarında ilerlemesinde de o oranda belirleyici rol oynarlar (*Noe, 1999*). Fevri, olumsuz duygularıyla başa çıkamayan, kendini ifade edemeyen, dolayısıyla hep

yanlış anlaşıldığından şikayet eden, ilişki yönetiminde başarısız, olumsuz geribildirim verirken astlarını kırıp geçiren kişilerin başarılı bir kariyer yönetimi yapmaları mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla işe yansıyan, performansı belirleyen davranışların çoğunun ardında kişilik özellikleri vardır (*Leibman ve Ark., 1998;s.26 -33*).

Aday çalışanın işteki potansiyelini doğru öngörmek ve tanımlamak için, çok yönlü değerlendirmeler daha gerçeğe yakın bulgulara ulaşılmasını sağlar. Psikometri ölçümleri, bilişsel yetenekleri ve kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya yararken, değerlendirme merkezi yöntemi de işe dair tutum ve davranışların sergilenmesine olanak verir. Bu anlayış doğrultusunda Psikometri ölçümlerleriyle değerlendirme merkezinin birbirini tamamlar ve destekler biçimde kullanılmaları, amaca daha uygun sonuçlara götürmektedir. Nitekim uygulamada da, kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerilerinin, daha sıklıkla gelişim alanı olarak öne çıktığını görmekteyiz (*Leibman ve Ark., 1998;s.26-33*).

Psikometri ölçümleri, kişiyle ilgili “günlük hayattaki davranışları nelerdir?”, “baskı ve stres altında davranışları performansını ne yönde etkilemektedir?”, “değerleri nelerdir?” gibi soruların cevaplarına ilişkin bilgi vermektedir. Psikometri ölçümleriyle, kişinin belli durumlardaki davranış kalıplarıyla ilgili veri toplanmaktadır.

Değerlendirme merkezinde ise vaka çalışmaları, tasarım oyunları, *role play* ler aracılığıyla adayların davranış kalıplarında meydana gelen değişikliklerin ve bunların başkalarıyla etkileşim halindeyken nasıl hayata geçtiğiyle ilgili bilgilere ulaşılmaktadır. Böylece kişiler arası ilişki ve kendini tanıma ve yönetme becerileriyle ilgili olarak kişiye ait, farklı perspektiflerden çekilmiş, net bir fotoğraf albümü oluşturulabilmektedir (*Noe, 1999*).

Örneğin psikometri testleri, adayın genellikle fevri, olumsuz duygularla başa çıkamayan, eleştiri kabul edemeyen bir kişi olduğuna işaret edebilir. Bu kişiyi değerlendirme merkezine alır, yüksek stres içeren bir role play uygularsanız, testte görünen özelliklerin davranışsal göstergeleriyle karşılaşırız. Ya da, psikometri test sonuçları kişinin dinleme becerilerinin zayıf olduğunu, sır tutmakta zorlanabileceğini gösterebilir. Vaka tartışmalarında aynı kişinin kontrolünü kaybedip, durumu kendi

şirketiyle özdeşleştirerek, şirket sınırlarını rahatlıkla veri olarak kullandığına tanık olabilirsiniz (Holbeche, 2001;s.290 -291).

Özellikle terfilerde, üst yönetimin, belirlediği adaylarla ilgili genellikle olumlu yargılara sahip olduğu gözlemlenir. Ancak testler ve değerlendirme merkezi uygulamalarında elde edilen sonuçlar ve karar verici yöneticilerin bizzat bu uygulamalarda bulunarak göz tanığı olmaları, olası yanılırları önlemede etkili olmaktadır. Somut ve gözlemlenebilir davranışlar, yöneticilerin ikna olmalarını, dolayısıyla yanlış adayları terfi ettirmelerini engellemektedir. Geribildirim seanslarında da, kişilik özellikleri ile değerlendirme merkezinden elde edilen sonuçlar bir arada sunulduğunda, adayın gelişim alanlarını fark etmesi ve ikna olması çok daha kolay olmaktadır (Holbeche, 2001;s.290-291).

İşe alım ve yükseltme gibi, gerek bireyler, gerekse kurumlar açısından hayati önem taşıyan durumlarda yanılırların yüksek maddi ve manevi bedelleri vardır. Böyle durumlarda, değerlendirmeler ne kadar çok yönlü ve ne kadar farklı açıları kapsar nitelikte olursa, o kadar gerçeğe yakın bilgiye ulaşma ve doğru karar verme olanağı doğar. Bu nedenle, değerlendirme merkezi uygulamalarının psikometri testlerle desteklenmesi, yararlı ve değerli bulgular sunmaktadır. (Holbeche, 2001;s.290-291).

3.3.2 Geliştirme Amaçlı Değerlendirme Merkezleri

Son yıllarda değerlendirme merkezlerinin, seçme ve yükseltme amaçlı uygulamalardan, geliştirme amaçlı uygulamalara doğru hızla geliştiği görülmektedir. Yöneticiler, buldukları pozisyonlar değiştirilmeden, sahip oldukları yetkinlikleri geliştirmeye yönelik değerlendirme merkezlerine alınmaktadır. Bu gelişmenin nedenlerin arasında, şirketlerin hızla yassılaşması ve küçülmesi, bunun sonucunda terfi olanaklarının azalması sayılabilir (Gale, 2002;s.82-86).

Değerlendirme merkezlerinin ilk ve asıl amacı uzun yıllar boyunca, bireylerin yönetsel yeteneğini ortaya çıkarmak ve yükseltme kararına dayanak sağlamak olmuştur. Bu temel amaç bugün hala kamu güvenlik kurumlarında geçerli olup yaygınlıkla kullanılmaktadır. Ancak bundan farklı olarak iş dünyasındaki çoğu organizasyonda, son yıllarda değerlendirme merkezlerinin daha çok geliştirme amaçlı kullanıldığı dikkat çekmektedir. Bunun istisnalarına, değerlendirme merkezi uygulamalarının henüz yeni gelişmekte olduğu ülkelerde, örneğin Hollanda'da, geliştirme merkezleriyle ilgili

deneyim eksikliği ve uygulama zorlukları nedeniyle rastlanmaktadır (Geroy, 2001;s.27-36).

Geliştirme merkezlerinin farklı birkaç uygulama biçimi vardır (Gale, 2002;s.82-86).

- Bazılarında temel amaç sadece bireylerin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Sadece yükseltme amacı taşıyan değerlendirme merkezlerinde kullanılan değerlendirme boyutları ve alıştırmaları, bu defa burada eğitim ihtiyaç analizi amacıyla uygulanır. Sürecin yapılandırılmasında başkaca bir fark yoktur.
- Bir başka çeşit ise, gerçekten de tam bir geliştirme merkezidir ve tek amacı katılımcılara beceri kazandırmaktır. Uygulamayı bir öğrenme yaşantısına dönüştürmek için, süreç içinde kişiye anında geribildirim verilir, öğrenme pekiştirilir, işe aktarımı ve işbaşına dönüldüğünde izlenmesi için kurum tarafından destek verilmesi sağlanır.
- Üçüncü bir geliştirme merkezi uygulaması, ekipler ve bölümler düzeyinde kurumsal gelişimi hedefleyen bir programdır. Bu bağlamda genellikle kullanan simülasyon tekniklerinden yararlanılmaktadır. Karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde çalışan ekipler elektronik ortamda yer alan karmaşık iş oyunlarına katılırlar.

Değerlendirme merkezlerinin aynı anda hem seçme ve hem de geliştirme amaçlı kullanılması, üstesinden gelinmesi uzmanlık ve deneyim gerektiren değişkenler ortaya çıkarmaktadır. Katılımcıların motivasyonu, açık ve net geribildirim verme zorunluluğu ve destekleyici bir kurumsal iklimin yaratılması gereği gibi psikometri dakikliğin ötesinde koşullar gündeme gelmektedir (Gale, 2002;s.82-86).

Geliştirme merkezleri hızla yaygınlaşırken beraberinde bazı sorunlar da getirmiştir. Bunların en önemlisi, katılımcıların eğitim ihtiyacını tespit edip geliştirebilmek için, önce değerlendiricilerin, katılımcı davranışlarını doğru ve güvenilir bir biçimde gözlemleyip yorumladığından ve geliştirilecek beceriyi isabetle teşhis ettiğinden emin olmak gerekir. İkinci önemli nokta, programın katılımcılar üzerindeki etkisinin tam da

ne olduğunu saptamaktır. Geliştirme merkezinin katılımcılar üzerindeki etkisinin hangi düzeyde olduğu önemlidir (Geroy, 2001;s.27-36). Katılımcıda;

- Harekete geçme isteği mi uyandırmaktadır?
- Katılımcıya geliştirici bir tür deneyim yaşatmakla mı kalmaktadır?
- Katılımcı kendisinden beklenen performansı daha mı iyi anlamaktadır?
- Katılımcının beceri düzeyinde bir gelişme mi olmaktadır?
- İş başındaki davranışı mı değişmiştir?
- Kurumun etkinlik düzeyinde bir iyileşme mi görülmüştür?

Jones ve Whitmore (1995) tarafından yapılan bir araştırmada, değerlendirme merkezine katılan yöneticilerin, katılmayanlara oranla farklı mesleki bir ilerleme gösterebilmeleri için, geliştirici bir faaliyetten de geçmeleri gerektiği saptanmıştır.

Ne yazık ki yöneticilerin çoğunun, değerlendirme merkezlerinde kendilerine sağlanan tanılar doğrultusunda bir gelişim çabasını sürdürmediği gözlenmektedir. Ancak çok yeni araştırmalar geliştirme merkezlerinin hangi koşullarda etkili olduğuna ilişkin bulgular sağlamışlardır. Olumlu sonuçlar kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Geliştirme hedefinin gerçekleşmesi için, değerlendirmeden geçen kişilere, değerlendirme merkezi deneyimi sonrasında kurum içinde destek verilmesi gerekmektedir.

