

# ORTAK BİR KÜLTÜRÜN PARÇASI MISINIZ?

İŞ HAYATINDA HERKES BÜYÜK RESMİN PARÇASI OLMAK İSTİYOR. DİNLENMEK, ÖNEMSENMEK, BİLGİYE ULAŞMAK VE KARAR SÜRECİNE YÖN VERMEK... BU DA FARKLI BİR BAKIŞ AÇISINA YATIRIM YAPMAYI GEREKTİRİYOR. İK SÜREÇLERİNDE ORTAK BİR KÜLTÜR YARATAN VE ÇALIŞANLARINI YÖNETİM SÜREÇLERİNE ADAPTE EDEBİLEN ŞİRKETLER, ÇEVİK DÖNÜŞÜM SÜREÇLERİNE ÇEVİK İK MODELLERİYLE YÖN VERİYOR

Bahar Selin Akgün / bahar.akgun@platinonline.com

## TÜRKİYE VE DÜNYADA AKTİF OLARAK KAÇ KİŞİ SCRUM MASTER YA DA AGİLE KOÇU OLARAK HİZMET VERİYOR?

1 MİLYON 345 BİN

LINKEDİN'E GLOBAL  
OLARAK KAYITLI SCRUM  
MASTER POZİSYONUNDA  
GÖREV YAPAN KİŞİ SAYISI

5 BİN 640

TÜRKİYE'DE LINKEDİN'E  
KAYITLI OLARAK HİZMET  
VEREN SCRUM MASTER  
SAYISI

281 BİN 853

LINKEDİN GENELİNDE  
AGİLE KOÇU OLARAK  
HİZMET VEREN KİŞİ SAYISI

621

TÜRKİYE'DE LINKEDİN'E  
KAYITLI VE AKTİF OLARAK  
HİZMET VEREN AGİLE  
KOÇU SAYISI



**T**eknolojideki gelişmelerin hemen her iş kolundaki etkilerinin muazzam boyutlara ulaştığı ve yapay zekanın çalışma alanlarına etkisinin giderek arttığı bir ortamda sadece iş modellerinin değil, iş-yapış stillerinin de dönüşmesi gerekiyor. Dijital dönüşüm çağı, yönetim metodolojilerini de sil baştan değiştiriyor. IT projelerinin yapım sürecinde çıktılar daha kısa sürede görülebilmeye, test edilemeye, mevcut duruma göre hedefleri revize edilemeye ve klasik yöntemlerle çözilemeyen sorunlara anlık ve zamanında çözü üretebilmeye vizyonu ile öne çıkan çevik yönetim anlayışı, bugün otomotivden bankacılığa, telekomünikasyondan perakendeye kadar hemen her sektörde aktif bir biçimde kullanılıyor. Teknolojideki dönüşümün sosyal, kültürel ve insani boyutlardaki dönüştürücü etkileri de son derece kritik boyutlara geldi. Değişim rüzgarı tek tek tüm şirketlerin kapısını çalıyor. İşte tam da bu noktada global arenada 2001 yılından bu yana çevik yönetim başlığı altında aktif olarak karşımıza çıkan, Türkiye'de ise son 5 yıldır gündeme gelen farklı bir statü ile karşı karşıyayız: Scrum master ya da agile koçu... Çevik yönetim metodolojisine yatırım yaparak ilerlemek isteyen marka ve kurumlar ya bir agile koçu istihdam ediyor ya da danışmanlık hizmeti alıyor. LinkedIn verilerine baktığımızda Türkiye ve dünyada istihdam edilen agile koçu ya da scrum master'lık yapan kişi sayısında da gözle görülür bir uçurum olduğu gözlemleniyor.

