

161461

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

161461
ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PLANLAMASI VE BİR
UYGULAMA

Ömer Şap

2712004

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Prof. Dr. Esin Can Mutlu

İSTANBUL, 2005

ÖZET

Bu çalışmada örgüt kavramı dahilinde insan kaynaklarının bir alt dalı olan örgütsel yedekleme üzerinde durulmuştur. Örgütsel yedekleme, firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda acilen bahsi geçen pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmaları içerir. Bu amaçla hazırlanan yedekleme planı ise pozisyonu dolduracak adayların önceden belirlenmesi ve buna uygun programların hazırlanması sürecidir. Yedekleme süreci örgütün büyüklüğüne, örgüt tipi ve kültürüne, yönetim tarzına ve yönetici ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Yedekleme planı ise kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetim araçlarıyla paralel olarak tasarlanmalı ve şirketin stratejisi için hayati önemdeki liderlik pozisyonlarının gereklerini ve bu noktada çalışabilecek adayların potansiyellerini ortaya koymalıdır. Söz konusu kavram ve olgular İstanbul, Türkiye’de var olan bir enformasyon firması olan Global Bilgi Sistemleri şirketi üzerinde yapılan alan çalışması ile açıklanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Organizational succession makes up the core of this dissertation. Organizational succession is the concept utilized to fill critical positions in a company, when vacancy cases occur. Succession planning prepared for such scenarios are based on pre-determination of suitable candidates for any critical positions in this sense. The process varies with respect to companies’ size and internal work culture as well as company type, administration style and related administrative requirements. Succession planning should be designed parallel to relevant human resource management administration tools’ planning, while they had better be focused on the aim to release the potentials of leadership and leader for any position both of which are vital for the survival of a company. In this dissertation, aforementioned concepts were briefed and analyzed through a case study, taking Global Bilgi Sistemleri, which is an information company in Istanbul, Turkey.

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	4
1.1. Örgüt Kavramının Tanımı, Yaklaşımlar, Amaçları ve Hedefleri.....	4
1.1.1. Örgüt Tanımı.....	4
1.1.1.1.Rasyonel bir sistem olarak örgüt.....	5
1.1.1.2.Doğal bir sistem olarak örgüt.....	6
1.1.1.3. Açık bir sistem olarak örgüt.....	6
1.1.2. Örgüt Kuramları.....	9
1.1.2.1.Klasik örgüt kuramı.....	9
1.1.2.2.Yeni geleneksel örgüt kuramı.....	11
1.1.2.3.Sistem kuramı.....	11
1.1.3. Örgütlerin Amaçları,Hedefleri ve Türleri.....	12
1.2. Örgütsel Yedekleme Kavramı, Süreci ve Planlanması.....	15
1.2.1. Örgütsel Yedekleme Tanımı.....	15
1.2.1.1. Fayol'un tanımı.....	16
1.2.1.2. Wolfe'un tanımı.....	17
1.2.1.3. Eastman'ın tanımı.....	18

1.2.2. Örgütsel Yedekleme Süreci.....	18
1.2.3. Örgütsel Yedekleme Planı.....	23
1.2.3.1.Örgütsel Yedekleme Plan Tipleri.....	25
1.2.3.2.Örgütsel Yedekleme Planı ve Liderlik Gelişimi.....	28
1.2.4 Örgütsel Yedekleme Planının Faydaları.....	29
 II.BÖLÜM ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PLANLAMASI SÜRECİ	31
2.1.Örgütsel Yedekleme Planının Hazırlanması ve Kurulması Sürecinde Dikkat edilmesi gerekenler.....	31
2.1.1 Etkin Bir Örgütsel Yedekleme Planın Planlanması Süreci.....	31
2.1.2 Etkin Bir Örgütsel Yedekleme Programının Kurulma sürecinde Gözününe Alınması Gerekenler.....	33
2.1.2.1 Rollerin belirlenmesi.....	34
2.1.2.2 Misyonun belirlenmesi.....	34
2.1.2.3 Politika ve prosedürlerin belirlenmesi.....	35
2.1.2.4 Programın hedeflediği grubun tanımlanması.....	35
2.1.2.5 Program önceliklerinin belirlenmesi.....	37
2.2. Mevcut Durumun Tespit Edilmesi.....	38
2.2.1 Örgüt İçerisindeki Kilit Noktaların Saptanması.....	38
2.2.2 Kilit Noktalardaki Görev Gerekliklerinin Tespiti.....	41
2.2.3 Performans Değerlendirmesi.....	41
2.3.Gelecekteki Görev Gereklerinin ve Bireysel Potansiyelin Ölçülmesi.....	42

2.3.1 Gelecekteki Kilit Noktaların Belirlenmesi	42
2.3.2 Gelecekteki Görev Gerekliliklerinin Belirlenmesi.....	43
2.3.3 Bireysel Potansiyelin Ölçülmesi.....	43
2.3.3.1 Değerleme merkezleri.....	44
2.3.3.2.360 Derece performans değerlendirme.....	45
2.3.3.3. Testler.....	46
2.3.3.4 Yöneticilerin görüşlerine göre.....	46
2.3.3.5 Katılımcı bireysel potansiyel ölçümü.....	46
2.3.3.6 Güçlendirilmiş bireysel potansiyelin ölçümü.....	47
2.3.3.7 Diğer yöntemler.....	47
2.4.Gelişim Açığının Kapatılması ,Eğitim Gelişim Faaliyetleri.....	48
2.4.1 Eğitim Gelişim faaliyetleri.....	49
2.4.2 Eğitim Geliştirmede Temel Aşamalar.....	49
2.4.3 İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	51
2.5. Örgütsel Yedeklemede Başarılı Olmuş Şirketlerin Ortak Yönler.....	52
2.6. Örgütsel Yedekleme Planının Başarısının Saptanması.....	53

III.BÖLÜM ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PLANLAMASI UYGULAMA

ÖRNEKLERİ.....	56
3.1. Yurtdışı Örgütsel Yedekleme Planlaması Örnek Araştırma.....	56
3.2. Türkiyede Yedekleme Planlaması ve Örnek Uygulamalar.....	58
3.2.1. Sabancı Holding Yedekleme Programları.....	58
3.3. Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı.....	61
3.3.1 Global Bilgi Genel Tanıtımı ve Yedekleme Planı Uygulama Detayı	61

3.3.2 Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programının Planlanması	
ve Kurulması Süreci	62
3.3.2.1 Hedeflerin belirlenmesi.....	62
3.3.2.2 Politika ve prosedürlerin belirlenmesi.....	63
3.3.3 Mevcut Durumun Tespiti.....	64
3.3.3.1 Yedeklemeye konu olacak kilit görevin tespit edilmesi.	64
3.3.3.2 Program içerisindeki rollerin belirlenmesi.....	66
3.3.3.2.1. Müşteri temsilcilerinin rolü.....	66
3.3.3.2.2 Sorumlu takım liderinin rolü.....	66
3.3.3.2.3 İnsan kaynakları biriminin rolü.....	67
3.4.Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Uygulaması.....	67
3.4.1 Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Aday Seçim Süreci	67
3.4.1.1 İnsan Kaynakları(İş destek) birimi tarafından sürecin ve ön Eleme	
kriterlerinin duyurulması.....	67
3.4.1.2 Başvuruların toplanması.....	68
3.4.1.3 İlk eleme.....	68
3.4.1.4 İkinci eleme.....	70
3.4.1.5 Testler ve mülakat.....	70
3.4.1.6 Üçüncü eleme.....	71
3.4.2.Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Eğitim ve Geliştirme.	
Süreci.....	71
3.4.2.1 İş başı eğitimler	72
3.4.2.2 Sınıf içi eğitimler.....	74
3.4.3 Değerlendirme.....	76

3.4.4 Yetiştirilmiş Takım Lideri Havuzu Oluşturma	77
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA.....	81



Tablolar Listesi

Tablo 1: Kariyer Planlamasında Birey ve İnsan Kaynakları.....	19
---	----

Şekiller Listesi

Şekil 1: Aon Consulting Global Forum’a göre yedekleme süreci şeması.	23
Şekil 2: Yedekleme Planlaması.....	27
Şekil 3: Global- Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Süreç Diyagramı	69
Şekil 4: Sınıf içi Eğitimler Takvimi.....	74



GİRİŞ

Örgütsel yedekleme, özellikle üst yönetim pozisyonları için potansiyeli olan adayların örgüt içerisinde tespit edilip hazırlanması sürecidir. Bu süreçte pozisyonlar için aranan şartların ve örgüt dahilinde çalışanların niteliklerinin bu pozisyona uygun olup olmadığını belirlemek esastır.

Günümüzde teknolojik değişimler ve kilit pozisyonlar için gerekli elemanların elde edilmesinin rekabet yüzünden zorlaşmasıyla beraber örgütlerin gelecekteki başarıları için örgütsel yedekleme planlaması anahtar bir rol oynamaya başlamıştır.

İnsan kaynaklarının bir alt dalı olan örgütsel yedekleme günümüzde özellikle Amerikan firmaları arasında kendisine uygulama alanı bulmuştur. Türkiye’de ise örgütsel yedekleme programları genellikle bir sisteme bağlı olmadan, yöneticilerin kişisel çabaları ile yürütülmektedir. Ancak örgütsel yedekleme kavramı; şirketlerde pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifaları, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları gibi nedenler ile her geçen gün önem kazanmakta ve bu artan öneme paralel olarak konu hakkında Türkiye’de yapılan çalışmaların sayısı da artmaktadır.

Örgütsel yedekleme, bugünden, gelecekteki yöneticilik gereklerinin belirlenmesi ve şirket bünyesinde bu gerekleri dolduracak kişilerin hazır bulundurulmasına destek olduğu içinde proaktif bir süreçtir ve bu anlamda stratejik yönetim anlayışına destek olmaktadır.

Başka bir tanımla, örgütsel yedekleme, şirketin faaliyetleri ile stratejik ve operasyonel planlarına göre, yöneticilerin ve kilit noktalarda çalışanların uzun vadeli olarak gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması için planlama yapılmasıdır.

Örgütsel yedekleme süreci içerisinde ihtiyaç duyulan yetkinlikler ile mevcut yetkinlikler arasında ki farkın rahat bir şekilde kapatılmasına destek olması hedeflenildiği için çalışan gelişim için de önemli fırsatları içerisinde bulundurmaktadır.

Örgütsel yedekleme, örgütün devamlılığını sağlamanın yanında örgütlerde kritik pozisyonları doldurmak için kullanılan bir kariyer geliştirme uygulaması olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz işletmeleri için yedekleme planlaması iç kaynakları kullanarak hızlı ve etkin şekilde büyümeye destek olmaktadır. Rekabetçi ortamda yedekleme planlaması ile iç kaynakları kullanarak büyüme gerçekleştiren şirketler, işe alım maliyetleri, sıfırdan eğitim gelişim maliyetleri, adaptasyon sürecinde harcanan zamanın maliyetlerine katlanmak durumunda kalmamaktadırlar. Yedekleme planlaması ile kaynakları etkin planlamakta, şirket eğitim ve gelişim konusundaki bütçelerini etkin kullanmaktadırlar.

Örgütsel yedekleme planlaması ile şirket içerisinde çalışanlara adil bir kariyer yolu belirlenmekte bu da yüksek performanslı çalışanların bağlılığını arttırmaktadır. İçeriden terfi diğer bir yandan çalışan motivasyonunu arttırmaktadır

Ortaya konan çalışmalar sonucunda örgütsel yedekleme programı uygulayan şirket ve kurumlarda işten ayrılma oranının azaldığı, çalışanların iş tatmininin arttığı ve boşalan pozisyonlara yapılan yerleştirmelerde başarı oranının yükseldiği gözlenmiştir. Böylece organizasyonların genel performanslarında bir iyileşme sağlanmıştır.

Bu çalışmanın konusunu örgütlere yukarıda bahsi geçen faydaları dokunan ve nispeten yeni bir alan olan örgütsel yedekleme kavramı ve örgütsel yedekleme planları oluşturmaktadır. Örgütsel Yedekleme süreci bir çok alt süreçten etkilenmesi,karmaşık yapısı nedeni ile bir sistem olarak ele alınmıştır.

Hazırlanan bu çalışma öncelikle, örgütsel yedekleme ve bu konuyla ilgili bazı kavramların açıklanması ile başlayacaktır. Daha sonraki bölüme bir örgütsel yedekleme programının nasıl kurulacağının açıklanması ile devam edilecektir. Çalışmanın son kısmında ise örgütsel yedekleme programı için uygulamadan bazı örneklerle yer verilecek ve Global-Bilgi şirketi içerisinde gerçekleştiren örgütsel yedekleme programı detaylı olarak incelenecektir.



I. BÖLÜM KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1 Örgüt Kavramının Tanımı, Yaklaşımlar, Amaçları ve Hedefleri

1.1.1 Örgüt Tanımı

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastahaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır¹.

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür.

Pratik bir tanım yapmak gerekirse, örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür². “Örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur”³.

Chester Barnard örgütü şöyle tanımlar: “İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem”⁴. Bu tanımdan toplumsal bir örgütün şu özelliklere sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır: iki ya da daha fazla kişinin olması; belirli ve açık amaçların olması; insanların faaliyette bulunması ve faaliyetlerinin eşgüdümlü olması.

¹ H.Edgar SCHEİN, Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., No:167, Eskişehir, 1976. s.9.

² David EVANS / Meim MİSM: Supervisory Management Principles and Practise, 1992 s. 6.

³ H.Edgar SCHEİN, a.g.e., s.10.

⁴ Chester BARNARD, The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1968. s.14.

Ancak bugün artık, toplumsal örgütleri tanımlarken amaç, eşgüdümleme ve insan boyutlarının yanı sıra isteklilik ve iletişim boyutlarını da ön plana çıkaran yazarlar vardır. Çünkü örgüt kavramının topluluk kavramından farkını ortaya koymak istemektedirler.

1.1.1.1 Rasyonel bir sistem olarak örgüt

Rasyonel sistem yaklaşımı, örgütleri, görece belli amaçları güden ve oldukça yüksek derecede resmileşme gösteren topluluklar olarak tanımlar. Örgütler, kişiler tarafından belli amaçların ortaklaşa gerçekleştirilmesini desteklemek için yaratılmış sosyal yapılar olarak incelenir⁵. Benzer yaklaşımla Barnard formal örgütü, “insanlar arasındaki bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olan işbirliği”⁶ diye tanımlamıştır. Bir örgüt için iletişim, üyeleri arasında ortak amaca katılma arzusu, temeldir⁷.

March and Simon, örgütleri ilişkide bulunan insanlar topluluğu olarak belirtmiştir⁸. Aynı paralelde, Etzioni’ye göre “örgütler belli amaçları doğrultusunda kasıtlı olarak kurulan ve yenilenen sosyal birimler (veya insan gruplanmaları)”dır⁹.

Max Weber’e göre örgütler bir şeyi başarmak için tasarlanmışlardır ve örgütler onları kuran insanların toplamından daha fazlasını ifade ederler¹⁰. Kendilerine has belli amaçlara ve hedeflere sahiptirler. Aile gibi diğer sosyal varlıklardan farklıdır çünkü örgütteki ilişkiler komünal değil ortaklık üzerine kuruludur ve bazı kesimler için dışlayıcıdır¹¹.

⁵ Richard SCOTT, Organizations- Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992, s. 10-23.

⁶ Chester BARNARD, a.g.e., s. 4.

⁷ Richard H. HALL, Organizations. Structures, Processes and Outcomes, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J, 1987, s.19.

⁸ J. G., MARCH, ve H. A. SIMON, Organizations, New York: Wiley, 1958. s.148.

⁹ ETZIONI, A., Modern organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1964, s. 3.

¹⁰ M. WEBER, Essays in economic sociology, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1992. s.225

¹¹ Richard H HALL, a.g.e., s.18-19.

Fayol örgütü, işletmeyi işletmesi için gerekli olan malzeme tesisat sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak olarak tanımlamıştır¹². Örgüt bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli amaçlarının tümünün, en az maliyetle en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak şekilde, ahenkli olarak düzenlenmesidir. Başka bir ifadeyle örgüt belirli amaçları ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirir. Örgüt bu grubun faaliyetlerini koordine ederek uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Doğal olarak, işletmede varolan gücü etkin ve koordine bir şekilde kullanabilmek, bireylerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde düzenlemek için örgütü gereken olanaklarla donatmak zorunludur.

1.1.1.2 Doğal bir sistem olarak örgüt

Bu tür yaklaşımda örgütler, katılanların sistemin yaşaması için ortak bir çıkarı paylaştığı ve bu amacı gerçekleştirmek için, formel olarak yapılanmamış kolektif etkinliklere girdiği topluluklar olarak ele alınır. Böyle bir örgüt tanımlamasında resmi roller ve kurallar örgütsel veya bireysel faaliyetleri çoğu kez biçimlendirmezler. Birtakım örgütler aktif olarak resmileştirmeyi kaldırma yoluna giderler veya amaç belirlemekten kaçınırlar¹³.

Argyris'e göre örgütler genellikle kolektif olarak karşılanabilecek amaçlara ulaşmak için yaratılırlar¹⁴. Bireysel olarak bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin üstesinden gelmek imkansız olduğu için örgütler kurulur.

1.1.1.3 Açık bir sistem olarak örgüt

Bu yaklaşıma göre, örgütler istikrarlı değildirler ve kolayca tanımlanamazlar. Örgütler ancak bulundukları çevre tarafından biçimlendirilirler ve çevreleriyle devamlı etkileşim içerisindeyler. Katılımcıların ortak amacı olmak zorunda değildir ve bu tanıma göre

¹² H. FAYOL, General and industrial management, translated from the French edition (Dunod) by Constance Storrs, Pitman, 1949.

¹³ Richard, SCOTT, Organizations- Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992, s. 24.

¹⁴ C. ARGYRIS, Integrating the Individual and the Organization, New York: John Wiley, 1964, s.35.

katılımcılar geçici bir koalisyon yapmış olarak görünürler¹⁵. Scott'a göre, örgütler göreceli olarak belli amaçlar gütmek için kurulmuş kolektiflerdir. Örgütte, ortak amacı gütmeye farklı katılanların birlikte çalışmasını sağlayan, göreceli kesin sınırlar, kurallar düzeni, otorite silsilesi, bir iletişim sistemi ve bir teşvik sistemi vardır. Yapılan işler ve ilişkiler belli amaçları elde etmek için merkezi olarak koordine edilir¹⁶.

Benzer bir yaklaşımla Katz ve Kahn, örgütler dahil, bütün sosyal sistemlerin belli sayıda insanın kalıplaşmış icraatlarını içerdiğini belirtirler¹⁷. Bu kalıplaşmış faaliyetler belli bazı ortak sonuç veya amaçla tamamlayıcı veya ondan bağımsız olabilirler.

Etzioni'ye göre örgütler, sosyal alanla ilişkili sistemlerdir. Geniş bürokratik yapılar olarak örgütler ilkel toplumlarda yer almaz. Örgütler, karmaşık, modern toplumlarda görevsel uzmanlaşma ve farklılaşmanın ögesi olarak ortaya çıkarlar¹⁸. Etzioni'nin tanımına göre, örgütler (1) iş bölümü, güç ve iletişim sorumlulukları tarafından belirlenir; bu iş bölümü tesadüfen veya geleneksel olarak ortaya çıkmaz; belli amaçları gerçekleştirmek için kasıtlı olarak planlanmışlardır; (2) örgütler bir veya birden fazla kontrol merkezi tarafından belirlenir; bu güç merkezleri örgütün ortak çabasını kontrol eder ve örgütün amaçlarına doğru yöneltir. Bu güç merkezleri aynı zamanda sürekli olarak örgütün performansını gözetlerler ve gerekli olduğu yerde etkinliğini artırmak için yeniden biçimlendirir; (3) örgütte yetersiz etkinlik sonucu personel değiştirilebilir¹⁹.

1980'ler ve sonraki tanımlamalar, çevre, otorite, hiyerarşi, iş bölümü öğelerini de betimlemelerine katmaktadır; fakat farklı anlamlandırmalarla gelmemektedir: Schein, örgütü, belli ortak amacı elde etmek isteyen bazı insanların, işbölümünden, otorite hiyerarşisinden ve sorumluluklardan geçerek yaptıkları planlanmış koordineli faaliyetler olarak niteler²⁰. Daft örgütü ayırtedilebilir sınırı olan, kasıtlı olarak inşa edilmiş, amaçlı, faaliyet sistemi olarak tanımlar²¹. Örgütleri açık sistemler olarak ele alan Narayanan ve Nath, örgütlerin sürekli

¹⁵ Richard SCOTT, a.g.e., s. 25.

¹⁶ Richard SCOTT, a.g.e., s. 20.

¹⁷ D. KATZ ve R. L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966, s. 20.

¹⁸ A. ETZIONI, Modern organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1964, s. 15.

¹⁹ Richard H HALL, a.g.e., 21.

²⁰ H. Edgar SCHEIN, a.g.e. s.15.

²¹ R. L. DAFT, Management, Drayden Press, 1991, s. 7.

olarak çevreleriyle etkileşimde olduklarını ve girdilerini çevreden aldıklarını, örgütsel çıktılarını ise geriye çevreye aktığını belirtirler²²

Kimberly, örgütlerin mekanik araçlar olmadıklarını; insanlarca sahip olunduğu, tasarlandığı ve yönetildiğini belirtir. Böyle oldukları için, örgütler insanların sahip olduğu sınırlılıklar ve potansiyallerin çoğuna sahiptirler. Örgütler akıcı ve dinamiktir; zaman ve mekan içinde hareket ederler; etki ederler ve tepki verirler²³.

Drucker'ın belirttiği üzere iyi bir örgüt yapısı da tek başına başarılı bir sonuç almaya yetmez²⁴. Bireylerin burada önemi vardır. Bireyler ne kadar iyi olsalar da kötü bir örgüt yapısı başarıyı engeller. Dolayısıyla iyi bir örgüt yapısı gerekli fakat şart değildir. Bir sanayi kuruluşu, hastane yada üniversiteler birbirinden farklı olmalarına rağmen ortak bir takım özellikleri vardır. Bütün bu örgütler bir amaca yönelik ve belirli sınırlar içinde planlı bir faaliyet sistemine sahip olan sosyal varlıklardır. Örgütün daha belirgin bir şekilde kavranması için dört ana ögenin incelenmesi gerekir.