3.3.3 Değerlendirme Merkezleri İşlemleri için Kurallar ve Etik İlkeler

Değerlendirme merkezleri birden çok sayıda değişkene dayanan davranışların standart yöntemlerle değerlendirilmesidir. Yedekleme Planlaması uygulanırken, birden çok sayıda eğitilmiş gözlemci ve teknik kullanılır. Davranışlar çoğunlukla, özel geliştirilmiş simülasyonlarıyla değerlendirilir. Gözlemciler toplanarak yorumlarını paylaşırlar, davranışlarla ilgili bilgileri ayrıntılarıyla değerlendirir, görüş birliğine varırlar. Organizasyonlarda Yedekleme Planlaması yaparken, değerlendirme merkezinin ölçmeyi hedeflediği boyutlar üzerinden katılımcıların performansını değerlendiren sonuç elde edilir (Fulmer ve Conger, 2004;s.224-226).

Değerlendirme merkezinin metodolojisini kullanan her uygulama bir değerlendirme merkezi değildir. Sürecin Değerlendirme Merkezi (DM) olarak kabul edilmesi için gereken koşullar aşağıda belirtilmiştir (Fulmer ve Conger, 2004;s.224-226).

- İş performansını değerlendirmekte kullanılacak boyutlar, vasıflar, özellikler, beceriler, yetenekler, motivasyon, bilgi ve çabaları saptamak için, ilgili davranışlarla bir iş analizi yapılmalıdır.
- Değerlendiriciler tarafından yapılan davranışsal gözlemler, boyut ve benzeri özellikleri anlamlı kategorilere ayırabilmelidir.
- Kullanılan teknikler, değerlendirilecek boyutla ilgili anlamlı bilgiyi ortaya çıkarmalıdır.
- Test, görüşme, soru formu, sosyometrik araç, simülasyon gibi çoklu değerlendirme teknikleri kullanılmalıdır. Kullanım öncesinde ön testten geçirilerek, güvenilir, nesnel ve geçerli olmaları sağlanmalıdır.
- Adayın davranışlarını her boyutuyla gözleyebilmek için, söz konusu işle bağlantılı simülasyonlar kullanılmalıdır.
- Değerlendiricilerin farklı köken, yaş, cinsiyet ve mesleki uzmanlık dallarından seçilmesine ve yeterli sayıda olmasına dikkat edilmelidir.
- Değerlendiriciler eğitimden geçirilmeli, performans ölçütleri belirlenmelidir.
- Davranışlar sistematik bir yöntemle gözlemlenmeli ve kaydedilmelidir.
- Değerlendirmeleri birleştirme toplantısına gözlemciler, değerlendirme raporlarıyla hazırlıklı katılmalı, toplantı belirli bir sistematik doğrultusunda yapılmalıdır.
- Panel ya da dizi mülakatlar, tek bir teknikle,birden fazla kâğıt-kalem testi kullanılarak, tek bir gözlemciyle,bağımsız gözlemci raporlarına dayanılarak yapılan değerlendirmeler DM değildir.

İnsan kaynakları sisteminin bir parçası olan değerlendirme merkezi, yedekleme planlaması için vazgeçilmez bir önem arz etmektedir. Bir kurumda değerlendirme merkezinin uygulamasına geçilmeden önce, katılımcıların ve değerlendiricilerin nitelikleri, bulguların kullanılma biçimi, danışmanların seçilme ölçütleri, verilerin

geçerlilik derecesi gibi uygulama ilkelerini belirleyen bir belge oluşturulmalıdır (*Eren, 2000;s.474-480*).

Değerlendirme merkezinin sistematik bir biçimde uygulanması ve geçerliliğinin sağlanması için, boyutların oluşturulma süreci ve özellikleri belgelenmeli, alıştırmalarla boyutlar arasındaki ilişkinin anlamlı olmasına dikkat edilmelidir. Değerlendirme merkezi sürecinde katılımcılardan çok sayıda veri toplanır. Bu verilerin kullanılma koşulları belirlenmelidir (*Eren, 2000;s.474-480*).

Katılımcılara uygulama sonrasında geribildirim ve tavsiye verilmeli, isterse yazılı olarak da sağlanmalıdır. Katılımcı kendisiyle ilgili hazırlanan ve yönetime sunulan özet raporları isterse okuyabilmelidir.

- Alıştırmalar açıklanamaz, ancak boyutların nasıl değerlendirildiği, geçerliliği ve tavsiyeler isteyen katılımcıya açıklanmalıdır (*Eren, 2000;s.474-480*).
- Kurum, elde edilen bulguları farklı amaçlarla kullanmayı düşünürse, bunu katılımcıya açıklamalıdır (*Eren, 2000;s.474-480*).
- Kurum katılımcıya hangi verilerin toplandığını, korunduğunu, kullanıldığını ve paylaşıldığını söylemelidir (*Eren, 2000;s.474-480*).

3.3.4 Değerlendirme Merkezi Uygulamasında Geribildirim

Yedekleme planlaması sürecinde değerlendirme merkezi uygulamasına katılanlar, “en iyi” olduklarını göstermeye çalışır, diğer adaylar arasından sıyrılabilme kaygısı yaşarlar. Değerlendirici konumundaki yöneticiler de, adayın kendisini “olduğundan daha iyi” göstermeye çalışabileceği kaygısıyla yanılığa düşmemeye çalışırlar (*Bruce, 2001;s.79-84*).

Doğru yapılandırılmış bir değerlendirme merkezinde aday kendini olduğundan farklı değil, ancak yetkinlikleri çerçevesinde ortaya koyabilir. Çünkü değerlendirme merkezleri zaten adayların kendilerini nasıl ortaya koydukları ve uygulamayı nasıl ele aldıklarıyla ilgilidir. Her aday sorunu çözmeye çabalarken, kendine özgü bir tarz sergiler. İlk kez değerlendirici rolü üstlenen yöneticiler bir süre sonra bunu fark ederler.

Ancak değerlendirme merkezi sonuçları yöneticileri her zaman memnun etmeyebilir. Özellikle şirket içi değerlendirme merkezleri, şirket kültürünün özelliklerinden etkilendikleri için bazı riskler taşırlar. Örneğin, sonu gelmeyen uzun toplantıların alışkanlık haline geldiği bir şirkette, değerlendirme merkezi tartışmaları da kolayca amaçtan uzaklaşır, gereksiz ayrıntılarda kaybolur ve sonuçlar yöneticileri tatmin etmez. Ya da sıkı kuralların egemen olduğu köklü şirketlerde, risk almaktan kaçınıldığı için, değerlendirme merkezinde de yöneticilerin, karar almaktan kaçınıp topu diğerine attığını görebilirsiniz. Rekabet içindeki yöneticilerin görev aldığı değerlendirme merkezlerinde ise, adaylara karşı empati eksikliği ve hatta saldırgan tavırların ortaya çıktığı gözlenir. Bu gibi durumlar, yedekleme planlaması sürecinde karşımıza çıkan bu gibi aksaklıklar, yönetici seçiminde sağlıklı verilere ulaşmamızda bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (*Bruce, 2001;s.79-84*).

Son yıllarda değerlendirme merkezlerinde, yöneticilerin mi, yoksa psikoloji disiplininin gelen örgütsel davranış uzmanlarının mı değerlendirici olarak daha etkin olduğu konusunda araştırmalar yapılmıştır. Bulgular; psikologların adaylar arasındaki farkları daha iyi ayırt ettiklerini, yöneticilerin de yerine geçecek uygun adayı daha isabetle seçtiklerini gösteriyor. Sonuç olarak yöneticilerle psikologların beraberce yer aldıkları değerlendirme merkezlerinin daha etkin sonuçlar verdiği ve böylece yedekleme planlaması sürecinin amacına ulaştığı görülmektedir (*Bruce, 2001;s.79-84*).

Danışmanların yer aldığı değerlendirme merkezleri, sadece adayları değil, aday seçme konumundaki kurumu değerlendirmek için de bir fırsat yaratır. Uygulamanın sonunda danışmanlar tarafından verilen geribildirimler, kurumdaki yönetim tarzına ve kurum kültürüne de ayna tutar (*Bruce, 2001;s.79-84*).

Geribildirim veren uzman için en önemli faktör, geribildirimi somut davranış örnekleri üzerinden vermek ve bunun işe yansımaları göstermektir. Geribildirim birinci basamağı yöneticilere yöneliktir. Önce şirket kültürü tanımlanır, yönetimde yer alan bireyler arasındaki ortak ve farklı noktalara işaret edilir ve kurum olarak geliştirilmesi gereken özellikler saptanır. Danışmanla şirket yönetimi arasında görüş birliği sağlanırsa, bir gelişim planı yapılabilir. Örneğin danışman, yöneticilerin karar almakta zorlandığını gözlemleyebilir. Ancak kurumda risk almak özendirilmiyor ve kararların tek elden

çıkması tercih ediliyorsa, bu durum, gelişim planını ve adaya verilecek geribildirim yönünü belirleyecektir (*Gale, 2002;s.82-86*).

Adaylara geribildirim vermeye geçmeden önce, ilk adım yönetimle dil birliğine varmaktır. Geribildirim sırasında uzmanın neyi söyleyeceğini ve bunu nasıl örneklendireceğini önceden planlamış olması geribildirim oturumunun etkinliğini artırır.

Katılımcının rahat olması, uzmanın verdiği güvene bağlıdır. İşinizi bildiğiniz, doğru yaptığınız ve objektif olacağınız konusunda vereceğiniz güven, hem uygulama sırasında, hem de ilk on dakika içerisinde gelişir. Daha sonra katılımcı ihtiyaç duyduğu bilgileri alır ve değerlendirir. Bundan sonra da sergilenen davranışları yorumlamak ve iş hayatıyla bağlantıyı doğru kurmak için uzman devreye girer. İş hayatıyla bağlantılar katılımcının kendi davranışlarıyla örneklendirildiğinde, kişi uzmanın yönlendirmesini daha kolay benimser (*Gale, 2002;s.82-86*).

Önce olumlu davranışlar gerçekçi bir şekilde abartmadan söylenmeli ve ardından gelişmesi gereken davranışlara geçilmelidir. Amaç, katılımcıyı küçük düşürmeden ya da sert eleştirilere boğmadan, davranışlarını ve yetkinliklerini nasıl geliştirebileceği hakkında yol göstermektir. Özellikle şirket içinde yapılan değerlendirme merkezlerinin çoğunda amaç, kişilerin kendini geliştirmesine imkan vermektir (*Gale, 2002;s.82-86*).

