

Kurumsallaşma kültürü öldürür mü?

Performans değerlendirmenin kültüre etkileri

Dijitalleşme ve Kültür

İşin geleceğinde şirket kültürünün önemi

Şirket kültüründe wellness



Kültür

Sık sık duyduğumuz kültür tam olarak ne ifade ediyor?
Dijitalleşme ve bilgi çağında kurumlar sürdürülebilir bir
kültürü nasıl inşa ederler?

Çalışanların performansını nasıl ölçüyorsunuz?



360 Derece Performans Değerlendirme

Yetkinlik bazlı, hedef bazlı ya da ikisini birden uygulayabileceğiniz performans değerlendirme yazılımı ile çalışanlarınızın performansını değerlendirin.

Detaylı bilgi almak için:

bilgi@kolayik.com – kolayik.com

 kolay ik

YAYIN SAHİBİ

Kolay Yazılım A.Ş.



www.kolayik.com

YAYIN YÖNETMENİ

Tunca Üçer

İÇERİK VE TASARIM

Olmadık Projeler
olmadikprojeler.com

KATKIDA BULUNANLAR

Ayşe Kirman
Çağlar Yalı
Efecan Erdur
Emre Doğrubakar
Selim Arda Üçer
Mine Turalı
Tolga Seçkin
Tuğçe Arslan
4C1H
Creathive

YAYIN TÜRÜ

Dönemsel

BASKI

Uniprint Basım Sanayi ve
Ticaret A.Ş.

İLETİŞİM

Nef 09 Plaza A Blok Kat 11 Sultan
Selim Mah. Lalegül Sk. 4. Levent
34415 İstanbul
iletisim@kolayik.com
0212 951 06 61

İkahve ile ilgili
görüş ve önerilerinizi
ikahve@kolayik.com
adresine gönderebilirsiniz.

ikahve.kolayik.com

İÇİNDEKİLER

- 04 Kültürün Tarihine Kısa Bi' Yolculuk
- 06 Kurum Kültürünün A'sı B'si
- 12 Dijital mi Kültürü Dönüştürür, Kültür mü Dijitali?
- 14 Performans Değerlendirmenin Kültüre Etkileri
- 16 Söyleşi: Workinton
- 18 Şirket Kültürünü Devamlı Kılmak
- 20 Söyleşi: Penti
- 22 Kurumsallaşma Kültürü Öldürür mü?
- 24 “Kurum Kültürü” Kavramına Dair
- 32 Yaşam Döngüleri ve Kültür
- 36 İşin Geleceğinde Kurum Kültürünün Önemi
- 40 Start-Up Dünyası
- 42 İKolay
- 44 Kültür Sözlüğü
- 46 İkahve
- 50 Şirket Kültüründe “Wellness”
- 54 Açık Ofiste Çalışmak
- 56 Start-Up ya da Sit Down
İşte Bütün Mesele Bu...
- 62 Davranışsal Ekonomi Yöntemlerini
Kurum Kültürü Çalışmalarında Kullanabilmek
Mümkün mü?
- 66 Düşmanca veya Sıkıcı Çalışma Ortamları
Sürdürülebilir Değildir



1, 2, 3, 4...

Ardı ardına sıralanıyor İKahve dergileri; 1, 2, 3, 4... Sizlerden aldığımız güzel geri bildirimler doğrultusunda zamansız içerikler doğmaya devam ediyor, gurur veriyor biz İKahve'yi hazırlayanlara... İlk sayıda “İzinler,” 2. sayıda “Performans Değerlendirme”, 3. sayıda ise “Ücret ve Bordro” konularını ele almıştık. Şimdi sıra 4. sayıda, konumuz belli: “Kültür”

Bu sayıda sizi önce kültürün tarihinde kısa bir yolculuğa çıkaracak, ardından dijitalleşmeyle birlikte kurum ve start-up kültürünü mercek altına alacağız. Birbirinden değerli kurumların İK yöneticileriyle gerçekleştirdiğimiz söyleşilerle sizlere bir nebze de olsa ışık tutmaya çalışacağız. Kurum kültürüne dair rapor ve infografik çalışmalar da bu sayımızın bonusu. Unutmadan; her sayımızda bulacağınız Start-Up bölümünde, iş birliği yapmak isteyebileceğiniz girişimlerle ilgili bilgilere ulaşabilirsiniz. İKolay başlığı altında hayatınızı kolaylaştıracak önerileri inceleyebilirsiniz. İKahve bölümünde ise çalışma hayatının vazgeçilmezi kahvenin bilinmezlerine göz atabilirsiniz.

3000, yok yok az gelir. 5000, cık, o da olmadı, hedef daima yüksek! 4. sayıda 7000 tirajı aşan İKahve dergimizi siz insan kaynakları tutkunlarıyla buluşturmanın tıpkı ilk sayımızdaki gibi heyecanını yaşıyoruz. Şu ana kadar 55'ten fazla şehirde okuyucularıyla buluşan İKahve'de hedefimiz; önce tüm Türkiye, sonra ver elini Avrupa, dünya...





Tunca Üçer

Büyümeden Sorumlu Yönetici Ortak
Kolay İK

KÜLTÜRÜ TAKİP ETMEK!

Kültür, günümüzde her zamankinden daha bağımsız. Coğrafyadan, dinden, milliyetten, dilden bağımsız olarak geçişli bir şekilde her yerde. Polonyalı, Türkiyeli, Çinli çocuklar aynı müzikleri dinleyip, aynı tişörtleri giyiyor. Yemenli bir yazılımcı, Arjantinli arkadaşının gönderdiği karikatürü anlayıp gülerken, birlikte çalıştıkları projeyi Vietnam'dan yürütüyor. Mikro milletçilik ve köktencilik yükselirken bir yandan da sınırlar kalmaya devam ediyor. Bu süreçte bilgi çağında kültür de bambaşka bir forma giriyor.

Start-Up şirketler, kültürün en fazla öne çıktığı ancak aynı zamanda bu “kültür”ün baskısını en çok hissedenler arasında yer alıyor. Biz de bu şirketlerden birinin temsilcisi olarak ekonomide bir yıkım yaşattığımızı iddia ederken aynı zamanda yüzyıllardır süregelen kültürrel kodlarla çatışmalar yaşıyor ve takımımızı bundan uzak tutmaya çalışıyoruz.

Her insan kaynakları profesyonelinin önüne gelen “kültür”ü farklı bakış açılarıyla sayfalarımıza taşıırken kendi kültürümüz hakkında da düşünme şansımız oldu. Ve gördük ki kültür; tıpkı toplumlarda olduğu gibi bir yöneticinin ya da yönetici grubunun yönlendirebileceği herhangi bir şey olmaktan çok, ilan edip takipçisi olabileceği bir bütün.

Şirketlerin kültür kitapçıklarına elbette bakalım, o kitapçıkları hazırlayalım fakat bu noktada asıl önemli olan insanlar. Şirketinizin ne olduğunu ise kültür kitapçıklarınız değil, ofisinizden kahve molasına çıkan çalışma arkadaşlarınızın yüz ifadesi temsil ediyor. O yüzden hikayelerin, kitapçıkların veya bültenlerin değil, kültürün takipçisi olmaya çalıştık.

İkahve'yi hazırlayanlar olarak bu sayıda da anlatılanı değil, gerçeği aradık. Umarım siz de keyif alırsınız...

Kültürün Özellikleri

- Toplumsaldır
- Öğrenilir
- Değişebilir
- Aktarılır
- Sürekli
- İhtiyaçlara cevap verir
- Temelinde uyum vardır
- Birleştiricidir

İnsanlar arası etkileşimden doğan ve bu sayede gelişen kültür, sosyal katılımı nesilden nesle aktarılabilen bir olgudur. Bu özelliği, kültüre süreklilik kazandırmakla birlikte, zamanla değişiminin önünü de açar. Temelleri uyuma dayanan kültür olgusu, değişen şartlar karşısında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamayı ve uyumu sürdürerek bütünleştirmeyi odağına alır. Bütünlük; aile, hukuk, sanat, ekonomik hayat, örf, adetler ve ahlaki değer yargıları gibi kültürü besleyen tüm yapılar arasında da mevcuttur.

Kültür; doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şeydir.

– Karl Marx

Ne İşe Yarar?

- Toplumların diğerlerinden ayrılmasını sağlar.
- Topluma ait değerleri bünyesinde barındırır.
- Sosyal dayanışma aracıdır.
- Koordinasyon sağlar.
- Sosyal kişilik oluşturur.
- Grup ve toplumda hayatı düzenler.

Her Topluluktan Bir Kültür Doğar

Kültür, birden çok insanın bir arada olduğu her yerde filizlenir. Zira bu bir aradalığın ortak değerlerle beslenerek uyum içinde olması, insanın hayatta kalabilmesi için elzemdir. Hayatta kalmak, insanların sosyal birer varlık olmalarından ötürü yalnızca temel ihtiyaçları gidermeye değil, var olma sebebini bulabilmeye de bağlıdır. Dolayısıyla insan, üyesi olduğu topluluğun içerisinde yer edinmeye ve belirli bir rol sahibi olmaya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyacı karşılayan üretme ve çalışma eylemi, insanları bir araya getirir. Böylece bir toplum içinde aynı amacı güden başka topluluklar, yani kurumlar oluşur. Ortak bir hedefe yönelik faaliyet gösteren kurumlar, bünyelerinde çalışan insan topluluğuyla kendilerine has bir kültür inşa eder. Kurumların hayatta kalabilmesi içinse kurum kültürü olarak adlandırılan bu düzen elzemdir.

Kurum Kültürünün A'sı B'si

Genel anlamıyla kurum kültürü; bir kuruma özgü davranışları, inançları ve alışkanlıkları kapsar. Kültür, kurumun üyeleri tarafından paylaşılır, onların davranışlarını düzenler ve ortak bir ruh yaratır. Çalışanların, kurum içinde aldığı aksiyonların kurum kültürüyle örtüşmesi gerekir. Aksi halde bir kültürden söz etmek mümkün olmaz.

Kurum Kültürü Neden Önemlidir?

Başarılı kurumların sahip olduğu en önemli özelliklerin başında, temel değerleri ve kurum kültürleri gelir. Bir kurumu ortak bir hedefte buluşturan ve aidiyet hissini güçlendiren, kurum kültürüdür. Bu, çalışanlara ortak bir kişilik ve ruh olarak yansır. Karşılıklı sevgi, saygı, inanç ve güveni yaratan da bu anlayıştır. Ayrıca kurumun amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilerin de belirlenen stratejileri hayata geçirmelerini sağlar.

Kurum Kültürü Hangi Faydaları Sağlar?

- Çalışanların “biz” olmayı öğrenmelerini sağlar.
- Ekip ve takım ruhunun kazanılması ve içselleştirilmesine yardımcı olur.
- Kuruma karşı aidiyet duygusunu geliştirir.
- Motivasyonu artırır.
- Kurumlara imaj ve rekabet avantajı sağlar.



Kurumsal Kültürün Yansıdığı Alanlar

Fiziksel	Davranışsal	Sözel
Logo	Tören ve seremoniler	Konuşulan dil
Bina, ofis ve dekorasyon	İletişim şekli ve yöntemleri	Hitap şekli
Giyim tarzı	ödül ve cezalandırma sistemleri	Sloganlar
Kullanılan araç-gereçler	Takım alışması	Hikayeler
Kurumun işleyişi ve prosedürler	Sosyal etkinlikler	Kurum kahramanları

Kurum Kültürünün Başlıca  zellikleri

- Kalıplaşmış davranışlar barındırır.
- Hem soyut hem de somut ortak değerler söz konusudur.
- Çalışanlar kültüre saygı duyar, davranışlarını ona göre belirler.
- Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve etkileşim biçimini belirler.
- Kültürün yaşaması ve gelişmesi için  zen gösterir.
-  ğrenilir, sonradan kazanılır. Yöneticilerin aktarımıyla ortaya çıkar.
- Sürdürülebilirliği için kurucuların veya üst yönetimin emek vermesi ve istikrarlı olması gerekir.
- Farklı kültürlerden gelenlerin farklılıklarını ortak değerler düzleminde birleştirir.
- Çalışanlar için aidiyet duygusu ve anlam yaratır, iş tatmini sağlar.
- Soyut bir denetim mekanizması oluşturur.
- Kurum kültüründe ahlaki, teknik, ekonomik, psikolojik ve sosyal değerler belirleyicidir.

Kurum Kültürünün eşitleri

Direnç Gösteren Kurum Kültürü: Değişim kolay kolay görülmez, çalışanlar tarafından direnç gösterilir.

S rekliiliği Esas Alan Kurum Kültürü: Hem geçmişten gelen değerler esas alınır, hem de geleceğe dair değişimler kabul edilerek sürdürülebilirlik sağlanır.

Değişimi Esas Alan Kurum Kültürü : Geleneksel değerlerden çok yenilik ve değişime odaklanılır. Daha fazla risk alan, esnek ve yenilikçi yaklaşım benimsenir.

Tutucu Kurum Kültürü: Değişime tedirgin yaklaşılır, asıl çaba mevcut kültürü yaşatmak üzerinedir.

Başarılı Bir Kurum Kültürü Nasıl Oluşturulur?

Kurum kültürü, bir kurumun odaklanması gereken en önemli konuların başında gelir. Güçlü bir kurum kültürü oluşturmak ise aile olabilmekten geçer. Her aile gibi kurumun da hikayesi, değerleri ve normları vardır. Ailenin devamlılığı, tüm bu sarsılmaz değerlerin nesilden nesle aktarılmasıyla mümkün olur. Güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın 5 adımı vardır.

1

Çalışanlarla Bağ Kurun

Kurum kültürünü oluşturan en değerli kaynak, kurumun çalışanlarıdır. Kültürün devamlılığı, kurum ve çalışanlar arasında kurulacak bağ ile sağlanır. Dolayısıyla çalışanların ekip için uygun olmaları ve kendilerini bu ailenin bir üyesi olarak hissetmeleri için çalışılmalıdır.

2

Markanızın Hikâyesini Tanımlayın

Markanızın bir hikâyesi olması, sadece müşteriler için değil başarılı bir kurum kültürü oluşturabilmek için de önemli bir araçtır. Anlam yaratmanıza yardımcı olacak bu hikaye, çalışanların kurumu ve o kurum içerisinde kendini nasıl konumlandığını belirler.

3

“Biz” Olmayı Sağlayın

Başarılı bir kurum kültürü, tüm çalışanların bir araya gelmesini sağlar ve onları bir takım olarak düşünmeye teşvik eder. “Biz” diyebilmek, özellikle çatışma yaşanan durumlarda kurum için en iyi yolun seçilmesini sağlar.

4

Tutarlılıktan Ödün Vermeyin

Değişim, özellikle hızla büyüyen ve gelişen kurumlarda kaçınılmazdır. Bu nedenle yaratılan kültürün tutarlı olması, benimsenmesi ve sürdürülebilirliğini koruması açısından büyük önem taşır.

5

Büyümeye Hazırlanın

Kurumlar büyüyüp gelişirken çalışanların da aynı oranda gelişim göstermeleri gerekir. Hızlı büyümek, kimi zaman uyum süreçlerinin göz ardı edilmesine neden olabilir ve kültür krizlerine yol açabilir. Tüm bu olumsuzluklara mahal vermemek için çalışanları dinlemek çok önemlidir. Kurum büyüdükçe çalışanların rolleri ve kapsamı da değişmeli, bu geçiş sürecinde kurumun rehberlik edici olması ve buna önceden hazırlanması gerekir.

Kurum Kültürü Nasıl Harekete Geçirilir?

Kurum kültürünün başarısı, kültürün hayat bulması için izlenen yöntemlerle de doğrudan ilişkilidir. Kültürün var olabilmesi için söylemlerin eyleme dönüşmesi gerekir. Kurum kültürünü harekete geçirmek için izlenmesi gereken 4 önemli adım vardır.

1- Kurum Kültürünü Çalışmalarınıza Yansıtın

Çalışmalar, kurum kültürünün izlerini taşımalıdır. Kültürü eyleme dökülebilmek için onu anlamak, özelliklerini irdelemek, hangi özelliklerin üstün, avantajlı veya dezavantajlı olduğunu bilmek gerekir.

2- Gayri Resmi Liderler Belirleyin

Liderlik, resmi olmak zorunda değildir. Mevki gözetmeksizin kurum içinde liderler belirlenmesi, ast üst ilişkilerinden doğabilecek olumsuzlukları en aza indirerek davranışların düzenlenmesini sağlar. Bu tür resmi olmayan liderleri tanımlamak, kurum kültürünün öğretilmesi ve devamlılığının sağlanması için önemlidir.

3- Resmi Liderleri Kuruma Yaklaştıran, Erişilmez Kılmayın

Resmi liderler yani yöneticiler, kurum kültürünü öğretme açısından kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin kurum kültürüne olan bağlılığı, kurumun diğer üyeleri için kılavuz niteliğindedir. Bu sebeple yöneticiler, tanımlanan kültür çerçevesinde hareket etmeli, kurum içerisinde gözlenebilir olmalı ve kurumdan uzak durmamalıdır.

4- Somut Faydalardan Bahsedin

Kurum kültürü kapsamında aktarılan değerlerin, kuruma ve çalışanlara ne gibi faydalar sağladığına açıklık getirmek önemlidir. Bunu yaparken kültürün daha iyi iş performansına ve daha iyi finansal durumlara olanak sağlaması gibi somut faydalarını öne çıkarmak gerekir. Böylece davranışları ölçmek mümkün olurken, kurumun üyelerine de kurum kültürüne olan yaklaşımlarının ölçülebildiği hissettirilir.



Kurum Kültürü Nasıl Sürekli Gelişir Hale Gelir?

Günümüzde pek çok kurum, vizyonu ve misyonu doğrultusunda sloganlar kullanır. Bunlara bakarak bir kurum hakkında fikir sahibi olabiliriz. Ancak bu, kurumun doğru ya da yanlış kültüre sahip olduğunu göstermez. Kurum kültürüyle ilgili tek doğru olan şey, kurumların sürekli gelişen bir kültüre sahip olmasıdır. Buna, aynı çocukluğumuzda yapmaktan zevk aldığımız ancak zamanla yerine yeni davranışların yer almasını örnek gösterebiliriz.

Kurumlar, aynı insanlar gibi farklı deneyimler yaşar, büyür ve olgunlaşır. Ruhları aynı kalsa da zamanla farklı bakış açılarına sahip olur. Bu nedenle kurum kültürünü sabit tutmak ve gelişimini engellemek neredeyse imkansızdır. Aksine kurum kültürünü geliştirmek üzere çalışmak, kurumun verimliliğini artıracaktır. Bu kapsamda kurum kültürünü geliştirmek üzere izleyebileceğiniz 5 yol şöyle;

1- İş Hedeflerinizi Belirleyin

İş hayatında doğru hedefleri belirlemek her zaman kolay olmasa da bu süreçte yaşanabilecek olumsuzluklardan ders çıkarmak gerekir. Bunların büyük çoğunluğunun temelinde iletişim eksikliği yatar. Bu nedenle öncelikli olarak iletişimi sürdürülebilir kılmak ve açık iletişimi benimsemek gerekir. Bu sayede oluşturulan ortak hedeflere ulaşmak çok daha kolay ve hızlı olur.

2- Alt Kültürlerin Form Oluşturmasına ve Büyümesine İzin Verin

Kurum çalışanlarının hayata bakış açıları farklılık gösterebilir. Bu durum, her departmanın kendi geleneklerini oluşturmasını sağlar. Kurum büyüdükçe, alt kültürlerin oluşması da gayet doğaldır. Buradaki en önemli husus, liderlerin buna saygı göstermesi ve benimsemesi gerekir. Böylece kendini daha özgür hisseden çalışanlar oluşacak, bu da daha verimli iş sonuçlarına etki edecektir.

3- Yöneticileri Yetkilendirin

Bir kurumun kültürü, kurucusu veya CEO'suyla birlikte yaşar. Onlar yokken de bir kurum bu kültürünü sürdürmelidir. Bunun için kurucuların veya CEO'ların diğer yöneticilerle ortak hedeflere sahip olması gerekir. Aksi takdirde kurum; zamanla gelenek, değer ya da ritüellerini yitirebilir.

4- Değerlerinizi Aktarın

Bir kurumda çalışan sayısı 40'ın altındaysa, kurucu veya CEO'ların onlarla doğrudan bağlantı kurup etkileşime geçmesi çok zor değildir. Ancak çalışan sayısı bu rakamın üzerine çıktıkça etkileşim zorlaşır, hatta imkansız hale gelir. İşte bu noktada ortak hedeflere sahip liderlerin devreye girmesi gerekir. Tıpkı nesilden nesile aktarılan örf ve adetlerimizde olduğu gibi...

5- Değerlerinizi Koruyun

Her kurumun değeri zamanla gelişir ve değişir. Buna ayak uyduramayan çalışanların olması çok doğaldır. Böyle durumlarda kurum yapısı ele alınmalı, kurum değerlerine ve kültürüne uyum sağlayamayan çalışanlara kurumun yapısı ve beklentileri ısrarla anlatılmalıdır.