1. Örgütler, temel ögesi insan ve insan grupları olan birer sosyal varlıktır.
2. Örgütler, üyeleriyle birlikte sonuca ulaşmaya çalışan bir amaca yönelik varlıklardır.
3. Örgütler, iç ve dış faaliyetlerini en verimli şekilde yerine getirmek için alt bölümlere ayrılmış olan planlı bir faaliyet sistemidir.
4. Örgütler çevre ile iletişim halinde olan ve aynı zamanda çevreden ayrı bir varlık olarak belirli sınırları çizmiş mekanizmalardır.

Örgütler birer sosyal varlık oldukları için bünyesinde doğal olarak bireyler mevcuttur. Bu bireyler bir takım yollarla birbirlerine bağlandıkları gibi, birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bu etkileşim örgüt yapısıyla düzenlenir. Örgütteki bütün bireylerin, hareketlerinin nedenlerini oluşturan bireysel hedefleri vardır. Örgüte katılımın bireysel hedeflere ulaşmaya faydası olacağı düşünülür. Bu etkileşimler bireysel hedeflerin yanı sıra ortak hedeflerin ulaşılmasında

²² V. K. NARAYANAN ve R. NATH, Organization Theory: A strategic approach, s. 186.

²³ J. R. KIMBERLY ve R. H. MILES, The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation and decline of organizations, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1980, s. 2.

²⁴ F. Peter DRUCKER, 21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000. s.115

da yardımcı olur. Örgüt üyeleri bireysel hedeflerine ulaşabilmek için ortak örgütsel hedef doğrultusunda çalışırlar.

Bu da gösteriyor ki örgüt bireylerin amaçlarına ulaşmak için birbirleriyle etkileşim içine girdikleri planlı bir yapıdır. Örgütün planlı yapısı bireylerin belirli rollerini ilişkilerini hedef hiyerarşilerini ve diğer özelliklerini ortaya koyan ve örgüt içi ve dışı etkileşimlerini açıklaya sistemdir. Bu yapı her örgütte farklılık gösterebildiği gibi etkileşimlerde farklı olabilir. Buna rağmen yapı, gayri resmi örgütlerde o kadar önemli olmamasına rağmen resmi örgütlerde en önemli özelliktir.

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir²⁵.

1.1.2 Örgüt Kuramları

1.1.2.1 Klasik örgüt kuramı

Geleneksel yönetim kuramcıları, örgütü merkez olarak alarak “örgüt için iyi olan, işgören için de iyidir” görüşünü savunmuşlardır. Örgüte genelde mekanik yönden yaklaşmış ve özellikle örgütsel yapı üzerinde durulmuştur.

Geleneksel yönetim kuramını savunanlar, daha sonraki örgüt ve yönetim kuramcıları tarafından, insansız örgüt kuramcıları olarak suçlanmış, sert eleştirilere hedef olmuşlardır.

²⁵ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, yayın no:405, İstanbul, 1999. s. 22.

Geleneksel örgüt kuramcıları, örgüt içindeki insanı bir verim aracı olarak görmüş, onların beklentilerini, gereksinimlerini ve kültürel farklılıkları göz ardı etmişlerdir²⁶.

Geleneksel örgüt yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir. Klasik örgüt kuramı dört ana sütun çerçevesinde kurulmuştur²⁷. Bunlar:

1. İşbölümü: Dört öge arasında kuşkusuz köşe taşıdır. Bundan öteki ögeler sonuç olarak çıkar. Örneğin, dikey ve görevsel büyüme, görevlerde uzmanlaşma ve bölümlere ayrılma gerektirir,
2. Dikey ve Görevsel Süreçler: Sırasıyla örgütün dikey ve yatay büyümesiyle ilgilenir. Dikey süreç, komuta zincirinin yetki ve sorumluluk devrini, komuta birliği ve rapor verme zorunluluğunun büyümeleri ile ilgilidir. Örgütün uzmanlaşmış kesimlere bölünmesi ve bu kesimlerin uygun birimler olarak yeniden gruplanması görevsel sürece özgüdür. Bu süreç hat ve kurmayın yatay evrimi üzerinde odaklanır,
3. Yapı: Kuruluşun amaçlarını verimli olarak gerçekleştirmek üzere düzenlenmiş mantıklı görev ilişkileridir. Yapı sistem ve örneği kapsar. Klasik örgüt kuramı hat ve kurmay yapı ile çalışır. Yapı örgütü oluşturan çeşitli görevler arasında mantıklı ve uyumlu ilişkileri sunmak için bir araçtır,
4. Denetim Alanı: Denetim alanı bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astların sayısı ile ilgilidir.

²⁶ A. BARANSEL,, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt 1, İstanbul Üniv. Yay., İstanbul, 1998, s.215.

²⁷ Mehmet ÖZTÜRK, İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık. 2003 s. 49

1.1.2.2. Yeni geleneksel örgüt kuramı

Yeni geleneksel yönetim kuramı, insan ilişkileri (Mayo), işbirliği (Barnard), akılcı karar (Simon), toplumsal sistem (Parsons), örgütte uyum (Etzioni) alt başlıkları altında açıklanmış ve insan ilişkileri akımı ile ortaya çıkmıştır²⁸. Temel özelliklerini, Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçlarının oluşturduğu bu kuram, yönetimle ilgili literatürde insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır. İnsan ve yönetim sorunlarına daha çok toplumsal ve ruhsal açıdan yaklaşan çağdaş yönetim kuramcıları, insanın birtakım inanç, beklenti, algı, coşku ve tutumlarının var olduğuna dikkat çekmek istemişlerdir.

Bu kuramı savunanlar, örgütsel yapı ve süreçlerde insan öğesinin göz ardı edilemeyeceğini belirterek özellikle örgütteki biçimsel olmayan yapı üzerinde durmuş, mekanik insan görüşü yerine organik insan görüşünü benimsemişlerdir. Buna göre ise, “insan için iyi olan, örgüt için de iyidir” görüşü benimsenmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, bireylerin birbirinden farklı oldukları, insanın bir bütün oluşturduğu, davranışların bir nedene dayandığı, insanın diğer üretim etmenlerinden farklı olduğu, örgütün bir toplumsal sistem niteliği taşıdığı, insanın örgüte örgütün de insana dayandığı gibi temel kavramlara dayanır.

1.2.2.3 Sistem kuramı

Çağdaş kuram, sistem yaklaşımını birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak kabul etmiş ve örgütü bu görüşle değerlendirmiştir. Sistem yaklaşımına göre ise örgüt; “Geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir”²⁹.

²⁸ Ziya BURSALIOĞLU, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Yay., Ankara, 1991, s.16-21.

²⁹ M.Ceyhan ALDEMİR, Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım s. 10-11.

Bir sistem çeşitli parçalardan oluşmaktadır. Bu parçalar alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Örneğin organizasyonda personel yönetimi bir sistem olarak ele alınırsa eleman seçimi, yerleştirme, terfi, maaş ve ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, şikayetler vs ile ilgili personel yönetimi faaliyetleri birer alt sistem olacaklardır. Alt sistem kavramının önemi şuradadır: Bir sistemin faaliyeti o sistemin alt sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Dolayısı ile alt sistemler, bir sistemin incelenmesinde ele alınacak temel birimlerdir.

Günümüz toplumları bilgi toplumu ve aynı zamanda bir örgütler toplumu haline gelmiştir. İster iş alanında, ister dışında olsun, bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır.

Topluluk, toplum ve aileden farklı olarak, örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar, dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi, üyelerini bir arada tutan bağlarla tanımlanır. Örgüt ise, göreviyle tanımlanır. Örneğin, senfoni orkestrasının görevi hastaları iyileştirmek değildir. O'nun görevi müzik çalmaktır. Hastane yönetiminin görevi ise, hastalarla ilgilenmektir, Beethoven'ı çalmak ya da müzik yapmak değildir³⁰.

1.1.3 Örgütlerin Amaçları, Hedefleri ve Türleri

Örgütler bireyler açısından baktığımızda; insan gereksinim ya da taleplerini daha etkin bir biçimde tedarik edebilirler, örgütler etkinliği arttırırlar, bireyler için daha fazla güvenlik sağlarlar. Bu bakımdan insanların örgütlere daha başarılı olmak, gereksinim ve taleplerini daha iyi karşılamak ve genel olarak daha iyiye gitmek için girdikleri söylenebilir³¹.

Ortak bir amaca ya da belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için bir araya gelip

³⁰ Peter F. DRUCKER, a.g.e, s. 85

³¹ David EVANS ve Meim MİSM, a.g.e., s. 3-4.

çalışmakta olan insan toplulukları olarak da tanımlanabilen örgütlerin türleri :

- a) Biçimsel Örgütler (Resmi Örgütler): her türlü formel ve hiyerarşik yapılanma bu tip örgüt kategorisi içine girer.
- b) Biçimsel Olmayan Örgütler (Resmi Olmayan Örgütler): her türlü informel ve sosyal topluluk bu tip şekli altında incelenebilir.

Örgütler bir şey yapmak için kurulurlar; belli bir amaç doğrultusunda iş yaparlar. Başka bir deyişle; örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bu nedenle de, amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde etkin olmaktadır³².

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Bu nedenle; örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duyar³³.

Örgütlerde hedef ise, hem önceden elde edilmiş amaçları, hem de peşinden koşulanları ifade eder. Hedefleri bu bağlamda beş kategoriye ayırabiliriz:

1. Toplumsal Hedefler,
2. Çıktı Hedefler,
3. Sistem Hedefleri,
4. Ürün Hedefleri,
5. Tüketim Hedefleri³⁴.

Drucker ise, örgütsel hedefleri sekiz ana başlık altında toplamıştır:

- 1) Pazarların belirlenmesi
- 2) Yenilik

³² Atilla DİCLE, Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik, s.4.

³³ HALİS, Muhsin, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, s. 530.

³⁴ PERROW, Charles, Organizational Analysis: A Sociological View, s. 134.

- 3) Verimlilik
- 4) Fiziksel ve finanssal kaynaklar
- 5) Kârlılık
- 6)Yönetici yetiştirme ve geliştirme
- 8) Halka karşı sorumluluk, (sosyal sorumluluk)³⁵.

Bununla beraber aşağıda belirtilen amaçların tüm örgütlerde var olduğunu söylemek olasıdır:

- a) Mal ya da hizmet üretimi,
- b) Örgüt üyelerinin ve örgütle ilgisi olan diğer grupların tatmini,
- c) Yaşamın sürdürülmesi,
- d) Büyüme ve gelişme,
- e) Değişim ve çevreye uyum³⁶.

Hedefler, bir açıdan bakıldığında, çabalar için geçerlidir. Bir örgütün hedeflerinin olmaması ya da kendine özel bir yapısının bulunmaması da söz konusu olabilir. Hedefler olmaksızın örgütler büyüyüp gelişeler bile, içten ve dıştan baskılara uğrayabilirler³⁷.

Amaçlar çoğu kez farklı işlevler görürler ve farklı kaynaklar kullanılarak yaratılırlar. Üst yönetim ilgiyi artırmak ve katılımı sağlamak için çoğu kez motivasyonal amaçlar üzerinde durur. Orta seviyedeki yönetim bu muğlak motivasyonal amaçları astlarının karar verme ve iş yapma süreçlerine yardım edecek şekilde daha belirgin bilişsel\tanıyıcı amaçlara dönüştürür³⁸. Genelde amaçlar, örgütlerin ne tür bir iş yapacağını (alan seçimini) ve nasıl rekabet edeceğini (rekabetçi duruşunu) seçtiği stratejik bir sürecin sonucudur. Çeşitli stratejik etkinlikler vardır ve strateji bazen aktif olarak planlanır bazense planlanmamış olarak ortaya

³⁵ DRUCKER, Peter F., The Practise Of Management, s, 74.

³⁶ Atilla DİCLE, Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik, Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976, s.9.

³⁷ Charles PERROW, Organizational Analysis: A Sociological View, s. 173.

³⁸ Richard SCOTT, a.g.e., s. 14.

çıkar³⁹. Mintzberg'e göre planı içeren kasıtlı strateji ve planlanmamış davranış kalıplarını içeren "çıkan" stratejiyle, planlanmış veya planlanmamış gerçek davranışı içeren "gerçekleşmiş" stratejiyi ayırt etmek gerekir⁴⁰.

Amaçlar bazılarına göre, örgütsel faaliyetleri anlamada vazgeçilmez etmendir; diğer bazılarına göre amaçlar sadece geçmişteki faaliyetleri meşrulaştırırlar. Amaçların geçmişteki faaliyetleri meşrulaştırmaları için, amaçların faaliyetlerden sonra belirmesi ve sunulması gerekir. Amaçlar sadece geçmiş, şimdi ve gelecekteki faaliyetleri meşrulaştırmak için var olmazlar, aynı zamanda amaçlar faaliyetin sonucunu belirler ki bu da amaca hizmettir. Amaca hizmet etmeyen faaliyet fonksiyonel değildir.

1.2 Örgütsel Yedekleme Kavramı, Süreci ve Planlanması

1.2.1. Örgütsel Yedekleme Tanımı

Günümüz örgütlerinin kaçınılmaz ihtiyaçlarından biri, örgüt için kilit rol oynayan noktalardaki çalışanları, geçici veya kalıcı olarak yedeklemek amacıyla örgüt içerisinde çalışan yetiştirilmesi ve bu yetiştirme sürecinin planlanmasıdır.

Yedekleme planı, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen, açık olmayan 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. Ayrıca, bu konuya önem veren firmalar, her yöneticiden, kendi yerine aday olabilecek kişileri yetiştirmesini de beklemektedir. Ve bu konuda gösterilen faaliyetlerdeki başarı da o yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde önemli faktör olarak dikkate alınmaktadır⁴¹. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi yerine aday olabileceklerden bilgi saklaması ve onları sindirmesi şeklinde gerçekleşen klasik anlayışın tam tersidir.

³⁹ M. A., PORTER, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985., s. 25.

⁴⁰ H. MINTZBERG, The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York, 1994. s. 45.

⁴¹ Mike, JOHNSON, Gelecek Bin Yılda Yönetim, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Yayınları, 1996. s.99.

Firmalarda özellikle kritik nitelikteki pozisyonların çeşitli nedenlerle boşalması durumunda ivedilikle o pozisyonun mevcut personel tarafından doldurulması için yapılan çalışmalar örgütsel yedeklemenin konusunu oluşturur. Bu amaçla hazırlanan yedekleme planı ise, tepe yönetimi açısından kritik görülen pozisyonlar için, pozisyonu dolduran kişinin ayrılması halinde yerini dolduracak adayların önceden belirlenmesi sürecidir⁴².

1.2.1.1. Fayol'un tanımı

Tüm örgütler için geçerli olan bu ihtiyacı ilk saptayanlardan biri Henri Fayol'dur. Fayol etkin yönetim için ondört ilkenin yerine getirilmesi gerektiğini savunmuştur.⁴³ Bunlar;

1. Amaç Birliği : İşletmenin her bölümü aynı amaçlara odaklanmalıdır. Aksi halde bir bölümün faaliyeti diğerinin aleyhinde olabilir.
2. Yeterlik : Amaçlar minimum giderlerle gerçekleştirilmelidir.
3. İşbölümü ve Uzmanlaşma : İşbölümü ve uzmanlaşma sayesinde emeğin verimliliği artar,zamandan,enerjiden,paradan tasarruf edilir.
4. Görevlerin Tanımı : Görevler gayet açık olarak tanımlanmalıdır.
5. Hiyerarşi : Hangi astın hangi üste bağlı olacağı belirlenmelidir.
6. İstisna : Ast rutin meselelerde karar alabilir rutin dışı yani istisna olan işlemlerde üste durumu bildirmelidir.
7. Komuta Birliği : Her ast yalnız bir üste bağlı olmalıdır.
8. Yönelme Birliği : Aynı amaca yönelik faaliyetler belirli bir plan dahilinde bir kişiyi yönetimine verilmelidir.
9. Sorumluluk : Görevlendirilen astlar görev konularıyla ilgili hesap vermelişler.
10. Yetki-Sorumluluk Denkliği : Yetki seviyesi ile sorumluluk seviyesi denk olmalıdır. Yetkisiz kimseden hesap sorulamaz ve sorumsuz yetki kötüye

⁴² M. Cemil ÖZDEN, Kariyer Yönetimi, Basılmamış araştırma raporu, Ankara, 2000, s.9.

⁴³ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, İstanbul,1996, s.120-124

kullanılabilir.

11. Denge : Örgüt yapısı oluşturulurken bölümler arası denge iyi sağlanmalıdır.
12. Esneklik : Örgüt değişen iç ve dış şartlara uyum sağlayabilmelidir.
13. Süreklilik : Örgütün sürekliliği esastır. Bunu sağlamak için görev alabilecek kişilerin yetiştirilmesi ihmal edilmemelidir.
14. Liderliğin Kolaylaştırılması : Yetki dağıtımı yöneticilerin işini kolaylaştırmalıdır.

Fayol etkin yönetim için gerekli olduğunu düşündüğü on dört maddeyi sayarken, yönetimin bir görevinin de yetişmiş çalışan ihtiyacının örgütün istikrarlı bir şekilde idare edilebilmesi amacı ile sağlanması olduğunu savunmuştur⁴⁴. İşte örgütsel yedekleme, bu yetişmiş çalışan ihtiyacını süreklilik arz edecek şekilde Fayolun 14 ilkesini dikkate alarak karşılamaya yönelik olarak yapılan çalışmalar bütünüdür.

1.2.1.2. Wolfe'un tanımı

Yukarıda yapılan tanımlamaya paralel olarak yapılabilecek bir diğer tanım ise örgütsel yedeklemeyi şu şekilde anlatır: “Örgütün içerisinde bulunan kilit noktalarda çalışanların ve bu noktaların doldurduğu liderlik fonksiyonunun devamlılığının sağlanması amacıyla, yine örgüt içerisinde uygulanan program”dır⁴⁵.

Bu programlar örgütün performansının iyi gitmesini, kilit pozisyonların belirlenmesini, kişisel gelişimin sağlanmasını ve doğru liderlerin doğru zamanlar için hazırlanmasını da içerir.

⁴⁴H. FAYOL, Industrial and general administration, Geneva: International Management Institute, 1930. s. 10.

⁴⁵R. WOLFE, Systematic Succession Planning, 1996, s. 12.

1.2.1.3. Eastman'ın tanımı

Yine benzer bir tanıma göre de: “Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak ,belirli mevkilere geçecek olan belli kişileri teşhis etmektir”⁴⁶.

Örgütsel yedekleme için yapılan tanımları arttırmak mümkün olsa da, bu tanımların temelde ortak olarak içerdikleri kavramları incelemek daha faydalı olacaktır. Değişik tanımların üzerinde durduğu ortak kavramlar üç ana tema etrafında sıralanabilir:

- a) Örgütsel yedekleme bir plan ve program çerçevesinde yürütülür,
- b) Örgütsel yedekleme bir süreçtir,
- c) Örgütsel yedeklemenin nihai amacı örgüt yönetiminin devamlılığını sağlamaktır ve bu anlamda örgütsel yedekleme kişisel kariyer gelişiminden farklılık gösterir⁴⁷.

1.2.2. Örgütsel Yedekleme Süreci

Kariyer geliştirme; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt işlevidir. İnsan kaynakları planlaması, tedarik ve seçimi, eğitimi, aday değerlendirme ve terfi, kariyer geliştirme ile ilişkili diğer insan kaynakları işlevleridir. Bu işlevlerle bütünleşik bir kariyer geliştirme sistemi, örgütlere nitelikli işgören bulma ve bunları örgütte tutma imkanı sağlamaktadır. Kariyer

⁴⁶ L., J., EASTMAN, Succession Planning: an annotated bibliography and summary of commonly reported organizational practices, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1995, s.13.

⁴⁷ Arnold KRANSDORFF, “Succession planning in a fast-changing world”, Management Decision, Sayı: 34 (2), 1996, ss. 30-34.

geliştirme uygulamalarında, zaman ve maliyet gibi kısıtlar dolayısıyla yönetim kademeleri tercih edilmektedir⁴⁸.

Örgütler, kilit pozisyonlarda bulunan yöneticilerin geliştirilmesi için kariyer geliştirme amaçlı değişik programlar düzenlemektedir. Bu programlar, sistemli bir biçimde yürütülememekte ve her örgütte farklılık göstermektedir.

Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır. Tablo 1’de bir örgütün uygulayabileceği kariyer planlaması sürecinde birey ve insan kaynakları ilişkisi ele alınmaktadır.

Yönelim	İnsan Kaynakları	Birey
Eğitim	Farklı kişilerin kariyer planlarına odaklı eğitimler düzenleme	Kişilerin insan kaynakları tarafından düzenlenen bu eğitim ve yönlendirmelere katılması
Planlama	Farklı bireyler için uyumlu, kişisel kariyer ve ihtiyaç odaklı gelişim planları hazırlamak	Destek olma, kişiliğin iyi yansıtılması
Eylem planları	Farklı iş tanımları ve uygun kişiliklerin değerlendirilmesi için aşamalı eylem planlarının oluşturulması	Farklı eylem planları içinde yer alma ve kendine güvenme
Bilgiye erişim	Tüm verilerin eğitimler ve kişilerin istekleri için hazır tutulması	Bilgileri değerlendirerek kişisel kariyer planlaması için farklı projeler geliştirme
Danışmanlık	Farklı zamanlarda deneyimlerin ve tavsiyelerin paylaşılması için uygun ortamın yaratılması	Dinleme ve paylaşma
Sonuçlandırma	Amacına uygun uygulamalarla doğru kişisel planlamaya destek olma	İşinde yüksek performans gösteren çalışanlar

Tablo 1. Kariyer Planlamasında Birey ve İnsan Kaynakları⁴⁹

⁴⁸Mehmet ÖNER, Kişisel Kariyer Planlaması, Kariyer Yayıncılık, 2001.

Günümüzde şirketlerde ,pozisyon değişiklikleri, üst düzey yönetici istifası, terfiler, çalışanların işten ayrılmaları gibi nedenler insan kaynakları birimlerini yedekleme planları oluşturmaya itmektedir. Bu gibi değişiklikler sonucunda işe yeni pozisyona veya işin gerektirdiklerine alışma durumu ise büyük önem taşımaktadır. Ani değişiklikler sonrası yeni işe adaptasyon zorluğu gibi karşılaşılabilecek sorunların, ancak iyi yedekleme sistemi oluşturabilmiş şirketlerde başarıyla üstesinden gelindiği görülmektedir

Bunun için insan kaynakları, şirket içindeki çeşitli pozisyon değişimlerine yönelik yedekleme havuzları oluşturmalıdır. Bu havuzlarda çeşitli pozisyonların gerektirdiği niteliklere göre uygun kişiler belirlenmeli ve bu kişilere kariyer planlamaları dahilinde özel gelişim planları uygulanmalıdır⁵⁰.