4. FARKLI İŞLETMELERDE YEDEKLEME PLANLAMASINA YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ

4.1 Şişecam Grubu Yedekleme Planlaması Çalışmaları

Şişecam Kimyasallar Grubu şirketlerinde her yıl yetkinliklere dayalı “Kariyer Planlama ve Performans Değerlendirme” sistemleri uygulanmaktadır. Bu sistemlerden elde edilen veriler, Grup şirketlerinin yönetim kademeleri ve kilit pozisyonları için organizasyonel yedekleme planları oluşturulmasına imkan verir.

Şirketin yönetici adaylarının, dünyada değişen koşullara ve küresel düzeydeki rekabete hızla ayak uydurabilmelerini sağlayacak yeterliliklere sahip olabilmeleri ve bu yönde gelişim göstermeleri, Şişecam Kimyasallar Grubu şirketlerinin öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu hedefi gerçekleştirmenin birinci adımı ise, en uygun yönetici adaylarının Grup şirketlerin içinden üst kademelere hazırlanmak üzere seçilmesidir.

2005 yılında, Grubun en üst düzey yöneticilik pozisyonları için organizasyonel yedekleme planları yapılırken, Grup şirketlerinde pazarlama ve satış müdürü, mali işler müdürü, planlama müdürü, enformasyon teknolojisi müdürü, kalite müdürü, işletmeler müdürü, gibi pozisyonlarda görev yapmakta olan 17 yöneticinin değerlendirme ve gelişme sürecini nesnel ölçütler doğrultusundaki kararlara dayandırılması hedeflendi. Bu amaçla da Baltaş-Eksen Seçme ve Değerlendirme Merkezi'nin Cevher Değerlendirme Merkezi çalışmalarından yararlanılması öngörüldü.

Cevher Değerlendirme Merkezi öncesindeki ilk aşamada, Psikometri değerlendirme aracı Liderlik Pusulası uygulanarak 17 yönetici adayının, fark yaratan, beklenen ve istenmeyen davranışları belirlendi. Daha sonra Baltaş-Eksen'in üç danışmanı tarafından yönetilen değerlendirme merkezi kapsamında şu alıştırmalar uygulanmıştır:

- Stratejik düşünme ve planlamanın boyutlarını ortaya çıkaran bir vaka çalışması, Vaka analiz sonuçlarının sunumu.

- Hedef belirleme, esnek yaklaşım, karar verme tarzının değerlendirilmesini sağlayan iki bölümlük bir iş oyunu.
- Proje mantığına dayalı, planlama, önceliklendirme ve takip etme boyutlarını değerlendiren bir kağıt-kalem uygulaması.
- Uygulamalardan sonra katılımcılara tek tek Psikometri ölçüm ve değerlendirme merkezi sonuçlarıyla ilgili geribildirim verildi, gelişim ihtiyaçları saptanarak eğitim programları planlandı.

Özetlemek gerekirse, değerlendirme merkezi uygulamaları sürecinde Baltaş-Eksen Seçme ve Değerlendirme Merkezi'yle, liderlik, planlama, iletişim, müşteri odaklılık, sürekli gelişim, ekip çalışması gibi kurumsal yetkinliklerin yanı sıra, işe ve pozisyona uygun kişilik özellikleri ve değerlendirme boyutları analiz edilmiştir. Dinlemek, olası sorunları öngörmek ve engellemek, fikirlerini açık ve etkili şekilde ifade etmek, eylem planı yapmak ve öncelikleri belirlemek, ekibini hedefler doğrultusunda yönlendirmek, değişime açık olmak gibi bazı boyutların tüm yöneticilerde ortak olarak geliştirilmesine karar verilmiştir. Böylelikle Şişecam Kimyasallar Grubu şirketlerinde öngörülen genel yetkinlikler doğrultusunda planlanan eğitimlerle, geleceğin yöneticilerinin geliştirilmesi öngörülmüştür.

Değerlendirme merkezi çalışmalarının sonuçları dikkate alınarak, öncelikle temel ve ileri düzeyde liderlik becerileri konularında, geniş bir zaman dilimine yayılan “Üst Düzey Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı” başlatılmıştır.

4.2 Novartis Grubu Yedekleme Planlaması Çalışmaları

Novartis Şirketler Grubunda, çalıştığı kurumlarda kurum kültürüne “en uygun”, pozisyona “en uygun”, geleceğe ilişkin stratejik hedeflerine “en uygun” insan gücünü oluşturmaktan sorumlu olan kişiler, doğru kişinin seçilmesinin ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler. 1997-2005 yılları arasında Novartis Türkiye’de Kurumsal İnsan Kaynakları görevini yürüten Aylin Gürer, binlerce mülakat yapmıştır. Bu mülakatlar sırasında, bir saat gibi kısa bir sürede, doğru kişiyi bulmaya çalışmıştır.

Bu süreç içerisinde esas zorluğun, şirket içerisinde bir atama yapma kararı alındığında ortaya çıktığını belirtmektedir. Özellikle bu seçimin, beş – on yıldır şirkette çalışmakta olan başarılı beş – on kişi arasından yapılacak olması, işin zorluk derecesini arttırmaktadır. Zira bu aşamada, mülakatlar sırasında hiç tanımadığı kişilere yönelttiği soruları, şirket çalışanlarına yöneltememiştir. İşte özellikle bu noktada, şirket içi atamalarda, değerlendirme merkezinin tarafsız, önyargısız ve dikkatlice yapılandırılmış değerlendirmeleri çok önemli katkılar sağlar.

2005 yılının ilk aylarında Novartis Türkiye, yöneticilerle yapmış olduğu yerleştirme çalışmalarını, değerlendirme merkezi uygulamalarıyla gerçekleştirmiştir. Öncelikle yetkinlik analizlerine bağlı olarak ve işin ihtiyaçlarına yönelik sorular hazırlanmıştır. Adayların atanacakları pozisyonda karşılaşacakları durumları içeren bir vaka çalışması yapılandırılmıştır. Adaylar önce yetkinlik temelinde mülakatlara girmişlerdir. Daha sonra kendilerinden özel olarak Novartis Şirketler Grubu için hazırlanmış olan vaka çalışmasını okumalarını, belirlenmiş bir zaman içinde hazırlanmalarını ve sonra da analizlerini ve bulgularını sunmalarını istenmiştir. Böylelikle, adayların yetkinlikleri, analiz becerileri, sunum becerileri, zaman kullanma becerileri gibi pek çok kriter değerlendirme merkezinde sergilenmiştir ve incelenmiştir.

Belirlenmiş pozisyonlara en uygun adayların seçilerek yerleştirilmesi kadar önemli olan bir diğer konu ise, seçilemeyen ancak şirket için kesinlikle çok değerli olan ve kaybedilmek istenmeyen adaylarla yapılan çalışmadır. Yerleştirme tamamlandıktan sonra, bu kişilerle, gelişim süreçlerini devam ettirmelerini sağlayacak, güvenilir ve anlaşılır geribildirim oturumları düzenlenmiştir. Bu aşamada da, geribildirimleri yapılandıran ve yönlendiren, karşılaştırmalı raporların hazırlanmasına destek veren Baltaş-Eksen Seçme ve Değerlendirme Merkezi uzman danışmanları ile birlikte, adaylar, yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri bir araya gelerek, geribildirim toplantıları düzenlenmiştir. Bu oturumlarda adaylarla tek tek, mülakat ve vaka çalışması sırasında sergilemiş oldukları davranış örnekleri üzerinden değerlendirme sonuçları paylaşılmıştır, bunların iş hayatıyla bağlantıları kurulmuştur. Bulgulardan hareketle, adaya mesleki geleceğine ilişkin yön gösterilmiştir. Sürece katılan herkesin üzerinde anlaşığı, ileriye dönük çok değerli adımlar atılması sağlanmıştır. Satış kadrosunun en başarılı üyeleri arasından seçilmiş olan Novartis Şirketler Grubu Bölge Müdürleri'nin

doğru kişiler olduğuna dair inançları, göre ve başladıklarından sonra da devam etmektedir.

4.3 Viko Yedekleme Planlaması Çalışmaları

Gücünü çalışanlarından aldığını temel değerleri içinde belirten VİKO, vizyonuna ulaşabilmenin çalışanlarının bilgi birikimi ve yetkinlik seviyesi ile mümkün olabileceğinin bilinci ile onların gelişimini sürekli destekleyerek, ‘Biz bir aileyiz’ ile anlatılan takım olarak çalışma kültürüyle büyük iş başarılarına imza atmıştır.