Büyük Kurumlarda Start-Up Kültürünü Benimsemenin Yolları

Girişimci ruhunu benimsemek ve iş birliğini artırmak yerine sadece ofisin tasarımını değiştirmek veya dinlenme alanlarına bir pinpon masası yerleştirmek, çalışanlarda bağlılık duygusunu geliştirmek için yeterli olmayacaktır. Bunun yerine yönetim hiyerarşisini sadeleştirmek, plan yapmak ve çalışanları yönetmekten ziyade onları dinlemeye zaman ayırmak daha çok fayda sağlar. Bu, çok zor olsa da kurum kültürü üzerinde daha derin ve uzun süreli etki bırakır. Bir girişimci ve yatırımcı olan Rana Gujral, bu konuda büyük kurumlarda start-up kültürünün nasıl benimsenebileceği ve hayata geçirilebileceği üzerine deneyimlerini paylaşarak start-up kültürünü benimsemenin yollarını açıkladı. İşte bunlardan bazıları;

1- Hiyerarşiyi Basitleştirin

Start-uplar küçüktür, yani büyük kurumlardaki gibi katı yönetim yapıları bulunmaz. Bu nedenle büyük kurumlarda da fikirlerin özgürce dile getirildiği bir ortam yaratmakta fayda var. Elbette onları desteklemenin farklı yolları da vardır. Örneğin büyük kurumlarda sosyal alanlar ve kurum içi ağlar faydalı olabilir. Amaç herkesin kendine ait bir yeri olduğunu hissettirecek ortamı oluşturmaktır.

2- Sağlanan Katkıyı Görünür Kılın

Bir start-upta yapılan işin kurumu nasıl ileriye taşıdığını görürsünüz. Üzerinde çalıştığınız bir fikrin gerçek bir ürün veya hizmete dönüştüğünü görmek inanılmaz motive edicidir. Büyük kurumlarda ise bireysel katkılar mikroskobik düzeydeymiş gibi hissettirebilir. Bu nedenle çalışanların işlerinin sahibi olduklarını hissetmelerini sağlamak gerekir. Hiyerarşi azaldığında çalışanların projelerini takip etmelerine fırsat verilebilir ve etkilerini görmeleri sağlanabilir.

3- Departmanları Gözden Geçirin

Küçük ve fonksiyonel ekipler büyüklere göre daha iyi iş kotarır. Ekip içinde sık ve hızlı fikir alışverişini destekleyin. Gözünüzde büyüyen projeyi ufak projecikler haline getirin. Ardından 3-4 kişiden oluşan her bir ekibe bu minik projeleri dağıtın. Unutmayın, küçük projeler daha yakın teslim tarihi, daha hızlı geri dönüş ve değişen müşteri ihtiyaçları veya pazar dinamiklerine daha çabuk cevap veren çevik geliştirmeler anlamına gelir.

4- Müşteri Geri Bildirimini Entegre Edin

Start-uplar, projeleri aşamalı olarak gerçekleştirir. Gelişim gösterdikçe testlere ve müşteriden gelen geri bildirimlere göre değişiklikler yapar. Aynı yaklaşım, büyük kurumların iş modeline de uygulanabilir. Yepyeni bir ürünü tanıtır ardından müşterilere söz vermek yerine pilot uygulamalar, yeni ürünlerin aşamalı olarak hayata geçeceği sırada kullanılabilir. Bu sayede hem işe hem de kurum kültürüne büyük fayda sağlanabilir.

5- Daha Çok ve Daha Dikkatli Dinleyin

Start-up kültürünün en büyük düşmanı, bir işi yaparken tıkanmaktır. Değişiklik yapmayı reddetmek, yaratıcılık ve orijinallığı öldürür. Atik olmak, açık olmak ve çalışanların söylediğine kulak vermek oldukça önemlidir.

Start-upların başarılı olmasının sebeplerinden bir diğeri de tedbirli davranmayı bırakmak ve hızlı deneyler yapmaktır. Çoğu köklü kurum için bu pratik bir çözüm değildir. Ancak yine de daha girişimci bir ruh yakalanabilir.



Peki Ama Kültürümüz?

Şirketiniz; kaç kişiden oluştuğundan, kaç senelik olduğundan ya da ilan edilen bir kültürü olup olmadığından bağımsız olarak bir kültüre sahiptir ve evet, dijitalleşme bu kültürü kökten değiştirecek, hatta birçok şeyi yıkacak. Umuyorum ki bu yıkımı yaşayacak kadar şanslısınızdır! Dijitalleşme, işimiz için kullandığımız araçların dönüşümünün adı ve kurum kültürünün de en büyük yardımcısı. Doğru kurgulanmış bir dijitalleşmeye geçiş süreci ve süreçlerin dijitalleşmesi, kurum kültürü üzerinde, aslında her şirketin ihtiyacı olan dönüşümün başarıyla tamamlanmasını sağlar. Bunun çok temel ve basit bir kuralı var: Gerçekleştirilen dönüşümün şirketin tek önemli kaynağı olan insanların her birine dokunması ve onlar tarafından kabul görmesi. Bunun da çok basit bir yöntemi var: Dijitalleşmenin çalışanlara doğrudan fayda sağlaması.

Bir dijitalleşme projesinin başarılı olabilmesi için ana şart, tüm çalışanlara dokunması. Her çalışana dokunan bir dijitalleşme projesi, en azından konu hakkında yeni bir bilgi aktarımını getiriyor. Böylece iletişim ve öğrenme hızlanıyor. Eğer çalışanlarını merkeze koyan bir şirketseniz, dijitalleşme burada en büyük ortağınız oluyor, tam da kültürün bir parçası olan dijitalleşme, herkese bir vesileyle tekrar dokunmanızı sağlıyor.

Şirketler için değişimin kendisinden ziyade onun nasıl karşılandığı daha önemli. Bu sebeple güçlü finansal yapısı ve kültürü olan şirketler dijitalleşmeyi de arkalarına alarak hayatlarına devam ediyor. Şimdiye kadar bu kadar güçlü ve kökten değişim getiren bir dönem yaşamadık. Belki bu değişim hızlanarak devam edecek. Bunun sizde yaratacağı değişimi gözleyip avantajınıza kullanmaktan daha keyifli ne olabilir ki?

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KÜLTÜRE ETKİLERİ

Bu dergide “kültür” ile ilgili birçok bilgi bulacaksınız. Ben, kültürün tanımlaması zor ama anlatması çok kolay bir kavram olduğunu düşünüyorum. Şirket kültürünüzün ne olduğunu, şirkete yeni bir çalışan geldiğinde; çalışanın karakteri, geçmişi veya yapabildikleri ne olursa olsun çalışırken izlediği yöntemlere bakarak anlayabilirsiniz.

Örneğin yeni bir şirkete işe başladınız ve daha ilk gün saat 18.00 olduğunda herkesin çıkmaya hazırlandığını gördünüz. Ne yaparsınız? Doğal olarak toparlanıp siz de çıkarsınız. Veya tam tersi, saat 18.00’de mesainin bittiğini bilmenize rağmen kimsenin çıkmadığını ve işine devam ettiğini gördünüz. Ne yaparsınız?

Bir örnek daha verelim, şirketin ilk gününde baktınız ki her çalışanın masasında uzmanlığıyla ilgili o anda okuduğu bir kitap var. İlk aklınıza gelecek şey doğal olarak “Burada insanlar uzmanlıklarıyla ilgili kitap okuyor” olur. Çok kısa zamanda şirketin kitap okumaya verdiği önemin ne kadar ciddi olduğunu anlarsınız. Eğer gerçekten ciddiye, uzmanlığınızı geliştirmeden o şirkette uzun süre çalışmanız ve başarılı olmanız çok mümkün olmayacaktır.

Bir şirket, kurucuların ve ilk çalışanların iş yapış kültürleriyle kurulur. Ekip genişledikçe, insanların şirket kültürünü anlamakta ve uyum sağlamak zorlandığı görülür. Şirket büyüdükçe, kopmalar başlar. 100 çalışandan sonra şirket kültürünü korumak çok zor, 1000 çalışan üzerinde şirket kültürünü korumak ise %50 sanattır.

Performans değerlendirme; hem mevcut ekibin hem de şirkete yeni katılan çalışanların şirket kültürünü çok daha hızlı anlaması, öğrenmesi ve uygulaması için en büyük yardımcısıdır. Örneğin performans değerlendirmede “Herkes uzmanlık alanıyla ilgili kendini geliştirmek için kaynakları ve kitapları okur” diye bir soru eklediğimizi düşünelim. Artık her bir çalışan şirketin ondan kendini geliştirmesini ve bunun için de okuma yapmasını beklediğini bilir. Ortak bir dil ve beklenti oluşur. Hatta kısa zaman sonra, çalışanlar birbirlerine okudukları kitaplar üzerinden sohbet açmaya başlar.

PayPal’da çalışırken bize her sene yapılan değerlendirmedeki sorulardan bir tanesi “Masasını ve çalışma alanını temiz tutar.” cümlesiydi. Ben bilirdim ki bundan değerlendirileceğim ve bu şirket için bana sorduğu 15 sorudan biri olacak kadar değerli bir iş. PayPal’ın dünyanın neresinde olursa olsun hangi ofisine giderseniz girin, masaların ve çalışma alanlarının fazlasıyla derli toplu ve temiz olduğunu görürsünüz.

Performans değerlendirme, şirket kültürünün oturmasında ve sürdürülmesinde şirket yönetiminin ve insan kaynakları ekiplerinin en büyük yardımcısıdır.

Çağlar Yalı

Satıştan Sorumlu Kurucu Ortak
Kolay İK



İzinleri takip etmek çok mu zor?

SİZ KOLAY'I SEÇİN

İzinleri Bitenler

İsim	Oriste?
Batu	✓
Emre	✓

İzinliler

İsim	Gün
Ozan	XXX/
Pelin	X/
Ceren	/
Batu	X

söyleşi

WORKINTON

Ayşe Kirman, Workinton İK Yöneticisi

Workinton'da işler nasıl gidiyor? :) Neler yapıyorsunuz?

A.K: Kendimizi “İyi Çalışanlar Ülkesi Workinton” olarak tanımlıyoruz. Bu tanım, aslında bizim tüm İK süreçlerimizi kurgularken feyz aldığımız bir bakış açısı. Workinton'da daha iyi çalışmak üzere üyelerimizi birer vatandaş, ekibimizi ise “İyi Çalışanlar Ülkesi'nin Kahramanları” olarak konumladık ve tüm kurguya kahramanlarımızın personasını tanımlayarak başladık. Diğer yandan Workinton, paylaşım ekonomisinin bir ürünü. Bu da üyelerimizle birlikte değer yaratma noktasında organizasyonumuzu şekillendiriyor. Ekibimizin davranış modellerinden iş yapış şekillerimize ve organizasyon şemasına kadar İK olarak bu iki bakış açısına göre hareket ediyor ve projelerimizi şekillendiriyoruz.

Kültür çalışmalarını yapmaya ne zaman karar verdiniz?

A.K: Çalışmanın yeni hali olan paylaşım ekonomisi, üyelerimizle birlikte değer yaratma ve girişimciliğe ev sahipliği yapma gibi şirketimizin ana bakış açısı, beraberinde kültürümüzü de geliştirdi. Yeni nesil bir iş yaptığımız için açıkçası klasik bakış açılarından ve kalıplardan sıyrılmamız gerekti. En önemli hareketimiz, hiyerarşik bir organizasyon şemasını reddetmek oldu. Üyelerimizi organizasyonun tam merkezine koyduğumuz, süreçlerin birbiriyle geçişken olduğu ve birlikte süreç yönettikleri bir organizasyon şemamız var. Bu da birlikte yaratma, bilişsel esneklik, inisiyatif alma, yaratıcılık, üretkenlik ve hesap verebilirlik gibi yetkinliklerin ön plana çıkması ve geliştirilmesi anlamına geliyor. Öte yandan dijital dönüşüm sürecimiz de kültür çalışmalarımız için itici bir kuvvet oldu. Tekrar eden işlerin dijitale kayması ve aklın buna çalışması/önceliklendirmesi, kolaylaştırma ile ölçümlenebilen iş yapma şeklimiz, davranış modellerimizin de adapte olmasını sağladı.

Bu çalışmalarda en büyük önceliğiniz neydi?

A.K: En büyük önceliğimiz, birlikte başarı hikayesi yazacağımıza olan inanç ve tutkuyu dinç tutmaktı... Workinton'da çalışan ekip, öncelikle işe ve kendisine inanan genç liderlerden oluşuyor. Bu, otomatik olarak beraberinde çalışan bağlılığı ve motivasyonu getiriyor. Biz “workinpower” diyen bir ekibiz; tişörtlerimizden ekip logomuza ve söylemlerimize kadar ekibin lider ruhunu ve fikirlerini ortaya koyabilecekleri, bu fikirleri geliştirebilecekleri bir zemin oluşturmak en büyük önceliğimizdi. Bu tanımlı yapıdan sonra kültürümüze uyum sağlayacak doğru yeteneği de beraberinde tanımlamış olduk. Kahramanlarımızın profillerini; pozitif, kendine güvenen ve iş birliğine yatkın olan, iz bırakan, öğrenmeye, değişime ve iletişime açık, gelişim ve yenilikte sınır koymayan, disiplinli bir çalışma programına uyan, müşteri memnuniyeti odaklı, işe dokunarak işi geliştiren, hata yapmaktan korkmayan, mükemmel sonuçlar elde etmek için tutkulu olan kimseler olarak tanımladık. Buna ek olarak bizim için çalışırken eğlenmek çok önemli. “Workinjoy” kendi içimizde bir marka oldu ve sahibi, mutlu, potansiyelini ortaya koyabilen bir kültürün ayrılmaz bir parçası haline geldi.





Örnek aldığınız ve takip ettiğiniz çalışmalar var mı?

A.K: Bizim sektörümüz dünyada da yeni yeni şekillenen, yazılmış kitabı olmayan bir sektör. En büyük kazanımımız ve motivasyonumuz da buradan çıkıyor: “Çeşitli disiplinlerden, sektör uygulamalarından feyz almak, bizleştirmek ama bunu yaparken de ortaya vizyon koymak”. Elbette güncel çalışmaları ve onların etkisini takip ediyoruz ancak birebir aldığımız ve uygulamaya koyduğumuz örnek bir model yok.

Kurum kültürünü etkileyen iç ve dış etmenler neler?

A.K: En büyük etmen; fikirleri yargılamadan dinleyen ve tartışabilen bir organizasyon kurgusunu destekleyen yönetim anlayışımızın olması. Bu, yönetim kurulundan CEO'ya kadar hayata geçirilen bütüncül bir bakış açısı. Kültürün oturmasında en önemli unsur, şirket içi iletişim kanallarının daima açık olması ve bilgiyle değişikliğin doğru aktarımı. Projelerimizi ve değişiklikleri tüm kanallardan ekibe duyurup içselleştirilmesi için çalışıyoruz. Bunda düzenli workshopların ve eğitimlerin de etkisi var.

Kurum kültürü oluştururken karşılaştığınız en büyük sorun neydi? Bunu nasıl aştınız?

A.K: Ekibiniz ne kadar adapte olabilen, bilişsel esnekliği yüksek olan bir ekip olsa da eski iş yapış şekillerindeki değişimin doğru kavranması, tutum ve davranışların buna göre şekillenmesi dünden bugüne hemen değişmiyor. Anlaşılmadığını hissettiğimiz bir noktada dokümanlar, etkinlikler, kitapçıklar ve eğitimler hemen devreye giriyor. Tekrar tekrar birbirimize vizyonumuzu ve değerlerimizi hatırlatıyor “biz”in içerisindeki “ben” üzerine konuşmalar, eğitimler yapıyoruz.



Çalışmaların sonuçlarını nasıl ölçüyor ve değerlendiriyorsunuz?

A.K: Üyelerimizle birlikte aynı mekanları paylaşıyor ve aslına bakarsanız ürünlerimizi birlikte deneyimliyoruz. Fiziksel bir merkez ofis gibi kurgumuz yok. En büyük ölçüm kriterimiz; müşteri memnuniyeti puanları, geri bildirimleri ve ortaya çıkan proje ile iş birliği sayısı oluyor. Sürekli üyelerimizden besleniyoruz. Bu da bizi hep dinç tutuyor. Kurum kültürümüzün parçalarının müşteri ve çözüm odaklılık ile değer yaratma üzerine olması, objektif ölçüm kriterlerini direkt etkiliyor. İçsel dönüşümümüzü yeterince üyelerimize yansıtamadığımız bir nokta açığa çıktığında ise kurum kültürünün daha iyi anlaşılması için tekrar sürece alıyoruz. Davranış modellerimizin görselleştirilerek anlatıldığı, mottolarımızı barındıran ve şeffaf bir şekilde ekiple paylaşılan içeriklerimiz var.

Şirket Kültürünü Devamlı Kılmak



**EFECAN
ERDUR**

*Kolay İK
Kurucu Ortak*

Bir çok kişiyi kızdıracak ya da üzecek olsa da şunu söylemeliyim: Şirketin birinci önceliği her zaman finansal getiri ve büyümedir. Bunu asla göz ardı edemeyiz. Ancak bunun olabilmesi için şirketteki her bir kişinin aynı hedefe, aynı yöntem ve davranışla yaklaşması gerekir. Bu, ancak ve ancak sağlam bir şirket kültürü ve bu kültürü destekleyen bir yönetim şekliyle mümkündür. Bu arada kültürü sadece olumlu sonuçlar doğuran bir kavram olarak düşünmeyelim. Zarar verici etkisi olan ve şirket hayatına devam ettiği sürece var olabilen bir şirket kültürü de mümkündür. Çalışanların ve yöneticilerin mutlu olabilmesi, şirkete daha bağlı hissetmesi ve bunu yaparken baskı altında olduğunu düşünmeden çalışabilmeleri, olabilecek en güzel kültür unsurlarındandır. Bu nedenle, ben bu yazıda sadece olumlu olarak gördüğüm şirket kültürü öğelerinden bahsedeceğim. Diğerlerini toksik kültür olarak ele alabilir ve başka bir yazıya konu edebiliriz.

Şirketlerin gözde çalışanları dendiğinde aklımıza hep hedeflerini tutturan çalışkan insanlar gelir.

Ancak, hedeflerine ulaşanlar iyi çalışanlar olarak görülse de, şirket kültürüne her zaman uyumlu olmayabilirler. Örneğin: kendi başına harikalar yaratan bir çalışanınızdan bir takımın parçası olmasını isterseniz, uzun vadede performansının düşeceğini ve takımdan dışlanacağını görebilirsiniz. Bu durum diğer takım üyelerini de olumsuz etkileyecek ve performanslarının düşmesine sebep olacaktır. Yani, şirket kültürüne uygun olmayan çalışanlar en iyi performansa sahip olsa bile, eninde sonunda şirkete zarar verecektir. Kulağa çok uç bir örnek gibi gelebilir ama yaşadığına şahit olduğum için rahatlıkla örnek verebiliyorum.

Şirketin birinci önceliği her zaman finansal getiri ve büyümedir.

Şirket kültürünün devamlı kalabilmesi için ekibe katılan her kişinin bu kültüre uyumlu olması gerekir. Uyumlu kişileri bulabilmek için ilk adım ise şirket kültürünün net olarak ortaya çıkarılması. Peki şirket kültürünü nasıl netleştiririz?

Öncelikli işimiz şirketin çekirdek değerlerini belirlemek. Bu aslında hali hazırda şirkette var olan unsurların tamamıdır. Asıl yapmamız gereken bu unsurları yazılı hale getirmek. Misyon ve vizyon olarak sık sık duyduğumuz ifadeler de bu unsurların arasında yer alıyor. Yeni nesil şirketler çoğunlukla misyon ve vizyon olarak bildiğimiz tanımlamaları mission statement "misyon bildirisi" olarak da kullanılabiliyor. Birkaç örnek vereyim:

- **IKEA:** Olabildiğince çok kişi için daha iyi bir günlük hayat yaratmak. (To create a better everyday life for the many people)
- **Alzheimer's Association:** Alzheimer'ın olmadığı bir dünya (A world without Alzheimer's disease)
- **Kolay İK:** Teknoloji ile dünyanın işini kolaylaştırmak (Facilitate world's job with technology)

Misyon bildirisini çıkarabilmek için birkaç soru sormamız gerekir. Bu sorular;

NEDEN?

Bu şirket neden var? Şu an yaptığımız işi neden yapıyoruz? Diğerlerinden farklı ne yapıyoruz ki hepsinden daha iyi olacağız?

NASIL?

Neye inanıyoruz? Şirketimizin çekirdek değerleri nelerdir? Nasıl bir şey yapacağız da diğerlerinden daha iyi olacağız?

NEREYE?

Hedefimiz nedir? Bu şirket ile gerçekleştirilmeye çalışılan hayalimiz nedir?

Örneğin biz Kolay İK'da 4 çekirdek değere inanıyor ve tüm iş hayatımızı bu değerler etrafında şekillendiriyoruz:

- İnovasyon ve çözüm ile kullanıcılarımızın,
- Sorumluluk ve sonuç odaklılık sayesinde şirketimizin,
- Makul olmak, takım ruhu ve mizah anlayışıyla ekibimizin,
- Gayretkeşlik ve sürekli gelişim yoluyla kendimizin işini kolaylaştırıyoruz.

