

Xerox Türkiye'nin Kurumsal İletişim Dergisi

xerografi

www.xerox.com.tr

Ocak 2014

Ücretsizdir

Gülnur Baykurt Özel Sayısı

Gülnur
Baykurt
**20 yıldır
bizimle**



İçindekiler

02	İçindekiler/Gülnur Baykurt Özel Sayısı	08	Mutlu müşteri deneyimi için altın kurallar
03	Gülnur Baykurt 20 yıldır bizimle	09	Şirketlerin en gözdeleri
04	Yeni bir yıla yeni beklentilerle	11	Ya sonra?
05	Doğru rotada ilerlemek için: Sağlıklı iletişim	12	Alınan kararları uygulama
06	Akıl hocası	13	Türkler takım oyuncusu mu?
07	Çalışan performansı ve geri bildirim	15	İş dünyasında kadın platformu
		17	Görünmeyen kahramanlar
		18	Arkadaşlarının gözünden Gülnur Baykurt

Gülnur Baykurt Özel Sayısı

Gülnur Baykurt'un Xerox'ta 20. yılını doldurmasına itafen hazırlanan Xerografi'nin Gülnur Baykurt özel sayısında Gülnur Baykurt'un kaleme aldığı makaleleri, medyada yer alan röportajlarından bazı örnekleri, özel fotoğraflarını ve çalışma arkadaşlarının onun hakkında yazdığı yorumları bir araya getirdik. Xerox Türkiye ve Xerografi dergisi olarak Gülnur Baykurt'un 20. yılını kutluyor, bundan sonraki iş ve özel yaşamında kendisine başarı ve mutluluklar diliyoruz.



Gülnur Baykurt ilkokulda (1977)



Gülnur Baykurt Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun oldu. (1993)



Gülnur Baykurt'un Xerox'taki ilk yılları (1995)



Gülnur Baykurt 20 yıldır aramızda. (2013)

Derginin Adı: Xerografi • İmtiyaz Sahibi: Xerox adına Burak Özer • Sorumlu Müdür: Aycan Türk
Yönetim Yeri Adresi: Cemal Sahir Sk. No:26-28 Profilo Plaza A Blok Kat:1 34387 Mecidiyeköy - Şişli / İstanbul
Yayın Türü: Yerel Süreli • Konsept ve İçerik: Günebakan İletişim Danışmanlık • Görsel Tasarım: kreatiFabrika
Basımı Yapanın Adı ve Adresi: Print Center (Kazmaz Matbaacılık) Sanayi Mahallesi, Manolya Sok. No:3 4. Levent İstanbul

20 yıldır bizimle



Xerox dünyada "turnover" (Bir şirkette çalışma ve işten ayrılma süresi) düzeyi en düşük şirketlerden biri olarak bilinir. Xerox çalışanlarının "turnover" ortalaması 10 yılın üzerindedir. Bunun Türkiye'deki örneklerinden biri Gülnur Baykurt'tur. İş hayatına Xerox'da başlayan ve Xerox'tan başka bir şirkette çalışmayan Gülnur Baykurt, 20 yıldır Xerox ile birlikte.

Xerox'un Türkiye'deki 25 yılının 20'sinin tanığı Gülnur Baykurt, 20 yıllık Xerox serüveninde, 6 Genel Müdür, onlarca farklı üst düzey yönetici ve yüzlerce farklı personelle çalışma fırsatı yakaladı.

1993 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nden mezun olur olmaz Xerox'ta Satış Temsilcisi olarak çalışmaya başlayan Gülnur Baykurt, 20 yıl içinde kendisine ne görev verilirse verilsin hepsini başarı ile gerçekleştirdi. Geçen 20 yıl içinde, Satış Uzmanı, Satış Müdürü, Satış Grup Müdürü, Yönetilen Hizmetler Operasyon Müdürü, Pazarlama Müdürü, Müşteri Hizmetleri Operasyonları Direktörlüğü gibi görevlerde bulunan Gülnur Baykurt, şu an İnsan Kaynakları Direktörü ve Yalın Altı Sigma Direktörü olarak çalışmalarını sürdürüyor. Finans hariç Xerox içindeki bütün bölümlerde çalışmış ve o bölümleri yönetmiş bir kişi olarak Gülnur Baykurt, çok az insanın ulaşabileceği bir deneyime sahiptir.

Gülnur Baykurt hayatının en önemli anlarını Xerox'ta yaşadı. Gülnur Baykurt eşi Mehmet Baykurt ile Xerox'ta tanıştı. 12 yaşında Emre adında bir oğlu olan Gülnur Baykurt, bir röportajında kendini şöyle anlatıyordu: "Hayatımın yarısını Xerox'la yaşadım. Satış temsilcisi olarak başladığım Xerox yolculuğumda her işim bir sonraki işimi getirdi, şu an

kazandığım tecrübenin keyfini İnsan Kaynakları yöneticiliğinde yaşıyorum. Bulunduğum yerden resmin bütününe görebiliyorum, satış, pazarlama, operasyon, teknik servis departmanlarında kazandıklarımı şirketimizin tüm çalışanlarına aktarabileceğim ve onları başarılı kılmak için gereken desteği verebildiğim bir konumdayım. Çalışanlarımız da benimle işlerini ve karşılaştıkları zorlukları konuşurken bu tecrübemin avantajını yaşıyorlar. Yönetim ekibimiz ise İnsan Kaynakları departmanını günlük operasyonel işlerle ilgilenen departman yerine stratejik planları eyleme dönüştüren iş ortağı olarak görüyor." Gülnur Baykurt bu cümleleri ile Xerox için ne kadar değerli ve önemli olduğunu bizlere bir kez daha hatırlatıyor.

Xerox'ta 20 yılı doldurarak Xerox'un veteran çalışanları arasına katılan Gülnur Baykurt, Xerox'a ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığını, ilk günkü heyecanı ile sürdürüyor.



Yeni bir yıla yeni beklentilerle...



Bir yıla veda edip, diğerine merhaba derken yeni kararlar almak gelenek gibidir. Bu yıl da her konuda pek çok karar alacağız, sözler vereceğiz. Peki alınan kararlar, verilen sözler acaba yerine getirilecek mi? Sigarayı bırakacağım, daha çok kitap okuyacağım, sosyal sorumluluk projelerinde yer alacağım, haftada en az 4 gün spor yapacağım, bu sene terfi alacağım ve daha neler neler... Hepimizin daha iyi bir yaşam için kendimize koyduğumuz “yeni yıl hedefleri”... Oysa zaman çok hızlı geçiyor ve hedeflerimizin bir çoğu gelecek yıla ancak temenni olarak devrediyor. Bu duruma en temel gerekçe olarak ise zamansızlığı gösteriyoruz.

Oysa bir düşünün; hayatımızı kolaylaştıran ne çok şey sahibiz artık. Hayatımızın vazgeçilmezi birçok teknoloji istediğimiz şeylere vakit ayırmak için icat edilmedi mi? Öyleyse niye sürekli zamansızlıktan şikayet ediyor ve yapmak istediklerimizi erteliyoruz? Aslında sebebi açık; eskiden yaptıklarımızı rafa kaldırıp yakalamamız gereken yeni trendlerin peşinden koşuyoruz. Bu trendler daha hızlı değişiyor ve peşinden koşmadığımızda bir anda dışarıda kalıyoruz. Teknoloji kullanımı her ne kadar hayatımızda yer açmak için varsa bir o kadar da doldurmak için var. Sosyal medyanın hızla yayılması bizim de sanal ortamda varolma ihtiyacı doğuruyor ve sürekli takip etmezsek kaçırdıklarımıza hayıflanıyoruz.