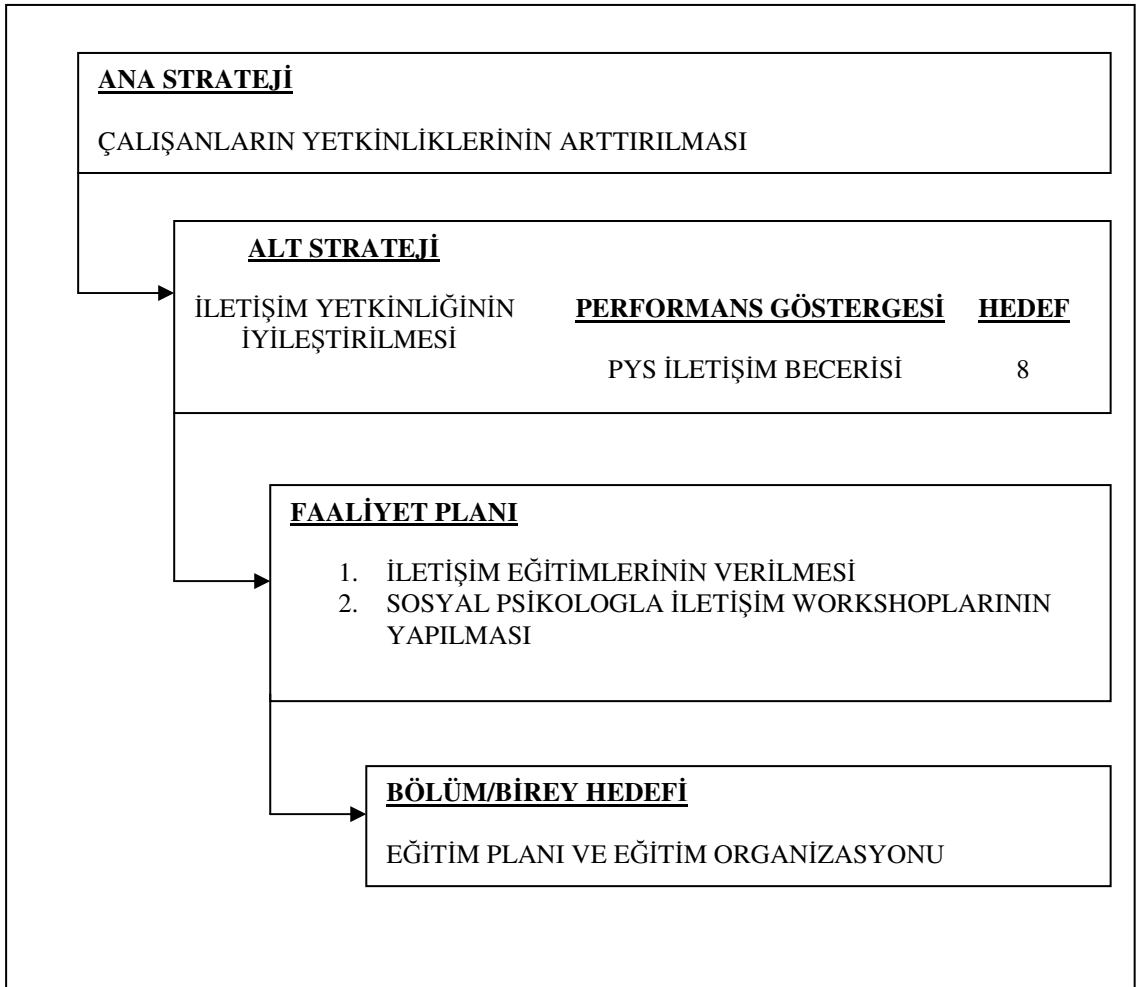
şirketin İnsan Kaynakları Politikası; kurulu temel değerleri ve vizyonu doğrultusunda belirlenmiş olan Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetimi Süreci’nin (ÇGYS) işletilmesindeki genel kuralları içerir. Sürecin işletilmesi aşamasında bu politikalardan taviz verilmemesine dikkat edilmektedir (VİKO;s.20-55).

VİKO’nun İnsan Kaynakları (İK) Politikası aşağıda sıralanmış maddeler ile özetlenebilir (VİKO;s.20-55):

- Dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapmaksızın yetkinlik bazlı, objektif yöntemler kullanarak ‘Doğru İşe Doğru İnsan’ politikası uygulanmaktadır.
- Çalışanlarına ‘Fırsat Eşitliği’ sunar, tüm haklarını korur.
- Çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için ‘Eğitim ve Geliştirme Programları’ uygulanır.
- Çalışanlarını motive edip başarıya yönlendirmek, katılımcılığı özendirmek için dl Sistemi (TTS) uygulanarak, başarılar ödüllendirilir.
- Kuruluş hedef ve stratejilerini göz önünde bulundurarak insan kaynakları planlaması yapılmaktadır.
- Çalışanlarının kaynaşmasına katkıda bulunan sosyal etkinlikler düzenlenir ve desteklenir.
- Çalışanlarının tüm potansiyellerini en verimli şekilde kullanabilmeleri için yeni çalışma modelleri ve uygun ortamlar sağlanır.
- Çalışanlarının performansları objektif yöntemlerle ölçülür.

- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanun ve tüzükler dikkate alınarak, güvenli bir iş ortamında çalışılabilmesi için gerekli önlemler alınır.

Stratejik Yönetim Süreci (STYS) içerisinde ana iş hedefi doğrultusunda oluşturulan ana ve alt stratejiler, İnsan Kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili stratejileri de içermektedir ve bunlara ilişkin faaliyet planları ve hedefleri oluşturulmaktadır (VİKO;s.20-55). (Şekil 2)



Şekil 2 – İnsan Kaynakları Stratejileri Örneği



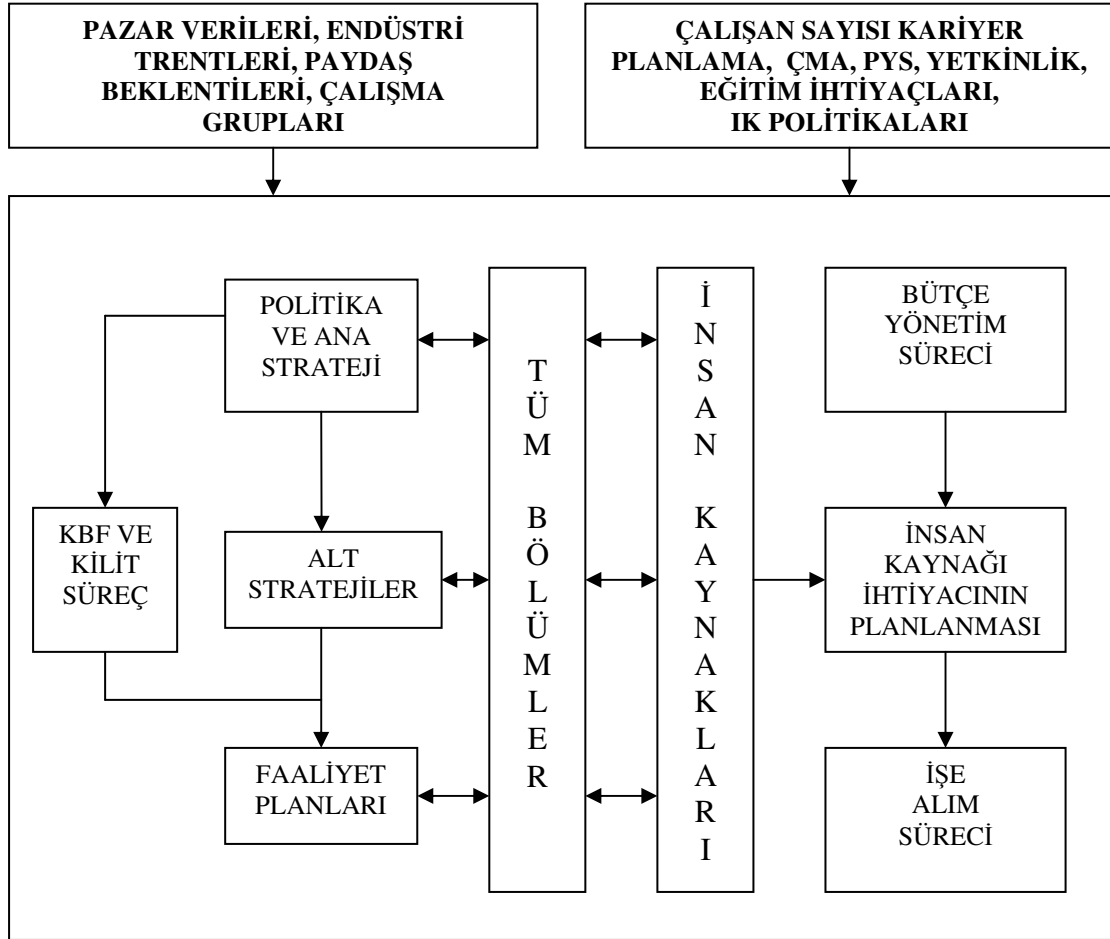
Şekil 3 – Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci

İnsan Kaynaklarına ilişkin strateji ve planların oluşturulması, verilerin oluşturulması ve de stratejilerin belirlenmesi aşamasına şirketin 29 çalışanı katılmıştır. Ana ve alt stratejilerden İK stratejilerinin faaliyet planlarının hazırlanmasına da şirketin 5 çalışanı katılmıştır. Bu süreç içerisinde oluşturulmuş faaliyet planlarının hayata geçirilmesi, bölüm içi çalışanlarınca oluşturulmuş iyileştirme takımlarıyla gerçekleştirilmiştir.

İK planlarına çalışanların katılım örneği, aşağıdaki örnek ile verilebilir (VİKO;s.25):

- PYS iyileştirme takımı faaliyetleri İnsan Kaynakları Müdürü liderliğinde, tüm bölümlerin katılımıyla toplam 19 çalışan ve danışman katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynakları planlarının politika, strateji, kuruluşun yapısı ve kilit süreçler çerçevesi ile uyumlu olması katılımcı ve bütünlük bir yapıda tasarlanmış olan STYS'nin çıktılarının İK planlamasında temel girdi alınmasıyla sağlanmıştır (VİKO;s.20 -55). Buna ilişkin şekil, aşağıda gösterilmiştir. (Şekil 4)



Şekil 4 – İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İş gücü planlama ve işe alma süreci Stratejik Yönetim Süreci, Çalışanların Geliştirilmesi ve Yönetilmesi Süreci arasında bağlantıyı sağlayan bir süreçtir. Stratejik hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla hangi süreçte hangi sayıda ne tür yetkinliklere ihtiyaç olduğu işgücü planlama ve işe alma süreci içerisinde belirlenmektedir. VİKO'da İnsan Kaynakları planlamasının temel ilkeleri; kuruluşun faaliyet hacmi ve gelişim eğrisi doğrultusunda gereken insan kaynağının nitelik ve nicelik açısından optimum düzeyde ve zamanında saptanması, belirli bir dönem içinde işgücü fazlalığı veya eksikliğinin ortaya çıkmasının önlenmesi olarak belirlenmiştir (VİKO;s.20-55).