Örgütsel yedekleme sürecinde yönetici adaylarının geliştirilmesinde yönetici yeterliliklerinin belirlenmesi, yönetici adaylarının değerlendirilmesi, eğitimi ve kariyer ilerlemesi bir sistem içinde yürütüldüğü zaman bu yönetici yetiştirme programlarının etkinliğini arttırmaktadır. Örgütsel yedekleme faaliyetleri uzmanlık bilgisi gerektirdiği için, uzmanlık bilgisinin kullanılabileceği sistemler gerekmektedir.

Örgütsel yedeklemenin tanımlanmasında genel geçer bir anlatıma varmak mümkünse de, örgütsel yedekleme süreci, bu süreçte yer alacak faaliyetlerin ve sistemlerin neler olacağı, örgütün büyüklüğüne, örgüt tipi ve kültürüne, yönetim tarzına ve yönetici ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Ancak Walker'a göre örgütsel yedekleme sürecinde , bütün örgütler tarafından yapılması gereken bazı ortak faaliyetler vardır⁵¹. Bu faaliyetler:

1. Kişisel bilgileri, ilgi alanlarının ve değerleri kapsayacak biçimde bir envanter oluşturulması,
2. Adayların bireysel yeteneklerinin önceden belirlene kriterlere göre değerlendirilmesi ve gelişim ihtiyaçlarının ölçülmesi,

⁴⁹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4644> , erişim tarihi: 23 Mayıs 2005.

⁵⁰ Andrew MAYO, Managing Careers Strategies For Organizations, Institute of Personnel Management, 1991., s. 49.

⁵¹ James WALKER, Human Resources Planning, ss. 226-227

3. Adayların erişilebilirliği ve yönetim kademesine geçmeye hazır olup olmadıklarının takibi amacıyla yedekleme planlarının oluşturulması,
4. Her aday için, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içeren gelişim faaliyetlerinin planlanması,
5. Adayların planlanan eğitim ve yetiştirme programlarına bilfiil katılması,
6. Yönetim kademeleri için oluşabilecek aday fazlalığı veya yetersizliğini dengeleyebilmek için dışardan tedarik veya benzer faaliyetlerin planlanması.

Firmaların amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturur. Personel organizasyonun sağlıklı bir şekilde oluşturulabilmesi için de iş analizlerinin yapılması gerektiğini daha önce ki bölümler içerisinde aktarılmıştır. İş analizlerinin temel sonuçları olan iş tanımları ve iş nitelikleri, kariyer yönetiminde kullanılan en önemli araç olan kariyer haritası'nın da temel taşını oluşturur. Diğer bir deyişle, iş tanımları ve iş nitelikleri belirlenmemiş olan bir organizasyonda kariyer haritasından da söz etmek mümkün değildir. Kariyer haritası olmayan bir organizasyonda da, terfi, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme gibi ileri kariyer yönetimi uygulamaları havada kalır. Bu nedenle firmaların kariyer yönetimi konusundaki uygulamalarını değerlendirmek için, personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri kullandığına da bakılmak durumundadır.

Firmaların gelecekte duyduğu personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemesi, personel planlaması konusunu oluşturur. Bir anlamda personel planlaması, dinamik personel organizasyonudur. Personel organizasyonu ile firmanın halihazırdaki işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli örgütsel yapı belirlenir⁵². Personel planlaması ise, firmanın gelecekteki iş planlarına bağlı olarak oluşturulacak örgütsel yapının tahmin edilmesi ve buna paralel olarak ihtiyaç duyulabilecek insan gücü gereksiniminin belirlenmesi sürecidir. Personel planlaması örgüt vizyonu ve hedeflerine bağlı olarak şekillenir.

⁵²A. J. TEMPLER ve T. F. CAWSEY, Rethinking career development in an era of portfolio careers, Career Development International, Sayı: 4, (2), 1999, s. 6.

Kariyer yönetimi de dinamik bir süreçtir ve personel planlaması süreci ile yakından ilişkilidir. Gelecekte hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı, personel planlaması süreci sonunda belirlenir. Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olduğuna göre, personel planlama sürecinden elde edilen bu veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, örgüt gelecekte ihtiyaç duyacağı personel ihtiyacını, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır⁵³.

Bu amaçlar doğrultusunda kariyer haritaları çıkarılabilir. Kariyer haritaları çalışanların işletme içinde ilerleyebileceği kariyer yollarını belirler. Bir çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye ya da göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletilir.

Dikey hareket, çalışanın yönetim kademelerinde ileri doğru hareketini belirtir. Yatay hareket ise kişinin organizasyonda aynı seviyede farklı iş ve birimlere doğru ilerlemesini ifade eder⁵⁴.

Kariyer haritaları uygulanması pek kolay olmayan bir çalışmadır. Birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren aynı gruba bağlı şirketler arasında geçişlere olanak sağlayacak kariyer haritası oluşturmak zordur. Bu tür durumlarda kariyer yollarını kullanmak daha verimli olabilir. Kariyer yolları belirlenerek çalışanların yaptıkları işlerin açıklaması yapılır ve çalışanların ileride yer alabilecekleri iş ve pozisyonlar rasyonel bir şekilde sıralanır.

İnsan kaynakları planlama süreci ve kariyer planlama süreci ; biri örgütsel diğeri de kişisel olarak birbirini tamamlayan süreçlerdir. Örgütsel yedekleme süreci ise bu iki sürece de destek olan örgütün devamlılığını ilke edinen ve bu anlamda kariyer planlama ile yoğunlaştırılmış bir yönetim sürecidir.

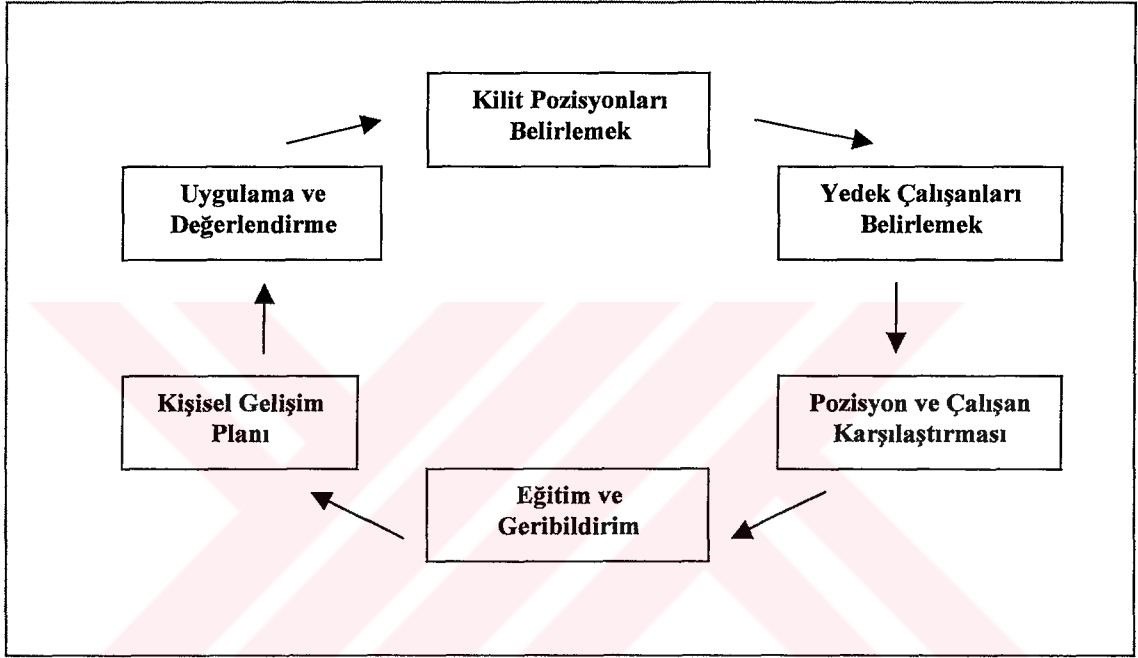
Günümüzün rekabet koşullarında şirketler üst yönetim ve kilit pozisyonlar için doğru adayları bulmakta zorlanırlar. Bu zorluğu gidermek için yedekleme sisteminden faydalanırlar. Yedekleme üst yönetim ve kilit noktalarda bulunan pozisyonlar için en uygun adayların

⁵³ D. HALL ve J. E. MOSS, The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, Organizational Dynamics, Sayı: 26, (3), 1998. s.35

⁵⁴ T. J., WALLIS, Tips for Making a Good Career Match, Career World, Nisan, 2001. s.49

önceden belirlenerek, yeni pozisyonlarına hazırlanma sürecidir. Bu sistemde pozisyonun yetkinlikleri belirlenir ve bu yetkinliklere elverişli adaylar seçilerek ileriki dönemler için bir yönetici adayı havuzu hazırlanır⁵⁵.

Şekil 1 etkili bir örgütsel yedekleme planı sürecinin nasıl oluşturulması gerektiğini özetlemektedir.



Şekil 1. Aon Consulting Global Forum'a göre yedekleme süreci şeması. ⁵⁶

1.2.3 Örgütsel Yedekleme Planı

Örgütsel yedekleme tanımında belirtildiği gibi, yedekleme faaliyetleri belli bir plan doğrultusunda uygulanmalıdır. Yedekleme planlaması örgütün gelecekteki performansını garantiye almak ve daha iyiye götürmek için sürekli olarak liderlik pozisyonuna gelebilecek

⁵⁵ FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2001, s. 412.

⁵⁶ Aon Consulting Global Forum, Sayı: 3, 2003. s.14

kişileri belirleme, değerlendirme ve yetiştirme sürecidir⁵⁷. Hızlı iş değiştirme ve uygun nitelikteki elemanların azlığı sebebiyle yedekleme planlaması insan kaynakları yönetimi için hayati bir araç haline gelmektedir. Yedekleme planlaması hem iş çevreleri, hem kamu sektörü hem de örgütsel değişime açık diğer organizasyonlar için gerekli liderlik vasıflarını geliştirmek bakımından önemlidir⁵⁸.

Yedekleme planını yönetmenin anahtar koşullarından biri örgütü ve çalışanları iyi değerlendirmektir. Çalışanların değerlendirilmesi genellikle örgütsel ihtiyaç analizleri içerisinde ele alınmaktadır⁵⁹. Van Wart'a göre çalışanların değerleri ve görüşlerine odaklanan analizler örgütlere değişimlere adapte olma sürecinde bir hayli yardım eder. Eğitim, kişisel gelişim ve kariyer planlaması konularında çalışanlar kilit rol oynadıklarından ve bu konular yedekleme planlamasını etkilediğinden çalışanların değerlendirme analizleri ve yedekleme planlaması arasında bir bağ kurulmalıdır.

Her ne kadar yedekleme planlaması literatürü çoğunlukla yönetim düzeyindeki pozisyonlara odaklansa da Spencer ve Spencer bunun her türlü kilit mevkiye uygulanabileceğini belirtmiştir⁶⁰. Böylece yedekleme hem yatay çalışma hareketlerini (örneğin, farklı işlevler, proje takımları yada coğrafi konumlar) hem de yönetsel yer değiştirmeleri belirlemekte kullanılabilir⁶¹. Peterson, iş dünyasının yedekleme yönetiminin her alanda stratejik önemini kavramaya başladığını söyler fakat Schall kamu sektörünün yedekleme planlamasına yönetsel düzeyde dahi gereken ilgiyi göstermediğini belirtir⁶².

Başarılı bir yedekleme planlamasının temel direği örgütün ne yapmak istediğini tanımlamasına dayanır. Bu iki türlü yapılabilir:

a) iş tanımlamaları: kim ne iş yapıyor açıklar ve

⁵⁷ National Academy of Public Administration (NAPA), Paths to Leadership: Executive Succession Planning in the Federal Government, 1997, Washington, D.C. s.119

⁵⁸ S. HICKS, "Succession Planning", Training & Development, Sayı: 54 (3), 2000, s. 79-83 ve M. BUCKNER, ve L. SLAVENSKI, "Succession Planning", W.R. TRACEY (Eds), Human Resources Management and Development Handbook, New York: AMACOM, 1994, s. 561-575.

⁵⁹ M. Van WART, , "Organizational Investment in Employee Development", S. CONDREY (Eds.), Handbook of Human Resource Management in Government, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998, s. 276-297.

⁶⁰ L. M. SPENCER ve S. M. SPENCER, Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: Wiley, 1993.

⁶¹ A. H. PETERSON, "Succession Management", Credit Union Magazine, Sayı: 66 (1), 2000, ss. 54-57.

⁶² E. SCHALL, "Public Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation", Public Administration Review, Sayı: 57 (1), 1997, ss. 4-10.

b) vasıf tanımlamaları: ne tür çalışanın işi yapmasının istenildiğini belirtir⁶³.

Vasıf tanımlamaları etkili ve örnek alınacak performanslar arasındaki farkı açığa çıkarır. Böyle yaparak genellikle insanların ne bilip ne yapabilecekleriyle sınırlı olan ve bir işi yapmak için gerekli 'katı vasıf' sınırlamalarının dışına çıkarlar. Yetkinlik ve mükemmellik arasındaki farklılığı işaret edecek değer ve niteliklerden bahsederler.

Bu tanımlamalar işe alma, seçme, tazminat, performans değerlendirmesi, kariyer geliştirme ve eğitim gerekleri gibi insan kaynaklarının ana işlevleriyle yedekleme planlaması sürecini bütünleştirirler. Dahası, örgütün yeni nesil işletmeci ve liderlerinin gelişimsel ihtiyaçlarının altını çizerek gelecek planlamasına yardımcı olurlar. Son olarak, sadece çalışanların ne tip vasıflara sahip olması gerektiğini değil de örgütün başarılı olmak için ne tip çalışana gereksinim duyduğunu da göstererek güçlü bir örgütsel kültür gelişimine olanak sağlar.

1.2.3.1 Örgütsel yedekleme plan tipleri

Örgütsel yedekleme planları tüm organizasyonu ele alabileceği gibi sadece tepe pozisyonlara bakan daha dar bir alanı da kapsayabilir. Planları bu bağlamda dört aşamaya ayırmak mümkündür. Genellikle bir planın uygulanması birinci aşamadan başlar ve sırasıyla bütün örgüte yayılır.

- 1) Yönetimsel kadroda değişikliğe gidilmesi halinde uygulanacak plan
- 2) Yönetimsel kadro ve orta düzey yöneticilerde değişikliğe gidilmesi halinde uygulanacak plan

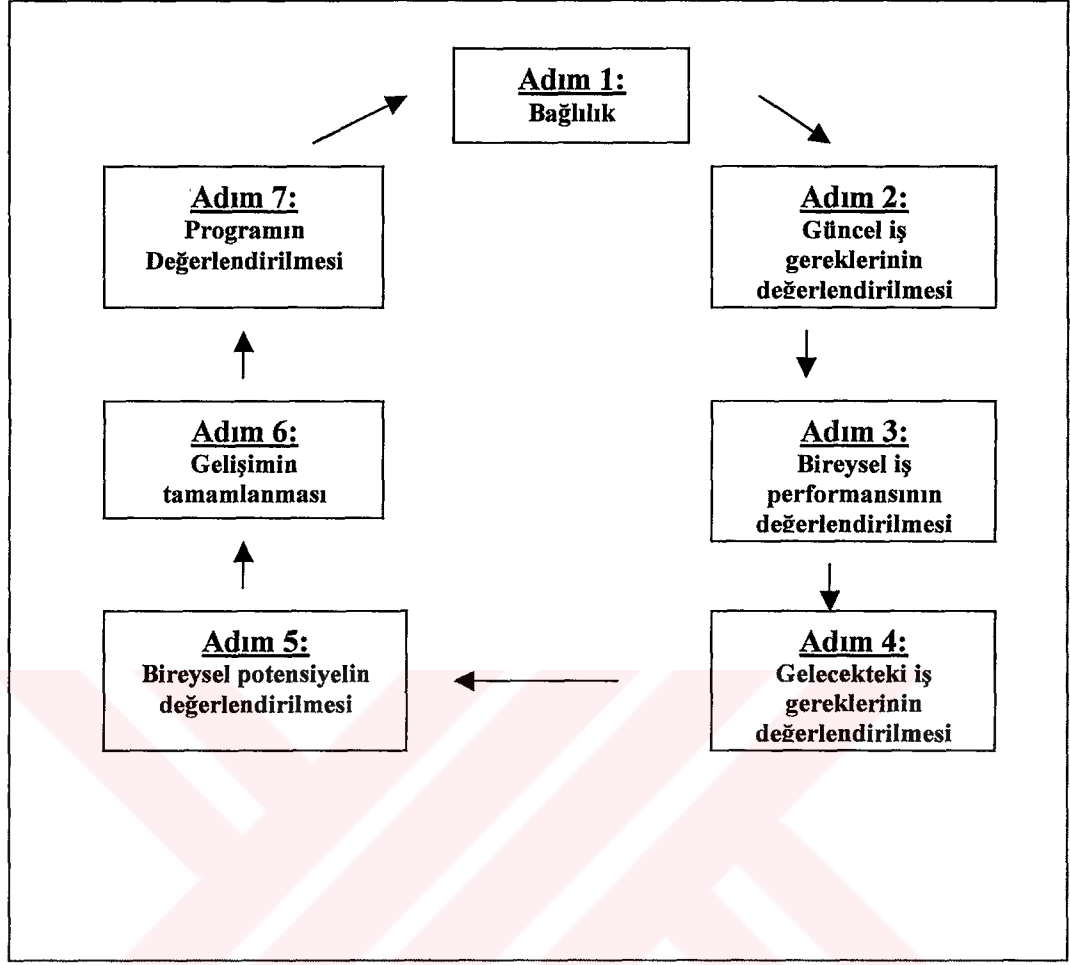
⁶³ M. VOELLER, L. FAIRBURN ve W. THOMPSON, Exit right : a guided tour of succession planning for families-in-business-together, Toronto : Summit Run, 2000. s.63.

- 3) Pozisyona bağılı olmayan bir yetenek havuzu yaratmak. Bu program örgüt içerisine odaklanır ve anahtar her pozisyon için potansiyel elemanlar yetiştirmeyi ve bulmayı amaçlar.
- 4) Pozisyona bağılı olmayan bir yetenek havuzu yaratmak. Programın kapsamı örgüt dışına taşmıştır ve kısa zamanda alınabilecek elemanları arama ve bulmayı amaçlar⁶⁴.

Planın genişliğinden bağımsız olarak Şekil 2’de sistematik bir yedekleme programı ve yönetimi için gerekli sayılabilecek yedi adım belirtilmiştir.



⁶⁴ L. FAIRBURN, Ten Good Reasons for Succession Planning, 2001,s.99.



Şekil 2 Yedekleme Planlaması⁶⁵

Yedekleme planlamasının başarılı olması için bir kereye mahsus ve kısa dönemli bir program yerine tüm performans yönetim uygulamalarını bütünleştiren bir süreç olarak algılanması gereklidir. Sadece bir plan yapmakla örgütün günümüzdeki ve gelecekteki etkinliği garanti altına alınamaz. Her zaman kilit pozisyonları doldurabilecek çalışan kapasitesini yaratacak yatırımları, eğitimleri ve yönetimi içerir. Yedekleme planlaması uzun dönemli bir olgudur ve bu yüzden örgüte bağlılık gerektirir.

⁶⁵ L. FAIRBURN, A.g.e, 2001 s.65

1.2.3.2 Örgütsel yedekleme planı ve liderlik gelişimi

Örgütsel yedekleme ve liderlik pozisyonuna gelebilecek elemanları yetiştirmek aslında birbiriyle hayli bağlantılı iki konudur. Organizasyonların gelecekteki liderlerini belirlemek yedekleme planının bir parçası olarak görülebilir. Ancak böyle bir işleve sahip olması için planın aşağıdaki özellikler sergilemesi gerekir⁶⁶.

- Gelişime odaklanmak: yedekleme yönetimi bazı yüksek potansiyel sahibi çalışanlar ve gelebilecekleri pozisyonları belirlemekten öte gelişimi esas almalıdır. Bu pozisyonların neler gerektirdiğini göstermek ve işletmecilerin vasıfları öğrenebilecekleri eğitim sistemleri beraber yürütülmelidir.

Böylece yedekleme planı programı yalnızca kilit pozisyonlar boşaldığında dolduracak eleman bulmak yerine örgütün etkinliği için gerekli niteliklere sahip çalışanların her daim örgüt içinde barındırılmasını sağlar.

- Kilit pozisyonları belirlemek: her ne kadar yedekleme planları genellikle üst düzey yönetim için tasarlansa da liderlik gelişimi orta seviyede başlar. Bu iki işlevin birleştirilmesi uzun dönemli bir stratejidir.
- Süreci şeffaf hale getirmek: şimdiye kadar yedekleme planları büyük bir gizlilik içerisinde oluşturulmaktaydı. Bu, klasik bir örgütlenme tarzında başarılı olan bir yöntemdir çünkü çalışanlar uzun dönemde firma içinde konumları bilmedikleri sürece daha yukarı tırmanmaya çabalayacaklardır. Fakat günümüzde birçok örgütte çalışanların sözleşmeleri sadakat yada kıdem yerine performansa dayalıdır ve insanlar gelecekte daha iyi pozisyonlara geleceklerini bilirlerse daha fazla çalışabilirler.

Ayrıca şeffaflık sadece bir güven meselesi olmanın ötesinde önemli bir bilgi kaynağıdır. Çalışanların vasıfları hakkında en fazla bilgiye yine kendileri sahiptir ve onlara bir pozisyon

⁶⁶J. CONGER, A. J. FULMER ve M. ROBERT, Developing Your Leadership Pipeline, Harvard Business Review, Sayı: 81 (12), 2003.

için gerekli vasıfları açıkladığınızda oraya gelmek için ne gerekliyse tam da onu yapabilirler.

- İlerlemeyi düzenli olarak ölçmek: yedeklemeyi basit bir ‘yerine adam bulma’ fikrinden daha kapsamlı olarak algılamaya başladıktan sonra temel olan sadece yönetim kurulunda gelecekte kimler olacağı değil doğru çalışanın doğru zamanda doğru pozisyona gelip gelmediğidir. Bu da ancak uzun dönemli bir performans değerlendirmesi ve analizlerin devamlı kontrol edilmesiyle mümkündür.
- Esneklik: eski moda yedekleme planlamaları oldukça katıdır ve insanlar bu listelere kolay kolay girip çıkamazlar. Oysa, en başarılı planlama sistemleri çalışanlardan bilgi alınan, teknolojik gelişmelere açık ve diğer örgütlerin ne yaptığını takip eden esnek sistemlerdir.