Biz kabul etsek de etmesek de iletişim mecramız sanallaştı. Şaka değil yaklaşık 33 milyon ile dünyadaki en fazla facebook kullanıcısına sahip ülkelerden biriyiz. Belki bunun sebebi yüz yüze ilişkilerde zorlanıyor olmamız, söyleyemediklerimizi sanal ortamda daha rahat ifade etmemiz. Tanımadığımız insanlarla iletişimimiz karşılıklı iki kelimeden öteye gitmezken, işin içine klavye girince bülbul kesiliyoruz.

Bu arada hem sosyal çevremizde takip edilen bir kişi olacağız, hem kişisel hedeflerimizi gerçekleştireceğiz. Yani durum sanıldığının aksine hiç kolay değil. Yine de tüm bunları başarmak imkansız olmamalı. Hayatımızda bir temizlik yapıp bize katma değeri olmayan arkadaşlıklardan, işlerden, eşyalardan arınmak gerektiğini düşünüyorum. Önceliklerimizi belirleyip bizi biz yapanlara ayrıcalık tanımalıyız. Bu şekilde gerçekten kazanmak istediklerimize ulaşmak için gereken zamanı yaratabiliriz. Böylelikle hedeflerimizi bir sonraki yıla devretmemize gerek kalmaz.

Geçen yıl, kendimizin ve etrafımızdaki kişilerin hayatında ne çok değişiklik yaptığınızı düşünün. Bazısını istemeden bazısını çok çalışıp çabalayarak yaptık. Bizi mutlu edenler kadar mutsuz edenler de oldu ama hep daha iyi geleceğe ulaşma ümidi vardı. Yeni bir yıl ile yeni hedeflere doğru ilerliyoruz, biliyoruz ki yeni yıl da hızla bitecek ve bir sonraki yıl gelecek, bu döngü böyle sürüp gidecek.

Doğru rotada ilerlemek için: Sağlıklı iletişim



Yeni hedeflerimiz ve stratejilerimize ulaşmak için iş dünyasında vizyonel olmanın gerektiğine inanıyoruz. Bu doğrultuda şirket içi düzenlediğimiz etkinliklerden eğitimlere kadar, yeni yaklaşımlar belirliyoruz.

Değişen Xerox'ta, iş modelimiz ve ihtiyaç duyduğumuz yetkinliklerin, “her zamanki gibi” yaklaşımından daha farklı olması gerektiğini düşünüyoruz. Bu anlamda, iş modelimiz ve ihtiyaç duyduğumuz yetkinlikleri geliştirmek, müşterilerimizin ve iş ortaklarımızın beklentilerini karşılamak için insan kaynağına yatırım yapmaya devam ediyoruz. Yeni Xerox'u oluşturmak adına çıktığımız bu yolculukta, yeni beceriler kazanmaya ihtiyacımız olduğunu düşünüyoruz. Güçlü liderlere ve yetenekli yöneticilere sahip olmak, bizi daha büyük başarılarla taşıyacak ve doğru rotada ilerlememizi sağlayacak. Bu değişimi gerçekleştirmek için geliştirmemiz gereken becerilerden biri de; iletişim bilinci.

Bu kapsamda Xerox yöneticilerinden oluşan bir grup geçtiğimiz tarihlerde “İletişim Bilinci” isimli bir eğitime katıldılar. Bu eğitim, iletişim konusunda, yeni bilgi ve beceriler kazandırmak, gelecekteki Xerox'u yönlendirecek davranışları geliştirmek için düzenlendi. İletişim bilinci eğitiminde, sağlıklı iletişim kurmak için gereken temel kavramlar paylaşıldı. Uygulama örnekleri ile bu kavramların işimizde ve özel hayatımızda nasıl kullanılacağı aktarıldı.

Eğitime katılan yöneticilerimiz, bu eğitimi, şimdiye kadar katıldıkları birçok eğitimden farklı olarak değerlendirdi. Eğitim sonrası görüşlerini aldığımız yöneticilerimizden gelen yorumları sizinle burada paylaşmak isterim:

-“Eğitim, sadece iş ile ilgili değil, kişisel gelişim ile de ilgili olduğundan şirketin personeline verdiği değeri göstermekte.”

-“Sevginin, güvenin ve özgüvenin insanın gerek kendisi gerekse çevresi için çok önemli nitelikler olduğunu öğrenmek; kendimi ve insanları anlamamda büyük fayda sağlayacak.”

-“Eğitim sonrasında yaşamımın ve diğer insanlarla olan ilişkilerimin/iletişimimin olumlu yönde farklılaştığını, hayata bakışımın değiştiğini hissettim.”

Xerox Türkiye olarak, sadece çalışanların ve yöneticilerin iş kollarında bilgi sahibi olmaları ve yenilenmeleri için eğitimler organize etmiyoruz. Geniş bir çerçeveden bakıyoruz ve kişisel gelişimin de iş dünyasındaki başarıya büyük katkı sağladığını düşünüyoruz. İletişim bilinci eğitimini de bu kapsamda değerlendirdik ve düzenledik. Oldukça verimli ve başarılı bir eğitim oldu, önümüzdeki dönemde iş dünyasından farklı ama bu tür yaklaşımları destekleyecek kişisel eğitimlere devam edeceğiz.

Akıl Hocası

İş hayatında yeni olduğum zamanlarda, işin içinden çıkamayınca gidip akıl danıştığım insanlar vardı. Genelde kendi geçmiş tecrübelerinden, benim içinde bulunduğum sorunu çözmeme yardım edecek reçeteler çıkarırlardı. Arada da, ben şuradayken diye başlayan ve geçmişe özlemi dile getiren anılarını anlatırlardı. O zamanlar bazen bunları keyifle bazen de hadi bitse de gitsek diye dinlerdim. Geçenlerde benzer ifadeleri kullanırken kendimi yakaladım. Demek ki insan, zamanı geldikçe benzer deneyimleri yaşayabiliyor.

Bir işte, bir pozisyonda yeni olunca ya da ne yapacağını bilemeyince bir bilene danışma fikri gün geçtikte yaygınlaşıyor. Geçmişte adını pek duymadığımız ama şimdi adına mentorluk denilen bu ilişki türü artık iş hayatımıza girdi.

Mitolojiden gelen mentor kelimesi günümüzde, güvenilir danışman, rehber ve akıl hocası anlamlarında kullanılmakta. Mentorluk iş hayatında gelişimi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisi halini aldı. Bu ilişkide aynı kurumda çalışan iki kişiden daha tecrübeli olan (mentor), bilgisini, değerlerini, bakış açısını, yaş ya da kariyer olarak daha az tecrübeli olan danışana (mentee) aktarıyor. Mentee de kariyer gelişimine katkıda bulunacak yeni bilgi ve beceriler kazanıyor. Bu ilişkiden hem mentor hem de mentee faydalananıyor. Menteeler, mentorlarının deneyimlerinden faydalananarak daha doğru kararlar veriyorlar. Eğer şirkete yeni katıldılarsa ya da pozisyonlarında yenilerse kısa sürede işlerine uyum sağlıyorlar. Hedefledikleri kariyer basamaklarını tırmanmak için geliştirmeleri gereken alanların farkına varıyorlar. Bir Mentor'un desteğini alan ve kendini keşfeden kişilerde öz güven artıyor, duygularını daha iyi ifade ediyorlar ve daha rahat karar veriyorlar. Daha önce akıllarına gelmeyen sorulara cevap arayarak vizyonlarını genişletiyorlar. Olumlu, yapıcı geri bildirimlerle, profesyonel ve kişisel gelişimlerini sağlıyorlar. Aynı zamanda, mentorlar, iletişim becerilerini geliştiriyor ve bilgilerini hatırlayarak tekrarlıyorlar. Genç beyinlere nasıl çalışmalar gerektiğini öğretiyorlar. Sahip oldukları değerleri ve stratejilerini aksiyona çeviriyorlar. Bu aksiyonların sonrasında menteelerinin gelişen performansını görmekten keyif alıyorlar.

