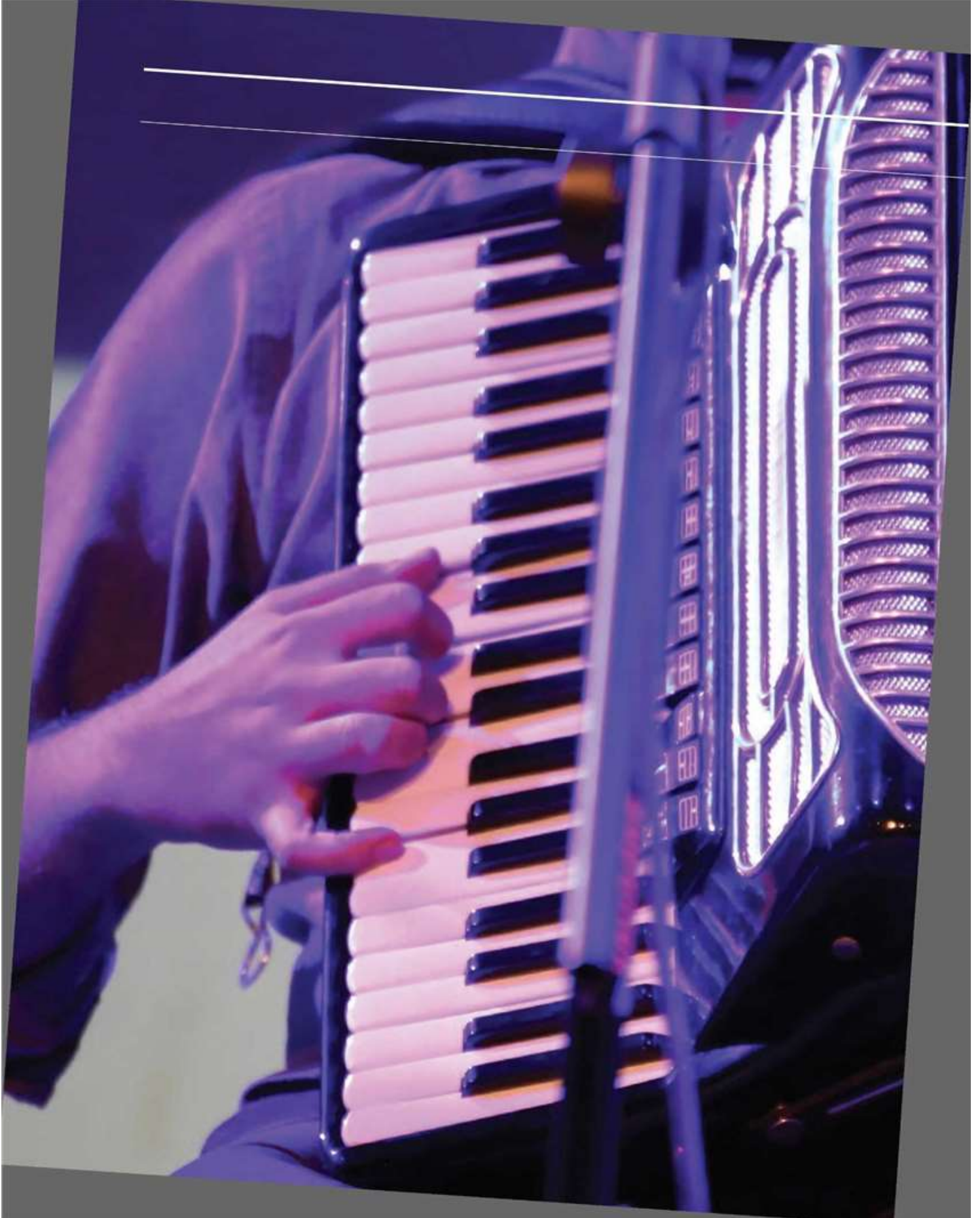


İÇİNDEKİLER

Sıra	Tarih	Yayın	Başlık	Sayfa
1	01.04.2016	Harvard Business	HABER	2





Dr. İzel Levi Coşkun, uluslararası bir denetim, muhasebe, vergi ve danışmanlık şirketi olan Mazars'ın Türkiye CEO'sudur.