1.2.4 Örgütsel Yedekleme Planının Faydaları

Örgütsel yedekleme planı hazırlanmasının Wolfe’a göre belirli faydaları vardır. Bunlar:

- 1- Varolan kaynaklar ve personel için strateji oluşturulmasını sağlar,
- 2- Yeni kaynakları düzenler,
- 3- Kurumsal değişikliklere uyum sağlanmasının kolaylaştırır,
- 4- Yeni girilen bir çevrede (örgüt için) değişik alternatifler sunar,
- 5- Uzun dönemli kurumsal planlara yön verir,
- 6- Amaçları ve misyonu tanımlar, bireyleri bu amaçlara ulaşmak için hazır tutar,
- 7- Büyümeyi ve devamlılığı sağlamak için gelişme programları yaratır,

- 8- Kurum faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının ölçülmesine yardım eder.⁶⁷

Yukarıda sayılanlara ek olarak örgütlerin, örgütsel yedekleme planlaması yapmasının başka olumlu sonuçları da mevcuttur⁶⁸. Planlama;

- 1- Yetenekli bireylerin belirlenmesine,
- 2- Çalışanların gelişiminin desteklenmesine,
- 3- Kurumsal planlamanın çalışanlara aktarılmasına,
- 4- Gerekğinde görevlendirilmek üzere, yetenekli çalışanların ve olası görev yerlerinin tayin edilmesine,
- 5- Eğitim bütçelerinin tutumlu bir şekilde harcanmasına ve
- 6- Erken yada geç promosyonu önlemeye yardımcı olur.

⁶⁷ R. WOLFE, Systematic Succession Planning, 1996.s . 69

⁶⁸ M. VOELLER, M., L. FAIRBURN ve W. THOMPSON, Exit right : a guided tour of succession planning for families-in-business-together, Toronto : Summit Run, 2000.s.13.

II.BÖLÜM ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PLANLAMASI SÜRECİ

2.1 Örgütsel Yedekleme Planının Hazırlanması ve Kurulması Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekenler

2.1.1 Etkin Bir Örgütsel Yedekleme Planının Planlanması Süreci

Etkin bir örgütsel yedekleme planının belli aşamaları izleyerek hazırlanması gerektiği ortak bir görüştür. Fakat bu aşamaların neler olacağı konusunda bir fikir birliği yoktur. Payne'e etkin bir yedekleme planının aşağıdaki beş aşamayı kapsamı gerektiğini belirtmiştir⁶⁹:

1. Açık ve ilgili hedeflerin belirlenmesi,
2. İş planının bir özetinin hazırlanması,
3. Hedeflerle gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
4. Olası çözümler üretilmesi,
5. Planın uygulanması için çalışacak bir takım oluşturulması.

Furry'e göreyse dört tip yedekleme planı vardır⁷⁰:

1. Başvurma: Bir kadro boşaldığında açıktan doldurulmasıdır. Bu yedekleme için kullanılabilecek en basit ve kolay yoldur fakat uygun çalışanın tesbiti değerlendirme analizleri olmadan mümkün olmadığından en uygun yol değildir.

⁶⁹ R. WOOD ve T. PAYNE, a.g.e. s. 22.

⁷⁰ D. FURRY, D., Building Organizational Category, Association Management, 2004. s. 215

2. Yerleştirme eğitimi: Birçok üst (kıdemli) pozisyon için kullanılır. Bu çerçevede kişilerin vizyon, yetkinlik ve isteklerine uygun olan pozisyonlarda çalışmalarını sağlamayı amaçlar⁷¹.
3. Yedekleme Planı: Personelin yıllık başarımlar değerlendirilmesi ile yönetimin gerçekleştirdiği planlamadır. Bu tip bir planlama oldukça basittir ve işe uygun niteliklerin taşınıp taşınmadığı hakkında eksik bilgi sunar.
4. Kariyer yönetimine bağlı yedekleme planlaması: Yukarıda açıklamaları bulunan yedekleme planı modelidir. Kariyer yönetimine uygun biçimde çalışanın ve pozisyonun özellikleri belirlenir, gerekli eğitimle verilir ve pozisyona yerleştirme bundan sonra gerçekleşir.

Yedekleme planlaması, insan kaynakları planlaması ve şirket stratejisiyle kariyer yönetimini birbirine bağlayan bir köprü vazifesini görür. Öncelikle bireysel olarak kendini geliştirmeye önem verir. Daha sonra örgütün performansının sürekliliğini sağlamayı ve gelecekteki başarısını garanti altına almayı amaçlar⁷².

- 1- Kariyer planlaması sürecinde iki ana hedef ortaya koyar. İlki, örgütün kilit pozisyonlarındaki işlerin tanımını yapabilmek ve gerekliliklerini ortaya koyabilmektir. İkincisi ise, çalışanların niteliklerini belirlemek ve bu pozisyonlara uygun olup olmadıklarını anlamaktır.

Friedman ise ampirik bir çalışması sonucunda örgütsel yedekleme planlamasının 7 boyutta ele alınmıştır. Bunlar:

- 1- Formalizasyon
- 2- Kontrol sistemler

⁷¹ N. ALTINTAŞ, N., Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1367>, erişim tarihi 21 Mayıs 2005.

⁷² A. HOWARD ve Associates, Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models, New York, Guildford Press, 1994.

- 3- Kaynak dağılımı,
- 4- Bilgi sistemleri,
- 5- Politik kriterler,
- 6- Teknik kriterler,
- 7- Çalışanların rolü.

Friedman'a göre örgütsel yedekleme sisteminin sağlıklı çalışabilmesi için sistemin; formüle edilebilir, kontrol edilebilir, yeterli kaynaklara sahip, geniş bilgi ağı olan, seçimlerinde politik kriterlere değil de teknik kriterlere ve yetkinliğe önem, güvenilir çalışanlara sahip bir yapıda olması gerekir.

Örgütsel yedekleme sürecinin bütününde olduğu gibi planlanma sürecinde de ;planın yapılacağı şirketin büyüklüğü, tipi, iklimi, yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre bu detayların uygulama sırası değişebilmektedir.

2.1.2 Etkin Bir Örgütsel Yedekleme Programının Kurulma Sürecinde Gözününe Alınması Gerekenler

Her örgüt gerekli gördüğü anda, etkin bir örgütsel yedekleme programını devreye sokabilmek için hazır bulunmalıdır. Örgütsel yedekleme programının kurulma süreci belirli bir yol izler⁷³;

- 1- Program içerisinde bireylerin kendilerinden beklenen rolleri öğrenmeleri,
- 2- Misyonun tanımlanması,
- 3- Program politikalarının ve prosedürlerinin belirlenmesi,
- 4- Programın hedeflediği grubun saptanması,

⁷³ L. EASTMAN, a.g.e. , s.14.

5- Program önceliklerinin belirlenmesi.

Etkin bir örgütsel yedekleme programının nasıl kurulduğunun anlaşılabilmesi için bu aşamaların incelenmesinde fayda vardır.

2.1.2.1 Rollerin belirlenmesi

Rol, kelime anlamıyla belirli bir durumda yapılması beklenen davranışlar bütünüdür. Örgüt içinde sahip olunan konuma göre roller değişiklik gösterir ancak değişmeyen gerçek şudur ki bir rol tanımı içinde beklenen davranış ne kadar açık olarak karşı tarafa iletilirse, bireyin performansı da o denli yüksek olur. Bu sebeple, örgütsel yedekleme programına dahil olan yöneticilerin, uygulamacıların ve katılımcıların rollerinin açık ve anlaşılır olması önemlidir. Bu rolleri açıkça ortaya koymak için şu sorular, ilgililere sorulmalıdır:

- 1- Örgütün ileride karşılaşacağı yedekleme ihtiyacını karşılamak için şu anda ne yapıyorsunuz?
- 2- Bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla oluşturulacak örgütsel yedekleme yedekleme programının hazırlanmasına nasıl katkıda bulunabilirsiniz?
- 3- Sizin görüşünüze göre etkin bir örgütsel yedekleme programının oluşturulabilmesi için yöneticilerin ve çalışanların rolleri ne olmalıdır?

Bu ve benzeri sorulara verilen cevaplar, örgütsel yedekleme programında bireylerin rollerinin belirlenmesine olanak tanıyacaktır.

2.1.2.2 Misyonun belirlenmesi

Misyon bir örgütün bir programın varoluş nedenini açıklar. Her örgütsel faaliyet, program gibi örgütsel yedekleme programının da bir misyonu olmalıdır ve bu misyon örgüt içinde açık bir şekilde duyurulmalıdır. Yöneticiler aşağıdaki soruları cevaplayarak örgütsel yedekleme programı için misyon oluşturabilirler:

- 1- Örgüt içindeki kilit noktalar, mevkiler hangileridir?
- 2- Yüksek potansiyele sahip bir çalışan nasıl olur?
- 3- Örgütün yüksek potansiyelli bir çalışan tespit etmekteki sorumluluğu nedir?
- 4- Örgüt kilit roller için kimleri nasıl görevlendirmelidir?
- 5- Bu kilit noktalarda oluşacak boşlukların ne kadardık bir kısmı şirket içinden ve ne kadar bir kısmı dışarıdan bulunan çalışanlarla doldurulacaktır?
- 6- Kilit noktalarda bulunan yöneticilerin ne kadarı için en az bir yedek/takipçi belirlenecektir?
- 7- Yüksek performans gösteren çalışanlar en fazla ne kadar süreyle aynı işte ve mevkide tutulacaklardır?
- 8- Örgütsel yedekleme sürecinde bireylerin kişisel kariyer gelişimleri ne kadar desteklenecektir?

2.1.2.3 Politika ve prosedürlerin Belirlenmesi

Örgütler için politika, misyonlarını gerçekleştirmek için seçtikleri yoldur. Prosedürler ise belirlenen politikanın uygulamaya geçirilebilmesi için rehber işlevi görür. Örgütsel yedekleme programı oluştururken politikanın ve prosedürlerin net bir şekilde ortaya konulması gerekir. Politikaların ve prosedürlerin belirlenmesinde de örgüt içindeki yönetici ve çalışanlardan soru-cevap metoduyla bilgi toplanması faydalı olacaktır.

2.1.2.4 Programın hedeflediği grubun tanımlanması

Örgütsel yedeklemede günümüze kadar yapılmış olan pek çok çalışmada, örgütsel yedekleme planlamasının asıl hedefinin en üst düzeyde yer alan yöneticiler olduğu varsayılmıştır. Ancak çalışmanın bu bölümüne kadar belirtildiği üzere, örgütsel yedeklemenin temel amacı üst düzey yöneticilerin yerlerine çalışan yetiştirilmesi değil, örgüt içersindeki kilit noktalara, örgüt yönetiminin istikrarını ve devamlılığını sağlamak için uygun görülen çalışanların hazır tutulmasıdır. Bu bağlamda örgütsel yedeklemenin hedeflediği grup

sadece üst düzey yöneticiler değil, daha alt kademelerde de olsalar kilit noktalarda bulunan tüm çalışanlardır ve tüm bu çalışanlar da örgütsel yedekleme programının içerisinde alınmalıdır.

Hedeflerin belirlenmesi her örgüt için farklı faaliyetler/incelmeler gerektirse de, tüm örgütlerde belirgin 3 gruptan incelemeye başlanmasında yarar vardır. Bu gruplar:

- 1- Üst düzeydeki yöneticileri yedeklemesi mümkün görünen orta düzeydeki yöneticiler,
- 2- Örgüt içinde etkin olarak denetim ve kontrol göreviyle uğraşan çalışanları yedeklemesi muhtemel olan bireyler,
- 3- Yaptığı işin muhtevasıyla dolayısıyla yerinin doldurulması güç olan uzmanlarla, teknik elemanları yedeklemesi mümkün olan çalışanlar.

Örgütsel yedekleme planlamasında yukarıda sayılan bu gruplara odaklanmak gereklidir, ancak yeterli değildir. Bu gruplara ek olarak örgüt, kendi özel konumuna, şartlarına göre daha başka hedef gruplar da oluşturmaktadır. Elbette, örgüt içerisinde tüm çalışanları kapsayacak sistematik bir örgütsel yedekleme programı hazırlamak teorik olarak mümkün ve arzu edilir görünse de bu tür bir uygulama pratikte gereksizdir ve kaynak israfına neden olur.

Örgütsel yedeklemenin en temel sorunlarından biri bu noktada ortaya çıkar. Örgütsel yedekleme programını hazırlayanlar örgüt içindeki hiyerarşideki yerlerine bakmaksızın, kilit noktaları dolduran tüm çalışanlara, hazırlanacak örgütsel yedekleme planında yer verilmelidir, ancak planı gereğinden alt kademelere indirip kaynak israfına da yol açmamalıdır.

2.1.2.5 Program önceliklerinin belirlenmesi

Program önceliklerinin belirlenmesi örgüt içinde; üst düzey yöneticilerin, örgütsel yedekleme planının hazırlanmasında çalışan koordinatörlerin (bu koordinatörler örgütün devamlı nitelikteki çalışanları olabileceği gibi örgüt dışından da olabilir) veya örgütteki değişik gruplardan veya bölümlerden seçilerek oluşturulacak komitenin görevidir.

Önceliklerin belirlenmesinde esas alınacak kriter; örgütün ihtiyaçlarına göre atılması gereken adımlar ve bunların zamanlamasıdır. Bu adımlara/yapılması gerekenlere örnek vermek gerekirse;

- 1-)Programın başlatılması için hareket planının hazırlanması,
- 2-)Hazırlanan hareket planının ilgili bireylere duyurulması,
- 3-)Yöneticilerin ve çalışanların, örgütsel yedekleme planındaki rolleri için eğitilmesi,
- 4-)Programın gidişatını takip etmek amacıyla periyodik ve/veya sürpriz toplantılar düzenlenmesi,
- 5-)Halihazırdaki ve gelecekteki iş gereklerinin, süreçlerin, faaliyetlerin, sorumlulukların, başarı faktörlerinin ve yetkinliğin tanımlanması,
- 6-)Bireylerin şimdiki performanslarının değerlendirilmesi,
- 7-)Bireylerin gelecekteki potansiyel performanslarının ölçülmesi,
- 8-)Bireylere örgüt içerisinde kariyer planlaması hazırlanması,
- 9-)Performansın ve potansiyelin izlenmesi,
- 10-)Çalışanların bildikleri/yaptıkları ile bilmeleri /yapmaları gereken arasındaki farkın kapanması için Kişisel Gelişim Planlarının (KGP) oluşturulması,
- 11-)Örgüt içindeki özel gruplar (yüksek potansiyele sahip olanlar, yüksek yetenekliler, düşük performans verenler) için özel programlar dizayn edip bu programların uygulanması.

Sayılan bu adımlar dışında örgüt içindeki karar vericiler, örgütün kendine özgü özelliklerini göz önüne alarak daha farklı öncelikler belirleyebilirler.

2.2 Mevcut durumun tespit edilmesi

‘Liderler geleceği planlamadan önce bugünü bilmelidirler’ . Bir örgüt içerisinde karar alma yetkisine sahip yöneticiler, dair planlama yaparken, bugünkü iş koşullarını, çalışanların halihazırdaki performanslarını, potansiyellerini çok iyi etüt etmiş olmadırlar.

Yönetimin her alanında uygulanması gereken bu prensip, özellikle örgütsel yedekleme planlamasında bir kat daha önem kazanır, neticede örgütsel yedekleme en yakın tanımıyla ‘eldeki malzemeyle gelecekte neler yapılabileceğinin’ hesaplanmasıdır. Örgütsel yedeklemede çalışacak bir yönetici bu bağlamda aşağıdaki soruları cevaplamalıdır;

- 1- Örgütteki kilit noktalar hangileridir?
- 2- Kilit noktalar için iş gereklilikleri nelerdir?
- 3- Bireysel performans nasıl değerlendirilmelidir?

Bu soruların cevapları bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

2.2.1 Örgüt İçerisindeki Kilit Noktaların Saptanması

Kilit noktaların saptanması önemlidir, çünkü örgütün hedeflerine ulaşmasında stratejik önem taşırlar. Kilit noktanın tanımını yapmak gerekirse, operasyonel veya stratejik nedenlerle örgüt faaliyetleri üzerinde önemli etkisi bulunan pozisyonudur. Örgüt içerisindeki kilit noktaların belirlenmesine gelince, öncelikle şu belirtilmelidir ki; geleneksel görüş olan, kilit noktaların emir-komuta zincirinin üstteki halkalarında bulunduğu ve örgütün organizasyon şemasında alt kademelere inildikçe stratejik önem taşıyan pozisyonlara rastlanmayacağı fikri

geçerliliğini kaybetmiştir. Astlara yetki ve sorumluluk devrinin artması (decentralization) örgütlerin dikey katmanlarını azaltıp, fonksiyon esasına göre yatay olarak örgütlenmeleri, gelişen teknoloji ile teknik eleman, bilgi işçisi gibi kalifiye çalışanların örgütlerde çoğalması gibi etkenlerle attık örgüt içerisinde her kademedeki kilit nokta olarak tanımlanabilecek pozisyonlar oluşmuştur. Bu nedenle örgüt içerisindeki kilit noktalar belirlenmeye çalışılırken sadece üst düzey yöneticilerin doldurduğu mevkilere odaklanmamak, özelde kilit noktaların başarı ile tespitinde, genelde ise sağlıklı bir örgütsel yedekleme programı uygulamasında bir ön şarttır.

Kilit noktalar her örgüt için farklı düzeylerde ve farklı tipte çalışanlar tarafından doldurulmuş olabilir. Örneğin bir reklam şirketinde kreatif direktör pozisyonu kilit bir noktayken, bir nükleer enerji santralinde güvenlik müdürü kilit bir noktadır. Her iki örnekte de, bu noktalardaki kişilerin yokluğu veya başarısızlığı şirketin, örgütün başarısı olmasıyla eş anlamlıdır. Görüldüğü üzere kilit noktalar her örgütün kendi yapısına özgü olarak değişiklik gösterir, ancak yine de aşağıda belirtilen yollar bu noktaların tespitinde her örgüt için yararlı olacaktır.

1-) Sonuçtan yola çıkma : Kilit noktaların tespitinde kullanılabilecek en basit yöntemlerden biridir. Deneme yanılma yöntemiyle aynı mantığa sahiptir. Eğer örgüt içerisinde bir pozisyonun boş olması (o anda o mevkide çalışan kimsenin olmaması) veya performansı yetersiz bir çalışan tarafından doldurulmuş olması durumunda, örgütün/şirketin faaliyetleri önemli ölçüde aksıyorsa, o pozisyon kilit noktadır ve özel ilgi gerektirmektedir.

2-) Organizasyon şemasını kullanma : Bu yöntemde yapılması gereken ilk iş fonksiyon esaslı bir örgüt şeması hazırlamak, her fonksiyonun işletilmesinden sorumlu olan çalışanların/yöneticilerin tespit edilmesi ve şu soruların sorulmasıdır;

i.Bu fonksiyonun örgütün amacına ulaşmasında sağladığı özgün katkısı nedir?

ii.Eğer bu fonksiyonun çalışmasından sorumlu olanlar giderse, fonksiyon işlemeye devam eder mi?

Bu sorulara verilecek cevaplar, o fonksiyonun ve başındaki çalışanın organizasyon/örgüt içerisinde kilit rol oynayıp oynamadığını gösterecektir.

3-) Sorgulama yöntemi : Üst düzey yöneticilerle birebir görüşüp, kişisel fikirlerine göre kendi ilgilendikleri bölümlerdeki kilit noktaların sorulması yöntemidir.

4-)Geçmiş deneyimlerden yararlanma : Geçmişte, işten ayrılma, izin v.b. nedenlerle boş kaldığı zaman örgüt içinde krize neden olan noktalar kilit noktalardır.

5-) İletişim ağını takip etmek : Her örgütte resmi iletişim ağının yanı sıra gayri resmi olan, fakat yöneticiler ve çalışanlar tarafından kullanılan alternatif iletişim ağları vardır. Kilit noktaların tespitinde, bir yöneticinin bilgi almak için kullandığı yolu takip etmek faydalı olacaktır, çünkü büyük olasılıkla yöneticiler örgüt içinde bilgi almak istediklerinde en güvenilir, bilgili ve yetenekli çalışanlarına başvuracaklardır; böylece bu çalışanların bulunduğu noktalar tespit edilecektir.

6-) Kombinasyon yolunu Kullanma : Yukarıda belirtilen yöntemlerden iki veya daha fazlasının aynı anda kullanılması.

2.2.2 Kilit Noktalardaki Görev Gerekliliklerinin Tespiti

Kilit noktalar belirlendikten sonra yapılması gereken bu noktalardaki görev gerekliliklerinin tespit edilmesidir. Bu gerekliliklerin tespitinde yapılması gereken iş ve görev etütlerinin hazırlanmasıdır.

İş etüdü, basit bir tanımla o işle görevlendirilen kişinin yapması gerekenlerdir. Görev etüdü ise iş etüdünde çizilen genel çerçevenin detaylandırılmasıdır. Örgütsel yedekleme açısından bakıldığında, iş ve görev etüdünün önemi açıktır. İş ve görev etüdü kadar önemli bir diğer kavramda pozisyonun gerektirdikleridir. İş tanımını ne yapılması gerektiğini söylerken o işi yapacak çalışanların taşınması gereken özellikler de belirlenmelidir. Örgütsel yedekleme açısından bu tanımların ve gerekliliklerin saptanması, kilit noktalarda oluşabilecek boşlukların zamanında ve doğru çalışanlarla doldurulması için büyük önem taşır.

2.2.3 Performans Değerlendirmesi

Örgütsel yedekleme programının başarıya ulaşması için belirlenmiş olan kilit noktalara geçmesi muhtemel ve bu kilit noktalardaki görev gerekliliklerini taşıyan aday çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirme bireylerin görev gerekliliklerini ne kadar karşıladıklarının ölçülmesidir.

Şirketlerde performans değerlendirilmesi genellikle;

- 1- Maaş artışı,
 - 2- Terfi,
 - 3- Diğer bazı nedenler,
- için yapılmaktadır.

Ancak performans değerlendirme sonuçları örgütsel yedekleme programları için de son derece değerli bir veri kaynağıdır. Pek az örgüt halihazırda bulunduğu görevin

gerekliliklerini layıkıyla yerine getiremeyen bir çalışanı, kilit bir noktadaki çalışanın yerine getirmek ister.