Günün sonunda bu ilişkiden en karlı çıkan ise çalışan şirket oluyor. İş bilgisinin, yeteneklerin, tutum ve davranışların paylaşılması sayesinde kişisel ve profesyonel gelişimi sağlayan bir ortam yaratılıyor. Liderler, rol model olarak gençleri eğitiyor.



Sürdürülen bu ilişki, özellikle yeteneklerin korunmasının gittikçe zorlaştığı rekabetçi ortamda mentee ve mentorların işe bağlılığını koruma için etkin bir yöntem oluyor. Yapılan işin kalitesi ve verimliliği artıyor, çalışanların performansı, yöneticilerin liderlik becerileri gelişiyor.

Elbette her ilişkide olduğu gibi "mentoring" ilişkisinde de dikkat edilmesi gereken noktalar var. Öncelikle, başarılı bir "mentoring" ilişkisi için mentee, mentorun anlatacaklarını öğrenmeye istekli olmalı ve kariyerine fayda sağlayacağına inanmalı. Mentor ise kendine güvenen, insan ilişkileri kuvvetli biri olmalı. Zamanını gönüllü olarak kendisinden fayda sağlamaya çalışan kişiler için kullanacak kadar cömert olmalı. Karşılıklı beklentileri doğru belirlemek de çok önemli. Mentee, tüm cevapların mentorda olacağını beklememeli ve mentor da menteenin kendisinden farklı bir kişi olduğunu unutmamalı.

Mentor ve mentee arasında gelişen bu ortaklıkta, bilgiye ve harcanan zamana saygıyı göstermeyi bilmek önemli. İyi dinlemek, zaman planına uymak ve verilen sözleri tutmak gerekli. Bu ilişkide kişiler birbirine zayıf ve kırılgan noktalarını açabilirler. Hayallerini, amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini paylaşabilirler. Bu yüzden paylaşılan bilginin mahremiyetine dikkat etmek gerekiyor. Konuşulan bir konunun üçüncü biri tarafından tekrar ediliyor olması taraflar açısından güvensizlik yaratabilir, hatta ilişkinin sona ermesine sebep olabilir. Özgürce fikirlerin, düşüncelerin, deneyimlerin paylaşımı kısa yada uzun süreli olabilir ancak paylaşımın eşit olması şart. Öte yandan, ben bilirim tarzı ahkam kesmek, aileden biri gibi davranmak, danışanı adına karar vermek, söz verip gerçekleştirmemek mentorun kaçınması gereken davranışlar olmalı.

Mentorluk bir ortaklıktır, karşılıklı sorumluluktur. İki taraf özgürce, dürüstçe, güçlü ve zayıf yanlarını, amaçlarını, endişelerini paylaşırsa öğrenme desteklenir, fayda sağlanır. Eğer başkalarına fayda getireceğine inandığınız tecrübeleriniz varsa, bunları paylaşmaya istekli iseniz bir bakın bakalım etrafınıza, belki siz de birilerinin hayatına olumlu dokunuşlarda bulunabilirsiniz.

Çalışan performansı ve geri bildirim

Geçtiğimiz haftalarda, geçen yılın hedeflerini ne kadar başardık, bu yıl çalışanlarımızdan beklentilerimiz nelerdir, nasıl ölçümleyeceğiz gibi konular hepimizin ajandasındaydı. Şu sıralar birçok şirkette, çalışanların performans değerlendirilmesi de tamamlanmış olmalı. Bu görüşmeleri tamamlayanları tebrik ediyorum, henüz devam edenler için ise birkaç önerim olabilir.

Tüm ilişkilerde olduğu gibi performans değerlendirmesindeki tutumumuz yönetici pozisyonunda olduğumuzda personelimize, çalışan pozisyonunda olduğumuzda da yöneticimize birebir yansıyacaktır. Performans değerlendirmesinin amacı, çalışanların davranışlarını değiştirmeye yönlendirmek, motive ve rehberlik etmek olduğuna göre görüşmenin olumlu geçmesini sağlayacak birkaç ipucu işe yarayacaktır.

Çalışanların performansları hakkında yapılacak övgü ve öneriler, çalışanların hedeflerine ulaşmada doğru yolda olup olmadıklarını anlamalarına yardımcı olur. Çalışanlar, performanslarının nasıl değerlendirildiğini, onlardan bekleneni ne seviyede karşıladıklarını bu görüşmelerde anlarlar. Olumlu geri bildirim, çalışanlarda başarı duygusunu ve motivasyonu artırır. Aynı zamanda çalışanlar, neyi bildiklerini ve neleri öğrenmeleri gerektiğinin farkına varırlar. Kişisel farkındalık gelişme için bir başlangıçtır.

Bazı yöneticiler ve çalışanlar performans hakkındaki geri bildirim seanslarının çok faydalı olmadığını düşünmektedir. Bu seanslar daha çok kaçınılacak, ertelenecek ya da hemen geçirilecek keyifsiz durumlar olarak görülmektedir. Geri bildirim olumlu olunca çoğumuz sorun yaşamıyoruz. Yaptıklarımızın ve çabalarımızın takdir edildiğini görmek hepimizin istediği bir şeydir. Ancak zaman zaman olumsuz geri bildirim vermek ve almak işimizin bir parçası. İşte, karşılıklı endişenin sebebi budur. Aslında eleştirinin kişilik üzerine değil sadece görev ile ilgili davranışlar üzerine olduğunun farkına varıp konuşmamızı bu şekilde sürdürürsek, bu konuşma yapıcı bir eleştiri olarak algılanacaktır. Çalışanımızın, verdiğimiz mesajı, performansını arttırmaya yönelik bir gelişim fırsatı olarak görmesini sağlayarak oluşabilecek hassasiyeti ortadan kaldırmabiliriz. Geri bildirim gerçekten kabul etmeye çalışması ve hangi davranışların değişmesi gerektiğini anlaması iyi bir başlangıç için yeterlidir.

Çalışanımızın performansı ile ilgili söylenecekler her zaman olumlu olmasa da yapıcı



bir şekilde söylenmeli, eleştirinin gelişim için yapıldığı unutulmamalıdır. Hem olumlu olmayan geri bildirim vermek hem de anlayışlı ve açık olmak zordur. Geri bildirimin işe yaramasını istiyorsak çalışanımız ile empati kurabilmeliyiz. Ancak empati konusunda da teraziye dengede tutmak önemli. Aşırı hassasiyet, vereceğimiz mesajın önemini azaltırken tam tersi bir durum yaratarak çalışanın mesajımızı reddetmesine yol açabilir. Geri bildirimde bulunurken yaşanmış ve somut örnekler kullanmak, daha rahat anlaşılmalı ve kabul edilmeyi sağlayacaktır. Amaç, davranışları düzeltmek, geliştirmek ya da devamlılığını sağlamak olduğuna göre kabul edilmek önemlidir.

Geri bildirim sadece performans değerlendirme zamanında değil, olumlu ya da olumsuz davranış gördüğümüz zaman vermeliyiz. Sadece o konu ile ilgili duygu ve düşüncelerimizi ifade etmeli, fırsat bulduk diye geçmişte olan konulara değinmemeliyiz. Geri bildirimde bulunmayı alışkanlık haline getirdiğimizde, çalışanlarımız ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaya başlarız ve bu bilgi ilişkimizi güçlendirir, karşılıklı olarak motivasyonumuzu artırır.

Bir çalışan olarak geri bildirim nasıl değerlendireceğimiz ise kariyerimizin farklı dönemlerinde değişiklik gösterebilir. İş hayatına yeni başladığımız dönemde, geri bildirim almak, bize işimizle ilgili rehberlik eder, kariyerimizin ortasında gelişim imkanı ve fırsatları sağlar, kariyerinin sonlarına yaklaştığımızda verimliliğimizi koruma yolunu sunar.