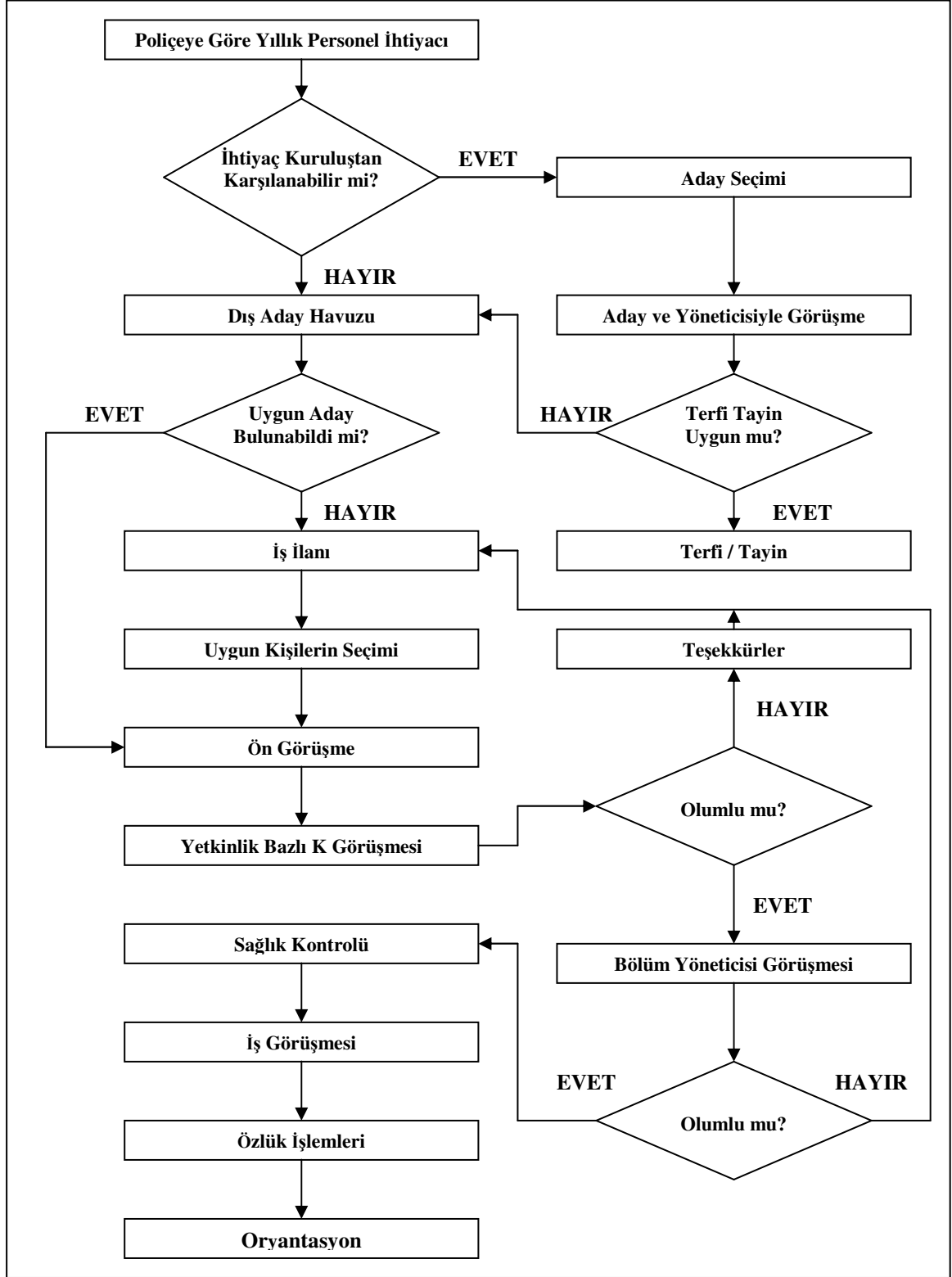
Stratejik planlamanın sonucunda oluşturulan bütçe çerçevesinde İnsan Kaynakları planlaması da gerçekleştirilmektedir. Uzun vadede başarı, başarılı kişilerin işe alınmasına ve muhafaza edilmesine dayanmaktadır. İşe alımlarda, İç Kaynaklar, kariyer.net, Elektronik Posta Grupları, Danışmanlık Şirketleri, İnsan Kaynakları Veri Bankası, Gazete ilanları kullanılmaktadır. İşe alımlarda kişilik testi ve gerektiğinde yabancı dil testi uygulanmaktadır. Aranılan pozisyonlara uygun olduğu sürece kurum içerisinde staj yapan ve Meslek Eğitim Merkezinden (MEM) mezun olan öğrenciler işe almada kaynak olarak kullanılmaktadır. Buna ilişkin veriyi, aşağıda görülmektedir:

- 2001 yılında stajını tamamlayan 6 öğrencinin, 2004 yılında meslek eğitim merkezinden mezun olan 4 öğrencinin iş alımı gerçekleştirilmiştir.

İnsan kaynağı alımlarında öncelikle mevcut organizasyonda yetkinlikleri uygun çalışan olup olmadığına bakılır, bölüm yöneticisi ve adayın onaylanması durumunda ihtiyaç iç kaynaktan tayin ve/veya terfi olarak gerçekleştirilmektedir. Buna ilişkin diyagram Şekil 5'te gösterilmiştir. İşe alımlarda, ihtiyaç duyulan pozisyonun görev tanımında belirtilen yetkinliklere sahip olma esası aranmaktadır. İstihdamda fırsat eşitliği, şirketin İK politikalarında da açıkça belirtildiği gibi dil, din, ırk, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın objektif yöntemler kullanılarak doğru işe doğru insan alımı ile gerçekleştirilmektedir. İşe alımların dışında terfi, tayin, ücret belirlemede aynı tarafsızlık ilkeleri uygulanmaktadır (*VİKO*;s.20-55).

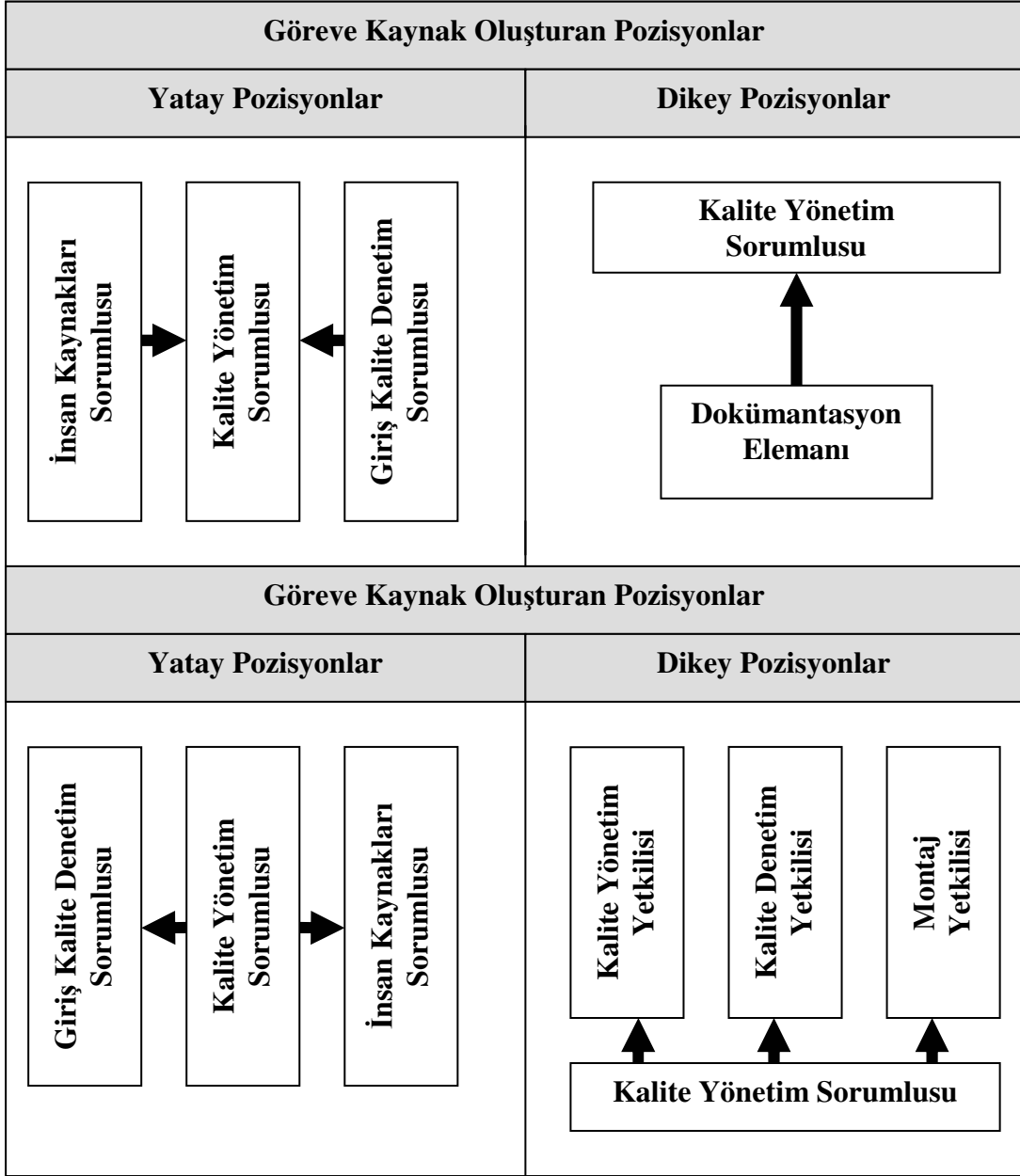
Performans Yönetim Sistemi'nin (PYS) bir çıktısı olan performans karneleri, kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetkinliğe karşılık çalışanın performansı ve kuruluş ortalamasına göre durumunun ne olduğu bilgisini içermektedir. Bu bilgi tüm çalışanlar için kariyer planlama amacıyla kullanılmaktadır. İki yıl kurum ortalamasının üzerinde başarı sergileyen çalışanların, yöneticileri ile yapılan görüşmede kişinin gelişimi için bir başka bölümde görevlendirilerek tecrübelerinin artırılması veya bir üst kademeye terfisine karar verilmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan kariyer planları çerçevesinde kişilerin gelişim planları hazırlanmakta ve gerekli eğitimlerle yeni pozisyonuna uygun yetkinliğe kavuşturulması sağlanmaktadır (*VİKO*;s.20-55).

İşe alımlarda öncelikle kariyer planlamasında terfi veya tayinine karar verilen kişiler değerlendirilmektedir. 1996 yılından bu yana 36 çalışan tayin, 81 çalışan ise bir üst kademeye terfi ettirilmiştir.



Şekil 5 – İşe Alım Süreci

VİKO’da yedekleme planlaması her bir pozisyon için hazırlanmış görev tanımlarından yararlanarak, hangi pozisyonun dikey ve yatayda hangi pozisyona veya hangi pozisyon için kaynak oluşturduğu bilgisinden hareketle kritik pozisyonlar için yapılmaktadır. Buna ilişkin diyagram, Şekil 6’da mevcuttur (VİKO;s.20-55).