Misyon bildirisi ve çekirdek değerleri belirledikten sonra bunu tüm ekiple paylaşmalı ve sürekli olarak bu iletişim kanalını açık tutmalıyız. Bu iş şirketin hayat döngüsünde ne kadar erken yapılırsa faydası o kadar maliyetsiz ve acısız ortaya çıkacaktır. Elbette var olan şirket kültüründe değiştirilmesi gereken kötü huyların da ortaya çıktığını görebilirsiniz, bu çok normal. Bunların bir günde yok olmasını beklemeyin ve sabırlı bir şekilde iletişime devam edin. Şirket belirli bir büyüklüğü geçtikten sonra bu iletişimi sağlaması için işe birini almak bile gerekecektir. Hatta büyük bir şirket iseniz bunun için ayrı bir ekip bile kurulabilir. İnanın bu operasyonun şirkete katacağı fayda, performans artışı ve mutlu bir çalışma ortamı sayesinde maliyetinin kat ve kat fazlasını çıkaracaktır.

Yazının burasına kadar sadece mevcut çalışanlar çerçevesinde konuştuk. Ancak şirket kültürüne yapılan yatırım, işe alım süreçlerinde de çok büyük faydalar sağlayacaktır. Yanlış kişileri işe almanın ne kadar büyük bir maliyet ve risk olduğunu anlatmaya gerek yok. İşe aldığınız kişiler hem kültür hem de iş yapış şekliniz açısından büyük etkiler yaratabilir. Bu nedenle işe alacağınız kişinin şirket kültürüne saygı duyması hatta değerli bulması gerekir. Böylelikle kişinin ekibe uyum sağlaması ve etki edecek işler yapma süresi kısalırken, değer verdiği bir kültür içinde yer alması performansını da uzun vadede daha yükseklerde tutacaktır.

Kısa bir özetle yazıyı kapatmak gerekirse; Şirket kültürünü devamlı kılabilmek için şu 5 noktaya dikkat etmemiz gerekir:

- Şirket kültürünü ve çekirdek değerleri tanımlayın
- Mevcut kültürü analiz edin ve sürekli bu işi yapacak bir kişiyi ekibe dahil edin
- Şirket içi ve dışı iletişimi kesmeyin
- İşe alım süreçlerini mutlaka kültürünüze göre düzenleyin
- Düzenli olarak kültürü tekrar gözden geçirin ve sorunları çözün

Söyleşi

Penti

Penti'de işler nasıl gidiyor? :) Neler yapıyorsunuz?

S.A.Ü: Penti'nin global bir moda markası olma yolculuğuna devam ediyoruz. Bir yandan bu yolculukta bize yön vermesi için çizdiğimiz yol haritasında stratejik hedeflerimizi hayata geçirmek için çalışırken, diğer yandan operasyonel mükemmellik üzerine devam eden çalışmalarımızı birer birer canlıya alarak gelişimleri üzerine yoğunlaşıyoruz.

Kısa vadeli bir çerçeveden bakarsak, örneğin yaz döneminde mevsim itibarıyla plaj kategorimizin öne çıktığı ve hemen ardından okula dönüşün başladığı oldukça yoğun bir gündemden söz edebiliriz. Saha ekiplerimiz yoğun bir tempo içerisindeyken merkez ekipleri olarak bizler de aynı motivasyonla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Dijital dünyanın dinamiklerini entegre ettiğimiz projelerimizi tüm ekiplerimizle deneyimiyor ve aktif bir biçimde kullanıyoruz. Bu doğrultuda Performans Ara Değerlendirme Dönemi ve akademimiz "Penti Atölye" kapsamındaki eğitim programlarımız, çalışmalarımızdan sadece birkaçı...

Kültür çalışmaları yapmaya ne zaman karar verdiniz?

S.A.Ü: Kurum kültürü oluşturmaktan öte mevcut kültürü geliştirmek, değişen dünyaya hem çalışanların hem de kurumun adapte olabilmesi için önemli. Bu noktada çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Her kurumun siz tanımlasanız da tanımlamasanız da bir kültürü var. Üstelik Penti gibi 60 yıllık köklü bir markanın son derece güçlü bir kurum kültürüne sahip olduğunu gururla söyleyebilirim. Yaptığımız çalışmalar bu kültürü modernize ederken, dijital çağı entegre edip Türkiye'deki büyümemizi daha geniş coğrafyalara yaymamızı, bir anlamda bunu pusula olarak şekillendirmemizi sağlıyor.

Yaklaşık 3 yıl önce başladığımız bu çalışmalarla yüksek büyüme hedefleri olan Penti'nin büyümesine katkı sağlayacağımıza gönülden inanıyoruz. Şirket değerlerimizi yeniden tanımladığımız ve yaygınlaşması için elimizden geleni yaptığımız yoğun bir dönem yaşadık. Değer elçisi olan çalışanlarla beraber işe alım süreçlerinden terfi süreçlerine, performans sistemimizden tedarikçi yönetimi anlayışımıza kadar etki eden değerlerimizin yayılımını sağladık. Daha sonra Penti'de İK yönetim anlayışımızı yeniden tasarladığımız, iş yeri kültüründe köklü değişiklikler yaratmaya başladığımız işveren markası projemizi, "Ritmik"ı ve alt kırılımlarını tanımladık.

Bu çalışmalarda en büyük önceliğiniz neydi?

S.A.Ü: En büyük önceliğimiz; Penti'yi anlatan, günlük hayatımızda gerçeğe dönüşen, neredeyse elle tutulur hale gelen değerlerimizi tanımlamaktı. Esasında sahada ve mağazalarımızda, ofislerimizde yaşayan değer tanımlarının peşine düştük. Bunu tanımlamak her zaman kolay olmuyor. Popüler olanın cazibesinden ve kulağa hoş gelen tanımların ışıltısından kaçmak için çaba gösterdik. Fokus grup çalışmalarından çalıştaylara uzanan bir sürecin sonunda bugünkü kültür tanımına, değerlerimizin davranışsal göstergelerine ulaştık.



Kurum kültürünü etkileyen iç ve dış etmenler neler?

S.A.Ü: En temel etkenin “sahiplenmek” olduğu söylenebilir. Çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar, iş ortakları tarafından sahiplenilmeyen bir kültürün sağlıklı olması beklenemez. Aslında önem sırasına dizilmeleri doğru olmayan, farklı katmanlarda ve derinliklerde yer alan çok kriter var. Sanırım başlıcaları, özellikle üst yönetimin bu değerler ışığında karar alması ve bunu şeffaf şekilde paylaşması. Şirket içerisinde takdir edilen davranışların değerlerle uyumlu olması da önemli. Değer elçilerinin ya da bu işe sahip çıkan herkesin tüm çalışanları, yeri geldiğinde değerlere uygun davranmaya çağırması ya da değer temelli takdir etme alışkanlığı geliştirmesi önemli.

Kurum kültürü oluştururken karşılaştığınız en büyük sorun neydi? Bunu nasıl aştınız?

S.A.Ü: Aslında bu soruya değer elçilerimizin cevap vermesi doğru olur, zira bu çalışmalar onların emeğiyle hayat buldu. Gözlemlediğim kadarıyla en büyük zorluk, değerlerin tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılması. Bu konuda her değerın davranışsal göstergeleri üzerine epeyce kafa yordüğümüzü belirtmeliyim. Bu tanımların değerlendirme merkezi uygulamaları ve performans sistemi içerisinde de yetkinlikler olarak tanımlanması kritik başarı faktörlerindendi.



Çalışmaların sonuçlarını nasıl ölçüyor ve değerlendiriyorsunuz?

S.A.Ü: Son 2 yıldır yaptığımız “Çalışan Mutluluğu” araştırmalarında görüyoruz ki dokunduğumuz her alanda fark ve anlam yaratmaya başlamışız. Bu araştırma sonuçlarını şeffaf bir şekilde üst yönetiminden başlayarak tüm çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Yalnızca İK’nın sorumlu olduğu bir ortamdan, kolektif bir sorumluluk anlayışıyla, daha mutlu çalışma ortamları oluşturmaya gayret gösteriyoruz.

Selim Arda Üçer, Pentik İlk Direktörü

Kurumsallaşma ! Kültürü Öldürür Mü?

Kurumsallaşma, bir şirketin faaliyetlerini ve varlığını “kişi bağımsız” sürdürebilmesini sağlayan, bunun için planlı ve sistemli önlemler alan yönetim biçimidir. Kurumsallaşmayla birlikte oluşan kurumsal kimlik; çalışanların hitap şeklinden yapılacak sunumlara, kılık kıyafetten farklı olaylar karşısında alınacak aksiyonlara kadar kurum içindeki tüm eylemlerin belirleyicisidir. Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek bir şirketin büyüme ivmesi kazanmasıyla birlikte kurumsallaşması zorunludur.

Şirketin iş hayatına başladığı ilk zamanlardaki kurum kültürü, çalışan sayısı ve iş yükünün artmasıyla sürdürülebilir olmaktan çıkar. Ufak bir grupken kurulan ilişkiler ve bu ilişkiler bütünü olan kurum kültürü, değişmek ve evrilmek zorundadır. Şirketin faaliyetlerine başladığı andan itibaren oluşan ve yaşanan gelişmelerle doğru oranda şekillenen kurum kültürü, çalışanların kurumla ilgili eylemlerdeki duruşunu şekillendirir. Kültür öğrenilebilir olduğu için kazanılır ve sosyal kalıtımla aktarılır.

Kurum kültürü süreç içerisinde değişim gösterebilir, evrilebilir ya da tamamen ortadan kalkarak yenilenebilir. Ancak bu kurumsallaşmayla değil, dış etkenler nedeniyle olur. Değişen ve gelişen dünyada insanı olumlu ya da olumsuz değiştiren her şey kurumları da etkiler. Kurumun şartları ve ihtiyaçları değiştiğinde kurum kültürü de yeni duruma göre şekillenir. Değişen şartlar karşısında ortaya çıkan ihtiyaçlar, yeni yol ve yöntemlerle çözüme ulaştırılırken kurum kültürü de değişim gösterir. Bu noktada kurum kültürü ihtiyaç giderici olmalıdır. Değişen sosyal ve kültürel ihtiyaçlar, kurumsallaşmayla birlikte daha net giderilir.

Belirli bir büyüklüğe kadar kurucu ve çevresindeki kısıtlı sayıda çalışanıyla hızlı ilerleyen şirketler, büyüme arttıkça sorunlar yaşamaya başlar. Başlangıçta, büyümenin ne zaman gerçekleşeceği ve bu durumda neler yapılacağı hakkında planları bulunmadığından, sorun ortaya çıktıkça tek tek çözülür, işletme yoluna devam eder. Ancak bütüncül bir yaklaşım olmadığından, işletme zamanla şişmanlar, hatta obez halini alır ve kontrolü zorlaşır. Bunun yanında, kurucuya bağlı olarak hayatını sürdüren işletme, ondan uzaklaştığında veya onu kaybettiğinde krize girer. Bir kısmı da krizden çıkamaz ve hayatı sona erer.



Kurumsallaşan yapılarla ilgili, kurum kültürünün olumsuz yönde değiştiğine ya da ortadan kalktığına dair birçok eleştiri yapılır. Bu eleştirilerden ilki, kurumsal yapılarda insanların bencilleştiğidir. Halbuki kurumsallaşmanın kurum kültüründe ilk etkisi, iş ve görev tanımlarında görülür. Herkesin her şeyi yaptığı geleneksel yapılar kurumsallaşmayla iş ve görev tanımını belirgin yapılara dönüşür. Böylece iş yükü azalırken paylaşımcılık artar. İş ve görev tanımlarındaki belirsizlik kurumsallaşmayla kalkmış olur.

Bir diğer eleştiri ise kurumsallaşmayla kurumlardaki hiyerarşinin belirginleşerek samimi iletişim kültürünün kaybolması ve dikey iletişimin kendini hissettirmesidir. Kurumsallaşmayla kişilerin yetki ve sorumlulukları sistemleşir. Bu sistem, belirli kurallarla sabit olduğu için iletişim kurulurken belirli bir yolun izlenmesi gerekir. Kurumsallaşmayla kurum içi ilkelerin konulması, kurallar ve yönergeler ile hareket edilmesi oldukça önemlidir. Birlikte kurum kültürüne katkı sağlayacak ve geliştirecek olgular da ortaya çıkar. Kurumda tüm süreçler denetlenebilir hale gelerek şeffaflık sağlanırken güven olgusu tesis edilir. Kurumla ilgili kararlar istişare ile alınır. Böylece geleneksel yapılardan daha katılımcı bir ortam sağlanır. Tüm işlerde profesyonelliğin ön plana çıktığı kurumsal yapılarda, yenilikler kurum kültürünün gelişmesi için zemin hazırlar.

Şurası açıktır ki işletmelerin, kurucularının ömrüne bağlı olmaksızın yaşamaları ancak müesseseseleşmek ile mümkündür. Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerde gördüğümüz bütün büyük kuruluşlar, şahıslar yerine sistem ve organizasyona dayanarak uzun sürelerde ayakta kalmışlardır.

– Vehbi Koç



Sonuç olarak görüleceği üzere kurumsallaşma kurum kültürünü öldürmez, şartlar ve koşullar gereği sürekli olarak geliştirir ve değiştirir. Kurumsallaşmayla birlikte kurum kültürü gelişme safhasına başlar. Şirket, yeni hedeflerine koşarken kurumsallaşmayla değişen ilişkilerde hedef dahilinde evrilir. Öte yandan kurum kültürü zenginleşirken, sahiplenilmeyen öğretiler kurum kültüründe arka plana atılarak zamanla unutulur.

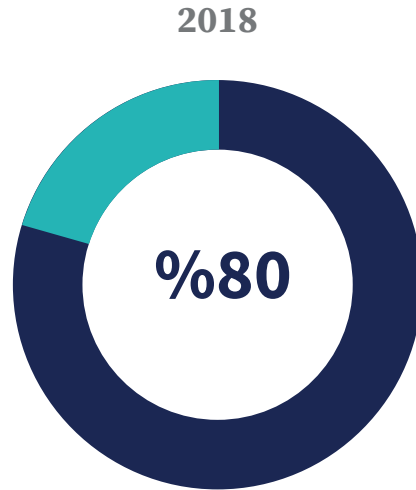
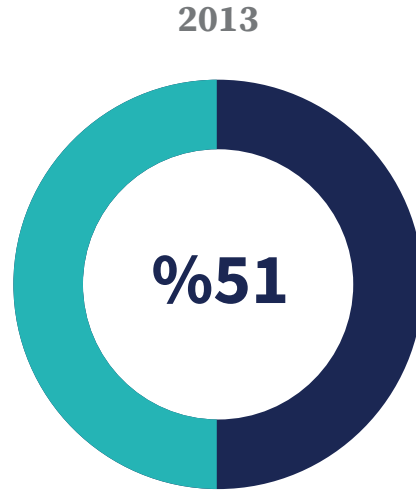
“Kurum Kültürü” Kavramına Dair

Son birkaç yıldır insan kaynakları stratejileri kapsamında kurum kültürü kavramına dair analizler ve çalışmalar hız kazandı. Şirketler değişen iş modellerine, çalışanların beklentilerine ve teknolojinin iş hayatına dahil olması sonucunda ortaya çıkan belirsizliğe karşı özellikle kurum kültürü inşa etmeye veya var olanı yönetmeye odaklanıyor. Güçlü kurum kültürleri; yeni yetenekleri çekmek, inovatif bir deneyim sunmak, yeni liderler ortaya çıkarmak ve sürdürülebilir bir başarı için kilit bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. İş yerindeki kültür, şirketin kalbini ve aynı zamanda ruhunu ifade ediyor: Temel olarak neye değer verildiğini, insanların nasıl çalıştığını ve kuruluşun paydaşlarla etkileşimini belirleyen sosyal bir iletişim sistemi oluşturuyor. Bu sistem özellikle son yüzyılda, dışının bir parçası olarak ifade edilen çalışanların “insan sermayesi” kavramıyla şirketlerin birer paydaşı olarak yükseldiği süreçte önemini daha fazla hissettiriyor.

Bugün insanlar sosyal hayatlarındaki anlam arayışlarını çalışma ortamlarına da taşımış durumda. Bu arayış, şirketler ve liderler için yeni bir sancılı sürecin kapılarını aralıyor. Çalışan bağlılığı, şirketlerin beklentileriyle çalışanların anlam arayışı ve iş tatminleri arasında ortak bir dil yaratıyor. Ancak bu dilin sürdürülebilir olması için önce çalışanı ve beklentilerini anlamak, ardından kurumun geneline sirayet edecek değerlerle bir ekosistem oluşturmak ve nihai olarak bu kültürün devamlılığının korunması gerekiyor. Pek çoğumuz kurum kültürünün özenle yönetilmesi gereken bir varlık olduğunun bilincindeyiz ancak sorun şu ki; bunun nasıl yapılacağını anlatan bir formül veya kitap yok. Her bir şirkete ve mevcut yönetim anlayışına göre değişiklik gösterecek olan kurum kültürü çalışmalarının bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmasını pek çok açıdan derinlemesine incelemeliyiz.

İş Yeri Kültürü Değişmeli

Son 5 yılda iş yerindeki çalışma kültürünün değişmesi gerektiğini söyleyenlerin oranı artıfta.



● Değişiklik bekleyenlerin oranı

Kaynaklar:

Tablo: Katzenbach Center, 2018 Global Culture Survey

“Kurum Kültürü” Üzerine Bazı Tanımlamalar

“Kimsenin bakmadığı zamanlarda
çalışanların davranış şekli”
Black Sun PLC

“Genel olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde
hissedilen bir dizi norm ve değerler”
MIT Sloan Management Review

“Kurumların, çalışanlarından günlük olarak
uygulamalarını istedikleri değerler”
The CEO Force for Good

“Temel olarak neye değer verildiğini,
insanların nasıl çalıştığını ve kuruluşun
paydaşlarla etkileşimini belirleyen sosyal
bir iletişim sistemi”
Gartner

Tarihsel Düzlemde “İş”in Dönüşümü

Kurum kültürünün önemini ve çalışanların beklentilerini anlamak için öncelikle işin tarihsel düzlemde değişimine bir göz atmak gerekiyor. Tarım Ekonomisi ile temellerini atabileceğimiz iş ve iş yeri kavramı, Endüstri ve Bilgi Ekonomileri’ni aşarak 4. Endüstri Devrimi’ne yani Amaç Ekonomisi (Purpose Economy) olarak adlandırılan günümüz dünyasına ulaştı. Bu süreçte çalışan için iş ve iş yeri anlam değiştirdi. İş kavramı para kazanılan bir araç olmaktan çıkarak epey oldu. Çalışanlar artık bir anlam arayışı dahilinde çalışma hayatını değerlendiriyor. Anlam ve iş tatmini arayışı, şirketler ve liderler için yeni değerler üzerinde dönüşen iş yeri anlayışına uygun olarak bir kurum kültürü oluşturmayı mecbur kılıyor.

PwC’nin araştırmasına göre çalışanların %83’ü “günlük işlerde anlam bulma”yı çalışma hayatındaki öncelik olarak tanımlıyor. Bu anlam arayışının temeli, insanların iş hayatına giren otomasyon ve makinelerle karşı hiç olmadığı kadar daha değerli olduklarını hissetmeleri ve sarf ettikleri emeğin katma değer oluşturduğundan emin olmak istemeleri üzerine atılıyor. Tam da bu noktada karşımıza “iş tatmini” kavramı çıkıyor. Günümüzde çalışanlar yaptığı işin değerine kani oldukları, her anında kişisel olarak tatmin oldukları, büyümeye katkı

sundukları bir iş deneyimi arayışındalar. Yapılan sınır bilim araştırmaları söz konusu tatminin ne olduğunu ise şöyle özetliyor: Ait olma, psikolojik güvenlik, fark yaratma, anlam bulma ve daha iyisi için mücadele etme/emek verme.