Birlikte çalışmaktan keyif aldığınız yöneticileriniz ve çalışanlarınızla başarılı bir dönem geçirmenizi dilerim.

Mutlu müşteri deneyimi için altın kurallar



Neredeyse hergün kendimiz ya da şirketimiz için yeni bir satın alma kararı alıyoruz. Kararımızdan memnuniyetimiz, satın aldığımız ürünün ya da hizmetin, beklentilerimizi karşılaması ve arkasından gelecek müşteri hizmetleri ile bağlantılı oluyor. Herkesin dilinde olmasına rağmen, iyi müşteri hizmeti sağlayan şirketleri bulmak pek de kolay değil. Hepimiz aynı zamanda hizmet alan olduğumuz kadar hizmet veren kişiler olduğumuza göre bazı altın kurallara dikkat ederek memnun müşteri ve memnuniyet sağlayan hizmet sağlayıcı olabiliriz.

Öncelikle kaliteli hizmet vermeye ilke edinmek gerekiyor. Tüm çalışanlarınız, müşterilerinizin şirketiniz ile olumlu bir iletişim yaşaması için çaba göstermelidir. Müşterilerinize hizmet etmek, onları memnun etmek aynı zamanda şirketinizin finansal hedeflerine ulaşmasını sağlamak, özel yetenekler ve eğitim düzeyi gerektirir. Çalışanlarınızın doğru yeteneklerle donatılmış olduğundan emin olmalısınız.

Ürün ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olmak itibar kazanmanıza yardımcı olacaktır. Müşterilerinizden gelecek soru ve taleplere hazırlıklı olarak onların güvenini kazanabilirsiniz. Aynı zamanda müşterilerinizi de iyi tanımalısınız. Müşterilerinizin ihtiyaçlarını, satın alma alışkanlıklarını doğru analiz ederek onlara memnun kalacakları çözümler üretebilirsiniz. Böylelikle her zaman en sadık müşteriniz sorunlarını anlayıp çözebildiğiniz müşterileriniz olacaktır.

Cevapsız ve sonuçsuz kalan şikayetten daha güçlü bir müşteri kaybı sebebi olamaz.

Arıza bildirimlerine, gelen telefonlara ve e-postalara acil dönüş yapılması beklenmelidir. Müşteriler anında çözüm ister ve eğer bunu onlara verebilirseniz, muhtemelen onlarla sürekli iş yaparsınız. Araştırmalar, memnuniyetsiz müşterilerin yüzde 95'inin, bir firmaya ilettikleri şikayetin kısa sürede çözüldüğünü gördüklerinde onlarla tekrar iş yaptıklarını gösteriyor. Asla gelen şikayetten kaçmayın ve can kulağı ile dinleyip çözebileceğinizi en kısa sürede çözün. Asla bir müşteri ile tartışmayın, geri dönemeyeceğiniz sözler söylemeyin. Müşteriniz de hata yapabilir veya hatasının farkında olmayabilir. Fakat böyle bir durumda savunma yapmak yerine, neyin ters gittiğine ve sorunu nasıl çözeceğinize odaklanın.

Müşterilerle yürüttüğünüz her iletişimin bir etkisi olduğunu unutmayın. Sadece yüz yüze iletişimde değil telefonda da güler yüzümüzü eksik etmemeliyiz. “Sizi beklettığımız için özür dilerim”, “Size yardım etmek bizim için bir zevktir”, “Sizin için başka ne yapabilirim” gibi ifadeler kullanmak her zaman müşterilerinizin hoşuna gidecektir.” Bununla beraber her zaman söz verdiğiniz yapın. Eğer bugün bir hizmet sunmaya söz verirsiniz bunun gerçekleşmesini sağlayın. Eğer tüm çabalarınıza rağmen sözünüzü tutamayacağınızı hissederseniz size tanınan sürenin bitiminden önce durumu paylaşıp özür dileyip, başka zaman ya da alternatif için anlaşıp.

Bir müşteriyi tutmanın yeni bir satış yapmaktan daha önemli olduğunu hatırlayın. Yeni bir müşteriyi kazanmak mevcut bir müşteriyi tutmaktan altı kat daha masraflıdır. Biz de müşteriyiz ve kendimize nasıl hizmet sunulmasını istiyorsak bizler de aynı şekilde hizmet vermek için gayret göstermeliyiz.

Şirketlerin en gözdeleleri

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de şirketler, teknolojik gelişmelerin ışığında iş yapış şekillerini değiştiriyorlar. Şirketlerin gözde departmanları da dönemsel ekonomik durum ve sosyal gelişmelere göre değişiyor. Örneğin, 1980 öncesi üretim esaslı bir ekonomi anlayışı varken üretim departmanları daha gözde idi. En gözde işler, mühendislik dallarında ve üretime yönelik alanlardı. Diğer departmanlar, üretime destek verecek şekilde çalışırdı. Üretilen ürünlerin alıcısı da belli olduğu için satış, pazarlama kaygısı olmadan yapılan bir üretim söz konusu idi.

1980 sonrasında geçilen serbest piyasa ekonomisi ile ithalatı kısıtlayan politikalar terkedildi. Türkiye'ye dünyanın her tarafından her çeşit ürün ithal edilmeye başladı. İthalatın serbestleşmesi ithal edilen ürünlerin satış ve pazarlanması ihtiyacını doğurdu. Dolayısıyla o yılların en popüler alanları satış ve pazarlama bölümleri oldu.

Türkiye'de yabancı sermayenin artışı ve özel sektörün istihdam kapasitesinin artması, iş süreçlerinin daha profesyonel yönetilmesi ihtiyacını doğurdu. 1990'lı yılların başında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı gibi yönetim felsefelerinin benimsenmesi ile Kalite Kontrol ve İnsan Kaynakları gibi departmanlar gözde departmanlar haline geldi. Kurumsal ve profesyonel görünme, ürün satmak kadar önemli algılandı. Bu dönemde, kalite kontrol ve insan kaynakları departmanları, iş süreçlerini optimize etme ve kayıt altına alma çalışmaları ile ön plana çıktı.

1990'lı yılların sonunda, şirketlerin otomasyon ihtiyaçlarının artması, teknolojinin iş hayatında daha sık kullanılmaya başlanması ile şirketler iş süreçlerini bilgisayar üzerinden takip etmeye başladılar. Özellikle de internetin yaygınlaşmaya başlaması ile şirketlerin en popüler departmanı Bilgi İşlem oldu. İşleri, bilgisayar ve internet üzerinden yapmak, web sitesi açmak, müşterilere internet üzerinden ulaşmak ve tüm iş süreçlerini, internet üzerinden takip etme isteği, Bilgi İşlem departmanını işin merkezine taşıdı. Satış ve pazarlama projeleri, Bilgi İşlem departmanı ile birlikte yapılmaya başladı. Aynı şekilde İnsan Kaynakları departmanı da geleceğin kariyer alanı olarak gösterildi.

Şirketlerin İnsan Kaynakları departmanları, teknolojiye hakim, nitelikli iş gücünü çekebilmek için kendilerini daha çok göstermeye, şirketlerini tanıtmaya yönelik işler yapmaya başladılar. Bu dönem özellikle, Hızlı tüketim malları ve hızla gelişen Bankacılık sektörüne nitelikli eleman kazandırabilmek için İnsan Kaynakları departmanlarının yoğun bir çaba içinde oldukları dönemdi.

Şirketler, nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilmek ve çalışanları daha profesyonelce yönetebilmek için İnsan Kaynakları uzmanı arıyorlardı.