Şekil 6 – Kariyer ve Yedekleme Planı Örneği

Kritik pozisyonlar genel iş tecrübesinin yeterli olmadığı, yetiştirme süresinin uzun olduğu, sektöre ilişkin uzmanlık gerektiren ve piyasa bilgisinin önemli olduğu pozisyonlardır. Bu pozisyonların ihtiyaçları dışarıdan personel almak yerine yedekleme planları ile kuruluş içerisinde terfi ve tayin ile karşılanmaktadır (VİKO;s.20 -55).

İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla geri bildirim aracı kullanılmaktadır.

Başarının ürünlerin kalitesinden olduğu kadar, firma kültüründen de kaynaklandığına inanan VİKO, gelecek çalışmalara ışık tutması için kurum kültürü envanterinin oluşturulmasına karar vermiştir. 2002 yılında NKA firması tarafından, daha önce 7 ülkede uygulanarak, başarısı test edilmiş Kurum Kültürü Anketi (KKA), çalışanların işlerini yapma biçimleri ve odaklandıkları konuları ortaya koyan genel kültürel yapısını belirlemiştir. Bu yapılan çalışmadan elde edilen bilgiler, takım çalışması kültürünün hedeflenen düzeyde olmadığını göstermiştir. Bu nedenle Tanıma Takdir Ödüllendirme (TTÖ) sistemine takım çalışmasını özendirecek yeni ödüller eklenmiştir, liderler de takım çalışmalarında daha fazla yer alarak çalışanlara örnek olmuşlardır. Takım çalışma kültürünün yerleştirilmesine yönelik bu iyileştirmeler sonuçlara yansımıştır. Kurum Kültürü Anketi (KKA) sonuçları bunun yanı sıra Performans Yönetim Sistemi kriterlerinin belirlenmesi ve ağırlıklandırılmasında da kullanılmıştır. Aşağıda, maddeler halinde KKA konuları verilmiştir (VİKO;s.20-55).

- Görevlerin açıkça tanımlanması
- İş temposu
- Değişime ayak uydurması
- Yetenekleri işe yansıtma imkanı
- Çalışma ortamı
- Ast – üst ilişkileri
- İşle ilgili geri bildirim
- Hedeflerin açıklığı
- Karar mekanizmalarında rol alma
- İş memnuniyeti

- Kariyer eğitim fırsatı
- Başarıların değerlendirilmesi

Kuruluşların kültürünün değişim hızı çok düşük olduğu için anketin yapım sıklığı 5 yıl olarak tasarlanmış olmasına rağmen, son yıllarda çok yoğun olarak yaşanan değişim projelerinin kurum kültürü üzerine etkilerini görmek ve bundan sonraki değişim projelerine ışık tutması için 2005 yılı sonunda aynı anket tekrarlanmıştır (*VİKO*;s.20-55).

2001 yılında başlayan ve her yıl düzenli olarak yapılan ÇMA, 2003 yılında algılamaların ve iyileştirme alanlarının daha net bir şekilde ölçülmesine olanak sağlamak için, KYM liderliğinde tüm bölümlerin temsilcilerinin katılımıyla TKY rehberinin danışmanlığında önem sorgulamasını da içerecek şekilde geliştirilmiştir.

ÇMA'ya katılım gönüllü olmasına rağmen gerçek bir aile kültürünün oluşmuş olması, insanların fikirlerini rahatça dile getirebildikleri bir ortam yaratmıştır. Bu nedenle ankete katılım oranı 2001 yılında %90'dan 2004 yılında %98'e ulaşmıştır. Anketten elde edilen verilerden hareketle önem-performans analizi yapılarak AA'lar belirlenmiştir. Bu anket sonucunda gerekli olduğu durumlarda problem kaynağının tespitine yönelik olarak konu bazında anketler düzenlenmektedir (*VİKO*;s.20-55).

Anket sonuçları "Bizden bize" toplantıları, VİP, bölüm toplantıları ve panolar aracılığı ile tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Bir sonuç göstergesi olan Çalışan Memnuniyeti Anketinin güvenilirliği, öncü göstergelerin korelasyonu ile sağlanmaktadır. Anketlerin yanı sıra ÖDS, öz değerlendirme, iç tetkikler, bölüm toplantıları, çıkı mülakatı, çalışanın ilk 2 ayının sonunda doldurduğu görüş belirtme formu ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler iyileştirme olanaklarının tespitinde kullanılmaktadır. AA'lar iyileştirme takımları ile çözümlenmektedir. Aşağıdaki Tablo 1'de bir İyileştirme Örneği görülmektedir (*VİKO*;s.20-55).

Tablo 1 – İyileştirme Örneği

Yıl	Kaynak	İyileştirme
2001	İç Teknik	Dokümanlara çalışanların ulaşım hızını artırılması için vi.com'un kurulması
2002	ÖDS	Ürün depo boşaltma-yükleme alanına otomatik kapı yapılması ile hava sirkülasyonunun önlenmesi
2002	KKA	PYS soru listesi revize edildi
2003	Öz değerlendirme	Çalışanların yöneticileri ile bireysel problemlerine yönelik iletişimlerinin artırılması için sosyal psikologun göreve başlaması
2004	ÇMA	Çay saatinde yardımcı besin dağıtımı

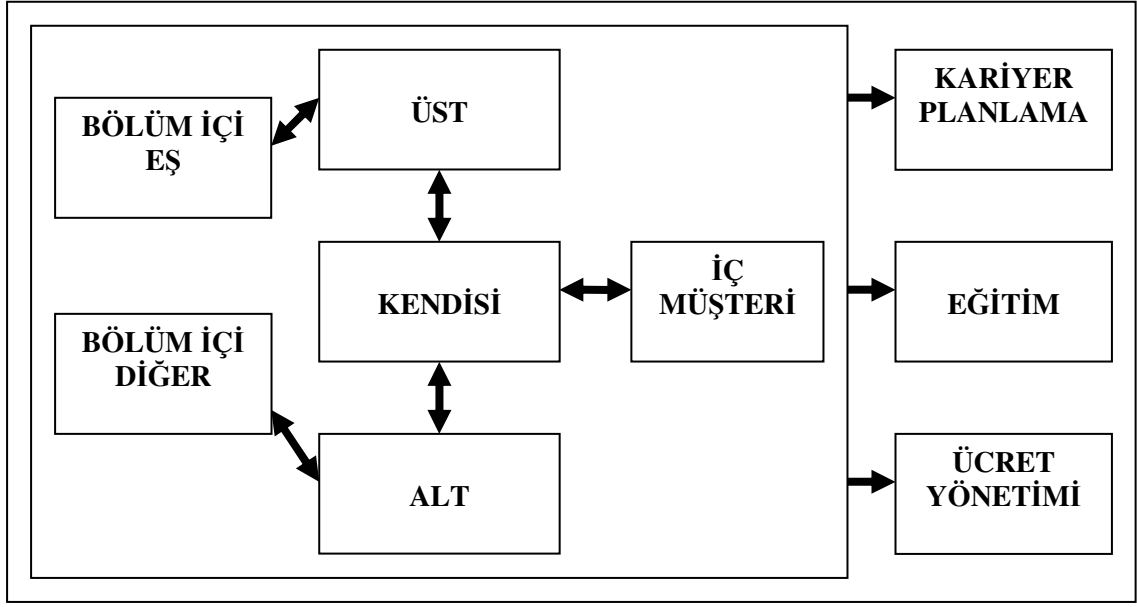
Yenilikçi iş organizasyonları, tüm çalışanların katılımını, aynı vizyonu paylaşmalarını ve içinde oldukları ortamdan mutlu olmalarını gerektirmektedir. Bu amaca ulaşmak için takım çalışmalarına katılım tüm liderler tarafından teşvik edilmektedir. Dikey ve yatay iletişim ortamlarının mevcudiyeti ve yetkilendirme, hiyerarşik seviyelerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırırken, süreçlerle yönetim anlayışı fonksiyonel yönetimin darboğazlarını aşarak fikir geliştirme, tecrübeleri paylaşma, birlikte öğrenme ve sonuç odaklı çözüm geliştirmeye yönelik bir ortam yaratmaktadır Birçok konuda oluşturulmuş olan kurul/komiteler sanal organizasyonel birimler olarak çeşitli süreçlerin yönetilmesini sağlamaktadır (VİKO;s.20-55).

Tablo 2 – Süreçlere İlişkin Kurul / Komite Örneği

Komite	Süreç
ÖDK	Öneri değerlendirme süreci, takım çalışmaları yönetim süreci
İSG	İş sağlığı ve güvenliği süreci
STYK	Stratejik yönetim süreci
TDYK	Tasarım değişiklikleri yönetim süreci
TKYYK	Tüm Süreçler

VİKO, çalışma tarzını iyileştirmek için gerekli görüldüğü durumlarda organizasyon yapısında da değişikliğe gitmektedir. Çalışma ortamında yaratıcılığın arttırılabilmesi, konu üzerine odaklanmanın sağlanması amacıyla, Şile Durusu stratejik planlama yönetimi atölye çalışmalarında olduğu gibi kuruluş dışında çalışma ortamları yaratılmaktadır. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesiyle bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması PYS içerisinde gerçekleştirilmektedir. PYS beyaz yakalı çalışanlar için 360° , mavi yakalı çalışanlar için yukarıdan aşağıya uygulanmaktadır. PYS’de Tablo 3’te verilen yetkinliklerin kurulu vizyon, misyon ve stratejileri ile statülere göre önemi açısından belirli katsayılarla ağırlık dereceleri belirlenmiştir. Bu yaklaşım çalışanların yetkinliğinin kurulu beklentileri ile ilişkili olarak hesaplanmasına ve hangi yetkinliklerin geliştirilmesinin gerektiğinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır.