*Dijital çağda, modern iş yeri
artık fiziksel bir yer değil;
hem insanların hem de
kuruluşların amaç aradıkları,
yaratıcılıklarını geliştirip
büyümeyi destekledikleri bir
zihniyet halini aldı.*

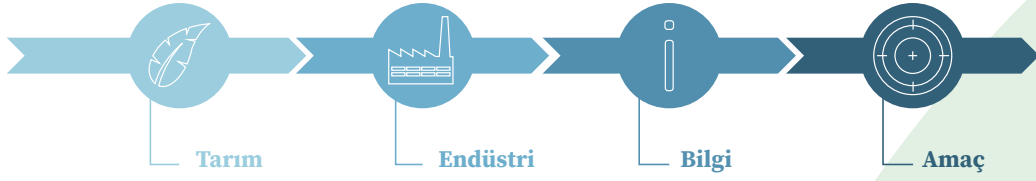
– Joe Whittinghill

Microsoft Yetenek ve Öğrenmeden Sorumlu
Başkan Yardımcısı

Kaynaklar:

PwC-CECP-Imperative, “Making work more meaningful: Building a fulfilling employee experience”, 2018

Çalışma Hayatının Dönüşümü



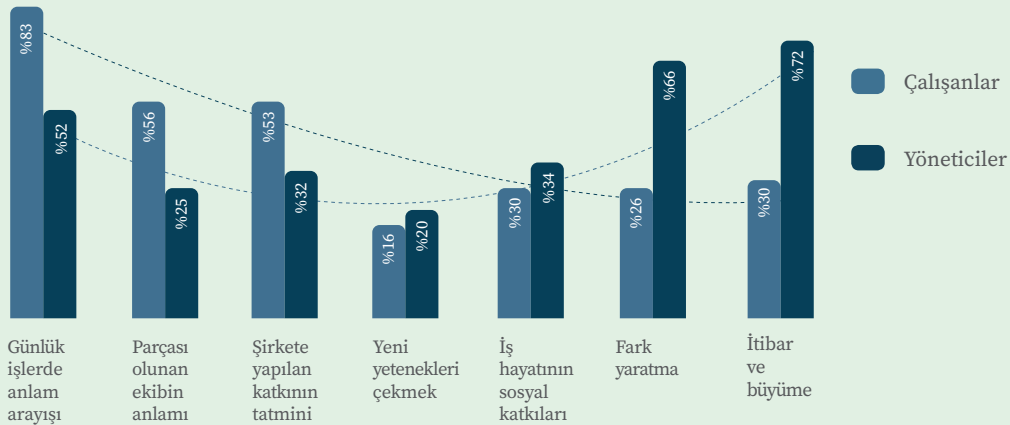
Çalışan değer önermesi	Hayatta kalma	Memnuniyet	Sorumluluk	Anlam arayışı ve iş tatmini
Beklenen çalışan karakteristiği	Güç	Verimlilik	Merak ve öğrenme	Özgüven
Gelişim odağı	Dayanıklılık	Zanaat ustalığı	Yaratıcılık ve inovasyon	Amaç

Çalışanlar ve Yöneticiler Arasında Amaç Sorunsalı

Genellikle yöneticiler öncelikli olarak üretilen ticari değeri ön planda tutarken, çalışanlar ise iş tatminini ve çalışma amacını, şirkete ve topluma yaptıkları katkıları anlamının bir yolu olarak görüyor. Tam anlamıyla verimli olarak çalışması için birey günlük iş rutinlerinde bu anlamı bulma arayışı içinde. Yöneticiler kurum kültürlerini geliştirerek çalışan motivasyonunu ve bağlılığını artırmanın hem kültürel hem de ticari olarak getirebileceği sayısız avantajı kolayca ifade etmelerine rağmen bunun için bir adım atmaya öncelik vermiyor. PwC'nin 2016 yılında gerçekleştirdiği "İş yerinde Çalışma Amacı"na dair araştırma da bunu oldukça net bir şekilde ortaya koyuyor. Yöneticilerin ticari hedefleri önceliklendirdikleri, çalışanların ise anlam arayışını ilk plana aldıkları görülüyor.



Çalışma hayatı ve beklentiler



Kaynaklar:

PwC, Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace, 2016

İş Tatmini Biyolojik Bir Süreçtir!

Çalışanların çalışma süreçlerindeki iş tatminlerine ilişkin en ilginç değerlendirmelerden biri son yıllarda sinir bilimciler tarafından yapılan araştırmalarla ortaya kondu. İş tatmini, çalışırken kazandığımız bir duygudur. Çalışanlar günlük iş rutinleri esnasında iç ve dış motivasyonlara paralel olarak bir amaç/anlam kazanır. Bu tatmin duygusu, biyolojik olarak beynin hayatta kalması ve değerli olan davranışları ödüllendirmek için salgıladığı oksitosin ve dopamin gibi iki nörokimyasal tarafından üretildiği Dr. Britt Andreatta ve ekibi tarafından ortaya kondu.

Mutluluğumuz doğrudan iş tatmini, ilişkilerimizin kalitesi, şirket için yarattığımız etki ve bireysel gelişim ile bağlantılı.

— Dr. Britt Andreatta

İş tatminine ulaşmak isteyen ve yaptığı işte bir anlam arayan çalışanların 3 temel beklentisi bulunuyor:

İlişkiler

Çalıştığı kuruma kendini ait hissetme

Etki

Bir hedefe doğru ilerlerken performansıyla fark yaratma

Büyüme

Üstesinden gelineen kişisel zorluklar ile hem öğrenme hem de kurumun büyümesine katkı sunma

İş tatminine ulaşan çalışanların:

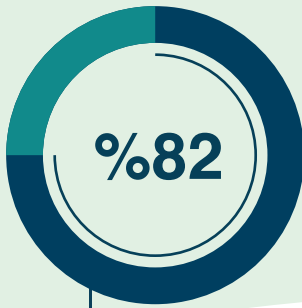
Çoğunluğu, mutsuz çalışanlara oranla üç yıl daha fazla aynı şirkette kalmayı planlıyor.

3'te biri daha düşük ücret almayı kabul ediyor.

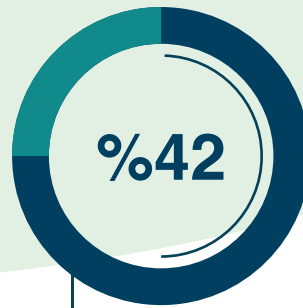
%70'i daha tatmin edici bir iş için teklifleri değerlendireceğini belirtiyor.

%39'u mevcut rollerinde veya iş yerlerinde mutlu olursa daha çok çalışacağını ifade ediyor.

Çalışanlar iş tatmini noktasında sorumluluğu üstleniyor!



İş tatmininden kendisinin sorumlu olduğunu kabul ediyor.



İş tatmininde kendi motivasyonlarının en önemli engel olduğunu belirtiyor.

Kaynaklar:

PwC-CECP-Imperative, "Making work more meaningful: Building a fulfilling employee experience", 2018

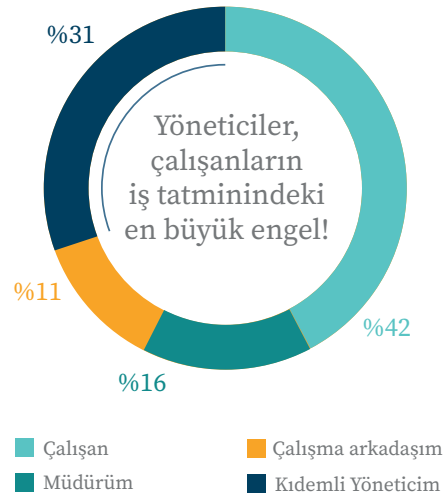
İş Tatmininin Önündeki En Büyük Engel %47 ile Yöneticiler!

İK profesyonelleri, 2018'de yöneticilerin öncelikli olarak "değişimi yönetmek" konusunda desteklenmesi gerektiğini belirtti. 2019'da bu öncelik yerini "liderlik" yaklaşımının geliştirilmesine bıraktı. Bugünün liderlerinden şirketlerini dijital dünyanın gerekliliklerine taşıırken, aynı zamanda insani değerleri de temsil eden bir lider olmaları bekleniyor.

Kültürel Miyopluk

Karar vericiler çoğu zaman tüm çalışanların aynı olduğu veya kendileri gibi olduğu varsayımıyla hareket ediyor. Halbuki Amaç Ekonomisi'nin en belirgin özelliklerinden biri çeşitlilik ve farklılık. Ancak çoğu yönetici, çalışanların beklentileriyle kurumsal kültürün gerçekleri arasındaki farklılığa yabancılaşıyor. Bu da mevcut ile beklentiler arasında kültürel bir boşluk yaratıyor. Halbuki; işletmeler, farklı paydaş gruplarını ve müşterilerini yansıtan çalışanlara sahip oldukça müşteri ihtiyaçlarını anlayıp cevap geliştirmede daha hızlı davranıyor. Bu farklılık aynı zamanda ekip için iletişim süreçlerini de kolaylaştırıyor. Ancak kapsayıcı kültürel değerler yerine az sesliliği tercih etmek bir süre sonra kültürel miyopluga neden oluyor. O.C. Tanner Institute'nin Global Kültür Raporu'na göre;

- İnsan kaynakları uzmanlarının yalnızca %36'sı, farklı kültürlere sahip bireyleri ekibe katmak istediklerini belirtiyor.
- Çeşitli kuşaklardan (X, Y, Z Kuşağı ve Baby Boomers) oluşan ekiplerin birlikte daha başarılı kararlar aldıkları görülüyor. Söz konusu çeşitliliğe sahip ekiplerin, yalnızca "genç" veya "yaşlı" çalışanlardan oluşan ekiplere kıyasla başarılı olma olasılıkları 2 kat daha fazla.
- Şirketlerinin farklı dünyalardan insanlara ev sahipliği yaptığını düşünen çalışanların, kendilerine ve daha iyisini yapmaya olan inançları 3 kat artıyor.



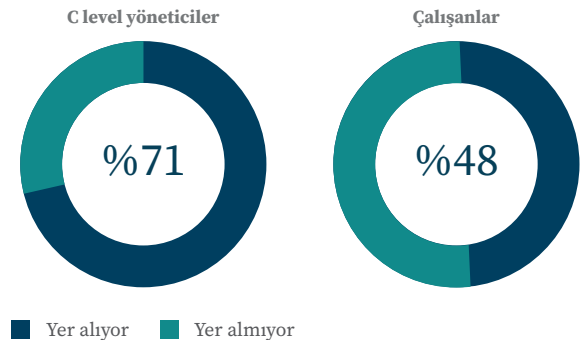
Önce müşteriler değil, çalışanlar gelir, çalışanlarınıza özen gösterirseniz, onlar da müşterilerinize özen göstereceklerdir.

– Sir Richard Bronson

Her şirkette yöneticiler bir dereceye kadar kültürel miyopluktan etkilenir. Bu, kendi bakış açılarını tüm işleyişe yayma eğiliminin sonucudur. Katzenbach Araştırma Merkezi'nin Global Kültür Anketi verilerine göre, C level yöneticilerin %71'i kurum kültürü çalışmalarının gündemde olan konular olduğunu ifade etmesine rağmen, çalışanların yalnızca %48'i bu konuda hemfikir. Yöneticiler, ekipleriyle ve örgütleriyle duygusal bir düzeyde ilişki kurmadıkça ya da farklılıklarına saygı duyarak onları anlamaya gayret etmedikçe kültürel miyopluktan kurtulmaları çok da mümkün değil.

Kurum kültüründe bakış açısı farkı

Kurum kültürü şirketin öncelikleri arasında yer alıyor mu?



Kaynaklar:

PwC-CECP-Imperative, "Making work more meaningful: Building a fulfilling employee experience", 2018)

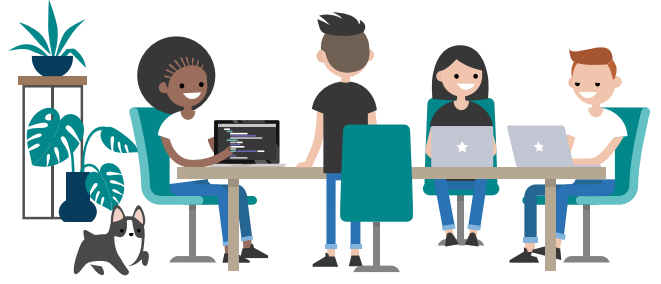
O.C. Tanner Institute, Global Culture Report, 2018

Tablo: Katzenbach Center, Globe Culture Survey, 2018

Z Kuşağı İş Dünyasında!

Çeşitlilik ve kapsayıcılıktan söz edip de iş dünyasının temel dinamiklerini derinden etkileyen Z Kuşağı'na değinmemek olmaz. Z Kuşağı'nın beklentileri ve kurumsal kültüre etkileri artık yok sayılamayacak denli hayatımızı etkiliyor. Onlar önceki kuşaklardan çok ama çok farklı! Peki nereden geliyor bu farklılıkları? O.C. Tanner Institute'nin Global Kültür Raporu'na göre;

- %64'ü dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek istiyor.
- %79'u geleneksel bir yöneticiden ziyade bir antrenör veya mentor arzu ediyor.
- %88'i rekabetçi değil, ortak çalışma kültüründe yer almak istiyor.
- %88'i iş-özel hayat dengesi/ayrımı yerine her ikisini birbirine entegre etmek istiyor.
- %74'ü mesai saati kavramına karşın esnek çalışma saatleri istiyor.



- Çalışanların %53'ü beş yıldan uzun süre şirketlerinde kalmayı düşünmüyor. (Nintex's Definitive Guide to Corporate America's Most Broken Processes study)
- Z Kuşağı'nın %59'u iki yıldan daha az bir süre mevcut işlerine devam edeceklerini belirtiyor. (Deloitte's Millennial Survey 2018)

İletişim Çağında “İletişim” Eksikliği!

İnsanlar olarak, bağlanmak bizim doğuştan gelen bir ihtiyacımız. Daha büyük bir şeyin parçası olmak, ortak bir hedef için birlikte çalışmak istiyoruz. Bugün, iletişim kurmamıza yardımcı olacak her türlü teknoloji var, ancak “iletişimsizliği” her zamankinden daha fazla tercih ediyoruz. Sadece ara sıra koridordan aşağı iniyor ya da birisiyle konuşmak için telefonu kaldırıyoruz. Sosyal hayatımızdaki bu tespit, artık iş hayatının da içinde bir karşılık buluyor. İş yerindeki birebir/yüz yüze ilişkiler her geçen yıl daha da azalıyor. Ofis koridorları veya asansörlerdeki birkaç baş hareketi dışında beklentilerimizi yazılı olarak ifade ediyoruz.

Yalnızlık, insanların fiziksel yokluğundan ibaret bir durum değildir. Yalnızlık, sizin için önemli olan bir şeyi başkalarıyla paylaşmamanız anlamına gelir. Bir anlam ve değer ifade eder.

– John Cacioppo,
Nörobilim Araştırmacısı

ABD’de yetişkinlerin;

%42'sinin yakın bir arkadaşı yok.

%46'sı yalnız hissediyor.

%43'ü ilişkilerinin anlamlı olmadığını düşünüyor.

%53'ü günlük olarak anlamlı kişisel sosyal etkileşime sahip.

%16'sı çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmayı tercih ediyor.

Z Kuşağı ise kendini en yalnız hisseden nesil olarak karşımıza çıkıyor. Daha uzun çalışma saatleri, sosyal medyada geçirilen süre bu yalnızlığın artmasında rol oynuyor. Bu durum ekip çalışmalarını, çalışan verimliliğini de etkiliyor. Kurumsal kültür içinde yer edinmeyen düzenli ve açık iletişim, şirketlerin kendilerine de zarar veriyor. Duygusal ve zihinsel sorunlar sebebiyle azalan verimliliğin yanı sıra artan devamsızlık ve sağlık giderlerinin ABD’li işverenlere her yıl 79-105 milyar dolar arasında maliyet yarattığı tahmin ediliyor.

Kaynaklar:

Great Place to Work, Herkes için Harika İş Yeri Kültürü Raporu, 2019
O.C. Tanner Institute, Global Culture Report 2018

Kurumsal Kültür, Finansal Analist ve Yatırımcıları Etkiler mi?

İnsan sermayesi artık yalnızca İK'cılar   değil, CEO'ların, yatırımcı ilişkilerinin ve finans ekiplerinin de odak konusu haline geldi. Nasıl mı? Artık analist ve yatırımcılar tarafından finansallar kadar şirket çalışanları, insan sermayesi ve yetenekleri de irdeleniyor. Kurum kültürü ve çalışma modelleri analiz ediliyor. Uluslararası danışmanlık şirketi Gartner bu durumu "earning call" adı verilen finansal yatırım toplantılarında şirket CEO'larının kurum kültürüne dair ayırdıkları konuşma süreleri üzerinden incelemiş. Gartner'ın yayınladığı "Discussing Corporate Culture with the Street" başlıklı rapora göre;

Great Place to Work araştırmasında 2019 yılında "En İyi İşveren" unvanını alan iş yerlerinde çalışanlar, en fazla "Güven" ve "Yenilikçilik" değerlerini deneyimliyorlar.



- Kurum kültürü, 2017 yılı toplantılarında finansal konuların yanı sıra şirkete dair en çok tartışılan nitel konular arasında yer alıyor.
- şirket CEO'larının %69'u finansal sonuçların yanı sıra çalışanlarının yetenek ve özelliklerinden bahsediyor.
- Her 10 yatırımcıdan 8'i, şirketin geleceğini değerlendirmek için vereceği kararlarda çalışma kültürü ve şirketin sahip olduğu yeteneklerin etkili olduğunu belirtiyor.

Kaynaklar:
Gartner, Discussing Corporate Culture with the Street, 2019

Yanlış Kurum Kültürü 30 Milyar Dolar Kaybettirir!

MIT tarafından yayınlanan araştırmaya göre, CEO ve CFO'ların %85'i sağlıksız bir şirket kültürünün etik dışı davranışlara yol açtığına inanıyor. ABD'nin en büyük üçüncü bankası olan Wells Fargo'nun piyasa değeri bir günde yaklaşık 30 milyar dolar düştü. Federal Reserve, müşterilerin izni olmadan 2 milyondan fazla hesap açma cezası olarak bankanın büyümesini yasakladı. Bağımsız bir denetim ekibi tarafından yürütülen soruşturma neticesinde, illegal davranışların temel nedeninin, hesapları açan departmanın çalışma kültürü olduğu sonucuna varıldı.



Kurum kültürlerine göre çalışılacak en iyi yerler arasında bulunan şirketler, beş yıllık bir süre içinde hissedarlarına yaklaşık %20 daha fazla getiri sağlıyor.

(A. Edmans, "Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices")

PwC'nin araştırmasına göre CEO ve CFO'ların;

- **%90'ı** kurum kültürünü iyileştirmenin şirketlerinin değerini artıracığına inanıyor.
- **%80'i** kurum kültürünün şirketlerinin değerlemesini belirleyen en önemli beş faktör arasında yer aldığını düşünüyor.

Kaynaklar:

MIT Sloan Management Review, Measuring Culture in Leading Companies, 2019

(PwC-CECP-Imperative, "Making work more meaningful: Building a fulfilling employee experience", 2018)

Yaşam Döngüleri ve Kültür

Giriş Growth Etkinlikleri

Pazarlamada yaşam döngüleri ne anlama geliyor?
Bir çalışanın yaşam döngülerini ve edindiği
kültürü pazarlamanın yaşam döngülerine nasıl
yediririz?

Sonuç

Bir yıldan uzun süredir “Growth Meetup” adında farklı sektörlerden şirketlerin işlerini nasıl büyüteceklerini tartıştığımız bir dizi etkinlik düzenliyoruz. Genel olarak büyüme stratejileri, growth hackler ve finansal yaklaşımlar hakkında konuştuğumuz bu etkinliklerde, konu dönüp dolaşıp takımları büyütmenin ve bir arada tutmanın zorluklarına geliyor. Etkinlik notlarını incelediğimizde her etkinlikte bu konudan bahsedildiğini ve en az growth hacking konusunun ilgi çektiğini görüyoruz.

Hangi sektörden olursa olsun bir şirketin büyümesinde ürünü ya da hizmetiyle ilgili “büyüme stratejileri” kadar takımının da rolü olduğunu ve aslında ikisi için de harcanan eforun ve kullanılan taktiklerin benzer olduğunu söyleyebiliriz.

Bugün hangi ürün/hizmeti pazarlamak isterseniz isteyin veya büyümek için efor sarf ederseniz edin, pazarlamada kullanabileceğiniz yöntemlerden biri müşterilerinizin yaşam döngülerine göre hareket etmektir. Sizin için tamamen yabancı olan potansiyel müşterilerinizi dört adımda marka fanatiklerine dönüştürebilirsiniz. Bu, sizin için tamamen yabancı olan kişileri şirketinizin her yerde savunucusu haline getirmenizi de mümkün kılabilir. Gelin önce pazarlamada bu adımlar neyi ifade ediyor, ona bakalım.

Cezbet

Dönüştür

Bağla

Hoşnut et

Yabancılar

Ziyaretçiler

Potansiyel
Müşteriler

Marka
Fanatikleri

Cezbet: Şirketinizden daha önce hiç haberdar olmayan, değer önerilerini duymayan insanları yakalayıp çekmek için kullanabileceğiniz bir strateji. Eğer web tabanlı bir işten bahsediyorsak, şirketinizle herhangi bir mecrada karşılaşmış herkes; bir parfüm şirketinden bahsediyorsak, markanızı duyan (ya da duyabilecek) ve mağazanıza gelen herkes bu kapsama girer.

Dönüştür: Artık sizin için birer ziyaretçiye dönüşmüş olan yabancıları amacınıza yönelik olarak potansiyel birer müşteriye dönüştürmede kullanabileceğiniz bir stratejidir. Ürününüzü anlatabilir, hizmetinizin değer önerilerini gösterebilir, belki de ürün/hizmetinizi deneyebilir.

Bağla: Potansiyel müşteriler bu deneyimden memnun kaldığı noktada artık sizin müşteriniz olur ve aranızda ayrı bir ilişki kurulur.