YÖNETİCİ SEÇERKEN

ÜST DÜZEY ADAYLARI İŞE ALIRKEN "UYUMU"
ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ÇERÇEVE

İZEL LEVİ COŞKUN

YÖNETİCİ SEÇERKEN

BİR İŞLETMEDE ÜST DÜZEY ADAYLARI İŞE ALIRKEN GENELDE HEP AYNI YAKLAŞIMLARIN UYGULANDIĞINA TANIK OLUYORUM.

İlk aşamada tanıdıklardan, İK departmanının özgeçmiş havuzundan, İK siteleri ve danışmanlardan CV'ler toplanıyor. İkinci aşamada; toplanan CV'ler, İK departmanı vasıtasıyla ya CV üzerinden ya da mülakata çağırılarak eleniyor. Finale kalan birkaç aday davet edilerek, genel müdür ya da üst düzey bir yetkiliyle görüşülüyor. Nihai aşamada ise en uygun adayla son bir mülakat gerçekleştiriliyor. Bu mülakat da olumlu geçerse, ücret ve yan hakların pazarlığı yapılıyor. Genel müdür ya da şirket ortaklarının onayıyla karar alınıp aday işe başlatılıyor.

Önüne gelen birçok CV'de sık iş değiştiren yöneticiler ile karşılaşılıyor. Klasik olarak sorduğum "Son çalıştığınız şirketten neden ayrıldınız, ya da ayrılmayı düşünüyorsunuz?" sorusuna "kendimi geliştiremiyorum, inisiyatif kullanamıyorum, tarafıma verilen sözler tutulmuyor, üstlerimle anlaşamıyorum, hayal ettiğimden çok farklı bir şirketmiş, burası bana göre değilmiş" gibi cevaplar alıyorum. Gallup'un yaptığı bir araştırmaya göre işten isteyecek ayrılmaların nedenleri: Yüzde 32 kariyer gelişimi/promosyon fırsatları, yüzde 22 ücret/yan haklar, yüzde 20 işe uyumsuzluk, yüzde 17 yönetim/genel çalışma ortamı, yüzde 8 esneklik/planlama, yüzde 2 iş güvenliği olarak karşımıza çıkıyor.

Bu sorunların bir bölümünün en baştaki seçim sürecinde, kişinin yetkinlikleriyle işin gerekliliklerinin uyumuna bağlı, kişi-iş ilişkisine dayalı

kriterlere, kişi-organizasyon veya kişi ast/üst ilişkisinden daha fazla önem verilmesinden kaynaklandığını düşünüyorum.

Fark ettiğim başka bir sorun da belli bir tecrübeye sahip hemen herkesin CV'sinde en az bir kez, bir yıldan az çalışılmış, hatta birkaç ayı geçmeyen şirketlerin yer alması. Üst düzey bir adayın herhangi bir şirkette birkaç ay çalışıp akabinde karşılıklı uyumsuzluk yüzünden ayrılmasının yaratacağı ekonomik, sosyal ve çevresel yükün hiç hesabını yaptınız mı?

SHRM (Society For Human Resource Management) tarafından yapılan bir araştırmada kültürel uyumsuzluk yüzünden ortaya çıkan çalışan rotasyonlarında maliyet, çalışanın yıllık ücretinin yüzde 60'ına ulaşabilmektedir. Adaya yapılan her türlü yatırım, harcanan zaman, eğitim masrafları, kişinin ve şirketin üzerinde kalan olumsuzluk, aynı süreci yeniden yaşamanın maliyeti, adayın ve şirket çalışanlarının üzerindeki psikolojik etki, boşa giden karbon ayak izi...

Bu noktada, yönetici seçimlerinde kişi-iş ilişkisine dayalı bilgi, tecrübe, yetkinlik ve ücret beklentisi gibi hepimizin bildiği kriterlerden farklı olarak ölçülmesi biraz daha zor, kişi-organizasyon, kişi-ast ve kişi-üst olmak üzere "uyumun" 3 farklı boyutuna değinmek istiyorum.