Performans karnelerinin oluşumundan sonra liderler tarafından yapılan görüşmelerde değerlendirilen kişinin görev tanımında yer alan yetkinlikler ile kurumun beklentileri ve bireysel yetkinliklerinden hesaplanan performans puanı karşılıklı görüşülerek, geliştirilmesi gereken yetkinlikler üzerinde mutabakat sağlanmaktadır. Eğitim ve uygun öğrenme ortamı yaratarak çalışanın daha iyi performans göstermesi için destek olunmaktadır. PYS beyaz yakalı çalışanlar için internet üzerinden her bir kişiye verilmiş özel şifre ile gerçekleştirilmektedir. Veriler INKA firması tarafından oluşturulan sistem üzerinde değerlendirilerek karneler oluşturulmaktadır. PYS’nin çıktısı olan performans karnesi oluşturulurken sistem iyimser, kötümser ve ortalama yığılım değerlerini dikkate alarak değerlendirici hatalarından arındırılmış olarak karne puanını hesaplamaktadır. Karnede kişinin kendine verdiği puan, kendi performans puanı, performans kurulu dağılımı, kurum ortalamasındaki yeri, performans kademesi, değerlendirici hataları, eğitim ihtiyaç raporu ve kişisel gelişime yönelik öneriler bulunmaktadır (*VİKO*;s.20-55).



Şekil 7 – Performans Yönetim Sistemi (PYS)

Tablo 3 – PYS Yetkinlik Kriterleri

Konu	Beyaz Yaka	Mavi Yaka
Kurum kültürüne uyum	X	X
Etik Değerler	X	X
Müşteri odaklık	X	X
İş bilgisi ve kalitesi	X	X
İletişim becerisi	X	X
Toplantı Yönetimi	X	
Raporlama	X	X
Kişisel Gelişim	X	X
Ofis ve Çalışma Mekanı Düzeni	X	X
Yönetsel beceriler	X	
Yetiştirme ve Eğitim	X	
Bölmeler arası İlişkiler	X	
İş Sağlığı ve Güvenliği		X

Süreç yönetim yaklaşımına uygun olarak iç müşteri - iç tedarikçi ilişkisi içerisinde bütünleşik bir yapıda tanımlanmış olan PYS sürecinin çıktıları kariyer planlama, ücret yönetimi, eğitim süreçlerine girdi oluşturmaktadır. Çalışanlar VİKO'nun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla PYS'nin çıktısı olan performans karnelerindeki yetkinlik açıklıklarını gidermeye yönelik beyaz yakalı çalışanlar için sistemin otomatik olarak önerdiği, mavi yakalı çalışanlar için karşılıklı görüşme ile belirlenen kişisel gelişim eğitimlerinin yanı sıra STYS'de gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklerin, becerilerin neler olduğunu ortaya koyar ve bunların geliştirilmesine yönelik eğitim ihtiyaçları yıllık eğitim planı hazırlama döneminde planlanmaktadır. Bu dönemin dışında ortaya çıkan eğitim ihtiyacı da KM tarafından gerçekleştirilmektedir (VİKO;s.20-55).

Aşağıdaki tablolarda , çeşitli eğitim konularında eğitim alan çalışan sayıları görülmektedir.

- Bireysel Gelişim ve Yönetim Becerilerini Geliştirme (BGYBG) Eğitimi

Tablo 4 – BGYBG Eğitimine Katılan Çalışan Sayısı

Eğitim Konusu	Eğitime katılan kişi sayısı
Zaman Yönetimi	78
İletişim	105
Liderlik ve Motivasyon	73
Eğiticinin Eğitimi	27
Toplantı Yönetimi	78
Stratejik Planlama	31
Performans Görüşme Teknikleri	75
PYS	412
Finans	42
Raporlama ve Sunuş Teknikleri	27

- Kurumsal Gelişim (KG) Eğitimleri

Tablo 5 – KG Eğitimine Katılan Çalışan Sayısı

Eğitim Konusu	Eğitime Katılan Kişi Sayısı
Proje Yönetimi	23
Kariyer Yönetimi	2
Ücret Yönetimi	10

- Kalite Yönetim (KY) Eğitimleri

Tablo 6 – KY Eğitimine Katılan Çalışan Sayısı

Eğitim Konusu	Eğitime Katılan Kişi Sayısı
EFQM Mükemmellik Modeli	11
İç Tetikçi	20
Kalibrasyon	13
Öz Değerlendirme	11
İPK	28

- Teknik Eğitimler

Tablo 7 – Teknik Eğitimlere Katılan Çalışan Sayısı

Eğitim Konusu	Eğitime Katılan Kişi Sayısı
VİKO Ürünleri	260
Üretim Teknikleri	24
Ölçü Aletleri Kullanımı	82
Teknik Resim Okuma	82
Hammadde Eğitimi	142
Makine / Alet Kullanımı	289
Yeni Teknoloji	392

Tablo 8’de verilen eğitimler zorunlu eğitimler kapsamında olup tüm çalışanlara verilmektedir. Bunun yanı sıra Tablo 7’de örnekleri verilen eğitimler kişisel gelişim ihtiyaçlarına göre belirlenerek gerçekleştirilmektedir. İşe yeni giren çalışanların kuruluşa adaptasyon süresini kısaltmak amacıyla oryantasyon eğitimleri düzenlenmektedir. Bu eğitim, kuruluş prosedürleri, organizasyon yapısı, sosyal haklar, çalışanların yönetilmesi ve geliştirilmesine yönelik programlar, TKY programları ve işbaşı eğitimlerini kapsamaktadır (VİKO;s.20-55).

Tablo 8 – Çalışanlara Verilen Zorunlu Eğitimler

Zorunlu Eğitimler	Başl. Yılı	Beyaz Yaka	Mavi Yaka
ISO 9001	1998	X	X
TKY	2000	X	X
Takım Çalışmaları	2003	X	X
Problem Çözme Teknikleri	2003	X	X
Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi	2003	X	X
İş Sağlığı ve güvenliği	2000		X
Yangın (*)	2000	Ekipler	
İlk Yardım (*)	2000	Ekipler	
Sivil Savunma (*)	2000	Ekipler	
Oryantasyon (*)	1996	X	X
5S	2003		X
(*)Her yıl tekrarlanması zorunlu eğitimlerdir.Diğer zorunlu eğitimler ihtiyaca göre hatırlatma eğilimi olarak tekrarlanır.			

Çalışanlara verilen bu eğitimlerin yanı sıra kuruluşun bugün ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerini karşılayabilmek için kuruluşun bir parçası olarak görülen müşterilere ve tedarikçilere de eğitimler verilmektedir .

VİKO’da eğitimlerin etkinliği 2 aşamadan oluşan bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Düzenlenen her eğitimden sonra katılımcılar tarafından eğitim değerlendirme formu

doldurularak eğitimin içeriği, eğitmen başarısı, dokümanlar, eğitim ortamı, eğitimin işe katkısı ve başarısı 5’li liekert ölçeği ile değerlendirilmektedir. İkinci aşama eğitimden 3 ay sonra eğitim alan kişi ve yöneticisi tarafından eğitimin işe etkinliğine yansımaları ve çalışanlarda gerçekleşen davranış değişimlerini değerlendirmek açısından Eğitim Etkinlik İzleme Formu/Raporu ile değerlendirilmektedir. Kuruluş dışında alınan eğitimler için doldurulan Eğitim Değerlendirme Formu, eğitim firmasının değerlendirilmesini sağlamak ve bundan sonra dış kaynaktan alınacak eğitimlerde eğitim kurumu seçimine ışık tutmaktadır. Çalışanlar tüm potansiyellerinin farkına varmaları ve bunu yaşama geçirmeleri için eğitimlerle desteklenmelerinin yanı sıra iyileştirme takım çalışmalarına ve karar mekanizmalarına katılımlarının sağlanması, yetkilendirme, hedefler ve iş performansının paylaşımıyla yaptıkları çalışmaların sonucunda neleri başarabildiklerini görmelerini sağlama ve takdir etme yoluyla desteklenmektedir. PYS’nin çıktısı olan bireysel performans karneleri, çalışanların kuvvetli yönlerinin, geliştirme ihtiyacı olan yetkinliklerinin belirlenmesi, eğitim planlamasına girdi teşkil etmesi ve çalışanın da kendi potansiyelini fark etmesi için önemli bir yaklaşımdır. Takım çalışmalarına katılım, iş tecrübesi ve bilgi birikiminin paylaşarak çalışanların geliştirilmesi için kullanılan yaklaşımlardan biridir. Takım çalışmalarında çalışanlar birlikte öğrenme ile yetkinliklerini sürekli iyileştirmektedirler. Liderler ve elemanlar düzeyinde gerçekleştirilen rotasyonlar, çalışanların farklı alan ve konularda kendilerini geliştirmeleri için VİKO’da kullanılan bir başka yaklaşımdır. Bunlara ilişkin veriler Tablo 9 ‘da verilmiştir. Bunların yanı sıra iş başı eğitimleri ve teknik eğitimler de çalışanların iş deneyimlerini arttırmak için planlanır, uygulanır ve belli periyotlarda hatırlatma eğitimleri ile bilginin güncel tutulması sağlanmaktadır (VİKO;s.20-55).

Tablo 9 – Yıllık Rotasyon Dağılımı

	(rotasyona katılan kişi sayısı)						
	98	99	00	01	02	03	04
Mavi Yaka	1	-	3	1	-	8	4
Beyaz Yaka	-	2	1	-	5	4	6

Takım çalışmaları her yıl artarak kurulu kültürün bir parçası haline gelmiştir. Takımlar liderlerin sponsorluğunda kuruluş hedefleri doğrultusunda seçilmiş konularda çalışmak üzere oluşturulmaktadır. Birlikte öğrenme ve sürekli iyileştirme yaklaşımlarının hayata geçirilmesi için, takım çalışmaları yetkinliklerinin artırılması amacıyla eğitimler düzenlenmektedir. Takım çalışmalarının etkinliğini artırmak, rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış olan yönetmeliğin takım sponsorları, liderleri ve üyeleri için sorumlulukları ve etkin takım çalışması için kullanılacak teknikleri içermektedir (VİKO;s.20-55).

Takım sponsorları, sponsorluklarını üstlendikleri takımların hedeflerini gerçekleştirmeleri için takım ve yönetim arasındaki ilişkilerin yönetilmesi, gerekli kaynakların sağlanması, takımın ortaya koymuş olduğu iyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesi için gerekli kararların verilmesi, gerekli eğitim ve ekipman desteğinin sağlanması konularında sürekli olarak desteklemektedirler. Sponsorlar, takım çalışmasının ilerleyişini, takım lideri ile faaliyet planı üzerinden görüşerek takip etmektedirler. Takım hedeflerinden sapmanın olması durumunda, kuruluşumuzun üst kademe yöneticileri içerisinde belirlenmiş olan takım sponsorları kuruluş hedefine olumsuz bir yansımanın olmaması için gerekli önleyici ve düzeltici tedbirleri hayata geçirmektedirler. Birey ve takım düzeyindeki hedefler, stratejik yönetim sürecinde oluşan alt stratejiler ve bunlara ilişkin olarak oluşturulmuş faaliyet planları içerisinde oluşmaktadır. Faaliyet planındaki çalışmanın takım olarak gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda, takımlar oluşturularak bu hedef takımlara verilmektedir (VİKO;s.20-55).