Hoşnut et: Eğer müşterilerinizi hoşnut ederseniz; vaatlerinizle sunduğunuz hizmet uyumlu olursa ve değer önerilerinizden biraz daha fazlasını verebilerseniz, müşterileriniz artık sizin için yeni müşteri edinim sürecine dahil olur. Bu, aslında sürekli iç içe ve birbirine bağlı olarak devam eden bir döngüdür. Bu yüzden de "Yaşam Döngüsü Pazarlaması" olarak adlandırılır.

Böyle yakından bakınca aslında şirketlerimizin yetenek edinimi süreçlerine ne kadar benzediğini fark ederiz. Çok benzer ama biraz da farklı olarak bu süreç şirket kültürü ve çalışan deneyimini eklememiz gerekir. Tablomuzda da yer alan "Dönüştür - Bağla - Hoşnut Et" adımları tam olarak çalışma arkadaşlarınıza nasıl bir deneyim yaşattığınıza bağlıdır.

İstisnasız her adımda konunun tam da ortasında duran kültürün bu yaşam döngülerine etkisi nedir ve insan kaynakları için yaşam döngüleri nelerdir?

Cezbet

Doğru yeteneği kazanmanız için ilk adım, yetenek havuzunuza girebilecek insanların sizden haberdar olması. Bu sebeple konuşulan ve bilinenin yanı sıra “işveren markası”na sahip ve görünür olmalısınız:

- Sektörünüzde görünen bir şirket olun.
- Kültürünüzle bilin.
- Cezbedici ve konuşulacak yan haklar sunun
- Kültürünüz ve değerlerinizi mutlaka web sitenize ve iş ilanlarınıza ekleyin.
- Hikayenizi farklı mecralarda ve video gibi farklı formatlarla anlatın.

Dönüştür

Doğru yeteneklerin sizden haberdar olmalarını sağladınız, peki onları ekibinize nasıl katacaksınız? Bu sırada doğru yeteneğin, kültürünüzle uyumlu olarak şirketinize katıldığından nasıl emin olacaksınız?

- Mümkünse şirketinizdeki çalışanlardan referansla işe alım yapın.
- Mutlaka farklı platformlardan başvuru toplayın.
- Şirket kültür ve değerlerinize uyumluluğunu mutlaka sınayın.
- Görüştüğünüz yeteneğin şirketinizi ve değerlerinizi samimiyetle anladığından emin olun.
- Mümkünse potansiyel çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirmesini sağlayın.



Bağla

Yasal süreleri ve süreçleri bir kenara bırakalım, şirketinizle bir araya getirdiğiniz yeteneğin birbirine bağlanmasını nasıl sağlarsınız? Kuşkusuz belli bir kültürle oluşturulan çalışan deneyimiyle...

- Doğru yeteneklerden oluşan bir takım kurun.
- Takımdaki diğer yeteneklerle olabildiğince hızlı kaynaşılacak yollar bulun.
- Hedefler ve amaçlar konusunda açık ve anlaşılır olun.
- Hem takımınızı hem de şirketinizi geliştirecek geri bildirimleri alın ve mutlaka değerlendirin.
- Takımın farklı üyelerini neyin motive ettiğini bulun ve mutlaka oraya yatırım yapın.



Hoşnut Edin

Farklı nesillerden oluşan çalışanların şirketlerinden duyduğu memnuniyetler dalgalanıyor, her geçen gün yetenekleri şirketlerde tutmak daha da zorlaşıyor. Peki çalışma arkadaşlarımızı hoşnut edip onları bizim için birer elçi olarak konumlamak adına neler yapmalıyız?

- Şirketi dönüştürmelerine izin verin; değerlerin, kültürün ve hedeflerin birer parçası olmalarına, katkıda bulunmalarına yardım edin.
- Şirket kültürü ve terfiler arasında doğrudan bağ kurun ve bunu açıklayın.
- İster iş akdi olsun isterse istifa, şirketten ayrılma politikası oluşturun, önceden duyurun ve pozitif etki edecek şekilde uygulayın.
- Emeklilik de dahil şirketten ayrılmaları için paketler oluşturun, emekli olanlarla şirketinizde çalışanlar arasında bağ kurun.

Bir kere kurulduktan sonra gerçek bir döngü oluşturan bu yetenek edimi yaklaşımının olmazsa olmaz bir parçası da kültür. Tabii ki her şirkette yukarıda bahsedilen adımlar atılıyor fakat fark yaratan şirketler bu adımları birbirlerine şirket kültürüyle bağlıyor. Doğrusal olarak giden ve sonunda çıkmaza ulaşan şirketlerle döngüsel insan kaynakları politikaları oluşturabilen şirketler arasındaki en büyük fark, sağlam şirket kültürleri...

Kolay İK Ekibi

İşin Geleceğinde Kurum Kültürünün Önemi

Tarih boyunca insanlık, ne dünyanın fazla değiştiğini ne de değişimin iyi bir şey olduğunu düşündü. Aranan durum; istikrar ve güvendi. Haberler yavaş yayılır, teknoloji ağır gelişir, az insan seyahat eder ve işler nesilden nesile aktarılırdı.

Oysa bugün dünya hızla değişiyor ve dönüşüyor. Bugünün dünyasında makbul olan insan modeli; dönüşümü sadece kabul eden değil, onu arayan ve başlatan kişi! Haliyle, işin tanımı da değişiyor. İş yeniden tanımlıyor ve işin geleceğinden bahsediyoruz. Bahsettiğimiz ve tanımladığımız hiçbir şeyi sezgisel metotlarla değil aynı zamanda birçok kaynak ve veriden faydalanarak yapıyoruz.

Freelance altın çağını yaşayacak!

2027'de bağımsız (freelance) çalışanlar, maaşlı çalışanların sayısını aşacak.



Yeni meslekler hayatımıza girmeye hazırlanıyor!

Şu anki çocukların %65'i henüz var olmayan mesleklerde çalışacaklar.



Kabul edelim, dönüşelim!

Oxford araştırmacıları önümüzdeki 20 sene içerisinde Amerika'daki tüm işlerin toplam %45'inin makineler tarafından yapılacağını ileri sürdü.



His dünyamıza da bir göz atalım!

Çalışanların %60'ı mutsuz.



Bu yeni döneme hazır mıyız?

İş'in yeni tanımı: İş 3.0



İş i oluşturan kavramlar da söylemler de değ işt i. Hayatlarımıza çev ik iş gücü, gig ekonomisi, yetenek aç ığı, “agile” olmak, esnek çalış ma, kültür tasarımcısı gibi kavramlar çoktan yerleş ti.

Peki bu ortamda şirketler ve işverenler bu yeni kavramlara ne kadar adapte olabildi? Bunun için yapılması gerekenler neler?

Ş u kabul edilmeli ki, yeni çalış ma modellerini kurumsal dünyaya veya start-uplara adapte etmek bugün artık bir gereklilik. Aylık maaş sistemleri, hiyerarşik yapılar, iç süreçler, sabit iş gücü, tek tipleşmiş fonksiyonlar vb. kelimeleri lügatlardan kaldırıp yepyeni tanımlara kulaç atmaksa çağ ın getirdiklerinden.

Saat/iş bazı maaş ödeme sistemleriyle çalışan maliyetlerinin optimize edilmesi, çalışanın çalıştığı işverenin de ihtiyacı kadar ödeme yaptığı yeni finansal düzenlemeler, hiyerarşiye güle güle deyip esnek çalış ma saatlerine merhaba demek, tüm iç süreçleri de bu yeni yapılanmalara göre adapte etmek İş 3.0’ı yakalamak için atılması gereken ilk adımlardan. Sabit iş gücü ve uzun vadeli planlar yerine hızlı, deneysel yöntemlerin öğrenilmesinin, sürekli öğrenme kültürünün yaygınlaştırılmasının ve dijital araçların iş yapış şekilleriyle uyumlu hale gelmesinin çalışan deneyimine de yeni bir bakış açısı kazandıracak tartışılmaz. Bu durum, insanın odağ ında bulunduğ u çalışan deneyimi yolculuğ unu yeniden tasarlamayı çağ ırıyor.

Kültürün Yükselişi

Kültür, insanların başarılarının yanında başarısızlıklarını da deneyimleyebilecekleri, içinde bulunulan organizasyonun değerleriyle mutlu, doyumlu bir şekilde yaşayabilecekleri, güvenli bir ortamda potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olan bir inanç sistemi.

Her kültür, şirkete özgüdür. Doğru bir şirket kültürüne sahip olmak, en iyi stratejik plandan daha değerlidir çünkü bir rakibinizin stratejik planını alıp kendinize uyarlayabilirsiniz ama kültürünü taklit edemezsiniz. İşte tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda insanın o şirkete girişinden çıkışına kadarki yaşadığı deneyim olarak aktarılan çalışan deneyiminin vazgeçilmez bacaklarından biridir kültür.



Çalışan Deneyimi = Kültür + Dijitalleşme + Fiziksel Şirket Ortamı

Çalışanların da bu kültüre -en azından bir kültüre- dahil olmayı istemeleri gerekir.

Peki bu istek yoksa nasıl oluşturulur?

Bu isteği oluşturmak, güçlendirmek yine İK departmanının ve yönetimin el ele vermesiyle gerçekleşir. Bahsettiğimiz gibi, çalışanlar sadece happy hour'lar ya da şirket içi futbol turnuvaları beklemiyor, onlar "anlam" arıyor.

Bu anlamı ararken -aslında hepimizin- sık sık kafasından geçen bazı sorular iş dünyası ile kesişiyor: "Neden varız? Sabah gelip o masaya neden oturuyoruz ya da o makinenin başına neden geçiyoruz? Organizasyon içerisinde neredeyiz? Hayallerimiz ne? O hayallere ulaşmak için neler yapıyoruz? Şirketim hayallerini benimle paylaşıyor mu? Şirketin değerleri ile benim değerlerim örtüşüyor mu?"

Çalışanları dinlemek, anlamak ve onlara "anlam"ı ararken kullanacakları araçları sağlamak bir kurumun kültür bacaklarının olmazsa olmazıdır. Bu araçlar bazen bir eğitim programı bazen bir gezi, bazen de bir keynote speaker veya koçluk programı olabilir. Bir kahve içerken beş dakikalık bir konuşma bile olabilir. Önemli olan, insanlara anlam arayışlarında yardımcı olurken samimi olduğunuzu göstermek ve kendilerini kıymetli hissettirmek.

Tüm bunların öncesinde ise kültürü tasarlama işini iyi ele almak gerekiyor. Her işin bir ehli var, bu durumda siz de "kültür tasarımcısı"na merhaba deyin!

Kültür Tasarımcısıyla Çalışın!

Şirketler büyümeyi, karlılığı, itibarlarını yönettikleri gibi kültürlerini de yönetip tasarlayabilir. Bunun için kültür tasarımcısı diye taze bir meslek bile var!

Bir Kültür Tasarımcısının İş Tanımı

Etrafına Bakar: Şirketi gözlemler, kültür içindeki açık noktaları, problem merkezlerini tespit eder.

Kendi Dilini Yaratır: Şirket içinde komünite yaratır hatta daha ileriye giderek kendi jargonunu oluşturur.

Öğrenir: Takımının her şeyi hakkında bilgi sahibidir.

Yapısallaştırır: Çalışanların çalışma zamanlarından keyif almalarını sağlayacak stratejiler, yöntemler geliştirir. Örneğin ofis alanını geliştirmek.

Dahil Eder: Kolektif hedefler devreye sokarak çalışanları dahil eder.

Şirketin Hikayesini Yazar: Aynı filmin senaryosunu yazmak gibi... Çalışanları harekete geçiren, onların duygularına ortak olan o film senaryosunu yazandır.

Çalışanlarınızı sizinle birlikte hayal kurmaya teşvik ederseniz, inandırmak için ayrıca uğraşmanıza gerek kalmaz. Zaten onlar o hayali kurarken orada oldukları için hayali de sahiplenerek desteklerini sunar.

Kültür tasarımcısı İK'nın gelişen koludur, İK'yı tamamlar. Yeni bir iş kolu olduğundan okumalı ve araştırmalı, sürekli kendini geliştirmelidir.



Kültürü Tasarlama Tarifi!

1. Her işin bir ehli var demiştik, bir kültür tasarımcısı edinin.
2. Mevcut kültürün keşfini yaptırın.
3. Şirketin var olma sebebini, değerlerini ve hedeflerini belirleyin.
4. Daha sonra tasarlama kısmına geçin ki bu da yukarıda bahsettiğimiz bir kültür tasarımcısı ya da bu role sahip bir İK ekibi ve üst yönetim liderliğinde yapılabilir.
5. Mevcut kültüre uygun ve onu daha ileriye taşıyacak, geliştirecek bir hikaye yazın.
6. Çalışanlara bu hikayeyi anlatın.

Kurum kültürünün tadını çıkarın!

4C1H Ekibi

Start-Up Dünyası

Yazılım dünyasına yön veren, hizmet olarak yazılım anlamına gelen SaaS (Software as a Service) modelleri güderek artıyor. İKahve'nin her sayısında sizlere, start-uplardan örnekler sunuyoruz.



B2Press.com

Nedir: B2Press; içerik geliştirme, basın bülteni hazırlama, dağıtım, medya takibi ve raporlama hizmetlerini bir arada sunan online bir PR ajansı olarak hizmet veriyor.

Ne İşe Yarar: Geleneksel bir PR ajansından alınabilecek hizmeti "bir servis" olarak sunuyor; 20'den fazla ülkede basında yer alınmasını sağlıyor.

Problem: Girişim ve KOBİ'lerin bir PR ajansı ile çalışacak bütçelerinin olmaması ve kurumsal şirketlerin sürekli azalan iletişim bütçeleri nedeniyle aylık sabit ajans ücretlerinden kaçınması.

Çözüm: B2Press, tam kapsamlı ve uçtan uca bir hizmet sunuyor. İçerik geliştirerek basın bültenlerini hazırlıyor, servis ediyor. Sonrasında online ve yazılı tüm yansımaları raporluyor. Her bir haber çalışması için sadece kullanıldığı kadar ücret ödenirken herhangi bir aylık/abonelik ücreti talep edilmiyor.



Robomotion.io

Nedir: Robomotion.io, bulut tabanlı bir yazılım robotları çözümüdür.

Ne İşe Yarar: Tekrarlanan süreçlerin yarı ya da tam zamanlı olarak otomasyonunun yapılmasını sağlar.

Problem: Birbirini tekrar eden, el oyalayan ve hata payı yüksek iş süreçlerinin giderek artması.

Çözüm: Yazılım robotları; bireysel ve kurumsal bilgisayar kullanıcılarının tekrar tekrar yaptığı, hataya açık işleri onların yerine yaparak kullanıcıların daha verimli çalışmalarını ve katma değeri yüksek işlere odaklanmalarını sağlar. Böylece hatalar azalır maliyetler düşerken verimlilik artıp dijital iş gücü büyür.

İKOLAY

Zamanı Organize etmek Trello ile Çok Kolay!

Günümüzde insanların en büyük problemlerinin başında, zamanı yönetememek geliyor. Aynı anda birden fazla yapılması gereken iş ve nereden başlayacağını bilememek, can sıkıcı bir yük haline dönüşebiliyor. İş takibine ayırdığınız süreden dolayı yapılması gereken projelerinize vakit ayırmakta zorlanabilirsiniz. Zamanınızı değerlendiremediğinizi düşünüp, hayatınızın aksadığını fark ediyorsanız eğer; işlerinizi, projelerinizi ve fikirlerinizi organize etmenizi sağlayan bir yardımcınızın olması güzel olmaz mıydı? Tüm bunları düşünmeyi bir kenara bırakıp sadece projelerinize odaklanmanız Trello ile mümkün. Trello'nun temel amacı, zamanınızı daha verimli bir hale getirerek proje yönetimi yapmanızı sağlamak. Zamanı yönetme prensibini benimseyen Trello, sade yapısıyla kullanım kolaylığı sunarak iş takibinizi kolaylaştırıyor.

Tüm iş sürecinizi geliştirebilir; hedeflerinizi, yapacaklarınızı ve yaptığınız işleri Trello ile tek bir ekran üzerinden organize edebilirsiniz. Hiçbir şey kaçırmadan yapmanız gerekenleri bu tabloda görebilir; aklınızdaki projeleri ve fikirleri güncel tutabilirsiniz. Trello'yu kullanmaya başladığınız anda fark edeceksiniz ki size daha çok zaman kalıyor ve verimliliğiniz artıyor. Ekiple birlikte yürüteceğiniz projelerde kolaylıkla iş takibi yapabileceğiniz bir ortam sunan Trello'da işlerinize görevler atayabilir, süre ekleyerek bitiş tarihi verebilir ve tüm bunlardan bildirimlerinizi açarak haberdar olabilirsiniz. Proje yönetim sistemi Trello ile artık yapacaklarınızı aklınızda değil göz önünde tutarak sadece projelerinize odaklanabilirsiniz.

“İkahve'nin her sayısında İKOLAY sayfasında, hayatınızı kolaylaştıracak önerilerle yanınızdayız.”



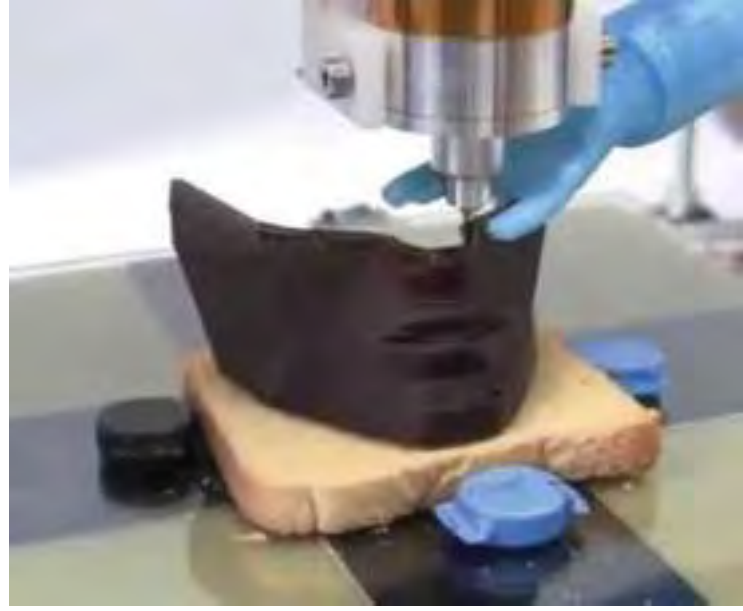
Hayat Planı ve Kariyer Hedefiniz İçin Size Yardımcı Olan Araç Trello ile Tanışın

Hayatınızın her anında kullanabileceğiniz Trello ile tatilinizi planlayabilir, hatta stresli bir süreç olan düğün planlamanızı bile eğlenceli hale dönüştürebilirsiniz. Sadece iş sürecinizi değil hayatınızı da kolaylaştıran Trello ile haftanızı planlayabilir ve yapılacaklarınızı öncelik sırasına göre detaylandırabilirsiniz. İşlerinizi denetim altına aldığınız andan itibaren hayatınızı kolaylaştıran bir uygulama olduğunu fark edeceğiniz Trello'ya ister mobilden ister masaüstü bilgisayarınızdan rahatlıkla ulaşabilirsiniz.



3D Printer ile Yapacaklarınızın Sınırı Yok!

Günlük yaşamda bize sıradan gelen birçok teknolojik ürün, 10 yıl öncesine kadar bir hayaldi. Artık teknolojik gelişmeleri benimseyip hayatımıza adapte etmek zorlanmadığımız ve sürekli daha fazlasını istediğimiz bir dönemdeyiz. Artan ihtiyaçlarımızı karşılayacak teknolojik gelişmeleri talep ettiğimiz ve kolay kolay hiçbir şeye şaşırmadığımız bu dönemde farklı bir deneyim yaşamayı hangimiz istemez ki? Canınızın çektiği tatlıyı sadece bir tuşa basarak önünüzde bulduğunuzu bir düşünün. Eğer bu fikir hoşunuza gittiğiyse, ilerleyen dönemde adını daha sık duyacağınız 3D Printer ile tanışın. NASA tarafından da kullanılan 3D Printer ile hayallerinizin ötesine geçmeniz artık mümkün. Günümüzün teknolojik ürünlerinin arasında kendine yer edinen 3D Printer ile engelli insanlar için protez yaparak yaşam kalitelerini artırmalarını sağlayabilir, ayakkabı prototipi üretmek dilediğiniz tasarımı yapabilir ve hatta onu yeni nesil mutfaklarda aşçı olarak görebilirsiniz. 3D yazıcılar; kullanım kolaylığı, zaman tasarrufu ve düşük maliyetiyle hayatımızın her alanına girerek vazgeçilmezimiz olmaya aday.