Şirket Kültürüne Uyum. Kültürel uyum bir organizasyonun norm ve değerleri ile kişininkiler arasındaki ahenk olarak tanımlanmaktadır. Kültürün organizasyonel başarı ya da başarısızlığa neden olan iki fonksiyonu bulunuyor. Bunlardan birincisi biz duygusunu yaratan iç uyum ve koordinasyon, ikincisi ise iletişim ve karşılıklı anlayışın temelini oluşturan, paylaşım sistemi. Bu yüzden de aslında şirket kültürü ile uyum adayın diğer uyum kriterlerini de sağlamasının olmazsa olmazı. Tabi bunu sağlayabilmek için öncelikle şirketin varoluş nedeni ile bu kültürü var eden farklı boyutların net olarak ifade edilebilir ve anlaşılabilir olması şart. Varoluş nedeninin ise adayın kişisel özellikleriyle uyum içinde olması, adayı heyecanlandırması, motive etmesi ve hayatının belki de çok uzun bir kısmını bu şirkette geçirebilmesi için yeterince iyi bir nedenler bütünü oluşturmasına önyaklık etmesi gerekiyor. Bu yüzden mülakat modelinin bu uyumu ölçebiliyor olması şart. Kültürün tanımının ve nasıl anlamlandırıldığının net olarak ifade edilemediği ve çalışanlarla paylaşılmadığı durumlarda, pekâlâ

Fikrin Özeti

TESPİT

Üst düzey yönetici alımlarında klasik yaklaşım, ilk aşamada tanıdıklardan, İK sitelerinden ve danışmanlardan CV toplamak; ikinci aşamada adayları, İK ile mülakata çağırmak, finale kalanları da genel müdür ile görüştürmektir. Son aşama ise ücret, yan hak pazarlığı ve referansların kontrol edilmesidir.

SORUN

Gelen yönetici CV'lerinde sık karşılaşılan bir sorun adayların çok fazla iş değiştirmesi. Üst düzey bir adayın herhangi bir şirkette birkaç ay çalışıp akabinde karşılıklı memnuniyetsizlik yüzünden ayrılmasının büyük ekonomik, sosyal ve çevresel yükü var. Adaya yapılan ve havaya uçan yatırım, harcanan zaman, eğitim masrafları, kişinin ve şirketin üzerindeki olumsuz etki, aynı süreci yeniden yaşamamanın maliyeti, adayın üzerindeki psikolojik etki...

ÇÖZÜM

Üst düzey yönetici seçimlerinde tecrübe, yetkinlik, yabancı lisan, benzer sektörde çalışmış olmak, ücret beklentisi gibi bilinen kriterlerin belirleyici olmasının yanı sıra ölçülmesi biraz daha zor olan "uyum" konusuna dikkat edilmeli. Uyumun 3 boyutu bulunuyor. Şirket kültürüne uyum; eş/üst seviyelerle uyum; kendi ekibi ile uyum. Yazar, uyumu ölçmek için 14 adımlık bir çerçeve öneriyor.

tek tip insan seçmek gibi bir riskle de karşı karşıya kalılabileceğini unutmamak gerekiyor.

Eş/Üst Seviyelerle Uyum. Bir yöneticinin şirket içinde yaratacağı katma değer önemli bileşenlerinden biri kendisi ile aynı ve üst seviyesinde bulunanlarla oluşturacağı ekip çalışmasıdır. Ancak kendisi ile ilişkide bulunacak departman yöneticileri ile tanışmadan, uyumun sağlanıp sağlanmayacağı önceden kestirebilmek ne yazık ki pek mümkün değil. Bu tanışmaya daha en baştan, mülakat ortamı esnasında olanak sağlanması, adaya çalışma arkadaşlarını önceden görebilme ve biraz olsun onları tanıyabilme fırsatı verecektir.

Uyumun 3 boyutu: Şirket kültürüne uyum; eş/üst seviyelerle uyum; kendi ekibi ile uyum.