Yine aynı süreç içerisinde belirlenen kilit süreçlere ilişkin hedefler, bu hedef doğrultusunda süreç sahiplerinin liderliğinde yapılacak değişim projeleri ve iyileştirme çalışmalarına katılan birey ve takımların hedeflerini oluşturmaktadır.

Aylık olarak gerçekleştirilen koordinasyon toplantıları, bölüm toplantıları ve 3 ayda bir yapılan stratejik plan gözden geçirme toplantılarında, hedeflere karşı ulaşılan durum gözden geçirilmektedir (VİKO;s.20 -55).

Bu toplantılarda kuruluş hedeflerinin veya daha alt seviyedeki bölüm, birey hedeflerinin güncelleştirilmesi gerektiğine karar verildiğinde, bu değişiklik hedeflerin konması süreci ile aynı sistematik içerisinde birey ve takımların hedeflerine de yansımaktadır.

Performans Yönetim Sistemimiz her düzeyde çalışan performansının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için geliştirilmesi gereken alanları belirlemek amacıyla kullanılan sistematik bir araçtır. Bu sistem, çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan yetkinliğe karşılık, bireyin durumunu ortaya koyar ve bu verilerin ışığında hazırlanan eğitim planları ile yetkinlik açıklıkları giderilir.

Bunun yanı sıra, Stratejik yönetim süreci içerisinde oluşturulmuş faaliyet planları aracılığı ile bireylerin hedefleri de bölüm toplantılarında çalışanlarla değerlendirilir ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için liderler tarafından gerekli planlar yapılarak desteklenir. Yıllık performans değerlendirmenin yanı sıra işe yeni giren çalışanlar için, ikinci ve altıncı ayın sonunda iş kanununa uygun olarak bilgi deneyim, kişisel özellikler, yetkinlikler, kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları açısından, yöneticisi tarafından performans değerlendirmeleri yapılır. Çalışana iyileştirmesi gereken alanlar konusunda bilgi verilip, bunları geliştirmesi sağlanır (*VİKO*;s.20-55).

SONUÇ

Yedekleme planlaması işletmelerin dış çevreye, sosyal beklentilere ve pazardaki değişimlere anında uyum sağlamasında önemli bir faktör olmasına rağmen, bazı işletmelerde beklenen potansiyeli gerçekleştirmeyebilir. Eğer yöneticiler yeteneklerini göstermekte isteksizler yada aynı kişi çok listede görünüyorsa ulaşılabilirlik süreci engellenebilir, işletmenin ihtiyaçlarının değişimi söz konusu olduğunda bu planlar statik kalabilir, kullanıcıları ve uygulananlar tarafından sonuçlar tek bir dereceye göre ölçüldüğü ve sürecin 5 - 8 ayda tamamlanmasından dolayı şüpheyle karşılanabilir, dışarıdan sağlanan elamanların, şirket içindeki adaylardan daha üst pozisyona yerleştirilmesi hoşnutsuzluk yaratabilir ve zayıf iletişim, performans ve kariyer planlama olanaklarındaki zayıflıklar çalışanların işletme dışına bakmalarına neden olabilir.

Sayılan bu nedenlerden dolayı değişen şartlara uygun olarak, örgütsel yedekleme faaliyetleri sürekli geliştirilmelidir. Geleceğe yönelik, insanlar için pozisyonlar planlamak yerine, belli pozisyonlar doldurabilecek insan havuzu oluşturmak gerekmektedir. Bu yüzden, gelecekte yöneticilerin sahip olması gereken iş gereklerinin tanımlanması, yönetici adaylarının bulunması ve planlı gelişim faaliyetleri yoluyla bunların yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının bugünden yetiştirilerek boşalacak pozisyonları dolduracak şekilde hazır tutulması, örgütsel yedeklemedeki en temel amaç olarak ifade edilebilir.

Yedekleme planlamasının uygulanması büyüme ve gelişmeyi sürekliliğe dönüştürmek açısından önemli bir gereksinimdir. Yedekleme planlamasının uygulanması ile birlikte hem yönetim kadrosunda yer alan çalışanların bireysel hem de şirket açısından kurumsal bir gelişim ve ilerleme sağlanmış olmaktadır. Söz konusu uygulama aynı zamanda şirketin risklere karşı aldığı bir tür tedbir değerindedir. Bu nedenle de ayrıca önem arz etmektedir. Bu risk üst düzey yöneticilerin işten ayrılmaları durumunda yeni birinin bulunması ve işe adaptasyonu sürecinde iş kesintiye uğramaması, şirketin iş

kaybetmemesi, başarısızlığın olmaması ve yeni birini bulma ve ayrıca işe alma maliyetlerinden de tasarruf edilmesine olanak verecektir.

Yedekleme planlaması ayrıntılı bir çalışma gerektirmekle birlikte ne kadar uygulama başlangıcında zaman ve maliyet kaybı yaratıyormuş gibi görünse de, uzun dönemde geri dönüşü çok daha fazla olan bir yatırım olarak değerlendirilmelidir. Yedekleme planlamasının iyi sonuç vermesi, süreç içinde doğru kararların alınması ve gerekli adımların atılması ile mümkün olacaktır. Havuz içinde yer alan adayların özelliklerine ve yeteneklerine bağlı olarak ayrıca gelişim planları oluşturulmasına, adayların güçlü yönleri geliştirilmesine, zayıf yönlerinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı, uygun eğitim verilmelidir.

Yapılan gelişim sadece örgütün ihtiyaçlarına yönelik değil, adayların bireysel kariyer planları da dikkate alınarak yapılmalıdır. Adayların çalışmalarını destekleyecek motivasyon sağlanmalı ve örgüte aitlik duygusu güçlendirilmelidir. Bu anlamda değerlendirildiğinde yedekleme planlaması, güçlü bir örgüt kültürü ve iletişim ağı gerektirmektedir.

Yedekleme planlamasının örgütlerde uygulamaya geçmesi; gerek şirket sahipleri veya CEO'lar, gerekse de insan kaynakları departmanı yöneticilerinin bu konuda bilinçlenmesine ve karşılıklı bir etkileşim ve işbirliği içinde çalışmasına bağlı olmaktadır.

KAYNAKÇA

- BESSON, J. , **“Sucession Planning: Building the Management Corps”**, Business Horizons, September-October , (1998) . pp. 63 – 64
- BRUCE, A., **“Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at all Levels”**, ASTD Publication, U.S.A , (2001) . pp. 79 - 84
- ERDOĞMUŞ, N.,**“Kritik Yönetim Pozisyonları İçin Yönetici Hazırlama: Örgütsel Yedekleme.”** Boğaziçi Bülteni, 15. 4-6 , (2001)
- ERDOĞMUŞ, N., **“Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi.”** İstanbul: İGİAD Yayınları, (2004)
- EREN, E., **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, İstanbul: Beta Yayınevi, (2000), s. 369 – 370 , 411 – 415 , 474 - 480
- FULMER, R.M. and JAY A. Conger , **“Growing Your Company’s Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage”**, AMACOM, U.S.A. , (2004) . pp. 224 -226
- GALE, S. F., **“Building Leaders at All Levels, Workforce”**, (2004) . pp. 82 -86
- GEROY, D. G., **“Understanding and Articulating Effective Succession Planning: A Means for Infusing Influence bt NAITTE Constituences”**, Journal of Industrial, Teaching Education, Vol. 42, No.1. , (2001) . pp. 27 - 36

HIRSH, W., **“Planning for Succession: From Forms to Content, Career Forum, Research”**, (1998). pp. 7 - 11

HOLBECHE, L., **“Aligning Human Resources and Business Strategy”**, Elsevier Butterworth –Heinemann, Oxford, (2001) . pp. 290 - 291

LEIBMAN M., R.A. BRUER, ve B.R. MAKI, **“Succession Management: The Next Generation of Succession Planning”**, Human Resource Planning, The Human Resource Planning Society, c. 21.3, (1998) . pp. 26 - 33

MARSHALL, J.P., RITCH Sorenson, KEITH Brigham, ELIZABETH Wieling, ALAN Reifman, RICHARD S. Wampler, **“The Paradox for the Family Firm CEO: Owner Age Relationship to Succession-related Processes and Plans”**. Journal of Business Venturing , (2005). pp. 5-6

MEEHAN, D.,Helen G., **“Planning for Success, Nursing Management”**, Volume 9, No 7, (2002). pp. 7

MURRAY, M., **“Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program”**. Jossey-Bass Inc., Publishers, (1991) . pp. 101 -112

NOE, A. R., **“İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”**. çv.: Canan Çetin, 1.bs. İstanbul: Beta Yayınevi ,(1999).

SULLIVAN, J., **“Workforce Planning”**, Workforce, (2002) . pp. 46 - 51

SHARMA, P., CHUA, JESS H., JAMES J.C.,**“Perceptions About The Extent of Sucession Planning in Canadian Family Firms”**, Canadian Journal of Administrative Sciences, (2000). pp. 3 - 4

STAHL, M.J., **“Encyclopedia of Health Care Management”**, Sage Publications, U.S.A. ,(2004) . pp. 543 - 550

STAMBAUGH, R.H., **“21 Tomorrows: HR Systems in the Emerging Workplace of the 21st Century”**. Rector Duncan & Associates Inc..U.S.A , (2000). pp. 47

TANKE, M.L., **“Human Resources Management for the Hospitality Industr.”**, Thomson Learning Inc., U.S.A , (2001) . pp. 70

VİKO, **“Ulusal Kalite Ödülü Başyuru Dökümanı”**, t.y. s. 20 - 55

WALKER, J.W., **“Human Resource Strategy”**, Singapore: McGraw-Hill, Inc., (1992). pp. 25 – 32

www.stratejika.com (Erişim Tarihi: 25.06.2007)