Şirketlerin en gözdeleleri

Bir dönem işletmeler için en değerli çalışanlar üretimde görevli mühendislerken, bir dönem satış ve pazarlamacılar, ardından finansçılar oldu. 10 yıl önce kurumsal iletişim departmanı sayılı firmada varken bugün sosyal medyanın da etkisiyle şirketlerin en önemli departmanları haline büründü. Gözde departmanlar yıllara, ekonomik duruma, teknolojiye ve hatta krizlere göre değişiyor. Bugünün en gözdeleleri her zaman popülaritesini koruyan satış ve pazarlama departmanları, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri ve kurumsal iletişim.

Her dönem işletmeler için en değerli çalışanlar üretimde görevli mühendislerken, bir dönem satış ve pazarlamacılar, ardından finansçılar oldu. 10 yıl önce kurumsal iletişim departmanı sayılı firmada varken bugün sosyal medyanın da etkisiyle şirketlerin en önemli departmanları haline büründü. Gözde departmanlar yıllara, ekonomik duruma, teknolojiye ve hatta krizlere göre değişiyor. Bugünün en gözdeleleri her zaman popülaritesini koruyan satış ve pazarlama departmanları, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri ve kurumsal iletişim.

Türkiye'de hangi dönem hangi departmanlar şirketlerin gözdeleleri oldu?

Dönem	Gözde Departmanlar	Sebepleri
1980 öncesi	Üretim	Yüksek gözetim, devamlı üretim tempo, teknolojik gelişmeler, üretim ve pazarlama departmanları.
1980'ler	Satış, pazarlama	İthalat ve ihracatın artması, üretim ve pazarlama departmanları.
1990'lar	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları departmanları, insan kaynakları uzmanı arıyorlardı.
2000'ler	Bilgi İşlem	Bilgi İşlem departmanları, bilgisayar ve internet üzerinden yapmak, web sitesi açmak, müşterilere internet üzerinden ulaşmak ve tüm iş süreçlerini, internet üzerinden takip etme isteği.
2010'dan beri	Satış, pazarlama, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Müşteri İlişkileri	Satış, pazarlama, İnsan Kaynakları, Bilgi Teknolojileri, Müşteri İlişkileri departmanları, teknolojiye hakim, nitelikli iş gücünü çekebilmek için kendilerini daha çok göstermeye, şirketlerini tanıtmaya yönelik işler yapmaya başladılar.

Satış-pazarlama gözde olmaya devam edecek

Bu dönemde satış ve pazarlama departmanları, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, müşteri ilişkileri ve kurumsal iletişim departmanları, iş süreçlerini optimize etme ve kayıt altına alma çalışmaları ile ön plana çıktı.

İnsan Kaynakları gözde olmaya devam edecek

İnsan Kaynakları departmanları, insan kaynakları uzmanı arıyorlardı.

Bilgi Teknolojileri gözde olmaya devam edecek

Bilgi Teknolojileri departmanları, bilgisayar ve internet üzerinden yapmak, web sitesi açmak, müşterilere internet üzerinden ulaşmak ve tüm iş süreçlerini, internet üzerinden takip etme isteği.

Müşteri İlişkileri gözde olmaya devam edecek

Müşteri İlişkileri departmanları, müşteri ilişkileri uzmanı arıyorlardı.

Kurumsal İletişim gözde olmaya devam edecek

Kurumsal İletişim departmanları, kurumsal iletişim uzmanı arıyorlardı.

Xerox Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Gülnur Baykurt'un bu makalesi Hürriyet İK'da “Şirketlerin en gözdeleleri” adlı haber çalışmasında kullanılmıştır.



Bu anlamda da şirket içinde yeni alınan elemanların işe kazandırılması, eğitilmesi, performans ve kariyerlerinin düzenlenmesi konusunda İnsan Kaynakları departmanları şirket içinde aktif ve popüler bir görünüm elde ettiler.

Yeni yüzyılın ilk on yılı, iş dünyasında, bilgisayarın, internetin her sektörde yaygın ve etkin bir şekilde kullanıldığı, büyük şirketlerin ERP projelerinin içine daldığı, e-ticaret gibi yeni iş modellerinin yaratıldığı yıllar oldu. Bu dönemde Bilgi İşlem, Satış, Pazarlama ve İnsan Kaynakları ön plana çıkan departmanlar oldu. Özellikle de 2005’den sonra, Servis ve satış sonrası hizmetler hiç olmadığı kadar önem kazandı ve Müşteri İlişkileri departmanları ön plana çıkmaya başladı. Şirketler farklılıklarını müşteri ilişkilerine verdikleri önemle göstermeye çalıştılar. Birbiri ardına onlarca çağrı merkezi açıldı, ücretsiz müşteri hatları kuruldu. Müşterinin kral olarak algılandığı ve şirket içi, iş süreçlerinin Müşteri İlişkileri bölümlerinden gelen verilerle yönetildiği bir dönem yaşandı.

2010 sonrasında bugünlere geldiğimizde ise özellikle internetin kullanım düzeyinin artışı ile beraber sosyal medya denilen olgunun hayatımıza girmesi, iş hayatının ve sosyal yaşamın akışını değiştirmeye başladı.

Sosyal Medya, yeni bir iletişim kanalı yarattı. Facebook ve Twitter’in çok popüler hale gelmesi, Türkiye’nin, dünyada Facebook’u en çok kullanan ülkelerden biri olması, şirketlerin sosyal medyaya bakışını değiştirdi. Bu bakış, şirketlerde Pazarlama departmanlarını ön plana çıkararak Dijital Pazarlama kavramını yarattı. Artık doğrudan satış olmasa da, satışa destek verecek bir pazarlama anlayışının içine girildi. Şirketlerin pazarlama bütçeleri yeniden şekillendi, özellikle sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanacak, e-ticareti ön plana alan bir yaklaşım hakim oldu. Elektronik ticaret, Türkiye’de yaygınlık kazandı ve geniş kesimlerin güvenle yaptığı bir alışveriş biçimi haline geldi. Şirketlerde, yeni bir tip Satış ve Pazarlama anlayışı ön plana çıktı. Şirketlerin, müşterilerine ve hedef kitlelerine ulaşmak için kullandıkları mecralar değişmeye başladı. Bu dönem Kurumsal İletişim departmanları çok popüler olmaya başladı. Özellikle de internet ve sosyal medyanın toplum yaşamında giderek etkinliğinin artması, kurumsal iletişim bölümlerini şirket içinde söz sahibi ve gündemi belirleyen departmanlar haline getirdi. Kurumsal İletişimin, Satış ve Pazarlama ile doğrudan entegre olduğu bir dönem yaşanmaya başladı. İçinde yaşadığımız bu dönemde İnsan Kaynakları departmanları da daha stratejik çalışmalara odaklanan bölümler haline geldi.

Ya sonra?



Yaşadığımız hayata kattıklarımız kadar harcadıklarımızı da düşünüyor muyuz acaba? Hayatı yakalamaya çalışmamız, sürekli birşeylere ihtiyaç içinde olmamız, yeme-içme alışkanlıklarımızın değişmesi neticesinde fazlasıyla tüketir olduk. Her gün çöpe attığımız atıklar, ortalıkta uçuşan naylon poşetler, önce basıp sonra bakmadan yırttığımız kağıtlar. Sonra da sanki sorumlusu değilmiş gibi, mevsimlerin neden değiştiğini, yazın neden hala gelmediğini, ya da kışın neden bu kadar erken geldiğini, baharlara ne olduğunu birbirimize sorup duruyoruz. Çocukluğumuzda böyle bir problemiz var mıydı? Herşey doğal kokusunda, olması gereken renkteydi. Çevre bilincini ve çevremizi korumayı bizlere kimler anlattı? İlk ozon tabakasındaki delikten ne zaman bahsedilmeye başlandı? Şimdi çocuklarımıza bırakacağımız dünyayı nasıl kurtarırız diye hayıflanıyor, konferanslar düzenliyoruz.