Kendi Ekibi ile Uyum. Çoğu görüşme üst düzeyde alınan bir karar ile sonuçlanır. Bu yüzden de işe alınacak adayın kimlerle çalışacak olduğu görevine başlayana kadar bir sürpriz olarak kalır. Hâlbuki aday ve ekibi zamanlarının çoğunu birlikte geçirecek ve birbirlerinin başarılarında direkt olarak rol oynayacaklardır. İçlerindeki herhangi bir uyumsuzluk hem üst düzey adayın, hem de ekip üyelerinin kariyerini olumsuz yönde etkileyecektir.

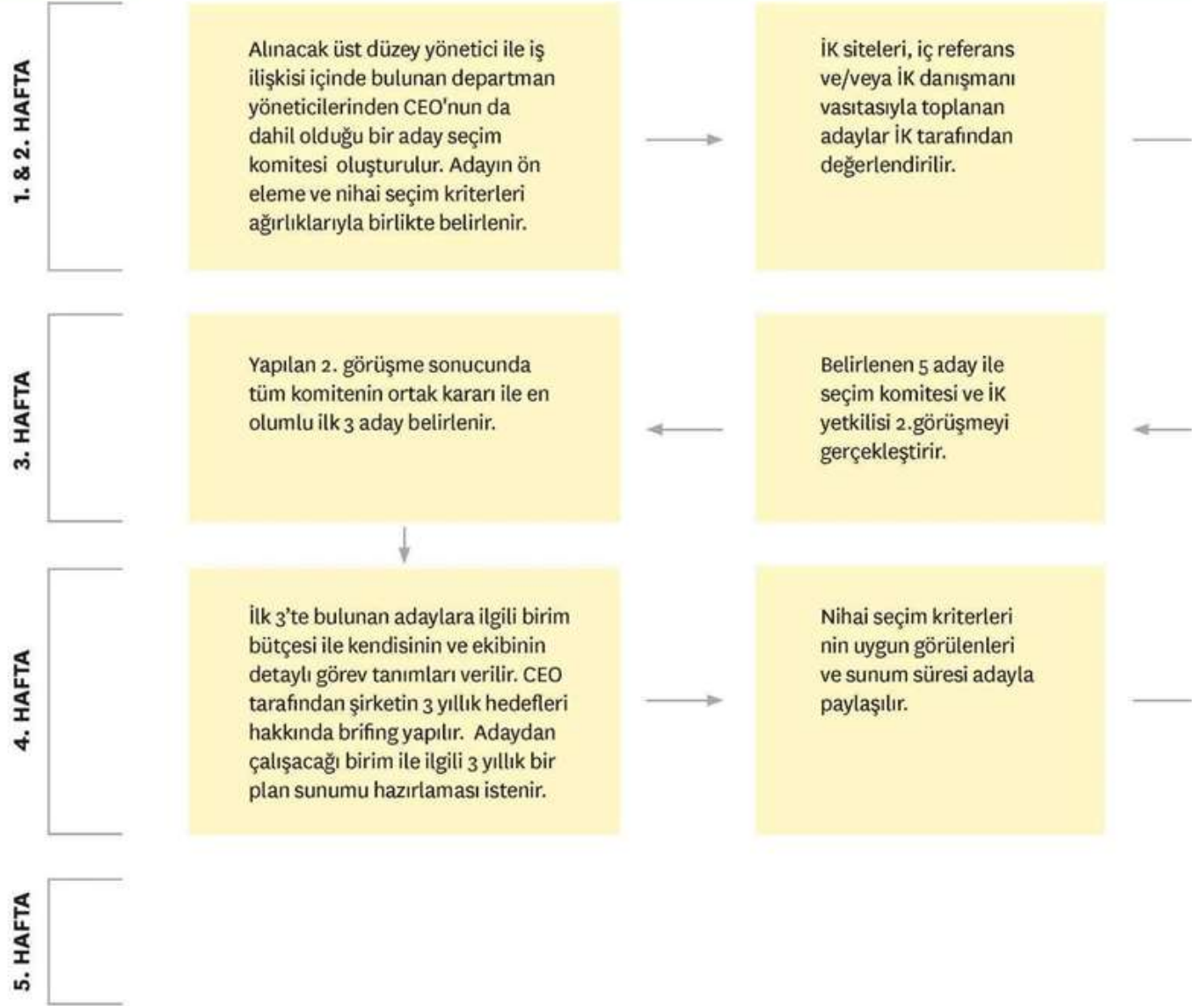
Uyumun boyutlarını ölçebilmek ve adayın şirkete, şirketin de adaya uygun olup olmadığını adil ve daha az risk taşıyacak bir şekilde belirleyebilmek amacıyla aşağıda adınlarını sıraladığım modeli devamlı geliştirerek kendi şirketimizde yaklaşık beş yıldır başarıyla uyguluyoruz. Tabi bu süreç bir aya yakın bir zaman alabiliyor. Ancak biz şirket olarak, acelemiz olsa dahi, bu zamanı bir ekip olarak ileride alacağımız riskleri azaltmak ve seçimimizde daha emin olmak adına hep birlikte kullanmayı bir maliyet değil, geleceğe bir yatırım olarak görüyoruz.