Performans değerlendirmesinin, örgütsel yedekleme programlarında kullanılabileceği bir diğer nokta da ‘yetenek havuzlarının’ oluşturulmasıdır. ‘Yetenek havuzları’, performans değerlendirilmelerine göre yüksek başarı gösteren, potansiyel sahibi çalışanların, gelecekte oluşabilecek daha üst düzey pozisyonlar için gruplandırılmasıdır. Bu tür çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının örgütsel yedekleme planlaması için önemi açıktır.

2.3 Gelecekteki Görev Gerekliliklerinin ve Bireysel Potansiyelin Ölçülmesi

İkinci başlıkta açıklandığı gibi, bugünün şartlarına göre, görev gerekliliklerinin belirlenmesi, halihazırdaki performansların değerlendirilmesi bütünün bir parçasıdır. Bütüne ulaşmak ve örgütsel yedekleme programına bir temel oluşturmak için gelecekteki görev gerekliliklerinin ve bireysel potansiyellerin belirlenmesi gerekir. Bu bölümün cevaplamaya çalışacağı sorular;

- i)Örgütün geleceğinde oluşması muhtemel kilit noktalar nelerdir?
- ii)Bu noktalarda görev gereklilikleri ne olacaktır?
- iii)Bireysel potansiyel nedir ve nasıl ölçülebilir?

2.3.1 Gelecekteki Kilit Noktaların Belirlenmesi

Ne örgüt içerisindeki kilit noktalar ne de bunlara bağlı gereklilikler sonsuza kadar aynı kalır. Bu nedenle örgütsel yedekleme programını yönetenler bu değişiklikleri tahmin etmelidirler. Bu tahminlerin yapılmasında kullanılabilecek yollar ve kısa açıklamaları şöyledir⁷⁴;

⁷⁴ Arnold ,KRANS DORFF, a.g.e, s.208

1-) Dış çevrenin incelenmesi :Örgütü etkilemesi muhtemel dış çevre faktörlerinin sistematik olarak takip edilmesidir.

2-) Örgütün analiz edilmesi : Gelecekte değişmesi muhtemel dış çevre faktörlerine karşı örgütün nasıl tepki vereceğinin saptanmasıdır. Bu analiz sonucunda örgütün yapısı, iş süreçleri vb. değişebilir.

3-) Gerçekçi senaryolar hazırlanması (senaryo analizi) : Senaryo analizi yapmasının örgütsel yedeklemeye katkısı, ‘hedefi hedef daha orda değilken vurmak gibidir’. Henüz gerçekleşmemiş bir olay için bugünden çalışanların hazırlanması örgütsel yedeklemenin arkasındaki temel fikirdir.

2.3.2 Gelecekteki Görev Gerekliliklerinin Belirlenmesi

Gelecekteki muhtemel kilit noktalar belirlendikten sonra, bu noktalar için görev gereklilikleri de belirlenmelidir. Bu gerekliliklerin belirlenmesinde 3 aşama vardır⁷⁵;

1. Gelecek odaklı iş ve görev etüdü hazırlanması,
2. Gelecekte ihtiyaç duyulacağı düşünülen ve çalışanlarda bulunması gereken özelliklerin belirlenmesi,
3. Halihazırda örgüt içerisinde çalışanların gelecekte ulaşmaları beklenen/istenen yetkinlik derecelerinin saptanması.

Bu aşamaların sırasıyla geçilmesi, gelecekteki görev gerekliliklerinin belirlenmesinde faydalı olacaktır.

2.3.3 Bireysel Potansiyelin Ölçülmesi

⁷⁵ Arnold , KRANSDORFF, a.g.e, s. 211

Örgütsel yedekleme örgütler için öncelik verilmesi gereken bir faaliyet olup değişen zamana uygun olmasına dikkat edilmelidir. Geleceğe yönelik, insanlar için pozisyonlar planlamak yerine, belli pozisyonları doldurabilecek insan havuzu oluşturmak gerekmektedir. Bu süreç içerisinde yetenek havuzuna uygun kişilerin seçimi de sağlanacaktır. Bu süreci başarı ile geçerek istenen kriterleri sağlayan çalışanlar yedekleme programına katılımcı olmaya hak kazanmaktadırlar. Kabiliyetli adayları geleceğe yönelik geliştirirken subjektifliği azaltmak için yeterlilik çerçevesi anlayışı yaygınlaşmaktadır⁷⁶

Pek çok örgütsel yedekleme programının ana amaçlarından biri, bir şekilde bireylerin potansiyellerinin ölçülmesidir. Bu amaca ulaşılmasının yararı, örgüt insan kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır, potansiyelin bugünkü performanstan farklı bir kavram olduğu gerçeğidir. Bu ön bilgiyi verdikten sonra bireysel performansın nasıl tespit edilebileceği, bu yönde kullanılan yöntemler incelenecektir.

2.3.3.1 Değerleme merkezleri

İsminde merkez kelimesi geçmesine rağmen gerçekte değerlendirme merkezi bir merkezi ifade etmemektedir. Değerleme merkezi bir yer değil bir süreçtir⁷⁷

Değerleme merkezi, bir adayın performansı hakkında objektif ve subjektif bilgilerin derlenmesi ve birden çok değerlendiricinin yargılarından oluşan davranış yönelimli bir süreçtir.⁷⁸

Değerleme merkezinde yapılacak alıştırmanın anlaşılmasından sonra, davranışların gözlemlenmesi konusunda eğitilmiş örgüt yöneticilerinden oluşan değerlendiriciler her alıştırmanın belli yönlerini detaylı olarak not alırlar. Adayın katılımı sona erdikten sonra, değerlendiriciler gözlemlenen davranışlarla ilgili notlarını bir araya getirirler ve değerlendiriciler gözlemleri bütünleştirerek bir uzlaşmaya varmak için toplanırlar. Değerlendiricilerin uzlaştığı tavsiye ve

⁷⁶ Wendy HIRSCH. "Ticket to Ride or no place to go", People Management, ss 22 June 1996

⁷⁷ Peter HIATT, ." Identifying and Encouraging Leadership Potential" Library Trends Vol 40 N:3 Winter 1992 s. 514

⁷⁸ Nihat ERDOĞMUŞ Kariyer geliştirmede uzman sistemlerin federasyonu ve bir örgütsel yedekleme modeli; Doktora Tezi / Sakarya 1998, s. 141

öneriler belirlenir. Sonuçlar bazı örgütlerde adaylarla gözden geçirilirken bazılarında gizli tutulur.⁷⁹

Değerleme merkezleri, kariyer geliştirmede önemli bir yöntemdir.⁸⁰

Son zamanlarda değerleme merkezleri aday seçimi yanında yaygın olarak adayların geliştirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Gelişim amacıyla değerleme merkezleri kullanıldığında geri besleme önemlidir⁸¹. Değerleme merkezleri genel zihni kabiliyetler yerine performansa dayalı beceri, kabiliyet ve kişiliği ölçmede kullanılmaktadır.⁸²

2.3.3.2 360 Derece performans değerlendirme

360 derece değerlendirme son zamanlarda tartışılan başarılı değerlendirme yöntemlerindendir. 360 derece değerlemede bireyin sadece üstü veya kendini değerlemesi değil, bunlara ilave olarak geçici görevleri sırasındaki üstü, doğrudan veya doğrudan olmayan raporlar, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler değerlemeye dahil edilmektedir. Bu kaynaklardan bilgiler genellikle anketler yoluyla sağlanmaktadır. Geleneksel başarı değerlendirme yerine 360 derece değerlendirme kullanılması sonucu, işgörenlerin tüm ilişkilerinde ne kadar başarılı olduklarını görme imkanı sağlanacaktır.⁸³

Performans değerlemede, örgütün ilkeleri ve politikaları doğrultusunda; ilk amir, kişinin kendi kendini değerlemesi, iş arkadaşları, astlar ve müşteriler değerleyici olarak kullanılabilir, Bu

⁷⁹ Lye F. SCHOENFELDT ve A Joseph, Identification and development of Management Talents” Careers and Human Resource Development ,JAI Press Inc.,Grenwich 1990 s. 227-228

⁸⁰ Lye F. SCHOENFELDT ve A Joseph, A.g.e s. 231

⁸¹ Robert G JONES ve Mark D. WHITMORE, “Evaluating Development Assessment Centers as Interventions.”,Personel Psychology,Vol 48 1995 s. 387

⁸²Kevin R MURPHY,”Psychological Measurement Abilities and Skills”,International Review of Industrial and Organizational Psychology 1998 s. 233

⁸³ Peter WARD, “A 360-Degree Turn For the Better”, People Management, Vol 9 1995 s. :20

değerleyicilerin değerleyecekleri kişiyi yeterli bir süre gözlemleyerek, bir kanaat sahibi oldukları zaman değerlemeleri uygun olacaktır⁸⁴.

2.3.3.3. Testler

Yönetici adaylarını belirlenmesinde testler bir diğer yöntemdir. Kişiliğin ölçülmesi insan kaynakları yöneticilerinin yakından ilgilendikleri bir konudur. Kâğıt-kalem testleri veya yapılandırılmış görüşmeler yoluyla kişiliğin ölçülmesi gelecekteki başarıyı gösteren önemli bir araçtır.

2.3.3.4 Yöneticilerin görüşlerine göre

Çok basit, uygulanması kolay bir yöntemdir. Bir örgütteki bölümlerin başında bulunan kişilere astlarını değerlendirmesi söylenir ve bu değerlendirme sonucunda, yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar belirlenir. Dezavantajı sübjektif bir yöntem olmasıdır.

2.3.3.5 Katılımcı bireysel potansiyel ölçümü

Bu yöntemde hem yöneticiler, hem de astlar potansiyel ölçümü sürecine karşılıklı olarak katılırlar. En yaygın olarak uygulanan yöntemde, çalışanlara ve üstlerine potansiyel belirleme formları dağıtılır, iki tarafın da bu formları doldurmasından sonra, taraflar bir araya gelip çalışanın potansiyelini, gelişimini değerlendirirler. Bu yöntemin avantajları;

- a- Çalışanlara gelecekleri hakkında geri bildirim veriliyor olması,
- b- Çalışanların değerlendirmede bir paylarının bulunmasıdır.

⁸⁴ Cavide UYARGİL, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,N:262 İstanbul ,1994 s. :31-35

Bu yöntemin dezavantajı ise uygulanmasının zaman almasıdır. İkinci önemli dezavantajı ise astlar ve üstler arasında güven bulunması gerekliliğidir. Herhangi bir nedenle astın veya üstün bir bilgiyi karşı taraftan saklaması durumunda, yöntem sağlıklı olarak kullanılamaz.

2.3.3.6 Güçlendirilmiş bireysel potansiyelin ölçümü

Bu yöntemde yöneticiler rehberlik ve yönlendirmede bulunurlar fakat sonucu belirlemezler veya birey potansiyeli etkileyecek kararlar almazlar. Birey kendi potansiyelini ve gelişimini üstleriyle konuşarak, kendi belirler.

Bu yöntemin avantajı; çalışan motivasyonunu arttırmasıdır. Yöntemin en önemli dezavantajı ise yöntemin çalışanlar üzerinde kontrolünü bir dereceye kadar kaybetmesidir.

Bu bölümde bireylerin ‘gelecekte sergileyebilecekleri performansları’ (potansiyelleri) nasıl belirlenebilir, önemi nedir gibi sorular cevaplandı. Gelecek bölümde bireyin şimdiki performansı ile gelecekteki olası/istenen performansı arasındaki negatif farkların nasıl kapatılacağı incelenecektir.

2.3.3.7 Diğer yöntemler

Yönetici adaylarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri görüşmedir. Aday belirleme görüşmesi diğer görüşmelerden biraz farklıdır. Aday belirleme görüşmelerindeki temel yönelim belli bir yönetim durumuna adayın nasıl tepki verdiğini ve çözmeye çalıştığı gözlemlenir. Adayın tepki ve cevapları, kabiliyet, beceri, tarzın nasıl kullandığı ve değerlerin ifade ediliş biçimine göre değerlendirilir. İlave sorularla yönetici adayının yönetim anlayışı anlaşılmaya çalışılır.⁸⁵

Görüşme yöntemi seçim sürecinde diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilen bir yöntemdir. Görüşmeler yapılandırılmış veya yapılandırılmamış olur. Yapılandırılmamış görüşmelerin daha yaygın olmasına rağmen bu görüşme tüm gelecekteki performansı tahmin

⁸⁵ Lye F SCHOENFELDT, ve Joseph A STEGER, A.g.e. s. 225

etmede zayıf kalmaktadır. Yapılandırılmış görüşmeler gelecek performansı tahmin etmede daha geçerli sonuçlar vermektedir⁸⁶

Yönetici adaylarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden birisi adayın özgeçmişidir. Özgeçmiş bireyin kariyeriyle ilgili hayat hikayesidir. Özgeçmişten adayın eğitim geçmişi, ilgili deneyimleri ve diğer özel nitelikler öğrenilebilir⁸⁷.

İyi hazırlanmış bir özgeçmiş yönetici adaylarının seçimi için önemli bilgiler sağlayabilir⁸⁸.

Biyografik bilgiler ve başvuru formları da uygun biçimde kullanılırsa işteki performansı tahmin etmede önemli bir yoldur.⁸⁹

Yedekleme süreci adayının örgütte kalması veya gönüllü olarak örgütten ayrılmasını belirlemede adayların işe başvuru formlarındaki bilgiler faydalı olmaktadır. Adayların başvuru formlarındaki bilgiler yardımıyla, yedeklenecek adaylarının tedarik ve seçiminde yapılan hatalar azaltılabilir⁹⁰

2.4 Gelişim Açığının Kapatılması ,Eğitim Gelişim Faaliyetleri

Görev gerekliliklerinin, iş performansının ve potansiyellerin incelenmesinden sonra artık örgüt performans ile beklenen arasında oluşabilecek açıkları kapatmaya hazırdır. İşte bu nokta örgütsel yedekleme programının uygulamaya geçirildiği noktadır. Genelde programın başladığı nokta da bireylerin ölçümleri üzerinden eğitim gelişim faaliyetleri başlar.

⁸⁶ David A TERPSTRA,, “HRM: A Key to Competitiveness”,Management Decision,Vol 32,No 9 1994 s.:12

⁸⁷ Martha P. LEAPE,, ve Susan M. VACCA, “The Harvard Guide to Careers”. Harward University Press,Massachusettes 1991 s.:117

⁸⁸ Lye F SCHOENFELDT, ve Joseph A STEGER, a.g.e: S. 223

⁸⁹ David A TERPSTRA,, a.g.e S. 11

⁹⁰ Myron GABLE, Charles J. HOLLON, Frank DANGELLO, “Predicting Voluntary Managerial Trainee Turnover in a large Retailing Organization from Information on an Employment application Blank” , Journal of Retailing Vol 60, No 4 1984 ss. 55-56

2.4.1 Eğitim Gelişim Faaliyetleri

Eğitim temelde performans ile ilgilidir. Olması gereken performans düzeyinin belirlenmesi ve bu düzey ile mevcut durum arasındaki performans açığını gidermenin en önemli yollarından birisi eğitimidir.⁹¹

Eğitim programlarında üç eğilim dikkat çekmektedir:

i) Daha sistemli ve stratejik programlar: Bu programlar örgütlerin belli stratejilerine destek verecek, vizyon ve değerlerini yansıtan türdendir, ii) Kısa dönemli, daha yoğunlaşmış, geniş ölçekli programlar: Böylece eğitimin maliyeti düşürülerek, eğitime katılanların işlerinden daha fazla uzaklaşmamaları sağlanır, iii) Daha fazla ölçülebilir sonuçlar verecek faaliyet öğrenmesi projeleri ⁹²

Yedekleme programları içerisindeki eğitim gelişim faaliyetlerinin özellikle belirtilen bu üç temel eğilime odaklanması faydalı olacaktır.

2.4.2 Eğitim Geliştirmede Temel Aşamalar

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri bir sistem olarak ele alındığı zaman başlıca üç aşamadan oluştuğu görülür:

i) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,

⁹¹Leonard NADLER “Designing Training Programs:The Critical Events Model”, 1994 s. 45

⁹² Robert FULMER ve Albert A VICERE, “Executive Devolopment: An Analysis of Competitive Forces” Planning Review, 1996 s. :35-36

- ii) Eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması,
- iii) Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi⁹³.

Her aşamanın dikkatlice yürütülmesi ve böylece zaman ve para tasarrufu sağlamanın yanında gerçek ihtiyaçlara yönelik programlar geliştirmesi amaçlanmalıdır. Bu yüzden eğitim faaliyetlerinin planlanması oldukça önemlidir⁹⁴.

Eğitim programlarının sistemli ve ölçülebilir olması önemlidir. Programlar kariyer geliştirmenin bir parçası olarak ele alındığında özellikle faydası da artacaktır.⁹⁵

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında, örgütün mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları dikkate alınır. Örgütsel ihtiyaçlar belirlenirken kısa ve uzun vadeli ihtiyaçlar dengelenmelidir.⁹⁶ Daha sonra örgütte işlerin yapılış biçimi gözden geçirilerek, son olarak işi yapan işgörenler değerlendirilir.

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları; örgüt, iş ve birey sırasıyla analiz edilmelidir. Bu analiz sonucu belirlenen ihtiyaçlara göre eğitim programları ve katılımcılar saptanır. Eğitim ihtiyacı analizinde bireyin değer ve ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır⁹⁷.

Eğitim ihtiyacı analizinde asıl amaçlanan örgütsel sonuçları iyileştirecek bilgi ve beceri açığının belirlenmesidir. Belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde eğitim programları tasarlanmaktadır.

Eğitimin yeri, zamanı, süresi, yöntemi ve katılımcılar gibi noktalar belirlenerek program planlanmaktadır. Programın gerçekleşmesinden sonra değerlendirme aşamasına geçilir. Değerleme aşaması dört düzeyde tamamlanmaktadır. Kirkpatrick' e göre bu aşamalar; tepki, öğrenme, davranış ve sonuçtur⁹⁸.

⁹³ H. John BERNARDIN, Joyce E. A RUSSELL,, "Human Resource Management: An Experimental Approach" , Singapore 1993 s.:299

⁹⁴ Philip DARLING, "Training for profit : Guide to the Integration of training in an organization's Success 1993 s.:8

⁹⁵ Robert FULMER, Albert A VICERE, a.g.e s. :36

⁹⁶ Philip DARLING, a.g.e s.: 18

⁹⁷ Leonard NADLER, a.g.e s. :88-91

⁹⁸ Leonard NADLER ve Zeace NADLER, "Training for Impact" Jossey-Bass Inc 1989 s.:165-167

Yedeklenen adayların eğitimi ve geliştirilmesi çalışmalarında üç aşamanın dikkatlice yürütülmesi gerekmektedir. Adayların eğitim ihtiyaçları belirlenirken, örgütün hedef ve ihtiyaçları önemli bir kriter olmalıdır. Adayların katıldığı eğitim programları güncel ve yeni yaklaşımlar çerçevesinde planlanmalıdır⁹⁹.

4.3 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İş başı eğitimleri; planlı, yapılandırılmış, normal çalışma saatlerinde ve yerinde bir nezaretçi, eğitimci veya iş arkadaşının belli becerileri öğretmek için zaman harcadığı bir yöntemdir. İşbaşı eğitimleri ; planlı bir biçimde gerçekleştirilen kıdemli yönetici veya nezaretçi tarafından ve bireysel olarak verilen eğitim yöntemleridir. İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerine imkan verme de yaygınlaşan yöntemlerden birisidir¹⁰⁰.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin işdışı eğitim yöntemleriyle takviye edilmesi genellikle tercih edilen bir yoldur. İşbaşı eğitimlerinin avantajları arasında; birebir ilişki yoluyla öğrenici olumlu olarak geliştirilir, öğreticinin kendini geliştirme, liderlik, iletişim gibi becerilerini geliştirmesine imkan verir¹⁰¹. İşbaşı eğitimleri; aynı zamanda çalışan ve yöneticiler arasında bilgi akışı, öğrenme ve geri beslemeyi kolaylaştırmaktadır¹⁰².

İş başı eğitimleri sadece düşük beceri gerektiren işlerde değil, aynı zamanda yöneticiliğe yeni başlanılan pozisyonlarda da önemli bir eğitim yöntemidir¹⁰³.

İşbaşı eğitim metotlarını rotasyon, rehberlik, koçluk, proje çalışmaları, rol oynama, örnek olay, yönetim oyunları olarak sıralayabiliriz.

⁹⁹ Nihat ERDOĞMUŞ a.g.e s. : 156

¹⁰⁰ Lola Okazaki WARD, "Management Education and Training in Japan" London 1993 s.:227.
WARD, Lola Okazaki, a.ge s. :229)

¹⁰² Ronald BURKE, "Career Development in a Professional Services Firm: On the Job experience and continuous learning", Journal Of Management Development, Vol 14, No 1 1995 s.:28

¹⁰³ Mike CANNELL, "On the Job Training", People Management, 6 March 1997 s.:28

2.5 Örgütsel Yedeklemede Başarılı Olmuş Şirketlerin Ortak yönleri

Bu noktaların gözden geçirilmesinden sonra bireylerin beklenen performanslarına ulaşmaları, dolayısıyla örgütsel yedekleme programının başarıya ulaşması için yapılması gereken doğrular bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel yedekleme konusunda bugüne kadar yapılmış çalışmaların sonucu olarak, örgütsel yedekleme de başarılı olmuş şirketlerin ortak yönleri aşağıda sıralanmıştır¹⁰⁴:

1-)Yönetim kişilere bağlı olmaktan kurtarılıp kurumsallaştırılmalıdır. Aslında örgütsel yedekleme programı uygulayan şirketlerin temel amacı şirketin bireylere bağlı olmaksızın devamlılığını sağlamaktır. Örgütsel yedekleme programının hassasiyetle uygulayan bir şirkette Şirket hariç hiçbir çalışan vazgeçilmez değildir. Bulunduğu nokta ne kadar operasyonel veya stratejik önem taşısa da, eğer o noktadaki çalışan için zamanında en az bir çalışan hazırlandıysa Şirket başarı ile kurumsallaşmış sonucuna varılabilir.