Kaçımız evimizde ve iş yerimizde atıkları ayrıştırıyor ve bunların geri dönüşüm alanlarına gitmesini kolaylaştırıyor? Kaçımız evimizin ya da işyerimizin ihtiyaçlarını karşılarken ne kadar az enerji kullanacağını, ne kadar az sera gazı salınımını engelleyeceğini, ne kadar az kimyasal atık çıkartacağını hesaplıyor? Kağıtların iki tarafını da kullanıyor? Hepimiz üstümüze düşeni, hem özel hayatımızda hem de iş hayatımızda yapıyor muyuz?

Sevindirici olan artık şirketler ürünlerini pazarlarken ne kadar çevre dostu ürünler ürettiklerini ön plana çıkartıyor, kendilerini çevreye duyarlı olmak için farklılaştırıyorlar. Yılbaşı hediyeleri yerine hatıra ormanlarında fidan dikeyolarlar, çevre politikalarını

belirliyorlar ve ulaştıkları sonuçları paylaşıyorlar. Okullarda gereksiz elektrik, su tüketimini azaltmak, atıkları ayrıştırarak geri dönüşümü sağlamak, kullanılmış pilleri toplamak için yarışmalar yapılıyor. Çocuklara “karbon dedektifi” olma görevi veriliyor. Bunlar çocukluğumuzda bize kazandırılmadı. Bu sevindirici haberler önümüzdeki yıllar için o kadar da karamsar olmayacağımızın belirtisi. Elbette her projenin başarısı sürekliliğe ve takibe bağlı. Bilinçli bir gençlik yetişiyor olması da bunun sağlaması.

Çevre koruma, sürdürülebilirlik ve iş yönetimi üzerine çalışmalar hızla devam etmeli. Kurum hedefleri ile sürdürülebilir çevre politikası aynı çizgide götürülmeli ve çevreyi korumaya yönelik yeni teknolojiler üzerine araştırmalar yapılmalı. Bu yatırımları yapan şirketleri desteklemeli, ödüllendirmeli. Teknolojik yatırımları yaparken dikkate almamız gerekenler satın alacağımız ürünün çevre koruma standartlarını karşılaması, ürünün ve varsa kullandığı malzemelerin geri dönüştürülebilirliği, harcayacağı enerji miktarı, verimliliği olmalı. Artık ürünleri birbirinden farklılaştıran teknoloji değil çevreye ne kadar az zarar verdiği olmalı.

Haydi bundan sonraki ilk kararınızda bunları bir hatırlayın, siz talep edin, satıcıları ve üreticileri bilinçlendirin. Hepinize yemyeşil bir doğa, tertemiz bir hava, masmavi bir deniz diliyorum.

Alınan kararları uygulama

Her şirkette, iyi gitmeyen veya ilerlemeyen işleri iyileştirecek fikirler ve aksiyonlar geliştirecek stratejistler vardır. Bu iş, çoğu zaman tam zamanlı bir iş olmadığından genelde yöneticilerin görev ve sorumlulukları içerisinde yer alır.

Uzun yıllardır, kaliteyi arttırmak için Kaliteyle Liderlik, Yalın Altı Sigma ve benzeri araçları kullanıyoruz. Gerçekleştirdiğimiz takım çalışmalarından, iş süreçlerini iyileştirecek, karlılığı, ciroyu arttıracak, müşteri memnuniyetini yükseltecek birçok karar çıkarıyoruz. Bu kararları, aksiyona çevirmeye başardığımızda kuvvetle muhtemel hedeflediğimiz başarıları yakalıyoruz. Ancak alınan kararları uygulamadığımızda neden başaramadığımızın sebeplerini de başka yerlerde arıyoruz.

Larry Bossidy ve Ram Charan'ın birlikte kaleme aldığı Execution: The Dicipline of Getting Things Done isimli kitaplarında yazdıkları gibi; bir şirket ve rakipleri arasındaki fark uygulama becerisidir. Rakipleriniz aldıkları kararları sizden daha iyi uyguluyorlar ise kesinlikle sizden daha önde olacaklardır. Alınan kararların uygulanmasındaki eksiklik aslında başka nedenlere atfedilen hayal kırıklıklarının tek sebebidir. Gerçek sebep ise uygulamaya odaklanmamaktır. Yapılacak işler sırasında arka sıralara atmak, herşeyi kendi yapmaya çalışmaktan zaman bulamamak ya da farklı sebeplerden dolayı, alınan kararlar uygulamaya geçirilmiyor. Uygulamaya geçmeyen karar da hiçbir fayda getirmiyor. Sadece not defterinizdeki işlerden biri olarak kalmaya devam ediyor ta ki yine siz silinceye kadar.

Uygulamaya koyma amaç ve sonuç arasındaki bağlantıdır, bu bağlantıyı görünür kılmak iş dünyasının liderlerinin en önemli işidir. Peki bu kadar önemli ise uygulama işini nasıl başaracağız. Öncelikle, iş hedefi belirlemekle başlanmalı. Planlama kısmı tamamlandıktan sonra hedeflenen sonuca odaklanmak gerekir. Konu hakkında iyi bir araştırma yapmak, doğru kararları almak için gerekiyorsa bir bilene danışmak, sonuca daha hızlı götürür. Aksiyonu alma safhasına geldiğimizde, ihtiyaç duyduğumuz tüm bilgilere sahip olduğumuzdan emin olup, tutarlılığı sağlamak için iki kere kontrol etmekten bir zarar görmeyiz. Elimizdeki bilgileri, trendleri yeterince analiz etmeli, gerek görürsek araştırmalar, kıyaslamalar yapmalıyız. Böylece, tüm bilgilerin ışığında karar verdiğimiz aksiyonları alabiliriz. Bir sonraki safha, yani aldığımız aksiyonların kontrol edilmesi, uygulamanın olmazsa olmaz adımlarından biridir. Bu safhada, tüm aksiyonların tamamlanma tarihlerini belirlemeli, bu tarihleri yakalamak ya da erken tamamlamak adına kaliteden ödün verilmediğinden emin olmalıyız. Hedeflenen sonuca ulaşmak için ihtiyaç



gördüğümüzde, bilgi veya yetenek eksikliği varsa eğitimler düzenlemeliyiz. Bu her adımı, kayıt altına almak ilerlemeyi kontrol etmek ve gözden geçirmek için faydalı olacaktır. Bazen bu döngüyü tekrar tekrar da yaşamamız gerekebilir. Sonuç aşamasında, görevimizi tamamlayıp kocaman bir tamamlandı işaretini hak ederiz. Bu safhaya gelmek bazen saatler bazen yıllar alabilir. Ama önemli olan bu yolculuğun sonunda yapmaya karar verdiğimiz işi başarmanın verdiği duygudur. Son olarak, tüm paydaşlara yöntem ve sonuç hakkında profesyonel bir geri bildirim işin başarısının tekrarlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Projenin büyüklüğü ne olursa olsun bu adımları takip ederek alınacak aksiyon işi yapma disiplini bize kazandıracaktır.

Elbette, iyi bir yönetici, çalışanlarını yönetirken motivasyonlarına ve iyi performans göstermeleri için gelişimlerine dikkat etmeli, ama sadece bu yeterli değil. İyi bir yönetici aynı zamanda, zamanı nasıl yöneteceğini ve yapılması gereken işlerin önceliğinin belirlenmesini de sağlamalı. Dünyada, kaybedildiğinde yerine getirilmeyecek tek şey zamandır, zamanı kullanmayı bilmek bir sanattır ve maalesef hepimiz bu sanatın ustası değiliz.

Türkler takım oyuncusu mu?