1. ADIM

Alınacak üst düzey yönetici ile ilişkisi içinde bulunan departman yöneticilerinden CEO'nun da dahil olduğu bir aday seçim komitesi oluşturulur. Burada adayın pozisyonu gereği rapor vermesi gereken birim yöneticileri ile önemli iş ilişkisi içinde olacağı eş seviyedeki yöneticiler kastedilmektedir. Ayrıca adayın birlikte çalışacağı ekip üyelerinden de bu gruba temsilci eklenebilir. Örneğin biz İK direktörü seçimimizde sürecin tamamına İK ekibimizden temsilci ekledik. Daha önce gerçekleştirdiğimiz

YÖNETİCİ SEÇERKEN

Üst Düzey Yönetici Seçme Yerleştirme Süreci

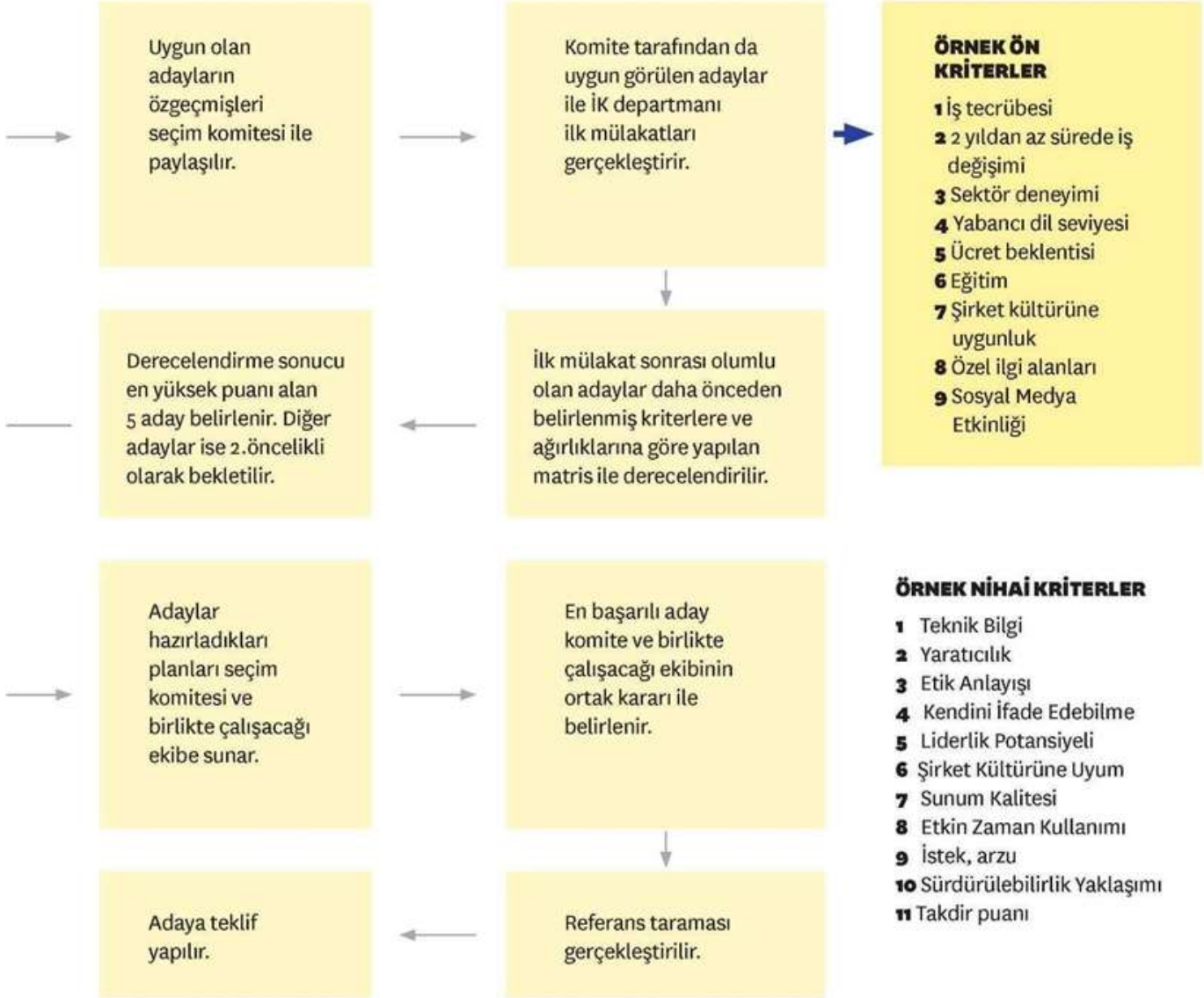


pazarlama direktörü seçimimizde ise birlikte çalışan ekip temsilcileri en son görüşmede aramıza katıldılar. Ön eleme ve nihai seçim kriterleri üst düzey yöneticilerden oluşan komite tarafından ağırlıklarıyla birlikte belirlenir. Buradaki kritik konu 3 adet kriter seti oluşturmaktır. 1. Kriter seti kişi-iş ilişkisine yönelik uyumu ölçmek ve gelen CV'leri adil bir şekilde eleyebilmek için kullanılır. 2. Kriter seti yöneticilerin şirkete uyumunu ölçebilmeleri içindir. 3. Kriter seti ise adayın birlikte çalışacağı ekibin değerlendirme kriterleri olup yönetici kriterlerinden

biraz farklı olabilir. Bu kriter setinde daha çok adayın ekibiyle anlaşılabilir potansiyeli ölçülmeye çalışılmaktadır.

2. ADIM

İK siteleri, iç referans ve/veya İK danışmanı vasıtasıyla toplanan adaylar İK tarafından değerlendirilir. Bu adımda dikkat edilmesi gereken husus elemelerin adil bir biçimde yapılabilmesi için aynı kriterlerin kullanılması gerekliliğidir.