### ÇALIŞAN EKOSİSTEMİNİ, ÇEVİK DÖNÜŞÜM KÜLTÜRÜNE ADAPTE EDEBİLMEK ŞART

Çevik dönüşüm Türkiye için yeni bir süreç... Bu yolculukta emin adımlarla ilerlemek için zamana, kaynağa, veriye ve doğru kararları verebilmek için uzmanlığa ihtiyacımız var. Birinci ve en önemli adım ise çalışan ekosistemini çevik dönüşüm kültürüne adapte edebilmek. Bu nedenle hem şirketlerin üst yönetimine hem de İK yöneticilerine çok önemli görevler düşüyor. Ortak bir üslup yaratmak, yetenek yönetimine yatırım yapmak ve çevik dönüşüm sürecinde A'dan Z'ye tüm ekiple aynı ruh, aynı enerji ve sinerjiyle yol almak, başarının altın anahtarı olarak karşımıza çıkıyor. Platin olarak çevik dönüşümün İK sürecine adaptasyonu ve ortak bir kültür yaratılması sürecinde ne gibi adımlar atılması gerektiğini Türkiye'nin önde gelen İK uzmanlarına sorduk ve önemli tüyolar aldık.

AYŞE ÖZTUNA BOZOKLAR  
ODGERS BERNDTSON TÜRKİYE YÖNETİCİ ORTAĞI

## ÇEVİK DÖNÜŞÜMDE BAŞARIYA ULAŞMANIN OLMAZSA OLMAZI YETENEK YÖNETİMİ

ÇEVİK YÖNETİM SÜRECİNE ADAPTE OLMAK VE BU ALANDA HIZLA İLERLEMEK İSTEYEN KURUMLAR, DÖNÜŞÜM YOLCULUĞUNU 5 ADIMDA ÇOK DAHA EFEKTİF BİR ŞEKİLDE HAYATA GEÇİRME ŞANSINA SAHİP



**01 | YETENEK YÖNETİMİNE YATIRIM:** 2030'da çalışma hayatının yüzde 85'ini henüz icat edilmeyen işlerin oluşturacağı öngörülmüyor. Globalde şirketlerin ancak yüzde 20'si endüstrilerinde yaşanacak bir dijital devrim için donanımlı olduklarına inanıyor. Değişim-dönüşüm ortamının yarattığı üssel büyüme olasılıklarından faydalanmak için çok katmanlı, derinlikli bir yetenek yönetimi yaklaşımını devreye almak şart.



**2 - BAKIŞ AÇISI DEĞİŞMELİ:** Kurumlar ve liderler, gelecekteki başarıları ve inovasyon modelleri için yönlendirip motive edebilecekleri yeteneklere kolaylıkla ulaşmıyor. Agile gibi yeni iş modellerinin devreye alınmasında görev alacak özel yeteneklerin tanımlanması, atanması ve çalıştırılması için farklı bakış açıları en hızlı şekilde gündeme getirilmeli.



**3-BİLİNÇLİ BİR KURGU YAPILMALI:** Çevik yönetim, tamamen mekandan bağımsız olmak gibi farklı esneklikleri beraberinde getirirken; bilinçli kurgulanmış bir 'yönetişim' modelini ve çekirdek ekibin titizlikle, görev bilinci ile ve objektif olarak tanımlanması zorunluluğunu da gündeme getiriyor. Bu değerlendirmeleri doğru paydaşlarla, ortak akıl yaratarak ve bilinçli bir kurgu ile yapmanın önemi hızla artıyor.



**4-C-LEVEL YÖNETİCİLERİN SORUMLULUĞU ARTIYOR:** Dijital dönüşüm süreçlerinin ve sonuçlarının, insani boyutları ile ele alınmasının önemi gün geçtikçe artıyor. C-Level yöneticilerin, performans beklentisinin ve ihtiyacının giderek arttığı ve karmaşıklaştığı bu koşullarda, şirket içinde ve dışında doğru yönetim modelleri ile doğru ekipleri kurarak ve onları geliştirmeye devam ederek ilerlemeleri en önemli stratejik adım.



**5-DENEYİM SÜRECİ ÖNE ÇIKIYOR:** En iyi yetenekleri işe almak istiyorsak bunu hem süreçler hem de deneyim olarak gözden geçirmemizin, kurumumuza ve amaçlarımıza göre özelleştirmemizin ve dijital deneyimle uyumlaştırmamızın olmazsa olmaz olduğunu vurgulamak gerekiyor. Tüm paydaşlara sahici ve güzel deneyimler yaşatabildiğimiz sürece gelecekte başarılı olacağız.