Takım çalışması, bir işi, birden fazla kişinin ortak aklı, becerisi, paylaşımı ve sorumluluğu altında yapmaktır. Takım, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları barındıran farklı özellikte kişilerin bir araya getirilmesi, ilgi ve uzmanlıklarına göre işin paylaştırılması, sorumluluk ve görevlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesiyle oluşturulur.

Türk kültüründe ekip çalışması

Türkler nasıl yönlendirilirse öyle hareket eden, çevresel dürtüleri esas alan, bireysel olduğu kadar toplumcu hareket edebilen bir millet olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kültürümüz de çelişkilidir. "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" denildiği gibi, "Her koyun kendi bacağından asılır", "Bir çöplükte iki horoz ötmaz" diyebilen bir kültüre sahibiz. Ama genele baktığımızda başkasına güvenmemenin doğurduğu, ortak yaşamdan çok bireysel yaşamı teşvik eden "Gemisini kurtaran kaptan" gibi anlayışlar, Türkleri takım çalışmasından uzak bir insan topluluğu haline getiriyor. Ayrıca uzlaşmanın kültürümüzde pek itibar görmemesi, zayıflık olarak algılanması ekip çalışmasının önündeki bir başka engel.

"El elin eşeğini türkü çağırarak arar" diyerek, kişiye işini başkasına devretmeden, kendisinin yapmasını tavsiye ederiz. "Tuzsuz aşım, dertsiz başım" diyerek sorumluluk almaktan çekiniriz. "Erkekliğin onda dokuzu kaçmaktır" der, zora gelince kaçarız. "Pişmiş aşı soğan doğramam" diyerek kaygı taşıyamaz, empati kuramayız.

Takım çalışması:

- ▶ İş bölümü ilgi ve yeteneklere göre yapılmış,
- ▶ İş yükü adaletli dağıtılmışsa,
- ▶ Hedefler doğru ve ulaşılabilir tanımlanmışsa,
- ▶ Gelişmeler takım içinde zamanında ve hızlı paylaşıyorsa,
- ▶ Takım üyeleri birbirine güven duyuyorsa,
- ▶ Sonucun ortak bir başarı veya başarısızlık olacağı biliniyorsa,
- ▶ Herkes sorumluluklarının bilincinde ise,
- ▶ Dayanışma ve yardımlaşma iyi yapılabiliyorsa, başarılı olur.

“Son gülen iyi güler” “Acıma, acınacak hale gelirsin” sözleri de hoşgörülü olmadığımızın bir göstergesidir.

Bütün bu olumsuz düşünce, tutum ve davranışlara rağmen Türkler, kuvvetli aile bağlarına sahip, ait olma ihtiyacı hisseden, duygularını yoğun yaşayan, sıkıntı ve problem durumunda sevdiklerinin, yakınlarının yardımına koşan, sorunu, işi sahiplenerek gerektiğinde çok iyi bir takım oyuncusu olabilecek özelliklere sahip insanlardır. Takım çalışması için gerekli “bağlılık” duygusu diğer ekip arkadaşlarımızı önemsememizi, onlarla yardımlaşmamızı ve “Biz” duygusunu öne çıkarır.

Ayrıca takım çalışmasının önündeki en büyük engellerden biri de hiyerarşik yapıdır. Türklerin, hiyerarşik yapıya alışık olduğu, yönetmekten çok yönetilmek istendiği ve hiyerarşik yapılar içinde daha rahat ettiği söylenir. “Her Türk asker doğar” sözüyle de emre itaat gösteren bir toplum yapısına sahip olduğumuz ima edilir. Yatay ilişkiler kurup ortak sorumluluklar paylaşmak yerine, kişilerin görevi veya sorumluluğu alta veya üste havale etme eğilimi vardır. Başarısızlık anlarında savunma mekanizmamızı çalıştırırız. Kendimizi eleştirmez, başkalarını suçlar, kendimize bir ders çıkarmayız. Takım çalışması içinde bile hataları ortak görmek yerine başkalarını suçlamaya çalışırız.

İş tanımında bu yok, başkasının işini yapmam düşüncesi de takım çalışması yapabilmenin bir diğer engeli. Eleştirmek ama çözüm önermeden eleştirmek kötü diğer bir özelliğimiz. Bunlar da ekip çalışmasının çıkmazları olarak karşımıza çıkar. Başarının sadece bize ait olmasını ister ve başkaları tarafından beğenilmeyi bekler, başarıyı paylaşmak istemediğimizden işbirliğine yanaşmayız.

Kültürümüzün bu özellikleri, iş dünyasını dolayısıyla, şirketlerin İnsan Kaynakları stratejisini etkiler. Toplumsal değerlerin, çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlayan ve buna göre çalışanlarını yönlendirmeyi başaran kurumlar, potansiyeli iyi değerlendiren, sorunları fırsata çevirmeyi bilen şirketler haline gelir.

Türkler ve motivasyon

Türkler, kendini kendini motive edemeyen, başkalarının “gazı” ile hareket eden kişiler olarak bilinir. Ne yazık ki öz disiplinleri ve kendi kendilerini motive edebilme becerileri çok gelişmemiştir. Bu yüzden Türk takımlar, düzenli aralıklarla övgüye ihtiyaç duyar, sonuç alınana kadar her aşamada üstlerinde ve arkadaşlarından destekleyici ilgi beklerler. Aksi bir durum kolayca motivasyonlarını düşürebilir.



Xerox Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü
Gülnur Baykurt'un bu makalesi Hürriyet İK'da
"Gerektiğinde iyi takım oyuncusu oluruz" adlı
haber çalışmasında kullanılmıştır.

İş dünyasında kadın platformu



İş hayatında farklı bakış açıları ve fikir çeşitliliği her zaman rekabette önde olmanızı sağlar. Küreselleşmenin getirdiği karmaşıklıkta, hedeflerimize başarılı bir şekilde ulaşabilmek için farklı bakış açılarına ve yeniliklere açık olmalıyız. Günümüzün yoğun rekabet ortamında farklı bakış açılarını ve yetenekleri bünyelerinde barındıran şirketlerin farklılaştıklarını görüyoruz. Bu yazıda bahsetmek istediğim farklılık ise kadınların iş dünyasına kattığı değerler. Doğal olarak sahip oldukları duyarlılığı, uzlaşmacı tutumu, şefkatli oluşu ve empati yeteneği ile iletişim becerilerini bir arada kullanan kadınların iş hayatına kattıkları değerleri, çalıştığım, iş yaptığım birçok şirkette gözlemledim. Sanırım kadınların çalışan olmanın yanında, ev idaresi, çocuk büyütme gibi üstlendikleri farklı görevler, aynı anda birden fazla işi yürütebilme ve karmaşıklıkların üstesinden rahatlıkla gelebilmelerini sağlıyor. İyi iletişim kurma becerisi ve empati kurabilme yeteneği, iş dünyasının rekabetçilik ve liderlik için aradığı özellikler. Ancak bu özelliklere sahip birçok kadın farklı sebeplerden ötürü iş hayatından uzaklaşıyor ve yönetim kademelerinde yeterince yer alamıyorlar.

Zeka, yetenek, kendine güven, kadınların ve erkeklerin kariyerlerini aynı doğrultuda etkiliyor. Öte yandan, evlilik, çocuk sahibi olma gibi sorumluluklar erkek çalışanların başarılarına olumlu katkıda bulunurken kadın çalışanlar için aynı olumlu etkiden bahsedilmiyor. Kadınların iş hayatına katılımını, toplumsal ve kültürel özelliklere bağlı farklı etkenler engelleyebiliyor. Bu sebeplerin başında sosyo ekonomik faktörler geliyor. Aile içi sorumluluklar, evlenmek, çocuğun olması, yaşlı bakımı gibi sebepler, eğitim seviyesi yüksek olan kadınların dahi çalışmasına engel oluyor.