3. ADIM

Uygun olan adayların özgeçmişleri seçim komitesi ile paylaşılır.

4. ADIM

Komite tarafından da uygun görülen adaylar ile İK departmanı ilk mülakatları gerçekleştirir.

Bu adımda sizlerle ilginç bir deneyimimi paylaşmak isterim. Biz şirketimizde seviyesi ve yaşı ne olursa olsun çalışma arkadaşlarımızın görüş,

öneri ve eleştirilerine son derece açık bir kültüre sahibiz. Yakın zamanda, İK departmanımıza direktör seviyesinde bir arayışımız vardı. Hem kültürel uyumu, hem de ast üst ilişkisini baştan görebilmek amacıyla direktör seviyesindeki ilk mülakatları İK departmanımızda direktörden daha düşük bir seviyede olan uzman ve uzman yardımcısı pozisyonunda bulunan arkadaşlarımıza yaptırnyorduk. Adaylarımızdan biri görüşmeyi bu arkadaşlardan biri ile yapacağımı öğrenince görüşmeden çekilerek bana LinkedIn üzerinden bir mesaj gönderdi. Son

YÖNETİCİ SEÇERKEN

derece saygılı bir şekilde, uzun yıllardır bu meslekte görev aldığını, hiç böyle bir uygulama görmediğini belirterek bu durumdan rahatsızlığını ifade etti. Kendisine hemen bir cevap yazarak aslında bu uygulamanın doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda bir iddiamızın bulunmadığını, sadece şirket kültürümüzün bu tip bir süreci seçme nedeninin temelini oluşturduğunu, bu uygulamamız yüzünden adaylıktan çekilmiş olmasının hem kendisine hem de şirkete zaman kazandırdığını ve böylece amacına hizmet ettiğini izah ettim.