3D Yazıcıdan Yeni Nesil Aşçıya: Food Ink. Restaurant

Bilgisayardan resim indirir gibi dilediğiniz yemeğe ulaştığınızı bir düşünün. 3D yazıcılar hayatımızın böylesine içine girmişken İngiltere'de bir ilke imza atılarak 3D Printer kullanılan bir restoran açıldı. Bu restoranda gözünüzün gördüğü her şey 3D ile üretiliyor. Müşterilerine bambaşka bir deneyim sunmayı amaçlayan Food Ink, teknolojinin yanı sıra sanatsal olarak da çok farklı bir boyutta görsel şölen sunuyor. İngiltere ve Hollanda'da çok ilgi gören Food Ink; şimdi ise Berlin, Dubai, Roma, Tel Aviv, Barselona, Las Vegas, Toronto ve Singapur'u rotasına ekledi. Dünyanın ilk 3D baskı restoranı yavaş yavaş şubeleşme yolunda ilerliyor. 3D Printer ile yapılan yemeklerin oldukça sağlıklı olduğunu belirten Food Ink, bu sanatı dünya çapına yaymayı hedefliyor. Yakında fast food zincirleri gibi bir büyüme gerçekleştirir ve Türkiye'de de şube açarsa bize de deneyimlemek düşer.

Kültür Sözlüğü

Alt Kültür: Kurum çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Bir kurumda alt kültürler; kurum içi bölümler, kuruma yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar.

Bağlılık Duygusu: Kurum üyelerinin çalıştıkları kurumla aralarında kurdukları bağlıdır. Uyuma ve hedeflere ortak olmaya dayanır.

Culture Vulture: Vulture, İngilizcede “akbaba” anlamında kullanılmaktadır. Kurum içindeki olumsuz sayılabilecek davranışlarıyla ekip arkadaşlarını ve etrafını kötü etkileyen ancak yüksek iş performansı sebebiyle şirket içindeki çalışmasına devam eden çalışanlara verilen isimdir.

Çevik İş gücü: Dünya üzerinde kabul edilen yaklaşımlar içinde en hızlı ve güvenli proje geliştirme yöntemi olarak tanımlanan çevik iş gücü, farklı fırsatları hızlıca yakalayıp kavrayarak en iyi kazançları elde etmeye odaklı bir çalışma biçimidir.

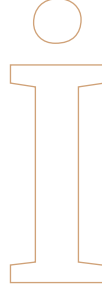
Değişim ve Dönüşüm: Değişim, herhangi bir kurumun çevresindeki gelişmelere uyum sağlamak amacıyla bugünkü durumunda yarattığı farklılıklardır. Dönüşüm ise kurumun bugünkü durumunu yeni bir temel kurarak tamamıyla değiştirmesidir. Değişim, dönüşümün bir sürecidir.

Esnek Çalışma: Belirli mesai başlangıç ve bitiş saatlerine bağlı kalmadan, çalışanların kendi özel hayat dengelerini de göz önüne alarak kurguladıkları çalışma biçimidir. Esnek çalışma biçiminde, iş ve özel hayat genellikle iç içe geçen kompakt bir şekilde devam eder, çalışan görevlerini zamanında teslim ettiği sürece istediği yerden ve istediği saatler içerisinde çalışabilir.

Girişimci Ruh: Yaratıcı, yenilikçi, risk alabilen, fırsatları değerlendirebilen, hareket kabiliyeti kuvvetli, başarı ve sonuç odaklı yaklaşıma sahip bireylerin ortak tavrını tanımlar.

Great Place to Work: Tüm ölçeklerdeki şirketlere iş yerlerini geliştirmeleri konusunda destek veren ve çalışanlarının mevcut kurum kültürü hakkındaki deneyimlerini ölçümleyen bir araştırma ve danışmanlık kurumudur.

İş 3.0: Yurt dışında Future of Work ya da Work 3.0 adıyla bilinen İş 3.0, geleceğin iş modelidir. İş 3.0 ile daha esnek ve talep üzerine istihdam modeline göre çalışılır. Bu sayede, profesyonel çalışanlar, daha dengeli ve daha esnek bir kariyer planı inşa ederken, şirketler de ekonomik anlamda daha kazançlı bir şekilde ilerler.



S ö z l ü ğ ü

İş Yapış Kültürü: Kurumun benimsediği ve üyelerinin belli bir düzen içinde performans göstermesini sağlayan çalışma anlayışıdır. Kuruma göre değişkenlik gösterir.

Kişİ Bağımsız: Kişİ veya kişilere bağımlı olmadan varlığını sürdüren kurumları tanımlar.

Kurumsallaşma: Bir kurumun şahıslara bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya sahip olma eylemidir.

Kurum Kültürü: Bir kuruma özgü tutum, davranış, inanç, değer ve alışkanlıklar bütünüdür. Kurum üyeleri tarafından paylaşılır ve davranış düzenleme yetisiyle ortak ruh yaratır.

Kültür Krizi: Kurum üyelerinin kurumla paralel olarak gelişim gösterememesi neticesinde uyum ve dengenin bozulduğu, kurum kültürüne ait olmayan tutumların gözlendiği olumsuzluklar bütünüdür.

Kültür Tasarımcısı: Şirketi gözlemleyerek, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek her kuruma özel bir hikaye yazan kişidir. Kültür tasarımcıları, yazdıkları hikaye sonucunda, o kurumun var olma sebebi üzerinden bir kültür analizi yapar. Kurum kültürünün iyileştirilmesi gereken yanları üzerine projeler geliştirir, var olan kültürün başarılı yanlarının tutundurulması için de ayrıca yaygınlaştırma çalışmaları gerçekleştirir.

Nudge/Dürtme: Herhangi bir zorlama, finansal teşvik, yaptırım veya talimat verme ihtiyacı duymadan; bireyleri arzulanan davranışa teşvik eden genel bir yaklaşımdır.

Ortak Değerler: Kurumun üyeleri tarafından paylaşılan ve onları bir arada tutan etkenler bütünüdür.

Pozitif Kurum Kültürü: Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmeye odaklanan, cezalandırmaktan ziyade ödüllendiren ve bireysel yaşam ile gelişimi desteklemeyi benimseyen kurum kültürüdür.

Start-Up Kültürü: Yeni bir fikirle ortaya çıkan ve bu fikri belirli yatırımlar sayesinde kısa sürede büyütme amacı taşıyan şirketlerin oluşturduğu yaratıcı ve yenilikçi çalışma kültürüdür.



İkahve

Farklı Kùltürlerde Tekrar Tekrar Var Olan Bir Kùltür: *Kahve*

Tarih içerisinde dini, siyasi ve ekonomik açıdan çeşitli dalgalanmalarla gelişen kahve kùltürü; günümüzde popüler kùltürün bir metası olarak üretilip sunulan ve bu bağlamda tüketilen bir unsur haline geldi. 2018 Dünya Kahve Tüketim Raporu'na göre; Türkiye'de son 5 yılda %13,2 artış gösteren kahve tüketimi, 93,9 bin tona ulaştı.

Peki Türkiye'de ve dünyada hızla büyüyen kahve endüstrileri, tüketimi ve popülerliği her zaman bu şekilde miydi? Küresel kahve zincirini oluşturan, yüklü miktarlarda yeşil çekirdek alımı yapan Karft Foods Group, Nestle, Sara Lee, Procter & Gamble, Tchibo ve tabii ki dünyanın en büyük özel üretim kahve kavurucusu ve tedarikçisi Starbucks gibi şirketler kahveyi markalaştırmadan ve küresel çapta pazarlama kampanyalarıyla başarıyı yakalamadan önce hangi amaçlar için tüketiliyordu? Espresso, cappuccino, caffè misto gibi dilimize yerleşmiş içecek isimlerinden çok önce kahvenin tarihi ve hikayesi hangi coğrafyada başlıyordu? Tüm bu sorularımız, aslında kahvenin insanlarla ilk olarak nasıl buluştuğunu ve bu başlangıç sürecinde bir ihtiyaç mamülü olarak tüketilirken kahvenin kıtalar aşarak farklı toplumların kùltürlerinde tekrar tekrar nasıl var olduğunu açıklamak içindi...

Bilindiği üzere kahve, hafif narkotik ürünler (alkol, sigara vb.) skalasına dahil olacak kadar belirli bir düzeyde bağımlılık yapmasıyla ve içerisinde barındırdığı kafein maddesinin insanları daha dinç tutması gibi etken içerikleri sebebiyle tüketilmeye başlandı. Birçok kaynakta belirtildiği üzere kahvenin tarihçesi Etiyopya'da başladı. "Kaldi" isimli Etiyopyalı bir keçi çobanı, bir gün en iyi keçisinin dans ettiğini ve deli gibi melediğini fark eder. Bu, yaşlı erkek keçinin belirli bir bitkinin meyvelerini yemesinden sonra olur. Keçi çobanı da meyvelerden birkaçını ağzına atar ve çok geçmeden kendisi de dans etmeye başlar. Oralarda dolaşan bir rahip bunu görünce çobana neden bir keçiyle dans ettiğini sorar. Keçi çobanı da durumu izah eder. Sonra rahip, meyvelerden birkaçını evine götürür ve onları yedikten sonra uyuyamadığını fark eder. Tesadüfe bakın ki bu rahip, bütün gece süren, oldukça sıkıcı vaazlarıyla ünlüdür ve öğrencilerini uyanık tutmakta zorlanıyordu. Meyvelerin uykusunu açtığını görünce, 'dervişler' denen öğrencilerine vaazdan önce çekirdekleri çiğnemelerini söyler. Dervişlerin bir daha vaaz sırasında uykusu gelmez ve hayret uyandıran irfaniyle insanları sabaha kadar uyanık tutan bu büyük din adamıyla ilgili rivayet çevreye yayılır."

Anlaşılabileceği üzere kahve yenilerek tüketilmeye başlandı. Dini vaazlardan veya o dönem Etiyopya coğrafyasında bulunan yerli kabilelerce savaştan önce daha dinç kalmak gibi belli başlı sebeplerden ötürü yenilen kahve meyvesinin tarihi MS. 700 ila 800'lü yıllara dayanır. Ancak, kahvenin içilmesi bu kadar eskiye dayanmıyor. İçilen ilk kahvelerin Kati olması muhtemeldir. Kati, kavrulmuş kahve yapraklarıyla hazırlanan bir karışımdır. Peki çekirdekler nasıl içildi

diyecek olursak bu mesele biraz karışık. Bir dönem Habeşistan olarak anılan bölgede yer alan sufi Ebul-Hasan Şâzeli ya da müritlerinden biri tarafından kavrulmamış çekirdeklerin kahve yapraklarından yapılan karışımın içerisine eklendiğini öne süren farklı hikayeler ve teoriler bulunuyor.

Belirli bir dönem Habeşistan - Etiyopya topraklarında kullanılan kahve, bu coğrafyaya en yakın ticaret limanı olan Mocha (Muha) Limanı'na ulaşır. Günümüzde "mocha" adıyla anılan çikolatalı kahve, adını buradan alır. Görünen o ki, 1200'lü yıllarda Şâzeli adında Müslüman bir dervişin kahveyi ilk kez demlediği yer yine Muha'ydı. Aslında Şâzelilik bir Sufi tarikatıdır. 1200 ila 1500 yılları arasında bir avuç Şâzeli dervişi kahve kokulu dini deneyimler yaşayarak Arap Yarımadası çevresine getirdi. Hatta İspanya'ya kadar yayıldıklarını söylemek mümkün. Cezayir bölgesinde "bir fincan Şâzeli" diye isteyebileceğiniz bir kahve türüyle de yakından alakalı.



Osmanlı İmparatorluğu Yemen'i fethettiğinde İslam dünyasının her noktasında Muha kahvesi oldukça popülerdi ve kahve bu sayede Osmanlı'ya ve İstanbul'a geldi. Kısa sürede hem saray içerisinde hem de halk arasında kahve popüler bir tüketim mamülü haline geldi. O dönem Muha Limanı için yapılan betimlemelerde liman boyunca kahve saraylarının varlığından ve görevi kafirlerin değerli kahve meyvelerini çalmasına engel olmak olan özel bir ordunun varlığından bahsediliyor. On sekizinci yüzyıla kadar kahve üretimi ve ticaretinde başı Avrupalılar değil Yemenliler çekiyordu. İşte "Kahve Yemen'den Gelir" türküsünün kaynağı da burasıdır. Evliya Çelebi'nin kitabında bahsettiği üzere kısa zamanda çoğalan kahvehaneler ve kahve içimi, Osmanlı ahalisi arasında çok olumlu sonuçlar yaratsa da saray erkanını endişeye düşürdü ve önlemler almaya sevk etti. Kahvenin padişahlarca yasaklanması ve Şeyhülislam'ın yasak fetvaları, kahvenin sosyal yaşam içerisindeki yerini sarsıyordu. Bu yasaklardaki temel sebep, kıraathanelerde toplanan ahalinin devlet ve siyaset konularını hedef almaya başlaması ve halk içinde yönetimi eleştiren homurtulara sebebiyet vermesiydi. Kanuni Sultan Süleyman ile başlayan yasaklanma süreci farklı padişahlar döneminde tekerrür etti. Kahve saray tarafından tebaya her ne kadar yasaklanmış olsa da saray içerisinde oldukça önemli bir yere sahipti. Bir zenginlik göstergesiydi, seremoni şeklinde tüketilirdi. Kahve, İslam coğrafyasında bu denli tüketilirken ve sosyal yaşamı etkilerken gayrimüslim ülkelerde bu denli bilinmiyor ve tüketilmiyordu.

Kahve bitkisini yetiştiren ilk gayrimüslim ülke, çoğu insanın kahveyle hiç mi hiç ilişkilendirmediği Hindistan'dır. Farklı kaynaklarda bahsedildiği üzere Hintli bir Sufi olan Hazret Şah Cemer, hacca gider ve burada dini törenlerde kahve kullanan Sufilerle tanışır. Yeşil kahve çekirdeklerini yasak yollarla Arap Yarımadası'ndan çıkararak Orta Hindistan'ın güneyindeki Sufi dostlarıyla paylaşmak için yanında götüren Şah Cemer, bitkiyi gizlice Hindistan'a sokar. Bu tohumların, Hollandalı Kaptan Adrian Van Ommeren'in Endonezya'nın büyük kahve plantasyonlarını kurmak için kullandığı fidelerin kaynağı olduğu düşünülüyor.

Bazı kahve tarihçilerine göreysen kahve çekirdeğini ilk kez 1680'li yıllarda Hindistan bölgesine getirenin Hollanda olduğu düşünülüyor. Bu görüşe göre bir Hollandalı Yemen'den fide kaçırıp kolonilerinde kahve plantasyonları kurdu. Böylelikle Endonezya ve Hindistan'da kahve yetiştirmeye başladı. Her iki görüşte de kahvenin dünya çapında ticarileşme sürecinde Hollanda etkisi göz ardı edilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor.



Fransa ise Hollanda'dan aldığı hediye kahve fideleriyle bu yarışa katıldı. Ancak, ne Hollandalılar, ne Fransızlar ne de Etiyopyalılar kahveyi dünyanın en popüler uyuşturucusu haline getirdi. Kahvenin Avrupa coğrafyasında yaygınlaşmasını sağlayan, Türklerdir. Osmanlı'nın en parlak döneminde Muha Limanı'nı kontrol edenler Türklerdi ve Osmanlı'nın Viyana kuşatmasından geri çekilirken bıraktığı çuvalarca kahve çekirdeği hali hazırda Türk tüccarlarca Adriyatik kıyılarında kahve bağımlısı haline getirilmiş ahaliye mükemmel bir ortam sundu. Rivayetlere göre Osmanlı içerisinde bulunan Avusturyalı casus veya casuslar Osmanlı'nın bıraktığı çekirdekleri kendilerine alarak işlemiş ve kahveyi Viyanırlarla tanıştırmış. Bu sayede Avrupa içerisindeki yayılımı ciddi bir başlangıç olmuş.

Viyana Kafeler Derneği Başkanı'na göre kahveye süt ve krema eklemenin yaygınlaştığı yer Viyana'ydı. Ancak bu bir varsayım. Bilinen tek şey Avrupa'nın geliştirdiği bir şey olmasıydı. Çünkü Müslüman coğrafyasında kahveye süt katmanın cüzzama sebep olduğuna inanılıyordu. Ayrıca, Londra'nın eski kahve toplumunun sütü pek kullanmadığı da biliniyor. Bu da İtalyanlar ya da Viyanalıları en muhtemel yenilikçiler yapıyor. Çünkü her iki toplum da Avrupa kıtasının en eski kahve tüketicileriydi. Kahve bu coğrafyada yoluna son hızla devam etti. Avrupa'dan Amerika'ya geçişi ise 19. yüzyılda Gabriel Mathieu de Clieu adlı bir deniz subayı tarafından yapıldı. Buradan bütün Amerika kıtasına yayıldı. Özellikle Brezilya'ya geçişi ve sonrasında bir ağaç hastalığı yüzünden birçok ülkenin kahve bitkisi zarar görmüşken Brezilya ciddi bir avantaj elde etti ve en büyük üretici haline geldi.

Kahve endüstrisinin pazarlama başarısı olmadan önce artık bilindiği gibi kahve; Suflerin ayinlerinde, askerlerin savaş öncesi hazırlıklarında, sosyal yaşamda sohbet ortamlarında toplumdan topluma farklı şekillerde tüketildi. Büyük kahve tahmisçilerinin pazarlama kampanyalarında sınıf kimliklerini kullanmaları, geniş çaplı fast food zincirlerinin çoğu zaman mavi yaka işçileri ve banliyö sakinlerini hedeflemeleri kahve tüketimini pompaladı ve hızla gelişmesini sağladı. Bir diğer açıdan bakacak olursak özel üretim kahve tedarikçileri ise pazarlama kampanyaları ve

marka stratejilerinde beyaz yaka ve kentli kimlikleri ön plana çıkarılmasıyla başarıya ulaştı. Günümüzde popüler kültürün bir metası olarak üretilip sunulan ve bu bağlamda tüketilen bir unsur haline gelen kahve, ağırlıklı olarak sunumu yapılan mekanın dekorasyonuna, marka bilinirliğine ve kahve çekirdekleriyle aşk yaşayan baristaların şairane anlatılarına bağlı olarak tercih ediliyor.

Tolga Seçkin,
Barista





Şirket Kültüründe “Wellness”

Bir şirketin kurum kültürü; onu diğerlerinden farklılaştırır, karakterini belirler ve ona rekabet avantajı sağlar. Kültür; değerlerin, alışkanlıkların, davranışların, inanışların ve tutumların bir özeti gibidir. Potansiyel yeteneklerin şirkete kazandırılmasında ve uzun vadeli bir çalışma ortamı sağlanmasında, çalışan mutluluğunda, aidiyet duygusunun oluşmasında ve performansın artmasında etkilidir. Kültür, sürdürülebilirlikle ilgilidir. Bir şirket büyük bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuzca yapabilir, hünerli bir şekilde pazarlayabilir ve pazara hızla ulaştırabilir. Ama bunu yıllar boyu yapmak, bir kurumun temelinde yatan ve sosyal mimarisi olan kültürün bir işlevidir.

(Goffee ve Jones 1998: 15)

Kurum kültürümüzü oluştururken üstünde durmamız gereken konulardan biri de, çalışanlarımız için sağlıklı yaşam dengesi gözetmektir. Pozitif kurum kültürü her şeydir ve “wellness” çalışan bağlılığını artıran kilit faktörlerden biridir. Deloitte’un yaptığı bir araştırmaya göre; şirketlerinde mutlu ve değerli hissettiğini söyleyen çalışanların, şirketlerinin güçlü bir kurum kültürüne sahip olduğunu düşündükleri görülmüştür. “Best Place to Work” mü olmak istiyorsunuz? Öyleyse “sağlıklı yaşam kavramı” üzerinde biraz duralım.

Peki “wellness” Nedir?

“İyi yaşam” ya da “sağlıklı yaşam” olarak da adlandırılabilen “wellness”; bireyin hayatındaki stresi yönetebilmesi, iyi bir destek sistemine sahip olması, duygularıyla nasıl başa çıkabileceğini bilmesi ve hayatında denge kurabilmesiyle ilgilidir. Dünya Sağlık Örgütü’nün tanımına göre wellness, “Sadece hasta olmamak değil; fiziksel, zihinsel ve sosyal bakımdan da iyi olma halidir.”

“Wellness” kavramını sıkça duyduğunuza eminiz. Granola barların üzerinde, dergilerin kapağında ya da belki de şirketinizin çalışan el kitabında? Elbette ki bu bir pazarlama teriminden çok daha fazlası... Yaşamımızın büyük bir kısmını işle ilgili ortamlarda geçirdiğimiz düşünülürse, fiziksel ve ruhsal sağlığımızın korunması için çalışma ortamında bir şeyler yapılması bir tercih değildir.

Şirket kültürünü sağlıklı yaşam etrafında şekillendirmek, insanların kendini güvende ve değerli hissetmesini sağlar. Bu her zaman daha çok para harcamakla ilgili değildir. İş ve yaşam dengesinin kurulabilmesi, sağlıklı çalışma ortamı için gereklidir. Dengenin kurulamaması durumunda çalışanlar doğru ve hak ettikleri kadar iyi değerlendirilmediklerini düşünebilir; bu da genelde cesaretlerinin kırılmasına sebep olur ve işten ayrılmayla sonuçlanabilir.