2-)Şirkete dışarıdan transferlerle yönetici alınmasının belli faydaları olsa da özellikle kilit önem taşıyan noktalara şirket içinden çalışan atanmasının faydaları daha ağır basmaktadır. Öncelikle örgütsel yedekleme programları sayesinde olası bir hedef için seçilmiş ve bunun için kişisel gelişim programlarıyla hazırlanmış bir çalışan, dışarıdan sağlanacak bir çalışandan, büyük olasılıkla daha başarılı olacaktır. Aldığı eğitim, kurum kültürünü ve görev gerekliliklerinin biliyor olması takipçiyi bütün bunları işe başladığı anda öğrenecek olan dışarıdan transfer edilen çalışan karşısında üstün kılar. Bunlara ek olarak örgüt içinden yapılan terfi, terfi ettirilen çalışan kadar diğer adayların da motivasyonunu, iş tatminini ve dolayısıyla kuruma bağlılıklarını artırır.

3-)Günümüzde değişen örgüt yapıları, eskiye oranla daha az sayıda hiyerarşik katman ve daha geniş fonksiyonel yapıların oluşmasına neden olmuştur (dikey büyümeden yatay genişlemeye). Organizasyon yapılarındaki bu değişimin örgütsel yedekleme çalışmalarının başarıya ulaşmasında şöyle bir katkısı vardır: Artık kişisel gelişim planları çalışanların örgüt içinde yükselmesinden çok yatay olarak, fonksiyonlar arasında dolaşmasına yönelik olarak

¹⁰⁴ FULMER, M.Robert, "American Institutes for Research .", Top Management Development and Succession, An Exploratory Study s.4

hazırlanmaktadır. Bu tür bir değişimin belirtilen olumlu sonucu Örgütsel yedekleme programı içerisinde geliştirilmeye çalışılan bireyin organizasyonun hemen tüm fonksiyonlarını bilecek şekilde bir kariyer yolu izlemesidir. Bu birey kendisi için düşünülen pozisyona gelirse, artık organizasyonu bir bütün olarak (özellikle üst düzey yöneticiler için gerekli bir özellik) görebilecektir. Ancak diğer yandan olası bir handikap da bireyin herhangi bir konuda uzmanlaşmamış olması ihtimaldir. Bu nedenle iyi bir denge kurulması şarttır.

4-) Özellikle şirketler için örgütsel yedekleme programı çerçevesinde yedeklenen adayların açıklanması ve yetenek havuzlarının oluşturulması, yetersiz adayların bu havuzlardan çıkarılması problem oluşturan alanlardır. Öncelikle bir çalışanın yedeklenmesi durumunda bu çalışan kendini ayrıcalıklı bir konumda hissedebilir. Performansı beğenilmeyen bir adayım yüksek performans gösteren gruptan çıkarılması da motivasyonunun düşmesine neden olur. Örgütsel yedekleme çalışmalarında bu türde sorunlar için açık ve net bir çözüm halen sunulmamıştır, bu yüzden bu gibi sorunların aşılmasında örgüt kültürü önem arz eder. Şöyle ki; örgütsel yedekleme programı çerçevesinde yedeklenecek adaylar ile bu adayların pozisyonları için yetiştirilecek yüksek performanslı potansiyel sahibi adayların açıklanmaması örgüt kültürüne ters bir uygulama değil ise sorun için geçici bir çözüm olabilir.

2.6 Örgütsel Yedekleme Planının Başarısının Saptanması:

Literatürde örgütsel yedekleme planının başarısının ölçülmesi için değişik metotlar önerilmektedir. Bu metotlardan içerisinde, başarı oranının belirlenmesi için Friedman (1986), Patton (1986) ve McElwain (1991) belirttiği 10 kontrol noktası /ölçü örgütsel yedekleme planının ne ölçüde amaçlanan hedefe ulaşmak için başarılı olduğunun saptanmasında kullanılacaktır. İlgili ölçüler;

1-)Önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin (yedekleme ve yönetici gelişimi ile ilgili olanların) ne ölçüde formüle edildiği,

2-)Örgüt çalışanlarına ve örgüt içindeki departmanlara örgütsel yedekleme çalışmalarında ne ölçüde belirlenmiş sorumluluklar devredildiği,

3-)Yönetimin ve insan kaynakları departmanının kontrol ve takip faaliyetlerini ne ölçüde yaptığı,

- 4-)Üst yönetimin örgütsel yedekleme çalışmalarına ne ölçüde katıldığı,
- 5-)Örgütteki bölümlerin başında bulunan yöneticilerin astlarını geliştirmek için sarf ettikleri emeğin ne kadar değerlendirildiği ve ödüllendirildiği,
- 6-)Örgüt içinde yedekleme ve gelişme amacıyla ne ölçüde veri toplandığı,
- 7-)Örgüt içinde terfi etmenin/yükselmenin ne ölçüde kişisel ilişkilere ve örgüt içi bağlantılara bağlı olduğu,
- 8-)Örgüt içinde terfi etmenin/yükselmenin ne ölçüde geçmiş performansa, tecrübeye ve yeteneğe bağlı olduğu
- 9-)Yedekleme planının hazırlanmasında ve uygulanmasında görev alanların ne ölçüde güvenilir ve yetkin olarak görüldüğü,
- 10-)Örgüt liderinin (şirketler için CEO'nun) yedekleme çalışmalarına ayırdığı zamandır.

Örgütün yedekleme planlamasında ki başarısı yedekleme plan hedefleri ile birlikte yukarıda maddeler halinde belirlenmiş kriterlerin değerlendirilmesi ile ilişkilidir.

Yedekleme planı hazırlayıp, uygulayan örgütler bu kriterleri kendi örgütlerindeki uygulamaları dikkate alarak puanlayıp, ne ölçüde başarılı bir örgütsel yedekleme programları olduğunun belirleyebilirler.

Yukarıdaki kriterler dışında da örgütsel yedekleme programının başarısını etkilediği düşünülen değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler ve bunların örgütsel yedekleme programının başarısına etkileri aşağıda sıralanmıştır (Tung-Chun Huang):

1-) Örgütün Büyüklüğü: örgüt büyüdükçe oluşturulan örgütsel yedekleme planının daha iyi sonuç vermesi beklenir,

2-) Doğal sermaye kaynaklarının bolluğu: bir örgütün/şirketin örgütsel yedeklemeye ayırabileceği kaynak ile örgütsel yedeklemeden sağlayacağı fayda arasında pozitif korelasyon bulunur,

3-) Üst düzey yöneticilerin birikimi: modern işletme eğitimi almış yöneticilerin örgütsel yedekleme çalışmalarına daha çok zaman ve kaynak ayırdığı, astlarının gelişimi için yetki devrine daha kolay gittikleri bilinmektedir.

Çalışmanın bu bölümü için son olarak belirtilmesi gereken nokta: örgütsel yedekleme programlarının uygulanmasının, örgütün veya şirketin insan kaynaklarına direkt ve olumlu bir etki yapması için uygulanan örgütsel yedekleme programının başarılı olması gerekir. İyi koterılmamış bir örgütsel yedekleme programı sadece kaynakların ve zamanın israf edilmesine neden olur.

Çalışmanın şu ana kadar gelen bölümlerinde, örgütsel yedekleme ve örgütsel yedeklemeye ilişkin kavramlar, örgütsel yedekleme programının nasıl başlatılacağı ve başarılı olacağı açıklanmaya çalışılmıştır.

III.BÖLÜM ÖRGÜTSEL YEDEKLEME PLANLAMASI UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.1.Yurtdışı Örgütsel Yedekleme Planlaması Örnek Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde Amerika’da Robert M.Fulmer¹⁰⁵ tarafından yapılmış, örgütsel yedekleme programı uygulayan bazı şirketlerin incelenmesi ile oluşmuş araştırmanın sonuçları tartışılacaktır.

Yukarıda bahsedilen çalışmaya dahil olan şirketler:

- 1- Dell Computer,
- 2- Dow Chemical Co.
- 3- Eli Lilly Co.
- 4- PanCanadian Petroleum,
- 5- Sonoco Global Products.

Bu şirketlerde yapılan örgütsel yedekleme programlarının incelenmesi sonucunda ilk olarak varılan sonuç: ‘Örgütsel yedekleme yönetimi devamlılık arz eden bir süreçtir. Bu bağlamda üst yönetimin sürekli desteği, bu konuda özel görevlendirilmiş insan kaynakları çalışanları ve konuda uzmanlaşmış yöneticilerin (dışarıdan da olabilir) sürekli işbirliği gerekli ön koşuldur. Örneğin Dell Computer’de özellikle üst yönetimin örgütsel yedekleme programına verdiği büyük destek, bu şirkette çok hızlı bir şekilde örgütsel yedekleme programının uygulanmaya başlamasına ve olumlu sonuçlar alınmasına neden olmuştur.

Üst yönetimin desteği elbette, gerek örgütsel yedekleme çalışmalarının sonuçlanmasında gerekse şirketin diğer faaliyetlerinin devamında önemlidir. Ancak bu desteğin kazanılması için üst yönetimin faaliyetin içinde olması faydalı olabilir. Örneğin Dow’da CEO, insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısı ve stratejik işgücü planlama merkezi üyeleri, örgütsel yedekleme programının hazırlanma aşamasına bizzat katılmıştır.

Yapılan çalışmada, başarılı örgütsel yedekleme programlarında gözlemlenen bir ortak nokta da her zaman geri bildirim alınıyor olmasıdır. Dell’de sırf çalışanlardan birebir geri

¹⁰⁵ FULMER, M.Robert, a.g.e , s. 7

bildirim alınması amacı ile iletişim sisteminde bilgisayar kullanımı azaltılmış, departman yöneticileri ve çalışanlarla daha sık yüz yüze görüşmeler yapılmaya başlanmıştır.

Gerektiği zaman Şirket içerisinde gerekli yerleri dolduracak kalifiye çalışan bulunamaması şirketlerin büyümelerinin önündeki en büyük engellerden biridir. Bu soruna çözüm olarak Sonoco tam 8 adet yetenek havuzu oluşturmuştur. Benzer şekilde PanCanadian 'bright light' adını verdiği bir grup oluşturmuş ve performans + potansiyeli yüksek çalışanlarını bu grup içerisinde değerlendirmeye başlamıştır.

Yeteneklerin ölçülmesi de örgütsel yedekleme programlarının olmazsa olmaz aşamalarından biridir. Yapılan araştırmada, özellikle bu konuda başarılı olarak değerlendirilen Lilly'de yeteneklerin keşfedilip değerlendirilmesi için 8 sayfalık bir anket değerlendirme formu hazırlandığı ve potansiyel sahibi olduğu düşünülen 15.000 adaya bu formun uygulandığı görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin örgütsel yedekleme programlarında teknolojiyen faydalanma oranları farklılık göstermektedir. Daha önce belirtildiği gibi Dell hızlı geri bildirim almak ve katılımı arttırmak için özellikle iletişim sisteminde daha basit ve daha az teknolojik yöntemleri kullanmaya başlamıştır. Buna karşılık Sonoco global erişimi ve günlük yenilemeyi sağlamak amacıyla 4 ticari uygulamayı (Peoplesoft, Hrcharter, lotus Notes ve ExecuTRACK) birbirine bağlamıştır. Bu anlamda teknoloji kullanımı konusunda ortak bir doğruya ulaşamamıştır. Örgütsel yedekleme programı yürüten her Şirket kendi ihtiyaçlarına cevap verecek teknoloji düzeyini belirlemelidir.

Kişisel gelişim ile örgütsel yedekleme arasındaki kavram farkı çalışmanın önceki bölümlerinde vurgulanmıştı. Ancak örgütsel yedekleme programlarında ileriki zamanlarda kilit noktalar için düşünülen adayların kişisel gelişimlerinin sağlanması başarı için şarttır. Örneğin Dow Chemicals program dahilindeki çalışanları için üniversite temelli; danışmanlık, eğitim ve aktivite öğrenme programları hazırlamıştır. Bu programları bitiren adayların özellikle stratejik düşünme, müşteri odaklı görüş ve global vizyon geliştirme konularında gelişme kaydettikleri gözlenmiştir. Buna ek olarak Dow düzenlediği online kursları 14.000 bireye ulaştırmıştır.

Araştırmaya dahil olan şirketlerin benzer şekillerde matrisler oluşturarak örgütsel yedekleme programlarının başarılarını ölçtükleri gözlenmiştir. Örgütsel yedekleme

programının başarısını ölçmede en sık kullanılan parametre, şirket içinde boşalan pozisyonların ne kadar bir kısmının yine Şirket içinden doldurulduğudur. Sonoco boşalan pozisyonlar için aday belirlemede başarı oranını 80%'den 90%'ye çıkardığını (örgütsel yedekleme programı sonrası) rapor etmiştir. Dow'da bu oran 80%'e ulaşmıştır ve geçmiş değerlerin çok üzerindedir. Bu oranların temel olarak anlattığı, şirketlerde uygulanan örgütsel yedekleme programlarında başarılı olarak değerlendirilen ve açılan pozisyonlara yerleştirilen adayların ne kadar doğru tercihler olduğudur.

3.2 Türkiye de Yedekleme Planlaması ve Örnek Uygulamalar

Kısmen kavramın henüz tam netlik kazanmamış olmasına, kısmen de uygulamaların sistematik süreç içerisinde ve program dahilinde değil de Şirket ve örgüt yöneticilerinin kişisel çabaları ile yürütülüyor olması nedeniyle; örgütsel yedekleme çalışmaları için Türkiye'den çok sayıda örnek uygulama bulmak mümkün olmamıştır.

Türkiyede Tofaş,Koç Holding, Ülker ve Sabancı holding içerisinde yedekleme planlaması ile ilgili çalışmaların yapıldığı bilgisine ulaşılmasına karşılık bu firmalardan sadece Sabancı Holding bünyesinde yürütülen yedekleme planlaması programları hakkında bilgi edinilebilmiştir. Çalışmamızın ana uygulama örneği Global Bilgi Takım Lideri yetiştirme programı ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

3.2.1 Sabancı Holding Yedekleme Programları

Sabancı holding bünyesinde 4 adet farklı yedekleme planlaması programı yürütülmektedir. Genel olarak bu programlar:

1-) Sabancı Lider Takımı Programı (SALT): Başarılı ve günün şartlarına uygun bilgi, beceri ve yetkinliklerle donanmış Sabancı tepe yönetiminin oluşmasını ve sürekliliğini sağlamayı

amaçlayan bir programdır. Sabancı Topluluğu'nun tepe yöneticilerine ve tepe yönetime aday kişilere yöneliktir ve Sabancı Holding İnsan Kaynakları tarafından yürütülmektedir.

2-) Yönetici Aday Programı (YAP): Öncelikle orta kademeye yönetici yetiştirmek üzere üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, topluluk yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmak amacıyla Sabancı Holding İnsan Kaynakları tarafından yürütülmekte olan bir programdır.

Program Özellikleri

- 1996 yılından beri iki yıllık periyodlar halinde uygulanmaktadır.
- Topluluk şirketleri, organizasyonel yedekleme ve gelişim planlarında, çalışanlarından orta ve/veya üst kademeye yükselebilecek potansiyelde olanları Holding İnsan Kaynakları'nca belirlenen seçim kriterleri doğrultusunda aday gösterilmektedirler.
- Yetkinliklere dayalı bir seçim ve gelişim sisteminin uygulandığı Yönetici Aday Programı'nda katılımcıların gelişim süreci Holding İnsan Kaynakları, Şirket Genel Müdürleri, Şirket İnsan Kaynakları ve YAP elemanlarının yöneticilerinin ortak çalışmaları ile yönlendirilmektedir.
- Gelişim süreci, YAP elemanlarının mevcut işlerindeki performanslarını arttıracak ve onları ileride yüklenecekleri sorumluluklara hazırlayacak yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik seminerleri ve bireysel gelişim planlarını içermektedir. Bunun yanında, YAP elemanlarının iş performansları da izlenilmektedir ve bu izleme kariyer planlarına yansıtılmaktadır.

3-) Talent Pool Programı (TP):İçeriden terfi prensibine uygun olarak mevcut yüksek potansiyelli çalışanları ortaya çıkarmak, yenilerini Topluluğa çekmek ve Topluluk kültürü doğrultusunda geliştirmek, izlemek; böylelikle Topluluğun potansiyel yönetici havuzunu hazırlamak amacıyla Sabancı Holding İnsan Kaynakları tarafından yürütülen bir programdır.

Program Özellikleri

- 1994 yılından beri iki yıllık periyodlar halinde uygulanmaktadır.

- TP adayları, Sabancı holding şirketleri tarafından Holding İnsan Kaynakları'nca belirlenen seçim kriterleri doğrultusunda, ya mevcut çalışanları arasından programa aday gösterilmekte; ya da Sabancı Holding şirketlerinin eleman talebi doğrultusunda dış aday olarak seçim sürecine dahil edilmektedirler.
- Yetkinliklere dayalı bir seçim ve gelişim sisteminin uygulandığı Talen Pool Programı'nda katılımcıların gelişim süreci Holding İnsan Kaynakları, Şirket Genel Müdürleri, Şirket İnsan Kaynakları ve TP adaylarının yöneticilerinin ortak çalışmaları ile yönlendirilmektedir.

TP adaylarının gelişim sürecinde katılımcıların kendilerini tanıma ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak amacıyla ağırlıklı olarak kişisel gelişime yönelik seminerler yer almaktadır. Seminerlerin yanı sıra, gelişim sürecinde TP adaylarının mevcut iş performanslarını yüksek tutmaya ve gelecekte yüklenecekleri sorumluluklara hazırlamaya yönelik bireysel gelişim planlarına da yer verilmektedir.

4-) Yönetici Geliştirme Programı (YGP):Tüm Holding çalışanlarının işlerinde daha etkili olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmek ve tüm çalışanların bilgi ve tecrübelerini paylaşma fırsatını vererek, holding içi ortak değerler ve kültür oluşturmak amacıyla Sabancı Holding İnsan Kaynakları tarafından yürütülen bir programdır.

Program Özellikleri

- YGP Programı 1988 yılından beri yıllık periyodlar halinde yürütülmektedir.
- Eğitim konuları; Sabancı Holding İnsan Kaynakları tarafından, topluluk hedefleri ve çalışanların geliştirmeleri beklenen yönetsel ve kişisel yetkinlikler gözönüne alınarak belirlenmektedir.

Sabancı Holding şirketleri kendi bünyelerinde çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirleyerek, eğitimlere "Uzman"dan "Genel Müdür"e kadar tüm çalışanların katılımını sağlarlar.

3.3 Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı

3.3.1 Global Bilgi Genel Tanıtımı ve Yedekleme Planı Uygulama Detayı

Turkcell ile gerçekleştirdiği işbirliği doğrultusunda Çağrı Merkezi (Call Center) sektörüne 1999 yılı Ekim ayında giren Global Bilgi A.Ş. telekomünikasyon, medya, internet, otomotiv gibi alanlarda Türkiye'nin önde gelen markalarına “Müşteri Etkileşim Merkezi” olarak hizmet vermektedir.

Global Bilgi, müşterilerini anlamak, ihtiyaçlarını hissetmek ve hayatlarını kolaylaştırmak üzere yapılandırılmıştır. İş ortaklarını hedeflerine ulaştırmak için hızlı, etkin ve kaliteli süreçler geliştirerek sürekli değişen dış dünya ve rekabet koşulları karşısında değişimin bir parçası olmak ve süreçlerini bu doğrultuda adapte etmek yaklaşımıyla ilerlemektedir.

Değişimi yönetebilen ve hizmetlerinde fark yaratan yetkin insan kaynağı ve yüksek bilgi birikimi ile Global Bilgi, temel müşteri hizmetlerinin yanı sıra tele satış, tele pazarlama, internet tabanlı işlemlerde de müşterilerine alternatif çözümler sunan bir iş ortağı haline gelmiştir.

Müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli kendini geliştiren yapısı doğrultusunda son olarak Web, IVR, Dijital Platform, SMS (kısa mesaj) gibi self-servis kanalları ve e-posta yanıtlama operasyonlarını da bünyesine katan Global Bilgi, yüz yüze kanallar hariç tüm müşteri iletişim noktalarının yönetimini tek merkezde toplayarak, Türkiye'nin en kapsamlı Müşteri Etkileşim Merkezlerinden biri olmuştur. Hizmet verdiği kurumsal müşterilerinin nihai müşterilerine, entegre hizmet stratejisi çerçevesinde tasarlanan tüm erişim kanalları Global Bilgi altında birleştirilmiş ve böylece çağrı merkezinden, çok kanallı “Müşteri Etkileşim Merkezi”ne dönüşüm sürecinde önemli bir adım atılmıştır.

“Müşteri Etkileşim Merkezi” bu yeni yapısıyla, nihai müşterilerin kanal kullanım alışkanlıklarını takip etme, deneyimlerindeki memnuniyeti ölçme ve ihtiyaçlarını analiz edebilme yetkinliklerine sahip olmuştur. Bu özellikleri ile iş ortaklarının belirleyeceği stratejilerde önemli rol oynamaktadır.

Global Bilgi, müşterilerine stratejik avantaj kazandıran CRM (Customer Relationship Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi) hizmetleri, Kampanya Yönetimi, Veri Analizi gibi

katma değerli hizmetlerin yanı sıra Şikayet ve Bilgi Yönetimi, Dış Arama, E-posta Yanıtlama, Veri Girişi ve Güncelleme, Tele Ödeme, Tele Satış, Sesli Yanıt Sistemleri gibi temel ürünleri de iş ortaklarına sunmaktadır.

Global- Bilgi içerisinde 3 farklı lokasyon da toplam 2800 kişi çalışmaktadır. Bu bölüm içerisinde global-bilgi de gerçekleştirilmeye 2002 de başlayan ve şu ana kadar 4 kez gerçekleştirilmiş olan takım lideri yetiştirme programı incelenecektir. Bu programı başarı ile bitiren 35 müşteri temsilcisi takım lideri olarak görev yapmakta ve hali hazırda 15 kişi de yedekleme havuzunda takım lideri pozisyonun da ihtiyaç ortaya çıkınca görev yapmak üzere hazır durumdadır. Global-Bilgi de takım lideri yetiştirme sürecinde elde edilen başarı ve bilgi birikimi ile daha üst bir pozisyon olan Takım yöneticiliğine yönelik olarak Takım Yöneticisi Yetiştirme programı da uygulamaya alınmıştır. Sadece 1 kez gerçekleştirilen Takım Yöneticisi Yetiştirme programını 5 takım lideri başarı ile tamamlayarak Takım Yöneticisi olarak görev yapmaya başlamışlardır. 2 yedekleme programına ek olarak 2005 Nisan ayında fiilen başlayan ve bir yıl sürecek olan Global-bilgi ve Turkcell holding içerisinde yer alan şirketlere yönelik Liderleri yetiştirmeyi hedefleyen Global-Bilgi Lider Yetiştirme Programı devam etmektedir.