5. ADIM

İlk mülakat sonrası olumlu olan adaylar daha önceden belirlenmiş kriterlere ve ağırlıklarına göre yapılan tablo yoluyla derecelendirilir. Bu adımda biz şirketimizin kültüründe çok önemli yer tutan sürdürülebilir kalkınma ve etik kavramlarının tanımlarını soruyoruz. Ayrıca bir de adayın nasıl bir şirkette çalışmaktan mutlu olacağını da ekleyerek, mülakat öncesinde bu soruları el yazısıyla cevaplamasını istiyoruz. Adayın bu sorulara verdiği cevaplar bize görüşme esnasında ışık tutuyor. Sürdürülebilir kalkınma için “devamlı büyümek”; etik için ise “şirketin koyduğu tüm kurallara birebir uymak” gibi cevaplar aldığımız biliyorum. Öte yandan, başka bir adayın açıklamış olduğu tanımların altına, isim ve soyadını yazarak imzalamış olması, seçim komitemizde, yazdığının arkasında duruyor izlenimi vererek pozitif bir etki yaratmıştı.

6. ADIM

Derecelendirme sonucunda en yüksek puanı alan 5 aday belirlenir. Diğer adaylar ise ikinci öncelikli olarak bekletilir. Burada adaylar ile iletişim büyük önem arz eder. Özellikle ikinci öncelikli olan adaylar son derece titiz ve nazik bir şekilde süreç hakkında bilgilendirilmelidir. Adaylara seçim sonuçlarını zamanında bildirmemek yapılacak en ciddi hatalardan biri olup şirket itibarını dahi olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar doğurabilir. Adaylara karşı olan hassasiyetimiz doğrultusunda bazen olumsuz geri dönüşleri İK departmanı yerine komite üyelerinin hatta bizzat kendimin dahi yaptığı örnekler olmuştur.

7. ADIM

Belirlenen ilk 5 adayla seçim komitesi ve İK yetkilisi, ikinci görüşmeyi gerçekleştirir. Özellikle seçim

komitesinin kalabalık olmasından dolayı adayların stres yaşayabileceğini unutmamakta fayda var. Adayın strese girmesi her ne kadar bir gösterge olarak kabul edilebilse de, biz şirket olarak bu görüşmede adayın gerçek performansını sergilemesini istediğimizden strese girmesini tercih etmiyoruz. Bu yüzden komite üyelerinin toplantıya teker teker girmesine, başta biraz sohbet edip sunuma sonra başlamaya, adaya bizzat kendi elimizle çay, su gibi ikramlarda bulunarak kendisini rahatlatmaya özen gösteriyoruz.

8. ADIM

Yapılan ikinci görüşme sonucunda tüm komitenin ortak kararı ile en olumlu ilk 3 aday belirlenir.

9. ADIM

İlk 3’te bulunan adaylara ilgili birim bütçesi ile kendisinin ve ekibinin detaylı görev tanımları verilerek yöneteceği birim ile ilgili 3 yıllık bir plan hazırlaması ve sunması istenir. Burada aday ile paylaşılacak bilgiler tamamen komitenin kararına bağlıdır. Ancak kendisine bütçe sorumluluğu verilecek bir adayın departmanına ayrılacak bütçenin bir takım detaylarına hakim olmadan departman ile ilgili bir iş planı sunmasını hatta işe başlamasını doğru bulmuyorum. Yine adaya birinci ağızdan, mümkünse CEO tarafından şirketin 3 yıllık hedefleri hakkında brifing yapılması adayın gerçekçi bir plan hazırlayabilmesi için son derece faydalı olacaktır. Bu adımda adaylara her türlü bilginin sağlanması çok önemli... Hatta, kartvizitlerimizi paylaşıp sunum öncesinde sormak istedikleri bir konu olursa bize danışmalarını rica ediyoruz. Bu şekilde süreç çok daha interaktif bir şekilde ilerliyor ve bu durum adayları daha iyi tanımamıza neden oluyor. E-posta ya da telefonla bilgi isteyiş üslupları, cevaplarımızı verdikleri geri bildirimler, departman çalışanları ile kurmaya ya da kurmamaya çalıştıkları ilişki tarzı bize hep uyum konusunda çok önemli sinyaller veriyor.