Kazan-Kazan Durumu

Çalışanların büyük çoğunluğu wellness uygulamaları ve iş ortamındaki üretkenliğin bağlantılı olduğunu düşünüyor. Bu yüzden de şirketler wellness uygulamalarının şirket kültürünün bir parçası olduğunu özellikle vurguluyor. Şirketin başarısıyla çalışanların daha sağlıklı ve huzurlu olması arasındaki bağ, herkes için kazan-kazan durumudur ve bu, kurum kültürüne yepyeni ve bütüncül bir bakış açısı kazandırır.

Şirketlerin etkili bir wellness programı uygulamasının çalışanlar ve kurum için yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Üretkenliği artırır.
- İşe devamsızlığı azaltır.
- Sağlık giderlerini azaltır.
- İşle ilgili stresi azaltır.
- Daha motive çalışanlar yaratır.
- Çalışan bağlılığını artırır.
- Ekip içindeki uyum ve iş birliği duygusunu pekiştirir.
- Daha sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı sağlanır.
- Kurum kültürü ve şirketin hedefleri üzerinde etkilidir.

“Wellness” Şirket Kültürüne Nasıl Dahil Edilir?

Sağlıklı yaşam koşullarını şirket kültürüne dahil etmek hızlı ve kolay bir hedef değildir; özümseme ve uyarlama sürecine ihtiyaç vardır. Bunu başarmak için gerekli olan adımlara kısaca göz atalım.

Şirket Kültürü ve İletişim

Her şeyden önce sağlıklı yaşam kavramının şirket değerlerimizden biri olduğuna emin olmalıyız. Değerlerin düzgünce tanımlanması ve bunun iletişiminin yapılması çok önemlidir. “Haftalık toplantılarda meyve servisi yapıyoruz” deyip sebebini belirtmek bile fark yaratır.

Takdir Edilme

Organizasyonların kendine has yapısında her bir çalışanın rolü vardır. Bu sayede çalışanlar kendilerine değer verildiğini hisseder. Her bir çalışanınızı takdir ettiğinizi ve ona daha sağlıklı bir yaşam sağlamak için çalıştığınızı gösterin.

Uygun Çalışma Ortamı

Çalışanlar şirketlerin sahip oldukları en değerli ögedir. Bu yüzden de sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı büyümede etkin bir rol oynamaktadır. Şirketler ofiste sağlıklı yaşam kavramını ön plana çıkararak herkesin çalışmak isteyeceği bir ortam yaratmalıdır.

Her detay göz önünde bulundurulmalı: Beyin fırtınası yapılabilecek ya da aralarda dinlenilebilecek ortamlar yaratmak, ışığın elverişli olması, temizlik ve düzen gibi...

Çalışanların İlgi Alanlarını Hesaba Katma

Her çalışanın sağlıklı yaşama ulaşmadaki hedefleri üzerinde kafa yorun ve ilgilendiğinizi onlara gösterin. Yakınlık gösterip içinde bulundukları durumu bildiğinizi onlarla paylaşın. Uzun vadede bu sadece şirketler için değil, daha sağlıklı bir toplum yaratmada da işe yarayacaktır.

Pratik Öneriler

- Molalar ve toplantılar için sağlıklı atıştırmalıklar alın.
- Öğle yemekleri için sağlıklı yaşam konseptini benimsemiş restoranlarla anlaşmalar yaparak şirket indirimini sağlayın.
- Ofiste ekip ruhunu da güçlendirecek spor alanları yaratın.
- Canlı bitkileri ofis dekorasyonunda kullanın ve çalışanları bunların bakımı için teşvik edip ödüllendirin.
- Spor salonu üyelikleri için indirim anlaşmaları yapın.
- Çalışanların günlük sağlık durumlarını takip edebileceği mobil sağlık uygulamalarını kullanmaya yönlendirin.
- Stres yönetimi, meditasyon, yoga atölyeleri düzenleyin.
- Şirket kütüphanesi oluşturarak içine sağlıklı beslenme ve yaşam kitapları ekleyin.

Tuğçe Arslan
Pattis Kurucusu



Açık ofiste ÇALIŞMAK

Yüksek sesli kahkahalar, öksürükler, kokulu yemekler ve dahası... Her ortak alanda olduğu gibi, iş yerlerinin de bazı görgü kuralları var. Çoğumuz açık ofis ortamında çalışıyoruz ve küçük bölmelerle ayrılmış bu ofislerdeki kurallar uygulandığı zaman herkesin hayatını kolaylaştırıyor. Açık ofis ortamında barış ve uyum içerisinde yaşamak için basit kurallar var. Bakalım o uygulaması aslında çok basit olan kurallar nelermiş?

Kişisel bilgisayarınızdaki sesi ya da müziği sadece siz duysanız yeter. Bu yüzden mutlaka kulaklık kullanmalısınız

Herkes aynı müzik zevkini paylaşmak zorunda değil elbette. Üstelik kimseyi buna mecbur etmek gibi bir hakkımız da yok. Çevrenizdeki herkesin odaklanmaya çalıştığını unutmayın ve bazı işler biraz gürültü gerektirse bile, olabildiğince sessiz kalmaya çalışın. Bu yüzden kulaklık kullanmak, sadece ofisteki diğer kişiler için değil, sizin için de büyük rahatlık olacaktır. Ayrıca bu, o an rahatsız edilmek istemediğiniz anlamına da gelir.

Cep telefonunuzun sesini açık bırakmamalı, hatta titreşim yerine sessiz konuma almalısınız

Masanızda olmadığınız bir an çalan telefonunuz, bir süre sonra ofiste çalışan herkesi rahatsız edecektir. Titreşim halinde olsa bile uzun uzun çalan bir telefon, masanın üzerinde adeta bir kazı makinesi gibi ses çıkararak arkadaşlarınızın dikkatini dağıtacaktır.

Telefon konuşmalarınızı masanızda değil, çalışma alanının dışında yapmalısınız

Evde dikkatlice televizyon seyrederken bile ailenizden birilerinin yaptığı telefon görüşmesi sizi nasıl rahatsız ettiğini hatırlayın. Özellikle ortak çalışma alanında telefon konuşması aracılığıyla, kimse kimsenin kişisel dünyasına tanıklık etmek istemez.



Arkadaşlarınızla konuşmak için masadan masaya haykırarak bağırmamalısınız

Bu sadece açık ofisler için değil, iki kişi dışında başkalarının da bulunduğu tüm ortamlar için geçerli. Üstelik insanlar başka şeylerle ilgilenirken sizin kendinizi kaptırıp gürültü yaratmanız nerden baksanız hoş olmayacaktır. Mesela çok güzel ofis içi programlar var. Hatta bir tanesinin adı Slack. Oradan yazışsanız ne güzel olur...

Klima gibi ortak alanlarda kullanılan cihazların çalışma zamanını kendi ihtiyaçlarınıza göre belirlememelisiniz

Ofiste bulunan diğer kişilerin ortak fikri bu konuda da oldukça önemli. Sadece kendi isteğiniz doğrultusunda herkesin faydalanacağı bir cihazı tekelleştirmesiniz iyi olur aslında.

Bacaklarınızı sürekli sallayarak yan masadaki arkadaşınızı rahatsız etmemelisiniz

Huzursuz bacak sendromu dediğimiz bu olay, aslında biz farkında olmasak bile yanımızdaki insanları oldukça rahatsız ediyor. Özellikle yan yana olan ve mekanizması birleşik masalardan birinde bulunuyorsanız, kesinlikle diğer arkadaşınızı da bu sarsıntıya ortak ediyorsunuz demektir.

Ofise "Günaydın" ya da "Selam" diyerek girmek herkes için iyi bir başlangıçtır; arkadaşlarınızı yok saymamalısınız

İletişim, hepimizin en büyük ihtiyaçlarından bir tanesi. Bunu yok sayıp sadece kendinizin olduğu bir dünyanın varlığına inanmak isterseniz, hayal kırıklığı yaşamamız kaçınılmaz. Üstelik iş yerinde seviyeli bir sosyalleşme, çalışan insanın en büyük kurtarıcısıdır.

Sadece kendi önceliğiniz için arkadaşınızın işini bölmek bencillikten başka bir şey olmaz

Kendi işimiz bitince herkesin işi de aynı anda bitmiş olmuyor maalesef. Bu yüzden eğer söylemek istediğiniz bir şey varsa, önce arkadaşınıza uygun olup olmadığını sormalısınız. Arkadaşınızın çalıştığını göre göre rahatsız etmek pek medeni bir yaklaşım değil.



START-UP ya da SIT DOWN

İşte Bütün Mesele Bu...

Shakespeare, yüzyıllar önce, “olmak ya da olmamak” diyerek, bireyin varoluş mücadelesini anlattı. Şirketlerin varoluş mücadelesini de “start-up ya da sit down” ile anlatabiliriz. Çünkü şirketler için bütün mesele var olmaktır. Ama nasıl?

Varoluşun iki yüzü vardır: Şirketinizi nasıl gördüğünüz ve insanların şirketinizi nasıl gördüğü. Bu iki tarafı dengeye getirmek çok önemli. Denge gerçekleşmezse var olayım derken yok olabilirsiniz. Aslında varoluş meselesini çözmek, şirketinizi sağlam temellere oturttukça büyümek için yöntem belli. Çare: Kurum kültürü. Zaten başarılı start-upların kuruluş aşamasında şirket kültürü yaratmayı çok önemsediklerini ve çalışanların mutluluğunu şirketin merkezine aldıklarını görebiliriz.

**Çünkü fikri
hayata geçiren
insanlardır.**

Bunun en büyük örneği Steve Jobs'tır. Onun sadelik ve basitlik arayışı Apple'ı yarattı. Ve biliyoruz ki, Apple kurum kültüründe de sadeliği ve yalınlığı ön planda tuttu. Steve Jobs'ın hızlı toplantılar yaptığını ve iletişimde sadeliği önemseydiğini okuduğumuz anılardan biliyoruz.

Bugünün başarılı start-upları kurum kültürüne ve insana verecekleri değerin, şirket değeri olarak geri döneceğinin farkındalar.



Kurum Kültürü Örnekleri

Netflix

Şu günlerde en iyi arkadaşlarımızdan olan Netflix, kurum kültürü konusunda Saint Exupery'nin şu sözünden ilham alıyor:

Eğer bir gemi inşa etmek istiyorsan, İnsanları odun toplamak ve iş bölümü yapmak için çağırma. Bunun yerine, onların sonsuz denizleri arzulamalarını sağla.

Netflix, kendini “rüya takım” olarak tanımlıyor. Yaratıcı, iş birliğinden kaçınmayan, eğlenceli ve başarılı bir takım organizasyonu ile aynı hedefin peşinden koşma arzusunda insanların bir araya geldiği bu rüya takım, sıra dışı bir kurum kültürüne sahip olmaktan oldukça gururlu!

Bu takımın üyeleri, kendilerini yeniliğe asla kapatmıyor. Kendilerinin daha iyisi olmaya çalışmakla yetinmiyor. Takım arkadaşlarının da daha iyi bir hale gelmeleri için onları motive ediyor. Her daim yeni öneri ve fikirleri kovalıyor. En önemlisi birbirlerine ve iş yapılarına karşı rencide edici bir durum olmadığı sürece asla kural uygulamıyor.

Netflix, harika bir işyerinin happy hour'lardan, şirket içi bowling etkinliklerinden çok daha fazlası olduğunu farkında. Gerçek kültürün ve değer, şirketten kimlerin gitmesine izin verdiğiniz ya da şirkette kimlerin kalmasına izin verdiğinizden geçtiğini düşünüyor. Rüya takımının çalıştığı harika iş yerinde, insanlar sadece birbirlerinin yüzlerine de söyleyebilecekleri şeyler hakkında konuşur, farklılık üretirken farklılıklara karşı çıkmaz, eğlence vazgeçilmezleridir. Yerde çöp gördüklerinde, “Bu benim görevim değil ki!” diyerek umursamaz bir tavır takınmayıp kim olursa olsun çöpü kaldıranların olduğu rüya takımı kuran Netflix'in en önemli özelliklerinden biri de gerçekler üzerinden bağ kurmaları. Burada koşulsuz sevginin olduğu bir aile ortamı ve “biz bir aileyiz” gibi söylemler yok. Tam tersine bir gün bu Netflix takımında olmayacağını bilse bile bugün kendisi ve takım arkadaşları için en iyisini isteyen, birbirine bağlı ve güçlü takım üyeleri var.

Giriş çıkış saatleri, yıllık izin kısıtlamaları, kılık kıyafet uygulamaları gibi kuralları da yok. İşini bitirdiğin ve yapacağın zamanları, ne zaman kafanı boşaltman gerektiğini ya da uygun giyinmenin ne demek olduğunu yetişkin bir insan olarak sen zaten bilirsin diyorlar.

Peki bu kadar kuralsızlık ve serbest bir ortam varken nasıl oluyor da bahsettiğimiz bu kültürü bu kadar sağlam yerleştirerek marka değeri en yüksek kurumlardan biri olmayı başarıyorlar?

Burada yöneticilerin çok büyük bir övgüyü hak ettiğini söyleyebiliriz. İzin politikaları yok ancak ihtiyacı olduğunda izne çıkan bir yöneticinin gerçekten dinlenmiş bir halde, yeni fikirlerle ofise döndüğünü görmek, ya da tamamen şeffaf bir feedback aldığında bozulmayan bir yönetici ile çalıştığını görmek rüya takım üyelerini rüya takım yapıyor.

Tüm dünyaya birçok hikaye anlatıyorsak, önce bizim kendi hikayemizi çok sesli yazmamız gerekiyor diyen Netflix'te açık olmak, birbirine güvenmek, sorumluluk almak ve daha iyi bir Netflix için çalışmak kendiliğinden gelişen bir kültür kodu haline gelmiş durumda.

Görünen o ki, dünyaya dizi film izlemesinde yeni bir boyut getiren Netflix, kurum kültürü konusunda da aynı şekilde yeni bir çağ yaşatacak.



Kurum Kültürü Örnekleri

Spotify

Spotify, müziğin bir nevi yeni ismi. Yolda, okulda, işte, dinlenirken hatta bazen uyurken bile farklı farklı müzik listeleri ile bize eşlik eden Spotify'nın kurum kültürünün en önemli kodlarından biri yine müzik!

Spotifylılara, Spotify'yı ve Spotify ruhunu sevdirmek misyonu ile yollarına devam eden ekibin 'employee engagement' olayından sorumlu bir takımı var: Social Team. Bu Social Team; Pazarlama, Marka ve İnsan Kaynakları ekipleri ile koordineli bir şekilde ilerleyerek etkinlik ağırlıklı bir kültür kurmak için çalışıyor.

Birçok yaratıcı insandan oluştuğu için yenilikçi, hepsi Spotify ruhunun bir parçası olduğu için işbirlikçi, ne söylüyorlarsa zaten onu kastettikleri için şeffaf, hissettikleri işi yaptıkları için tutkulu, eğlenceye her zaman evet dedikleri için her daim neşeli bir ekip ile çalışan Social Team, Celebration X serileri ile dünyanın en bilinen festivalleri ile yarışacak derecede başarılı partiler düzenliyor. Özetle, insanları müzikle buluşturan bu ekip yaptıkları işin ruhunu yaşıyor, partiliyor!

Netflix'te geçerli olan kuralsız olma kuralı burada da mevcut. Giriş çıkış saatleri, izin zamanları, kılık kıyafet vb. uygulamalar keskin kurallara göre değil. Spotify takımının her bir üyesinin aile fertleri ve yakın arkadaşları da bu uyumlu ve eğlenceli kültürün bir parçası olmaya davet ediliyor. Aileler ve arkadaşlar ile kurulan bağın da kurum içinde bağlılık ve memnuniyet getireceği düşünülüyor.

Müzik ruhun gıdasıysa, Spotify gibi müziğin tam da göbeğinde çalışan insanların her anlamda sağlıklı olmalarına önem veriliyor. Çalışan memnuniyetinin spor salonu üyelik indirimlerinden daha fazlasına bağlı olduğunu bilerek mindfulness eğitimleri ve sağlıklı beslenme uygulamalarıyla yalnızca fiziksel değil zihinsel olarak da iyi olunması ve hissedilmesi gerektiğinin bilinciyle çalışanlarına yeni fırsatlar yaratılıyor.

Spotify ve Netflix'i bir arada incelediğimizde birçok ortak nokta görüyoruz. İki kurumun da, satılan ürünün/hizmetin içeriğine uygun, onun ruhunu taşıyan çalışan kitlesine sahip olması,

tamamen şeffaf ve insanın halinden anlayan bir anlayışla kodlanan bir kültürünün olması, temelde en benzer noktalar.

Günün sonunda önemli olanın, bir markayı kullanan tüketicilerin her alanda kendilerini marka ruhu ile bütünleşmiş hissetmesi olduğunu görüyoruz. Hem dıştaki tüketicinin mutlu olması hem de çalışanların, yani içerideki tüketicilerin, marka ruhunu hissedip, bu ruhun özünde kendisi olmadan asla oluşmayacağını fark etmesini sağlamak. Ki çalışan mutluluğunun en temelinde yatan histen bahsediyoruz.



Kurum Kültürü Örnekleri

Airbnb

İki oda arkadaşının kiralarını karşılamak için evlerindeki şişme yatağı kahvaltı servisi ile birlikte kiraya vermesiyle 2007’de ortaya çıkan bir fikir, bugün 25 milyar dolarlık bir şirket haline gelmiş durumda. Hikayenin aslına baktığımızda, heyecanlı, misafirperver ve karşılaşılan tüm zorluklara rağmen tutkusunu hiç yitirmeyen bir ruh görüyoruz. Bu ruh, başlangıçta yola nasıl çıktılarsa, bugün gelinen noktada hala aslını koruyor.

Airbnb’ye göre kültürün tanımı, ortaklaşa ve tutkuyla yaptığın şeylerin geneli. İşi ne kadar tutkuyla yapıyorsanız, kurum kültürünüz o kadar güçlenir mantığıyla ilerliyor. İş yaparken birçok sorun oluşabilir, bu sorunlar gelir ve gider. Ancak sağlam ve güçlü bir kültürünüz varsa, o kültür sonsuza dek sizinle kalır, diyorlar. Bu kültürü oluşturmak ve sonrasında korumak için de kurum değerlerinizi sağlam bir zemine oturtmanızı öğütüyorlar. İşin özeti, Airbnb için, değerleri yaşatmak büyüktür kurum kültürü. “Zaten değerleri yaşıyorsanız, kurum kültürünüz kendiliğinden sağlam bir şekilde yolunu bulur.” önermesini sunan şirketin değerleri de bu argümanlarını destekler nitelikte.

Misafirperverlik ve evini hiç tanımadığın insanlara açma üzerinden bir girişim olarak yola çıkan Airbnb’de, yine misafirperverlik ve seyahat temalarından izler taşıyan değerler görüyoruz. Macerayı kucakla, içten ol, çok yönlü bir lider ol tadında değerleri olan şirketin söylemek istedikleri kısa ve öz:

Dünyadaki tüm insanların, kendilerini dünyanın her noktasına ait hissedebilecekleri bir kültür yarat, bu insanlara ve en başta bu kültürü yarattığın çalışma arkadaşlarına karşı nazik ve içten ol, maceradan kaçma çünkü macera insanı her zaman büyütür.

Daha önce incelediğimiz iki şirket ile benzer olan kuralsızlık kuralı burada da geçerli. Önemli olanın yaratıcılık, açık olmak ve o an içinde bulunduğunuz kurum için en iyisini yapma tutkusuna sahip olmaktan geçtiğini bangır bangır bize söyleyen bu üç markanın da öğrettiği başka bir şey daha var. Değerler ve kurum kültürü bir kağıtta yazılı kalırsa, onların hiçbir anlamı yok. Önemli olan, bunları hayata geçirmek. Hayata geçirirken de, yöneticilere büyük ödevler düşüyor. Bu değerleri kendinde uygulamayan liderlerin kurum içinde bir dalga yaratması neredeyse imkansız. Yöneticisinde bu uygulamaları birebir gören, kıymet verildiğini gören ve iyi hisseden çalışanlar, değerleri daha çok sahipleniyor.

Özetle, tüm bu kültür işini uzun bir zincirin halkaları gibi düşünebiliriz. Değerlerini doğru kurgulayan, yaşayan ve yaşattıran her kurum kendi güçlü takımlarını oluşturur. Bu güçlü takımlarsa, markayı şampiyonlar liginin lideri yapmak için tutku ile çalışır.



Kurum Kültürü Örnekleri

4C1H

4C1H olarak kurum kültürüne uzun zamandır kafa yoruyoruz. Deneme ve yanılma yöntemiyle elde ettiğimiz know how sayesinde çok basit ama iyi çalışan bir metoda sahibiz. Biz bu metoda “Dinle-Anla-Tasarla-Büyüt” diyoruz.

İnsanın tüm derdinin anlaşılma, meselesinin de kendini anlatmak olduğunu çok iyi biliyoruz.