Global-Bilgi içerisinde şu anda devam etmekte olan 3 adet yedekleme programı devam etmesine karşılık özellikle şimdiye kadar 4 kez başarı ile tamamlanmış olan Takım Lideri Yetiştirme Programı çalışma içerisine konu alınmıştır.

3.3.2 Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programının Planlanması ve Kurulması Süreci

Global-Bilgi Takım Lideri yetiştirme programının hazırlıkları 2002 yılında başlamıştır. Bu süreç çalışmanın ikinci bölümünde yer alan yedekleme planlaması sürecinde belirtilen aşamaları içerisinde bulundurmaktadır.

3.3.2.1 Hedeflerin belirlenmesi

Öncelikle yedekleme programının amacının belirlenmesine yönelik olarak İnsan Kaynakları departmanı koordinasyonu ile yönetim takımı ile birlikte bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucunda 11 hedef belirlenmiştir.

1. Global Bilgi içerisinde yönetim yedekleme planlarıyla kurumun sürekliliğini sağlamak
Şirket içerisindeki yüksek potansiyele sahip çalışanları belirleyerek gelişimlerine katkıda bulunmak ve potansiyel yönetici havuzunu oluşturmak üzere adil ve güvenilir bir sistem kurmak.
2. Kurumda yönetim gelişiminin sürekliliğini sağlamak ;gelişimi sistematik hale getirmek;kurumun kaynaklarının etkin kullanılmasına fırsat vermek.
3. Yönetim ve organizasyonel sürekliliği sağlamak.
4. Piramit bir yapıda en doğru adayların yönetime hazırlanmak.
5. Kişilere bağımlı bir sistem yerine yedekleme sisteminin yaygınlaştırılmak.
6. Yüksek potansiyele sahip çalışanların şirkete bağlılığının arttırmak .
7. Kurumun Stratejik planları ve öncelikleri doğrultusunda doğru çalışanın ,doğru zamanda,doğru işe yerleştirilmesi, işe yerleştirmenin şansa bırakılmamasını sağlamak için
8. Kurumun yönetsel kaynak ihtiyacını mevcut potansiyelleri geliştirerek karşılanmasını sağlamak.
9. İçeriden terfileri sağlayarak çalışanın moralinin ve motivasyonunun yükseltilmesini sağlamak.
10. Tüm çalışanlara eşit gelişim fırsatı tanımak.
11. Değişen dünyanın taleplerini karşılayabilecek profesyonellerin yetiştirilmesini sağlamak.

Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için bir proje takımı oluşturulmuştur. Proje takımının yönetimini İnsan Kaynakları departmanı içerisinde yer alan sistem geliştirme birimi üstlenmiştir. Proje takımı içerisinde sürekli olarak görev yapan yöneticiler haricinde geçici süreli olarak her seviyeden çalışan dahil edilmiş şirket içerisinde ki her pozisyondan temsilcilerin görüşleri alınmıştır.

3.3.2.2 Politika ve prosedürlerin belirlenmesi

Yedekleme programı tasarlanmadan önce ikinci bölümde el aldığımız gibi hedeflere ulaşmak için gerekli olan politika ve prosedürlerin belirlenmesi önemli bir aşamadır. Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme süreci için belirlenen politika ve prosedürler

1-)Şeffaflık : Yürütülecek olan sürecin tüm çalışanlara duyurulması. Başvuruların ilgili koşulların,başvuru sonrası durumların ,sürece girmeye hak kazananların,süreci başarı ile sonuçlandıranların tüm çalışanlara duyurulması.

2-)Gönüllük: Her koşul altında adayların yöneticilerinin aday göstermesi değil sürece gönüllü katılmak amacı ile kendilerinin isteği ile başvurda bulunmalarının sağlanması.

3-)Katılım: Her kademedan çalışanın süreç hakkında fikir üretmesinin sağlanması. Tüm yönetim ekibinin süreç hakkında her tür detayı bilecek şekilde önceden yetiştirilmeleri.

4-)Sürekli Geri besleme: Sürecin her adımında adaylara ve yöneticilerine olumlu,olumsuz geri bildirimlerde bulunulmasının sağlanması

6-)Sistematiklik: Kurgulanmış süreç içerisinde kriterlerin, uygulamaların net olarak belirlenmiş olmasının sağlanması. Aşama aşama bütün planların hazır olması.

7-)Yetki Devri: Yedekleme süreci içerisinde ihtiyaç duyulduğu takdirde mevcut pozisyonda çalışanların her türlü yetkiyi gerekli koşullar altında devredebilmesine yönelik alt yapının ve planların hazırlanması

3.3.3 Mevcut Durumun Tespiti

3.3.3.1 Yedeklemeye konu olacak kilit görevin tespit edilmesi

Hedeflerin ve hedeflere ulaşmak için izlenecek politikaları belirledikten sonra proje takımı öncelikli olarak bütün pozisyonların görev tanımları üzerinden tarama çalışması gerçekleştirmiştir.

Bu çalışma içerisinde görev tanımlarında yer alan fonksiyonların risk analizleri gerçekleştirilmiştirler. Risk analizleri gerçekleştirirken iş gereklerinin yerine getirelemesinin doğuracağı olumsuz sonuçlar ele alınarak pozisyon bazlı bir risk dağılım ağacı oluşturulmuştur.

İkinci aşamada organizasyon şeması üzerinden iletişi ağı ve etki alanlarına yönelik bir

değerleme raporu hazırlanmıştır.

Üçüncü aşamada pozisyonların geçmişe ait verileri incelenmiştir. Bu çalışma içerisinde pozisyon bazında yılda yapılan atama sayıları, pozisyon bazlı olarak iş gücü devir oranları, üretim haciminde ki büyümeye bağlı olarak hangi pozisyonda ne kadarlık bir büyüme ihtiyacı olduğu incelenmiştir.

Dördüncü ve son aşama da ise değerlendirmeye alınan pozisyonların yöneticileri ile pozisyonun önemi hakkında sorgulama toplantıları düzenlenmiştir.

Dört aşamanın sonucunda dört aşamadan alınan veriler doğrultusunda örgüt içerisinde öncelikli olarak yedekleme planlamasının yapılmasının gerekli olduğu pozisyon olarak Takım Lideri pozisyonu seçilmiştir. Süreç içerisinde şirket içerisinde çalışmakta olan yaklaşık müşteri temsilcilerine yönelik olarak bir üst pozisyon olan Takım Lideri pozisyonuna geçiş için yedekleme programı hazırlanması kararlaştırılmıştır.

Takım Lideri pozisyonunun seçilme nedenleri ikinci bölüm içerisinde incelenmiş olan kilit görev seçimi ile ilgili kriterler ile birebir uyumaktadır. Bu nedenler:

1-) Takım Lideri pozisyonu Global Bilginin ana süreci olan Müşteri Yönetimi süreci içinde, yönetsel kademeye geçişin ilk adımı olması nedeni ile önem taşımaktadır.

2-) Organizasyon içerisinde üretim hacimi olarak gerçekleşecek büyümede üretimi gerçekleştiren müşteri temsilcilerinden sonra büyümeye paralel olarak ihtiyacın en belirgin ortaya çıktığı pozisyonudur.

3-)Yönetsel kademe ile müşteri temsilcileri arasında köprü kuran görev gereklerine sahip bir pozisyonudur.

4-)Müşteriye verilen hizmet kalitesinin korunmasında stratejik öneme sahip bir pozisyonudur.

5-)Global Bilgi bünyesinde takım lideri olarak 141 kişi çalışmaktadır. Geçmişe ait veriler incelendiğinde organizasyon içerisinde en alt kademe de yer alan müşteri temsilcilerinden sonra çalışan sayısına bağlı olarak işgücü devir oranının en yüksek olduğu ikinci pozisyonudur.

Takım liderlerine yönelik olarak yedekleme planlaması yapılması ile ; takım Lideri talebini reaktif değil proaktif olarak karşılamak ,hızlı, etkin ve planlı takım lideri yetiştirmek ,bilgiye ve

davranışa dayalı liderlik yetkinliklerini geliştirmek, takım Liderliği pozisyonunun etkinliğini arttırmak ve sürekliliğini sağlamak amaçlanmaktadır.

3.3.3.2 Program içerisindeki rollerin belirlenmesi

Programın yürütülümeye başlanması öncesinde rollerin net olarak belirlenmesi programın başarı ile sonuçlanması için büyük önem taşımaktadır. Global bilgi Takım Lideri yetiştirme süreci içerisinde ki roller aşağıda ki gibi belirlenmiştir.

3.3.3.2.1. Müşteri temsilcilerinin rolü

- 1-)İşinin sürekliliğini sağlaması
- 2-)Tüm uygulamaların eksiksiz ve zamanında gerçekleştirilmesi
- 3-)Takım liderliği hedefine planlı bir şekilde ulaşmak için sorumlu takım liderine düzenli danışarak (geribildirim alarak), kendisini geliştirmesi

3.3.3.2.2 Sorumlu takım liderinin rolü

- 1-)MT'nin işinin sürekliliğini sağlamak
- 2-)MT'ye hertürlü desteği vermek
- 3-)Düzenli geribildirim vermek
- 4-)MT'nin gelişmesi gereken ve kuvvetli yönlerini belirleyerek, gelişimine yön vermektir.

3.3.3.2.3 İnsan kaynakları biriminin rolü

- 1-)Programın etkin takibi
- 2-)Uygulamaların zamanında ve doğru gerçekleştiğini kontrol etmek
- 3-)Haftalık değerlendirme raporlarının konsolide edilmesi
- 4-)Süreçte yaşanacak olası problemlerin çözüm platformunu sağlamaktır.

3.4 Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Uygulaması

3.4.1 Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı aday Seçim Süreci

3.4.1.1 İnsan kaynakları(İş destek) birimi tarafından sürecin ve ön eleme kriterlerinin duyurulması

Global bilgi bünyesinde çalışan müşteri temsilcilerinin haberdar olmalarını sağlamak amacı ile program ; şirket içerisinde kullanılmakta olan Intranet sayfalarında , ilan panolarında,tüm müşteri temsilcilerine elektronik posta gönderilerek ve özel toplantılar ile yöneticilerini program öncesinde bilgilendirerek duyurulmaktadır.

Duyurular ; ön eleme kriterlerini ,başvuru koşullarını, nasıl başvuru yapılınabileceğini ve süreçte hangi adımların olacağını içermektedir.

Burada yer alan başvuru koşulları proje takımınca aday olabilecek çalışanların profilleri, performans değerlendirme sonuçları aday olunacak pozisyonun iş tanımı ve yetkinlikleri incelenerek belirlenmektedir.

Global-Bilgi Takım Lideri yetiştirme programı içerisinde,birinci bölümde detaylı olarak bahsettiğimiz şeffaf yedekleme programı tercih edilmiştir

3.4.1.2 Başvuruların toplanması

Duyurulan koşullar doğrultusunda belirlenen tarihler arasında müşteri temsilcileri elektronik posta ve Intranet sayfaları aracılığı ile başvuruları gerçekleştirmektedirler.

Başvuru tamamen gönüllük esasına dayanmaktadır. Kendi başvurusu olmadan herhangi bir şekilde çalışan sürece dahil olamamaktadır.

Toplanan başvurular İnsan Kaynakları birimince birim bazında raporlanmaktadır.

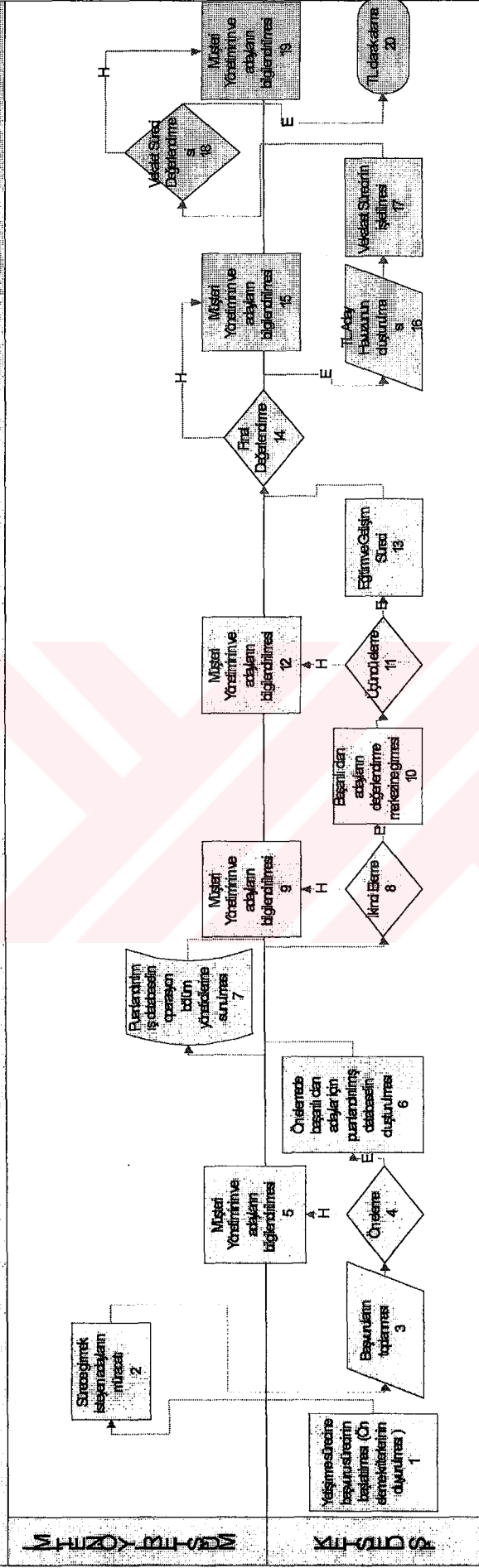
3.4.1.3 İlk Eleme

Toplanan başvurular İş destek birimi tarafından ilk eleme için değerlendirmeye alınmaktadır. İlk eleme süreci içerisinde ;Askerlik süresi (tamamlamış veya en az 2 yıl tecil),son bir yıl içinde yazılı uyarı almış olmamak,kıdem (En az 12 aydır MT olarak çalışıyor olmak) koşullarını sağlamayan adaylar elenmektedirler.

Elenen adaylara yöneticileri aracılığı ile sürece devam edemedikleri geri bildirilmektedir. Elemeyi geçen adaylara ikinci elemeye dahil olacakları elektronik posta aracılığı ile aktarılmaktadır.

Elemeyi geçen adayların bilgileri dahilinde puanlandırılmış bir veri tabanı hazırlanmaktadır. İkinci eleme öncesinde puanlandırılmış veri tabanı bölüm yöneticilerine bilgilendirme amacı ile sunulmakta bölümlerinden kimlerin ikinci eleme sürecine dahil olacağı hakkında bilgilendirilmektedirler.

TL Yetiştirme Süreci



Şekil 3. Global- Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Süreç Diyagramı

3.4.1.4 İkinci Eleme

İlk elemeyi başarı ile geçen çalışanlar ikinci elemeye alınırlar. İkinci eleme içerisinde çalışanlar ; Son 6 aya ait operasyonel performansları, en son gerçekleştirilen yetkinlik değerlendirmeleri, şirket içi proje gruplarında yer almalarına,gönderdikleri ve kabul edilen öneri sayılarına, eğitim Durumlarına (Yüksek Okul, Üniversite mezunu olmak veya okuyor olmak) uygun olarak her kriterden belirlenmiş puanları tek tek toplayarak bir değerlendirme puanı almaktadırlar. Aldıkları değerlendirme puanına son olarak bölüm yöneticisi kanaat puanı eklenerek elemeye temel oluşturacak nihai puanlarını oluşturmaktadırlar.

Her operasyon bölümü kendi içerisinde ; ihtiyaç duyulan sayı çerçevesinde değerlendirmeyi puan sırasına uygun olarak yaparak seçtikleri adayları insan kaynakları birimine iletmektedirler.

İkinci eleme sonucunda elenen adaylara yöneticileri aracılığı ile sürece devam edemedikleri geri bildirilmektedir. Elemeyi geçen adaylara üçüncü elemeye dahil olacakları elektronik posta aracılığı ile aktarılmaktadır.

3.4.1.5 Testler ve mülakat

Bu aşama içerisinde adaylar çeşitli test ve mülakatların yer aldığı bir değerlendirme merkezi uygulamasına dahil edilmektedirler. Değerlendirme merkezi uygulaması içerisinde adaylar yetkinlik bazlı mülakat ve role-play çalışmalarına katılırlar. Değerlendirme merkezi uygulamasında insan kaynakları biriminde görev yapmakta olan profesyonel değerlendiriciler görev almaktadırlar. Değerlendirme merkezi uygulamasına operasyon yöneticileri de gözlemci olarak katılmaktadırlar.

3.4.1.6 Üçüncü eleme

Tüm adaylar değerlendirme merkezinden geçtikten sonra operasyon yöneticilerinin, değerlendirme çalışmasını gerçekleştiren değerlendiricilerin katılımıyla round-table adı verilen karar toplantısı gerçekleştirilmektedir. Bu toplantı sonucunda sürece girecek adaylar belirlenmektedir.

Üçüncü eleme sonucunda elenen adaylara yöneticileri aracılığı ile sürece devam edemedikleri geri bildirilmektedir. Sürece dahil olacak çalışanlara yöneticilerin de katılımı ile sürecin devamında gerçekleşecek olan eğitim gelişim bölümü ile ilgili olarak gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır . Eğitim gelişim sürecine katılmaya hak kazanan her adayın birinci yöneticileri de (takım liderleri) bu toplantı içerisinde bilgilendirilmektedir. Toplantı içerisinde sürecin içinde yer alacak kişilerin rolleri net olarak anlatılmakta, adayların ve adayların yöneticilerinin soruları yanıtlanmaktadır.

3.4.2 Global Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı Eğitim ve Geliştirme Süreci

Süreç öncesi adaylara ve yöneticilerine süreçle ilgili bir bilgilendirme toplantısı yapılmakta ve TLYP kılavuzu dağıtılmaktadır. Sürece tabi adaylar yaklaşık 8 haftalık bir eğitim ve gelişim sürecine tabi tutulmaktadırlar. Süreç içerisinde adaylar ile birlikte onlara rehberlik yapan Takım Liderleri de görev almaktadırlar.

Eğitim ve geliştirme sürecinde ,eğitim gelişim süreçleri içerisinde yer alan Rehberlik, Rotasyon, yetkinlik bazlı eğitimler, işbaşı ,fonksiyonel ve teknik eğitimler verilmektedir. Eğitimlerin dizaynları görev tanımları,yetkinlik haritaları ve aday profillerine uygun olarak yapılandırılmaktadır.

Takım lideri Yetiştirme süreci içerisinde Eğitim ve gelişim İş-başı eğitimler ve Sınıf içi eğitimler vasıtası ile karşılanmaktadır. İş başı ve sınıf içi eğitimlerde adayların ortaya koydukları performanslar net olarak çeşitli formlar aracılığı ile rehberlik ve koçluk yapan eğitimciler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler adayların süreç sonunda ortaya çıkan değerlendirme puanlarına büyük oranda girdi teşkil etmektedir.

3.4.2.1 İş başı eğitimler

İş başı eğitimlerin amacı Etkin ve verimli Takım Liderliği için bilgiye dayalı teorik ve pratik davranışsal farklılığın yaratılmasıdır.

1-)Konuşma kaydı dinleme&değerlendirme : Uygulamada amaçlanan Operasyon konuşma kalitesinin belli bir standartta olması amaçlı gerçekleştirilen konuşma kalitesi dinlemelerinin değerlendirilmesidir.

2. haftadan itibaren adaylar haftada 15 görüşme değerlendireceklerdir. Her hafta 1 Takım lideri tarafından aynı 15 görüşme değerlendirilecek ve ardından iki değerlendirme arasındaki fark puanı belirlenecektir. Bu fark puanı (+/-) ;0-10,9 puan arasında ise 5 11 puan ve üzeri için 0 puandır.

Yukarıda belirtilen değerlendirmeler sonrasında oluşan toplam puan 0,75'e bölünerek 100'lük barem'e çevrilmekte ve bu değer nihai notun %10'unu oluşturmaktadır.

Süreç boyunca toplam 5 adet KK tutarlılık raporu Sistem Geliştirme birimi ile paylaşılmaktadır.

2-)Rapor hazırlama : Bu çalışmada amaçlanan Takım liderlerinin hazırladıkları raporlarla ilgili adaylara 1 hafta boyunca aktarımlarda bulunarak, sürecin devam ettiği diğer 4 hafta bu raporların hazırlanması ve ilgili Takım lideri'ne gönderilerek Takım lideri'nin gönderilen bu raporlarla ilgili değerlendirmelerini rapor değerlendirme formuyla değerlendirmesini içermektedir. Sürecin sonuna kadar Rapor değerlendirme formu'nin Sistem Geliştirme birimine iletilmesi gerekmektedir.

Her rapor değerlendirme sonrasında Takım lideri'nin raporlara ilgili yorumlarını ve

gelişmesi gereken noktaları aday ile paylaşmaktadır.

3-) Vardiya planı oluşturma: Sürecin ikincisi haftası gerçekleşecek bu uygulamada 6 günlük süre boyunca Takım lideri'ler tarafından adaylara, yapılan çağrı tahminlerine göre vardiya planının yapılması, planlanan ve gerçekleşen vardiya düzenin sağlanmasına yönelik yetkinliğin kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu süre boyunca adaylar Takım liderlerden vardiya planının yapılışını izlemekte, sürecin bu uygulamadan sonra devam eden 4 haftalık kısmında ise paylaşılan bilgiler doğrultusunda vardiya planlarını hazırlamaktadırlar. Her rapor sonrasında Takım lideri tarafından geribildirimler aktarılmaktadır.

Takım liderleri, adaylar tarafından hazırlanan vardiya planlarını, Vardiya Uygulama Değerlendirme Formunda değerlendirmektedirler. Sürecin sonuna kadar değerlendirme için Vardiya Uygulama Değerlendirme Formu İnsan Kaynakları Sistem Geliştirme birimine iletilmektedir.

4-)Aylık Performans Değerlendirme Sonucuna Göre Yorum Yapmak: Adaylar performans raporu hazırlamak ve yorumlamaktan sorumlu Takım Liderleri aracılığıyla raporun yapılış aşamalarını izlemekte daha sonra raporun nasıl yorumlanacağı konusunda uygulama yapmaktadırlar.

Bu uygulamanın yöntemi hakkındaki bilgi sürecin 2. haftasında adaylara aktarılmaktadır. Sürecin içerisine bir performans dönemi denk gelmektedir. Bu performans döneminin geldiği hafta adaylar çalışanların performanslarını gösteren notları analiz ederek değerlendirme formu üzerinde yorumlamaktadırlar.