10. ADIM

Nihai seçim kriterlerinin uygun görülenleri ve sunum süresi adayla paylaşılır. Adayın hangi kriterlere göre değerlendirileceğini bilmesi bence hakkıdır. Ancak bazı adaylar kendilerini kriterlere göre hazırlayarak sunumda kendilerini olduklarından

daha farklı bir şekilde göstermeye çalışabilirler. Bu yüzden kriterleri paylaşma kararı, adaya göre komitenin vereceği bir karardır.

11. ADIM

Adaylar hazırladıkları planları seçim komitesi ve birlikte çalışacağı ekibe sunar. 8. adımdaki stres problemi tekrar gündeme gelebileceğinden bu adımda aynı 8. adımda belirtmiş olduğum davranışları sergilemeye devam ediyoruz. Burada bazı adayların mükemmel bir iş planı sunmak gibi bir kaygıları olduğuna sıkça rastlıyoruz. Hâlbuki bizim buradaki amacımız adayı hâkim olmadığı bir konuda zorlamaktan çok, olaylara bakış açısını, sunum tarzı ve sorulara nasıl cevap verdiğinden yola çıkarak, nasıl bir kişiliğe sahip olduğunu anlamaya çalışmak. Örneğin burada sorularımıza kaçamak cevaplar veren, yanlış yapmaktan korkup

Bir adayın şirket içinde katma değer yaratabilmesi, hem kendisi ile aynı seviyede hem de kendisinin üst seviyesinde bulunanlarla ekip çalışmasına bağlı.

net olmayan, yuvarlak açıklamalar yapan adayların kesinlikle bizim şirket kültürümüze uymadığını söyleyebilirim.

12. ADIM

En başarılı aday komitenin değerlendirme formlarında verdikleri notların ortalamasına göre ortak karar ile seçilir. Geçenlerde gerçekleştirdiğimiz bir görüşmede adaya kendi formlarımızda yer alan bazı özellikler için kendi bireysel notunu 10 üzerinden vermesini rica ettik. Adayı zaten beğenmiştik ve sonucun olumlu olacağı belli gibiydi ancak, kendisi için yapmış olduğu değerlendirme bizim ortalamalarımıza o kadar yakın çıktı ki... Adayın ayakları yere basan, değerlendirmelerinde objektif olan ve "ne isem oyum" mesajını kendi değerlendirmesinden son derece net bir şekilde anladık ve gönül rahatlığı içinde teklifimizi kendisine ilettik.

13. ADIM

Referans taraması yapılır. Bu adım birçok kez atıldığı için özellikle dikkat etmekte fayda görüyorum. Öte yandan, referans taramasında genel teamül adayın üst seviyesinden bilgi almaktır. Biz adayların hem üstlerinden hem de kendisinin yönetiminde bulunan ekiplerden referans almayı tercih ediyoruz.

14. ADIM

Adaya teklif yapılır.

14 ADIMDA kısaca açıklamaya çalıştığım ve şirketimizde belli bir süredir uygulanan bu seçim sürecinin hem adaylar hem de şirketler açısından birçok faydası olduğu inancındayım. Karşılıklı iletişim ve empatinin mümkün olan en verimli şekilde kullanılmaya özen gösterildiği bu üst düzey aday seçimi modelinin seçim kararındaki riskleri azalttığına inanıyorum. Süreci içindeki bir takım adımlar şirketin tercihi ya da mevcut olanaklarına göre değiştirilebilir. Ancak bir yandan adayın şirketi daha fazla tanımasına, bir yandan da şirket yöneticileri ve adayın birlikte çalışacağı ekibin sürece dahil edilmesiyle ortak bir karar alınmasına imkan veren bu modelin etkin bir biçimde uygulandığı taktirde yukarıda bahsettiğim uyumsuzluktan kaynaklanan sorunlara bir nebze olsun çözüm getireceğine inanıyorum. ♥