ALPER UTKU  
MANAGEMENT CENTRE TÜRKİYE KURUCU ORTAĞI VE  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## "ÇEVİKLİK BİR MODA DEĞİL, TAM TERSİNE KALICI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ BİR SİSTEM"

**M**anagement Centre Türkiye (MCT) Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanı Alper Utku, çevik yönetimin kurum kültüründe ne anlam ifade ettiğini farklı bir perspektiften değerlendiriyor: "Çevik yönetim anlayışı, 2001 yılında bir manifesto ile hayatımıza girdi. O dönemde gerçekten çok heyecanlandım çünkü her zaman hayatını kurduğum bir yönetim yaklaşımıydı. Hatta 2001'de yazdığım ve 2002'de yayımlanan 'Çevik Şirketler-Kurumsal Ataleti Yenmek' adlı bir kitabım da var. O dönemlerde Türkiye bu sürece çok hazır değildi. Bugün ise bu yapıya geçmek için çok daha hazırız. Klasik yönetim yaklaşımında gücün tepede toplanmasının en önemli sebebi, bilgiye en hızlı tepe yönetiminin ulaşabilmesiydi. Oysa 2000'lerde teknoloji alanında yaşanan devrimle birlikte bilgiye artık herkes ulaşabiliyor. Bu nedenle bilgiyi, gücü yukarıda topladığımız, klasik sistemlerin de sonu geldi. Çeviklik, bu noktada organizasyonda sonuç almayı, verimi, gücü ve etkiyi en uç saflara yayabilme potansiyeline sahip. Bu bir moda ya da gelip geçici bir süreç değil. Tam tersine kalıcı ve dönüştürücü bir sistem" diyor. Çevikliği amaç değil, araç olarak görmek gerektiğinin altını çizen Alper Utku, "Amaç; sürdürülebilir, çalışanların anlam bulduğu, topluma değer katan kârlı şirketler yaratabilmek. Çevikliği araç olarak kullanıp bu amaca ulaşılmalıyız. Çevik yönetim vizyonu beraberinde çoğulcu bir bakış açısını getiriyor" yorumunda bulunuyor.

### "İŞ DÜNYASINI GERÇEK BİR TSUNAMİ BEKLİYOR"

Peki; gücü, etkiyi, iş sonuçlarını kurum içine yayarak hız ve verimlilik kazandığımız bir sistem, nereye doğru evrilir? Utku, bu sorunun yanıtını şöyle veriyor: "Bu sistem daha dağınık ve yaygın sistemlere doğru ilerleyecek. Şu an geleceğe yön verecek iki teknoloji bulunuyor: Dağınık defter teknolojisi ve nesnelerin interneti... Dağınık defter teknolojisini, popüler ayakta blok zinciri veya bitcoin olarak görüyoruz. Dağınık defter teknolojisi; gücü, erişimi, iş fonksiyonlarını teknolojik olarak hem kurum içine hem de toplumun geneline yaymayı sağlıyor. Yani gücü tepede tutmanın son kalesini yıkacak bir teknoloji. Blok zincirler, birey ve kurumlara ait her detaya sahip olacak. Kendi kendini denetleyen, şeffaf sistemler devreye girecek. Her şeyin muhafaza edildiği geniş bir platform bizleri bekliyor. Bu bir trend ya da bir dalga değil. Bu gerçek bir tsunami... Birçok devlet, blok zinciri benimsemiş durumda. Özellikle Singapur başı çekiyor."



"ÇEVİKLİK; İNSAN POTANSİYELİNİN EN YÜKSEK ŞEKİLDE ORTAYA ÇIKTIĞI VE DEĞER BULDUĞU BİR ÇALIŞMA BİÇİMİNİ HAYATA GEÇİRMENİN TEMEL TAŞLARINDAN BİRİ... BU YÖNETİM VİZYONUNUN DEVRİMSEL BİR GÜCE SAHİP OLDUĞU UNUTULMAMALI..."