4C1H’de biz, marka kültürünü oluşturan insanların halinden anlayarak, hikayelerini keşfetmek ve o hikayelere değer katmak için çalışıyoruz. Terzi kendi söküğünü dikemiyor bazen ama biz de bu sene bunun üzerine eğildik. Biz kimiz, hayallerimiz, değerlerimiz neler bunları sorguladık. Yazdık, çizdik. Her günümüz birbirimizi anlamak üzerine kurulu.

Başka kültürleri oluşturan insanların kendi dünyasını oluşturmaları çok kritik. Birlikte çalışmaktan keyif alan bir takımız. Hepimiz ayırırız. Ortak akıl ve ortak hedefler için koşarken de keşfettiğimiz her hikayede değerlerimizi yaşıyoruz. Farklı düşünmek, enerjik olmak, sorumluluk almak, en iyi bildiğimiz işi yapmak, daha iyisi nasıl olur onu düşünmek ve en önemlisi de insan olduğumuzu unutmamak 4C1H’nin kültür kodu.

Hepimiz birer var olma mücadelesi içindeyiz. Kurum kültürünü yaratıp, profesyoneller liginde mi var olacaksın, yoksa “çok iyi fikrimiz vardı ama nedense olmadı” mı diyeceksin?



Zor gibi görünen aslında alınması kolay kararlar... Ama elinden tutulmayan fikirlerin başarılı olamayacağı da aşîkar. Shakespeare ile başladığımız yazıyı yine onunla bitirelim: “Hiç kimse duymak istemeyen biri kadar sağır olamaz.”

Yeniliklere, fırsatlara ve insanlara kulaklarınızı kapatmamanız dileğiyle...

4C1H Ekibi





B2PRESS
ONLINE PR AGENCY

TÜM DÜNYADA HABERLERİNİZ YAYINLANSIN. NASIL MI?

Basın bültenlerinizi hazırlayıp,
Türkiye dahil 30'dan fazla ülkede 11 dilde servis ediyoruz.
Özel haber çalışmalarınızı ve röportajlarınızı yönetiyoruz.
Haberlerinizi takip edip raporluyoruz!

Aylık sabit ücret yok!

Kullandığınız kadar ödeyin!



b2press.com



0 (850) 885 1255



info@b2press.com

Davranışsal Ekonomi Yöntemlerini Kurum Kültürü Çalışmalarında Kullanabilmek Mümkün mü?

Küçük veya büyük tüm kurumlarda, kültürün açık bir şekilde ortaya konulması ve çalışanların bu kültürle uyumlu olması, çalışan bağlılığına ve performansına doğrudan etki eden temel bir unsurdur. Organizasyonel kültürü kurum içinde benimsetmek, beraberinde belirli davranışların da kurum içinde değiştirilmesi gerekliliğini getirir. Kurum genelinde davranış değişikliği oluşturmak oldukça zordur. Araştırmalar, kurumlarda büyük ölçekli değişim girişimlerinin yaklaşık %70'inin nihai hedeflerine ulaşamadığını gösteriyor.

Genel olarak davranış değişikliği sağlamak üzere üç farklı strateji kullanılır: Kısıtlama, teşvik ve ikna. Ancak bu stratejiler her zaman yeterli olmaz. Günümüzde bu 3 geleneksel yaklaşımın yanına yeni bir strateji olarak Nudge/Dürtme eklendi. Peki nedir bu Nudge/Dürtme?



Davranış Değişikliğinde Yeni Bir Metot: Nudge/Dürtme

Nudge/Dürtmeyi en basit haliyle bireylere istenilen davranışları yaptırmaya yönelik etkili küçük bir yardım, yönlendirme olarak tanımlayabiliriz. Herhangi bir zorlama, finansal teşvik, yaptırım veya talimat verme ihtiyacı duymadan; istenilen davranışa yönelten küçük uygulamalar olarak karşımıza çıkıyor. Kamu ve özel sektörde vergi toplamaktan çevreyi korumaya ya da eğitimi desteklemeye pek çok alanda dürtme bir teknik olarak kullanılıyor.



Karar Alma Süreçlerinde Bilinçli ve Rasyonel Hareket Etmiyoruz!

Pek çok şirket ve kuruluş sıklıkla kültürel davranış değişikliğini meydana getirmek için bilinçli olarak çalışanların fikirleri değiştirmeye odaklanır. Oysaki düşünsel süreçlerimizin %90'ı bilinçsiz bir şekilde otomatik olarak gerçekleşirken davranışımızı şekillendiren faktörlerin %80'i bilgi ya da bilinçli farkındalıktan kaynaklanmıyor.

“İnsanlar mantık çerçevesinde düşünen kişisel çıkarları maksimize eden rasyonel yaratıklar değil; dürtüler, alışkanlıklar ve ortam tarafından yönlendirilen canlılardır.”

Genel olarak kararlarımız içinde bulunduğumuz ortam ve bağlamdan etkilenir. Kararlarımızı alırken çoğu zaman duygularımız devreye girer ve sosyal çevreden ciddi anlamda etkileniriz.

Psikolog Daniel Kahneman'ın “Hızlı ve Yavaş, Düşünme” adlı kitabında (2002 Nobel Ekonomi Ödülü) bireylerin düşünme ve karar verme süreçlerini anlatır. Kahneman'ın yaptığı çalışmalara göre iki farklı sistem söz konusudur. Sistem 1; bizim hızlı, otomatik ve duygusal karar verme sistemimizdir. Bu sistemde dürtüler, alışkanlıklar ve inançlarla karar veririz. Sistem 2 ise mantıklı karar veren daha karmaşık yapımızdır ve planlama, problem çözüme ile rasyonel düşünmeyi sağlar, dolayısıyla da yavaştır. Sistem 1, dünyayı gerçekte olduğundan daha düzenli, basit, öngörülebilir ve tutarlı görmemizi sağlamakla beraber hata eğilimli zihinsel kısa yollara sebep olur. Gündelik akışın içinde çoğunlukla sezgilerimize (Sistem 1) güvenerek hareket ederiz. Dolayısıyla zihinsel süreçleri (Sistem 2) temel alarak davranış değişikliği oluşturma çalışmaları çok verimli sonuçlar doğurmaz. Bu noktada dürtmeler, insanların elinden seçme gücünü almadan yaptıkları seçimleri etkilemeye yardımcı olur.

Sokaklardaki çöp sorunu üzerinden basit bir örnek verecek olursak; çöp atmamak gerektiği bilinmesine rağmen bu sorun hala pek çok şehirde ciddi boyutta devam ediyor. Danimarka'nın başkenti Kopenhag'da bu konuya yönelik yapılan bir çalışmada, çöp kutularına yönlendiren ayak izi yönlendirmelerinin yerleştirilmesinin, yere atılan çöp miktarını %46 azalttığı tespit edildi. Bu kadar basit bir



yönlendirmenin (Nudge/Dürtme) yarattığı etki şüphesiz oldukça yüksek.

Dürtme/Nudge uygulamaları son dönemde ekonomi ve psikolojinin bir araya gelmesinden oluşan yeni bir disiplin olan davranışsal ekonomiye dayanıyor. Davranışsal ekonomi, temel olarak insan davranışlarının nedenlerini araştırıyor ve ekonomiye yansımaya odaklanıyor. Bu alanda elde edilen bilgileri ve insan davranışlarına yönelik oluşturulan ilkeleri kurum kültürü çalışmalarında kullanmak mümkün. Daha mutlu çalışanlar ve performans artışıyla sonuçlanacak davranış değişikliği süreçlerinin dürtülerle planlanması uzun yıllardır bu alanda çalışan insan kaynakları profesyonelleri için yeni bir çalışma alanı olabilir.

2010 yılında İngiltere hükümetine bağlı olarak faaliyet göstermeye başlayan Behavioural Insights Team bu alanda ilk ciddi kamu yatırımı olurken, 2015 yılında Obama yönetiminin Beyaz Saray'da Davranış Bilimleri ekipleri kurması bu konuya verilen önemi ortaya koyuyor. Türkiye'de ise 2017 yılında Ekonomi Bakanlığı bünyesinde “Davranışsal Kamu Politikaları” çalışmaları başladı. Yurt dışında özel sektörde de benzer çalışmalar yapılıyor. Ülkemizde de insan kaynakları departmanlarının bu konuyu gündemlerine alıp profesyonel çalışmalar yapacakları zamanlar yakındır.

Mine Turalı,

Profesyonel Koç, Eğitmen ve Danışman



DÜŞMANCA VEYA SIKICI
ÇALIŞMA ORTAMLARI
SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞİLDİR.
KÖTÜ İŞ ÇIKARIR VE YIPRATICIDIR.



Emre Doğrubakar

Kolay İK Dijital Pazarlama Yöneticisi

Daha iyi ruh hali = Daha iyi performans

Kültür, girişimcilikle ilgili blogları takip ediyorsanız veya işletme ve yönetim hakkındaki kitapları okuyorsanız, sık sık duyduğunuz bir kelimedir. Peki ya tam olarak kültür nedir?

Neden kültürü önem- seme- lisiniz?

İşyeri, insanların her gün gitmekten korktuğu bir yer olmamalıdır. Çalışanlar işlerine gitmeyi dört gözle beklemelidir. Çalışanlar; yaptıkları işlerden, meslektaşlarından ve atmosferden zevk almalılar. İşler çalışanlarda stres yaratmamalı. İşler zor olsa da kültür, çalışmanın stresine katkıda bulunmamalı. Aksine kültür, işle ilgili stresi azaltmak için tasarlanmalıdır.

Mutlu çalışanlar istiyorsunuz, çünkü mutluluk daha fazla verimlilik demektir. Bir şirket daha üretken olduğunda, bu daha hızlı çalıştığı anlamına gelir; ve daha hızlı çalıştığında, rekabete ayak uydurabilir. Bu yüzden şirketlerin kültürlerini geliştirmelerine ve beslemelerine yatırım yapmaları önemlidir.

Kültür de bir işe alım aracıdır. Yetenekli insanları işe almak istiyorsanız, ofisinizi kabinlerle doldurmak ve çalışanların özgürlüğünü kısıtlamak mantıklı değildir. Bu ancak vasat çalışanları cezbederek, vasat bir şirket olmanıza sebep olur. Öte yandan, şeffaf ve çalışan özgürlüğüne sahip açık bir çalışma ortamınız varsa, yetenekli insanları kazanırsınız. İnsanlar ofise girdikleri andan itibaren, bunun eşsiz bir kültüre sahip farklı bir yer olduğunu bilmeliler.

Kültüre odaklandığınızda, yol gösterici ilkelere de sahip olursunuz. İnsanlar sizi bu ilkelerle tanımlayacak, çalışanlar bu ilkelerle yaşayacak. Ayrıca ilkelere sahip olmanız, şirketinizdeki zor zamanları atlatmanıza yardımcı olur. Çünkü işe alma ve işten çıkarma kararlarını daima bu ilkelere dayandırabilirsiniz. Kültür ile oluşturduğunuz bu ilkeler, tüm çalışanların aynı ortak amaç için çalışmasını sağlar ve bir anlamda şirketi bir arada tutan yapıştırıcı görevi görür.

Çalışan mutluluğunu artıran bir şirket kültürüne sahip olmak, daha düşük işten ayrılma oranı ve daha iyi şirket performansı anlamına gelir.

Çalışanlar şirkete sadık olduklarında şirketler daha iyi performans gösterir. Bu bir kazan-kazan durumudur ve her iki taraf da kazanır. Şirketiniz daha fazla çalışana ihtiyaç duyduğunda, oluşturduğunuz kültür, yeni adayları kendi kendini seçen bir mekanizma haline gelecektir. Kültürünüz bu insanları etkileyecek ve onları çekecektir.

Şimdi, şirket kültürünü harika yapan unsurlara geelim...

#1

Kültürünüze uygun insanları işe almak

Şirket kültürüne uymayan kişileri ekibe dahil etmemeye çalışmalısınız. Böylelikle daha titiz bir işe alım sürecine sahip olursunuz. Bazı şirketler, iş adaylarını ekipteki diğer çalışanlarla bir haftalığına birlikte çalışmaları için şirkete davet etmeyi sever. Adaylara bir proje vererek, nasıl çalıştıklarını ve başkalarıyla nasıl çalıştıklarını ölçerler.

Harvard Business Review dergisindeki bir yazısında Eric Sinoway, bazı çalışanların şirket kültürünü nasıl bozduğunu anlatıyor: **“Şirket kültürünüze uymayan yüksek performanslı çalışanlar vampir olarak bilinir. Şirketin enerjisini emen bu vampirlerin işten çıkarılması gerekir, çünkü performansı çok iyi olsa da, tutumu şirket kültürüne zararlıdır, dolayısıyla bu da iş için zararlıdır.”**

Şirket kültürünün en güçlü savunucularından biri olan Zappos’un CEO’su Tony Hsieh, işe aldığınız kişilerin iş dışında bile şirketinizi temsil ettiğini söylüyor. Örneğin biriyle tanıştığınızda nerede çalıştığını söylediğinde, o şirketle ilgili algınız kişi hakkındaki algınıza göre değişecektir. Tanıştığınız kişi iyiye, şirketi olumlu bir ışıkta görürsünüz. Eğer bir aptalsa, şirketi olumlu bir şekilde göremezsiniz. Bu, daha önce hiç duymadığınız ve daha önce hiç görüşmediğiniz bir şirkette daha da etkili olur. Bu nedenle şirketinizin değerlerini paylaşan kişileri işe almak önemlidir.

Kötü bir işe alım tüm şirketi ve muhtemelen onlarca müşteriyi etkileyebilir. Ve bu durum hızla yayılan bir virüs gibi şirket içinde yayılır. Çalışanlar bu kötü işe alım hakkında konuşur; ve eğer herhangi bir işlem yapılmazsa, bu durum daha da kötüye gidebilir.

Ancak buradaki iyi olan şey, yanlış işe alım hasarının telafi edilebiliyor olmasıdır. Ve dahası, bu durum şirket kültürünüzü aynı zamanda daha da güçlendirebilir. Bu toksik (Vampir) çalışanı işten çıkardığınızda, diğer çalışanlara; onları takdir ettiğinizi ve kültürünüz hakkında ciddi olduğunuzu gösterir.



#2

Şirketin misyonunu ve değerlerini bilen çalışanlara sahip olmak

İş görüşmelerinde sıkça sorulan bir soru var:

“Neden burada çalışmak istiyorsun?”

Sorunun amacı, iş görüşmesine gelen kişinin şirket hakkında ne bildiğini öğrenmektir. Görüşülen kişi, bu şirkete neden katılmak istediğine dair belirli ve sıvri bir neden sunabiliyorsa, şirket hakkında araştırma yaptığını gösterir ve bu kişi ilgili iş pozisyon için doğru kişi olabilir.

Tabii ki, mülakat hiçbir zaman tek başına yeterli değildir. Karşınızdaki kişi 30-60 dakika boyunca olmak istediği kişi olabilir. Bir çalışanın şirketin değerlerini ve misyonunu sahiplenerek diğer herkesle aynı gemide olup olmadığını bilmenin tek gerçek yolu, uzun süre çalışmasını izlemektir. Kişisel yaşamında da aynı değerleri takip ediyor mu? Bu nedenle ciddi adayları gerçekten tanımanız gerekiyor.

İyi şirketler, çalışanların verimli çalışmalarına ve kişisel hayatlarının tadını çıkarmalarına rehberlik ederler.

Çalışanlar değerler ve misyon konusunda tutkulu olduklarında, kendilerini hedefe ulaşmaya adanır.

Facebook Kariyer sayfasındaki bir videoda Mark Zuckerberg diyor ki:

“Şirket kurmamızın nedeni, bir şirketin en iyi insanları bir araya getirerek harika bir şeyler yapmaya teşvik ettiğini düşünmemdi.”

Facebook'un misyonu, dünyayı daha açık ve bağlantılı kılmakla ilgili. Bu misyon, çalışanları yönlendirir, ürüne rehberlik eder ve tüm şirkete enerji verir. Eğer bir çalışan misyona bağlı değilse, bu “sadece bir iş” haline gelir. Ve bu “sadece bir iş” olduğunda, genellikle çalışanın mutlu olmadığı anlamına gelir.

Çalışanlar eğer misyona bağlı ise, çalıştıkları her an işlerin başarılı olmasına yardım etmek ister, böylece şirketin başarılı olmasına yardım ederler.



#3

İyi kararların her yerden gelebileceğini bilmek

Kimse bütün cevaplara sahip değil.

Bir şirkette yalnızca yönetimin karar alıyor olması, A ve B çalışanlarını diğer şirketlere kaptırmanın kesin bir yoludur.

Bazı şirketler büyüdükçe, çalışanların özgürlüğünü sınırlama eğilimindedir. Çalışanlar kilit kararlara daha az dahil olur ve şirket üzerindeki etkileri kaybolur. Ve bu durum bir süre sonra kültürün bir parçası haline gelir: Çalışanlar işe gider, söyleneni yaparlar ve sadece başkalarının hayallerini gerçekleştirmesine yardımcı olurlar. Çalışanın iş üzerindeki etkisi asgari düzeydedir ve “sadece başka bir şirkette başka bir çalışan” olurlar. Ve bazı çalışanların tek istedikleri budur: İşe gitmek, emir almak, iş yapmak ve mesai saatinin bitmesini beklemek.

Ancak iyi çalışanların istediği bu değil.

Şirkette bir ses olmak ve şirketin yol haritasında anlamlı bir etkiye sahip olmak isterler. Şirketin en kıdemli kişisiyle tartışabilmek, şirket için yönetim onayına gerek duymadan sorumluluk alabilmek isterler.

Örneğin, Google Haberler aracı, Google çalışanı olan Krishna Bharat adlı bir araştırma bilimcisi tarafından oluşturuldu. Google Haberler’i oluşturma kararı bir yönetim toplantısından gelen ve Bharat’a dayatılan bir şey değildi. Bharat, 11 Eylül saldırısından sonra bunu icat etti, çünkü “Bir yerde toplanmış belirli bir konudaki birden fazla kaynaktan gelen haber raporlarını görmenin yararlı olacağını” düşünüyordu. Oysa ondan böyle bir şey istenmemiştir bile.



Çalışanların özgürlüğünü genişletmek, kültüre uygun yetenekli insanları çekmenin temel taşlarıdır.

Hiyerarşi tarafından yönetilmeyen şirketlerde, şirket kültürüne uygun yetenekli çalışanlara bu tür bir özgürlük verildiğinde şirketler daha başarılı olur. İyi kararların her yerden gelebileceğini bilmek ve çalışanların özgürlüğünü genişletmek, kültüre uygun yetenekli insanları çekmenin temel taşlarıdır.

#4

Bir sürü insan değil, bir takım olduğunu bilmek



Bugüne kadar kaç CEO'nun çalışanlardan "takım" olarak bahsettiğini duydunuz?

Mesela **Instagram**, kariyer sayfasında kendilerini bir şirket değil, bir ekip olarak adlandırıyor.

Kolay İK, "Çalışanlar" sayfasına değil "Kolay İK Takımı" sayfasına sahip.

"Takım" ile "bir sürü insan" arasındaki fark, bireylerin kendilerini birbirlerinden ayrı görmeleridir.

Ekipler, her zaman birlikte çalışır ve gerektiğinde birbirlerine yardım ederler. Bunun için kimin övgü aldığı önemli değildir, çünkü her şeyi birlikte gerçekleştirirsiniz. Siz bir bütünsünüz, ayrı değil.

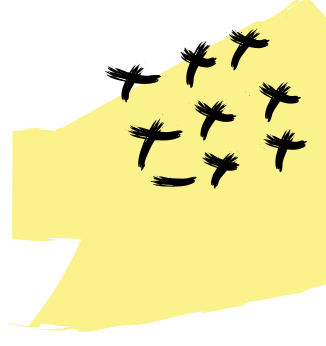
Bir spor müsabakası izlediğinizde, takımların nasıl çalıştığını görürsünüz. Oyuncular birlikte hareket ederler (Paslar ve asistler şeklinde), birbirlerini teşvik ederler ve düzenli olarak iletişim kurarlar. Örneğin basketbolda ball hog* olarak bilinen, kendini takımdan daha ön planda tutmakla suçlanan her zaman birileri vardır. Bunun sebebi "bencillik" yaparak takım arkadaşlarının hiçbirini pozisyon içine sokmamalarıdır. Bu durum, sahadaki 5 oyuncunun tamamını olumsuz etkiler.

**Takımlar,
işleri halletmenin
en iyi ve en etkili yoludur.**

Bireysel oynayan bu kişilere çoğu zaman antrenör tarafından uygun bir şekilde müdahale edilir. Genellikle oyun süreleri azalır veya oyuna sokulmazlar. Kişiler, herkesin aynı gemide olduğunu bilip, birbirlerini besleyerek ve birlikte oynadıklarında en verimli hale gelirler. Eğer takımdan bağımsız oynayan kişiler varsa, anlaşmazlıklardan dolayı takımdan koparlar, etkisiz olurlar ve ilgisiz kalırlar. Bu yüzden takımlar, işleri halletmenin en iyi ve en etkili yoludur.



Henry Ford



"Zor bir iş, zamanında yapmadığımız
kolay işlerin birikmesiyle oluşur."

Henry Ford

Performans Değerlendirme

yapmak çok mu zor?

Siz Kolay'ı seçin