Takım lideri adayının yorumları, ilgili birim veya Takım lideri tarafından aynı değerlendirme formu üzerinde değerlendirmektedir

5-) Sınav sorusu hazırlama: Uygulamanın amacı Takım lideri adayına operasyonel performans kriterlerinden biri olan “sınav” için bilgiyi ölçmeye yönelik kaliteli ve güncel soruların hazırlanabilmesi için gereken yetkinliğin kazandırılmasıdır.

3. hafta başında Takım liderleri tarafından adaylara sınav sorusu hazırlanırken dikkat edilecek ve noktalar ve beklenen kalite hakkında bilgi aktarımı yapılmaktadır. Adaylar süreç boyunca 3.5. ve 6. haftalarda aylık performans sınav sorusu hazırlayarak bu soruları ek 5 de yer alan sınav soru değerlendirme formuna girmektedirler.

Sınav sorusu değerlendirme formlarında ; soruların bilgi, soru kalitesi ve güncelliği gözlemlenerek Takım liderleri tarafından değerlendirilmektedir.

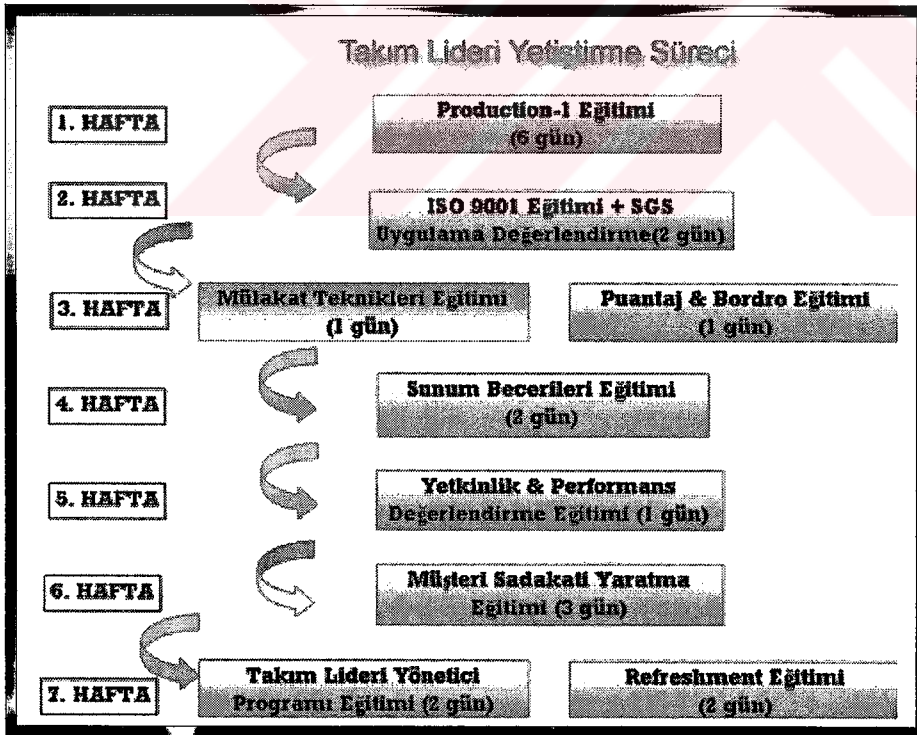
Süreç boyunca 3 adet Sınav Sorusu Değerlendirme Formu Sistem Geliştirme birimine aktarılmaktadır.

6-) Bilgilendirme (Refreshment) sunumu yapma: Uygulamanın amacı Takım lideri adayının, operasyona yönelik uygulama ve/veya hizmetlere yönelik olarak bilgilendirme sunumu tasarlayarak eğitmeni performanslarını ortaya koymalarıdır.

Süreç boyunca her uygulamanın sonunda olduğu gibi bu uygulamada da Takım lideri tarafından yorumlar adayla paylaşılmaktadır.

3.4.2.2 Sınıf içi eğitimler

Sınıf İçi Eğitimlerin amacı iş başı uygulamalarını desteklemek, teknik eğitimler ile teorik yeterliliği sağlanması, Soft Skill eğitimleri ile etkin Takım Liderliği için gerekli olan davranışların kazandırılmasıdır.



Şekil 4 . Sınıf içi Eğitimler Takvimi

1-) Production Eğitimi : Eğitim içerisinde takım liderleri tarafından kullanılan sistem, programlar ve organizasyonel süreçler konusunda detaylı bilgiler aktarılmaktadır. Takım Lideri Yetiştirme Programı içerisinde 6 günlük süresi ile en uzun süre de verilen eğitimidir. Sınıf içerisinde olmasına karşılık bilgisayar üzerinde uygulamalar ile pekiştirilmiş bir eğitimidir. Deneyimli Takım Liderleri tarafından gerçekleştirilir. Eğitim içerisinde sık karşılaşılan sorunlar , kriz durumlarında sistemsel olarak yapılması gerekenler örnek olaylar vasıtası ile anlatılmaktadır.

6 günlük eğitimin sonunda katılımcılara yazılı sınav yapılmaktadır. Sınavdan belirli puanın altında alanlar için 2 günlük özel bir refreshment eğitimi verilmekte, 2 günlük eğitimin sonunda yapılan diğer sınavdan da negatif sonuç alınması durumunda aday süreçten çıkarılmaktadır.

2-) ISO 9001 ve Kalite Uygulamaları Eğitimi: Global-Bilgi ISO 9001 kalite belgesine sahip bir firmadır. Kalite çalışanlar için vazgeçilmez bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Yedekleme sürecinde yer alan adaylara işlerininde sıklıkla karşılaştıkları kontrol yöntemlerinin temel mantığı aktarılmakta ve tüm dünyaca kullanılan Kalite Yönetim standartının Global-Bilgi içerisinde ki kullanım alanları, yöntemleri hakkında katılımcılar eğitilmektedir.

3-) Mülakat Teknikleri Eğitimi: Global-Bilgi çalışanlarının işe alımı süreçlerinde yapacakları mülakatları daha etkin hale getirerek başarılı seçimler yapmalarına destek vermek amacı ile hazırlanmış bir eğitimidir.

4-) Puantaj & Bordro Eğitimi: Takım liderlerinin görevlerinden biri de kendilerine bağlı çalışanları maaş ve yan haklarının takibidir. Puantaj & Bordro Eğitiminde buna yönelik olan kullanılan programlar, formlar ,yaşanabilecek sorunlar İnsan Kaynakları departmanının ilgili biriminde çalışanlar tarafından anlatılmaktadır.

5-) Sunum Becerileri Eğitimi: Eğitim verecek kişilerin tasarım sürecinden başlayarak eğitimlerin verilmesine kadar olan süreçte başarılı olabilmeleri için gerekli sunum becerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

6-)Yetkinlik & Performans Değerlendirme Eğitimi: Organizasyonların gelecekte belirledikleri noktaya ulaşabilmeleri için gereken performans düzeyinin stratejik planlama araçlarıyla bireysel planlamalara dönüştürülme ve uygulama sürecinin etkinliğini arttırmak amacı ile verilen bir eğitimidir.

7-) Müşteri Sadakati Yaratma Eğitimi: Kurumsal müşterilerinin son kullanıcılarına hizmet vermekte olan Global bilgi çalışanlarının müşteri hizmetlerine yönelik temel yaklaşımlarının, anlatıldığı müşteri odaklılık yetkinliğinin artırılmasına yönelik olarak tasarlanmış bir eğitimidir.

8-) Takım Lideri Yönetici Programı Eğitimi: Adayların yönetici ve lider olarak yönettikleri ekiplere davranış tarzlarının belirlenmesi, karşılaşacağı durumlarda neler yapması gerektiğine yönelik olarak dizayn edilmiş yetkinlik bazlı bir eğitimidir.

9-) Refreshment Eğitimi: Refreshment eğitiminin amacı ; adayın , operasyona yönelik uygulama ve/veya hizmetin verdiği ürün(ler)e yönelik bilgilerinin yenilenmesi, refresh edilmesi gibi durumlarda ; bu konulara ait gerekli bilgilendirme toplantılarının etkin bir şekilde hazırlanması ve sunulması becerilerinin kazandırılmasıdır.

3.4.3 Değerlendirme

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin sonunda son aşama olarak yetiştirilmiş Takım Lideri aday havuzunu oluşturmak üzere adaylar değerlendirmeye alınırlar. Değerlendirme mekanizması içerisinde ; İşbaşı ve sınıfıçi uygulamalarının değerlendirilmesi amacı ile değerlendirme formları ve eğitim sonlarında oldukları sınav sonuçları , sorumlu takım liderinin haftalık olarak süreç boyunca gerçekleştirdiği geribildirim raporları , adayların eğitim süreci içerisinde kazanmaya ve geliştirilmeye çalışıldığı takım lideri yetkinliklerinin ve liderlik davranışlarının ölçülmesi amacı ile gerçekleştirilen Role Play'lerin sonuçları dikkate alınır.

Son değerlendirme süreci içerisinde süreç sahibi iş destek çalışanları, adaydan sorumlu takım lideri ve takım liderinin yöneticisi olan takım yöneticisi ile birlikte round table adı verilen değerlendirme toplantısı gerçekleştirilir. Bu toplantı içerisinde bütün sonuçlar değerlendirilerek adayların tek tek yetiştirilmiş takım lideri yedekleme havuzu içerisine alınıp alınmayacağı kararlaştırılır. Süreci başarıyla geçen adaylar Intranet , bilgi panoları ve elektronik posta aracılığı ile bütün kurum geneline duyurulur. Süreç sonucunda başarısız olan adaylara round table toplantısına dahil olan ekip tarafından neden başarısız oldukları ile ilgili gerekli geri bildirimler verilmektedir.

3.4.4 Yetiştirilmiş Takım lideri havuzu oluşturma

Süreci başarı ile geçen adaylar bu havuz içerisine alınmaktadırlar. Büyüme yada yerleştirme ihtiyacı doğduğu zaman bu havuz içerisinde yer alan kişiler arasında değerlendirme yapılarak gerekli atamalar yapılmaktadır. Havuz içerisinde yer alan çalışanların ; yetiştirildikleri takım lideri pozisyonuna ait yetkinliklerini yitirmemeleri için vekaleten belirli periyotlarda takım lideri olarak atanmakta,çeşitli projelere takım liderleri ile birlikte katılmaktadırlar. Havuz içerisinde çalışanlar bütün bu süreç içerisinde müşteri temsilcisi görevlerini de sürdürmektedirler.



SONUÇ

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde toplumlar genel olarak örgütler tarafından yönetilmektedir. Örgütlerin en büyük varlığı da insanlardır. Bunun için örgütler, örgütsel etkinliklerini; sadece yapı, süreç, ve teknoloji değişiklikleriyle değil, başarının en önemli kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesiyle sonra da, verimlilik, kâr, büyüme çevre, sosyal sorumluluk, eğitim ve başarmaya önem verme gibi ölçütlerle gerçekleştirebileceklerini anlamış ve kavramışlardır.

Günümüzde stratejik yönetim anlayışını benimsemiş şirketler; karşı karşıya kalabileceği riskleri listeleterek buna uygun tanımlamalar yaparak bu alanı yönetmeye çalışmaktadırlar.. İşin devamlılığı adına çoğu zaman kriz yönetimi ,felaket yönetimi gibi unsurlarda gerekli hazırlıkları yapmaktadırlar ama insan kaynakları yedeklemesine yönelik olarak bazı hazırlıkları yapma konusunda geri kalmaktadırlar. Örgütsel yedekleme sürecine sahip olan günümüz şirketleri insan kaynakları açısından sigortalanmışlardır.

Örgütsel yedekleme planlaması kurumsallaşma süreci içerisinde bulunan pek çok firmanın bulunduğu Türkiye için kurumsallaşma için önemli araçtır. İç kaynakların etkin kullanılmasını sağlaması nedeni ile de Örgütsel Yedekleme planlaması firmaların etkin bir şekilde büyümesine büyük katkıda bulunmaktadır.

Türkiye de gerçekleştirilen yedekleme planlaması uygulamaları genellikle belirlenmiş pozisyonlar için değil üst yönetim pozisyonları için genel içeriklerde hazırlanmaktadır. Bu tür yedekleme programlarının da faydaları olmasına karşılık özellikle yedekleme programlarının kilit noktalarda ki yatay pozisyonlar için de kurgulanması büyük önem taşımaktadır. Örgütün devamlılığını tehlikeye atabilecek her noktada yedekleme programları uygulanmalıdır.

Bazı örgütler,örgütsel yedekleme planlaması yaptıklarını aktarıken; bu örgütlerin ilgili planlarını incelediğimizde planların sistemsiz bir yapı içerisinde oluşturulduklarından amaca hizmet etmedikleri ile karşılaşmaktayız. Çalışma içerisinde belirtilen aşamalardan geçen Örgütsel Yedekleme planları günümüzde büyük başarılar elde etmektedirler.

Araştırma süreci içerisinde Örgütsel Yedekleme sürecinin bazı çalışmalar içerisinde ; insan kaynakları planlama sürecinin, bazılarında ise ; kariyer geliştirme süreci içerisinde ele alındığı ile karşılaşılmıştır. Örgütsel Yedekleme süreci ; belirtilen iki sürece de destek olmasının yanında iki sürecin tam ortasında kalmaktadır. Örgütsel anlamda örgütün devamlılığın sağlanması hedeflenmekte, kişisel anlamda ise kişisel gelişimi içerisinde barındırmaktadır. Bu bağlamda Örgütsel Yedekleme süreci birey ve örgüt içinde büyük faydalar sağlamaktadır. Kazan-kazan ilkesi ile iki tarafında kazanmasını sağlamaktadır.

Örgütsel yedekleme sürecine dahil edilecek 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. Yedeklenen adaylarının kimler olduğunun açıklanması ve sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesi örgüt kültürüne bağlı olarak değerlendirilmesi gereken bir uygulama olmasına karşılık çalışanların süreci kariyer yolu olarak görmesine destek olması açısından faydalıdır. Uygulama içerisinde detaylı olarak incelenen Global-Bilgi Takım Lideri Yetiştirme Programı içerisinde de bu uygulamanın faydaları net olarak ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak bu araştırma sonucunda, her örgüt için örgütsel yedekleme programı uygulamasında kullanılabilecek çıkarımlar yapılmıştır. Bunlar:

Örgütsel yedekleme programını başarı ile yürüten şirketlerde olduğu gibi, örgütsel yedekleme programı ile şirketin stratejisi arasında bir bağ kurulmalı, örgütsel yedeklemeyi şirketin uzun dönemli hedeflerine ulaşmasında bir araç durumuna getirilmelidir,

Şirketlerin insan kaynakları yönetimi ile diğer fonksiyonları arasındaki ilişkiler güçlendirilmelidir,

Örgütsel yedekleme sisteminde teknoloji kullanılmalı, ne derecede ve ne şekilde kullanılacağı şirketin kendi yapısına göre belirlenmelidir,

Örgütsel yedekleme programlarına mümkün olduğu kadar üst yönetimin katılımı sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

ALDEMİR, M.Ceyhan: Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım, İzmir, 1985.

ALTINTAŞ, N., Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi, www.insankaynaklari.com

ARGYRIS, C., Integrating the Individual and the Organization, New York: John Wiley, 1964.

BARANSEL, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

BERNARDIN, H. John, RUSSELL, Joyce E. A, "Human Resource Management: An Experimental Approach", Singapore 1993

BARNARD, Chester, The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1968.

BUCKNER, M., ve L. SLAVENSKI, "Succession Planning", W.R. TRACEY (Eds), Human Resources Management and Development Handbook, New York: AMACOM, 1994.

BURKE, Ronald "Career Development in a Professional Services Firm: On the Job experience and continuous learning", Journal Of Management Development, Vol 14, No 1 1995

BURSALIOĞLU, Ziya, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Pegem Yay., Ankara, 1991.

CANNELL, Mike, “On the Job Training”, People Management, 6 March 1997.

CONGER, J., A. J. FULMER ve M. ROBERT, Developing Your Leadership Pipeline, Harvard Business Review, Sayı: 81 (12), 2003.

DAFT, R. L., Management, Drayden Press, 1991.

DİCLE, Atilla, Örgütsel Verimlilik ve Etkinlik, Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü Yayını, Ankara, 1976.

DİNÇER Ömer, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Basım Yayın, Yayın No: 661, 1996.

DRUCKER, F. Peter, 21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000.

DRUCKER, Peter F., The Practise Of Management, London, British Institute of Management, 1974.

ERDOĞMUŞ Nihat Kariyer geliştirmede uzman sistemlerin federasyonu ve bir örgütsel yedekleme modeli; Doktora Tezi / Sakarya 1998

EASTMAN, L., J., Succession Planning: an annotated bibliography and summary of commonly reported organizational practices, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1995.

ETZIONI, A., Modern organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1964.

EVANS, David ve MİSM, Meim, Supervisory Management Principles and Practise, Cassel Educational Ltd., London, 1992 .

FAIRBURN, L. Ten Good Reasons for Succession Planning, 2001.

FAYOL, H., Industrial and general administration, Geneva: International Management Institute, 1930.

FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

FULMER Robert ,VICERE Albert A, “Executive Devolopment: An Analysis of Competitive Forces” Planning Review, 1996

FULMER, M.Robert, “American Institutes for Research .”, Top Management Development and Succession, An Exploratory Study

FURRY, D., Building Organizational Category, Association Management, 2004.

GABLE,Myron HOLLON, Charles J., DANGELLO Frank, “Predicting Voluntary Managerial Trainee Turnover in a large Retailing Organization from Information on an Employment application Blank” , Journal of Retailing Vol 60, No 4 1984

HALİS, Muhsin, “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi Yayını, Nevşehir, 2000.

HALL, Richard H., Organizations. Structures, Processes and Outcomes, Prentice- Hall, Englewood Cliffs N.J, 1987.

HALL, D., J. E. MOSS, The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, Organizational Dynamics, Sayı: 26 (3), 1 1998.

HIATT, Peter.” Identifying and Encouraging Leadership Potential”Library Trends Vol 40 N:3 Winter 1992

HICKS, S., “Succession Planning”, Training & Development, Sayı: 54 (3), 2000.

HIRSCH, Wendy. “Ticket to Ride or no place to go”, People Management, ss 22 June 1996

HOWARD, A. ve Associates, Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models, New York, Guildford Press, 1994.

HUANG Tung-Chun, “Succession is the key” International Journal of Manpower Volume 22 Number 8 2001

JOHNSON, Mike, Gelecek Bin Yılda Yönetim, (Çev.: Sinem Gül), Sabah Yayınları, 1996.

JONES, Robert G WHITMORE Mark D, “Evaluating Development Assesment Centers as Interventions.”, Personel Psych ology, Vol 48 1995

www.insankaynaklari.com

KATZ, D. ve KAHN, R. L., The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1966.

KIMBERLY, J. R. ve R. H. MILES, The Organizational Life Cycle: issues in the creation, transformation and decline of organizations, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1980.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, yayın no:405, İstanbul, 1999.

KRANSDORFF, Arnold, "Succession planning in a fast-changing world", Management Decision, Sayı: 34 (2), 1996.

LEAPE, Martha P., VACCA Susan M., "The Harvard Guide to Careers". Harvard University Press,Massachusetts 1991

MARCH, J. G., ve H. A. SIMON, Organizations, New York: Wiley, 1958.

MAYO, Andrew, Managing Careers Strategies For Organizations, Institute of Personel Management, 1991.

MINTZBERG, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York, 1994.

MURPHY, Kevin R., "Psychological Measurement Abilities and Skills", International Review of Industrial and Organizational Psychology 1998

NADLER, Leonard , NADLER Zeace , "Training for Impact" Jossey-Bass Inc 1989

NADLER, Leonard "Designing Training Programs: The Critical Events Model", 1994

National Academy of Public Administration (NAPA), Paths to Leadership: Executive Succession Planning in the Federal Government, Washington, D.C., 1997.

NARAYANAN, V. K. ve R. NATH, Organization Theory: A strategic approach, 1992.

ÖNER, Mehmet, Kişisel Kariyer Planlaması, Kariyer Yayıncılık, 2001.

ÖZDEN, M. Cemil, Kariyer Yönetimi, Basılmamış araştırma raporu, Ankara, 2000.

ÖZTÜRK, Mehmet, İşletme ve Yönetim, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2003.

PERROW, Charles, Organizational Analysis: A Sociological View, Belmont, Wadsworth Publishing, 1970.

PETERSON, A. H., "Succession Management", Credit Union Magazine, Sayı: 66 (1), 2000.

PORTER, M. A., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985.

ROLAND Carl., “Management Succession in Small and Growing Enterprises”, Division of Research, Graduate School of Business ,Boston 2000

ROTHWELL William J., “Effective Succession Planning”-Amacom Publishing New York 2002

SCHALL, E., “Public Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation”, Public Administration Review, Sayı: 57 (1), 1997.

SCHEİN, H.Edgar, Örgütsel Psikoloji, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., No:167, Eskişehir, 1976.

SCHOENFELDT Lye F,STEGER Joseph A, Identification and development of Management Talents” Careers and Human Resource Development ,JAI Press Inc.,Grenwich 1990

SCOTT, Richard, Organizations- Rational, Natural and Open Systems, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.

SPENCER, L. M. Ve S. M. SPENCER, Competence at Work: Models for Superior Performance, New York: Wiley, 1993.

TEMPLER, A. J. ve T, F. CAWSEY, Rethinking career development in an era of portfolio careers, Career Development International, Sayı: 4 (2), 1999.

TERPSTRA, David A., "HRM: A Key to Competitiveness", Management Decision, Vol 32, No 9 1994

UYARGİL, Cavide, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, N:262 İstanbul, 1994

Van WART, M., "Organizational Investment in Employee Development", S. CONDREY (Eds.), Handbook of Human Resource Management in Government, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

VOELLER, M., L. FAIRBURN ve W. THOMPSON, Exit right : a guided tour of succession planning for families-in-business-together, Toronto : Summit Run, 2000.

WARD, Lola Okazaki "Management Education and Training in Japan" London 1993

WARD, Peter., "A 360-Degree Turn For the Better", People Management, Vol 9 1995

WALKER, James, Human Resources Planning, 1998.

WALLIS, T. J., Tips for Making a Good Career Match, Career World, Nisan, 2001.

WEBER, M., Essays in economic sociology, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1992.

WOOD, R. ve T. PAYNE, Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide, New York, Wiley, 1998.

WOLFE, R., Systematic Succession Planning, New York, Course Technology Inc., 1996.