FEYZA NARLI  
MANPOWERGROUP TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

## 'İK ÇEVİK MODELİ'NE HÂLÂ GEÇEMEYENLERDEN MİSİNİZ?

Günümüzün dijital dünyasında artık her şirketin değişen pazar ihtiyaçlarına ve rekabet koşullarına uyum sağlamak için çevik, yalın ve esnek olması gerektiğine dikkat çeken ManPowerGroup Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, "Çevik yönetime yatırım yapan şirketler, daha öngörülü ve değişimleri yönetmede daha proaktif davranabilme yetkinliğe sahip. Kısa sürede ve kaliteli ürün veya servis sunabiliyorlar. Bunun sonucunda da müşteri ve paydaş memnuniyetini hızla yükseltiyorlar. Olası problemlerin ve krizlerin çözümlerinde de çok hızlı aksiyon alabiliyorlar. Çevik yönetim vizyonu, kurum içinde şeffaflığı ve açık iletişimi temel alarak çalışanların bağlılığını artırıyor. Dünyada pek çok şirket, insan kaynakları yönetimini yeniden yapılandırıyor ve 'İK çevik modeli' olarak adlandırılan çevik yönetime uygun İK stratejilerini benimsiyor. Bu model, öncelikli olarak şirketlerin klasik organizasyon yapılarından daha matrisli proje ve çıktı bazlı organizasyonlara dönüşümünü sağlıyor. İK çevik modeli, organizasyon kültürünü destekleyici misyona ve odağa sahip" diyor.

"YENİLİKÇİ İŞ MODELLERİNİ DEVREYE ALABİLMEK VE İNOVASYON FIRSATLARINI YAKALAYABİLMEK, BİR LİDERİN VEYA KURUMUN TEK BAŞINA ÜSTESİNDEN GELEBİLECEĞİ BİR KONU DEĞİL. BİRBİRLERİNE EMPATİ İLE YAKLAŞAN, ÖNCELİKLİ PROBLEMLERİ BELİRLEYİP SAHİCİ ÇÖZÜMLERE ODAKLANAN 4 KUŞAĞIN DOĞRU TEMSİLCİLERİNİ, HEM KURUM İÇİNDE HEM KURUM DIŞINDA KURDUKLARI YAPILARLA BİRLİKTE ÇALIŞTIRABİLEN LİDERLER VE ORGANİZASYONLAR YARINA KALABİLECEK"

**HAKAN CÖNBEZ**  
MICHAEL PAGE KIDEMLİ MÜDÜRÜ

## ÇALIŞAN PROFİLİNİZ, 'T-SHAPE MODELİ'NE NE KADAR UYGUN?

"ÇEVİK YÖNETİME SAHİP OLAN ŞİRKETLER, YENİ YETENEKLER ARARKEN ŞİRKET EKOSİSTEMİ İÇERİSİNDE HEM BİRDEN FAZLA ROLDE KULLANABİLECEKLERİ HEM DE DERİN UZMANLIKLARIYLA, BİLGİ BİRİKİMLERİNİ YAPTIĞI İŞE DEĞER KATABİLECEK ŞEKİLDE YANSITABİLEN YETENEKLERİ SEÇİYOR"

**1** 0 yıl önce kurulan ve 'digital-born' olarak ifade edilen firmaların çevik yönetimde önemli bir başarıya ulaştığını dile getiren Michael Page Kıdemli Müdürü Hakan Cönbez, "Amazon, Facebook ve Google aklımıza gelen ilk isimler. Çevik yönetim metodolojisine yatırım yapan bu markalar, müşteri memnuniyetine verdikleri önem ve esnek çalışma modelleriyle asırlık şirketlerin önüne geçti. Adını hiç duymadığımız irili ufaklı pek çok start-up da çevik yönetim vizyonlarıyla dünyanın önde gelen firmalarına hizmet ve servis sunuyor. Çevik çalışma konusunda en başarılı bulduğum firma ise Booking.com" diyor.

### YENİ TREND; ÇEVİKLİĞİ YÜKSEK 'CONVERTIBLE' ÇALIŞAN'

Çevik çalışma metodolojisinin temelinde müşterinin ihtiyaçlarını hızlı ve esnek bir şekilde karşılamanın yattığını dile getiren Cönbez, "Çevik organizasyon yapısı, organizasyonları hiyerarşik yapıdan çıkarıp, daha yatay bir organizasyona dönüştürüyor. Bu sistem gereksiz uzun toplantıların olmadığı, tüm çalışanların kendini değerli hissettiği, kendi ritüelleri olan bir iş modeli olarak yapılandı. 2-3 toplantıda alınamayan bir karar, artık bugün 'squad' (agile ekiplere verilen isim) üyelerinin 5 dakikalık daily stand-up'larında alınabilir hale geldi" yorumunda bulunuyor. "İnsan kaynakları departmanları senelik stratejilerini değişkenlik gösteren çevik parametrelere göre değiştirdi. İnsan üzerine değil, sistem üzerine bir yapı kurulmaya başlandı" diyen Cönbez, çevik yönetim süreciyle birlikte İK alanında öne çıkan trendleri ise şöyle özetliyor: "Artık 'T-Shape modeli' olarak adlandırılan çalışan profilleri öne çıkıyor. Yani yatayda farklı alanlarda geniş bilgi birikimi olan, dikeyde ise derinlemesine uzmanlık sahibi olan profiller. Yeni trend; convertible iş modeli ve öğrenme çevikliği yüksek convertible çalışan."

**GONCAGÜL ÇAMUR UĞURLU**  
MERCER YETENEK YÖNETİMİ VE TOPLAM ÖDÜLLENDİRME  
TÜRKİYE YÖNETİCİSİ

## "ÇEVİK ORGANİZASYONLAR, ÇEVİK LİDERLERLE VARLIĞINI SÜRDÜRECEK"

DÖNÜŞÜM YOLCULUKLARINDA ÇOK DAHA HIZLI VE VERİMLİ BİR SONUÇ ALMAK İSTEYEN MARKALAR; STRATEJİ, TASARIM, YAPI, PLANLAMA VE KÜLTÜR OLMAK ÜZERE BEŞ DEĞERİ KAPSAYAN ÇEVİK YÖNETİM VİZYONUNU İYİ KURGULAMALI. BU SÜRECİ FONKSİYONEL KILMAK İSE 4 FELSEFİYİ ÖZÜMSEMEKLE MÜMKÜN

**01** Çevik organizasyonlarda vizyon, amaç ve strateji üst yönetimden aşağıya indirilen kavramlar değil, organizasyonun tümü tarafından benimsenen, birlikte belirlenen, ortak bir kültür olarak tanımlanıyor.



**02** Kurumsal şirketlerin tasarımlarında temel omurga olarak var olan stabilite, çevik organizasyonlarda kendini dinamik bir stabilite olarak gösteriyor. Organizasyon yapısı üzüm salkımı şeklinde hiyerarşik olarak 7-8 katmandan değil; network modelinde, çapraz fonksiyonların aynı amaç için bir araya gelerek oluşturduğu yatay yapılardan oluşuyor.



**03** Çevik çalışma modelinde kendi kendine organize olabilen, sorumluluğun uçtan uca çalışanda olduğu, bireysel başarının yerini takım başarısının aldığı bir kültür öne çıkıyor. 'Çevik Manifesto'ya ek olarak Çevik İK Manifestosu'nun hazırlanması da bu yönden büyük önem taşıyor.



**04** Çevik insan kaynakları yaklaşımı; insan kaynakları organizasyonun çevikliğini artırma stratejisiyle; çalışma biçiminde iş birliğini, görünürlüğü, inovasyonu, motivasyonu ve hızı artıracak programlar uygulanmasını gerektiriyor. Gelecekte 'çevik performans yönetimi', 'çevik ücretlendirme' ve 'çevik işe alım' gibi kavramları daha sık duyacağız. Çevik organizasyonlar ancak çevik liderlerle varlığını sürdürebilecek.