İş dünyasında rekabet gücünün korunması başta kadınlar olmak üzere yetişmiş yeteneklerin kaybedilmemesi için çaba gösteren bir grup var, adı: “İş Dünyasında Kadın Platformu”. Bu platform, yetenekli kadınların, şirketlerin rekabet gücüne sağladığı katkıları öne çıkartmaya çalışan gönüllü bir girişim, bir iletişim ortamı. Kadınların, çalıştıkları şirketlerde üst yönetime doğru ilerlerken karşılaştıkları güçlükleri aşma konusunda deneyimlerini

paylaşmalarını hedefliyor. Aynı zamanda bu konuda başarılı çalışmalar yapan şirketlerin birbirleri ile fikir alışverişinde bulunmasına imkan veriyor. İş hayatında, daha esnek uygulama ve koşulları sağlayarak yeteneklerin ve birikimlerin kaybedilmemesini amaçlayan İş Dünyasında Kadın Platformu, kadının profesyonel iş hayatında yönetim ve karar alma mekanizmalarında daha çok yer almasını hedefliyor. Bu hedefi gerçekleştirmek için kadınlar başta olmak üzere çeşitliliğin sağlanması konusunda üst düzey yöneticileri bilinçlendirmeye çalışıyor. Bu konunun üst yönetimlerin gündemine girmesini sağlamak, kadın iş gücünün kaybedilmesini engelleyen programları iş dünyası ile paylaşmak amacıyla hareket ediyor.

Çokuluslu şirketlerde, kadını yeteneklerinin gelişimine ve kaybedilmemesine yönelik uluslararası programlar dikkat çekiyor. Platform katılımcılarından General Electric, Hewlett Packard, PepsiCo, PriceWaterhouseCoopers

ve Xerox da benzer programlar uluslararası olarak sürdürülürken, Koç, Sabancı, Doğan Yayın, Doğu gibi grup şirketlerinde de benzer yapılanmalar gündemde. Bu şirketlerde kadın çalışan oranı takip ediliyor ve üst düzeyde mutlaka kadın yöneticilerin bulunması için eğitim programları ile yetenekler yetiştiriliyor. İş ve yaşam dengesinin kurulmasının öneminin vurgulandığı, bunun için çözüm önerilerinin geliştirdiği çalışmalar da giderek yaygınlaşıyor. Bu şirketlerin bir çoğunun yöneticilerinin, Forbes, Fortune ve Financial Times gibi yayınların açıkladığı dünyanın en güçlü kadınları listesinde yer alması da bunun doğal sonucu.

Çalışanların kendi deneyimlerinden yola çıkarak iş arkadaşlarına yol gösterdiği uygulamalar (mentoring), çalışma saatleri ve koşullarında esneklik ile yaşam dengesine destek olma, tablet, akıllı telefon gibi teknolojilerle uzaktan erişim ve evden çalışma imkanı, yurt dışına giden çalışanların çocuklarına okul ve bakım desteği sağlama gibi insiyatiflerle yetenekli ve başarılı iş kadınlarının kariyerlerinde yükselmesi sağlanabilir.



Görünmeyen kahramanlar

Gölnur Baykurt ile Xerox'un şirketlere sunduğu iş süreç yönetimi hizmetleri ile ilgili bir söyleşi yaptık.

Xerox, şirketlere kendi tesisleri içinde iş süreç yönetimi hizmetleri veriyor. Türkiye'de sektörün önde gelen firmalarının kendi bünyeleri içinde bir Xerox Hizmet Merkezi bulunuyor. 200'e yakın Xerox çalışanı, tüm mesailerini bu merkezlerde geçiriyor.

Xerox döküman yönetimi ağırlıklı iş süreç yönetim hizmetlerinin 1993 yılından beri verildiğini kaydeden Gölnur Baykurt, dış kaynak kullanımının 1980'lerin sonundan itibaren Türkiye'de uygulama alanı bulduğunu belirtti. Gölnur Baykurt, Türkiye'deki büyük şirketlerin kendi konuları olmayan temizlik, güvenlik, yemek, IT gibi konuları dış kaynak kullanımıyla sağlamasının Xerox hizmetlerinin alanının genişlemesine katkıda bulunduğunu dile getirdi. Gölnur Baykurt Xerox'un yeni teknolojilere yatırım yaparak yeni ürünler geliştirmesinin, şirketlerde bilgi paylaşımı ve döküman yönetimi işini kolaylaştırdığını, dökümantasyon maliyetlerinde azalmaya ve çalışan verimliliğini arttırdığını altını çizdi. Xerox'un iş süreç yönetimi hizmetinden yaklaşık 100 büyük firmanın yararlandığını açıklayan Baykurt, Türkiye'nin en büyük şirketlerinin Xerox'u iş ortağı olarak kabul ettiğini vurguladı. Erzurum'dan Bodrum'a kadar tüm Türkiye'de hizmet verdiklerinin altını çizen Baykurt, işleştiki denetimleri de periyodik raporlandırmalarla takip ettiklerini belirterek “Her operasyonun, oradaki işleştikten sorumlu olan bir tane operatörü var. Her operatörün de bağlı olduğu bir süpervizörü bulunuyor. Haftalık ve aylık raporlandırmalarla bu hizmetler denetleniyor” dedi.

Firmaların, Xerox'u sadece makine satın aldıkları bir kurum olarak görmediklerinin altını çizen Gölnur Baykurt, “Sadece makine satın servisi sözleşmesi yapsak firmaların makine değişimi dönemlerinde öncelikli konuları fiyat olacak. Fakat Xerox'u iş ortağı olarak kabul ettikleri ve onlara sağladığımız katma değeri gördükleri zaman bizimle çalışmaya devam ediyorlar” dedi. Sadık müşterilerinin sayısının oldukça yüksek olduğunu dile getiren Baykurt, Xerox ile 10 yıldan fazla süredir çalışan firmaların olduğunu vurguladı.

İş ortağı olarak çalıştığımız firmaların referanslarının Xerox olmasının büyük önem taşıdığını kaydeden Baykurt, “Xerox'un gelirlerinin dörtte biri verdiğimiz bu hizmetten geliyor.



Türkiye'nin en kalbur üstü firmalarında Xerox var. İçeride bizim elemanlarımız olduğundan dolayı o şirketin ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olabiliyoruz. Bu konuyla ilgili önceliğe sahibiz. Şirketlerin kapasitesinin artması, istihdamın artması bunların hepsi bize artı iş olarak geliyor. Bu da bize pazar avantajı getiriyor” şeklinde konuştu.

Denetimler devam ediyor

Xerox hizmet merkezlerinin düzenli olarak ziyaret edildiğini ifade eden Baykurt, operasyon merkezlerinin kalitesini ve standartlarını en üst seviyede tutmayı hedeflediklerini belirtti. Türkiye çapındaki Xerox hizmet merkezlerinin görünümünü standartlaştırmak için bir dizi uygulama başlattıklarını dile getiren Baykurt, “Xerox'un şirket misyonunu, kurumsal kimliğini, kalite politikasını ve yapılan işleri ifade eden görsel malzemeleri tüm hizmet merkezlerimize dağıttık. Malzemelerin stok alanlarını, çalışma alanlarını gösteren çizimleri duvarlara astık” dedi.

Xerox hizmet merkezlerine yapılan ziyaretlerde, merkezlerin genel görünümünün yanı sıra ortam ve makine yüzeylerinin temizliğini, kullanılmış ve kullanılmamış malzemelerin stoklandıkları alanların durumunun denetlendiğini belirten Baykurt, “Kurumsal kimliğin görünümü, iş takip, stok kontrol raporunun takibi ile yer planı, yerleşim ve güvenlik tedbirlerinin durumu, yaptığımız işin kalitesini yansıtmaları açısından çok önemli” şeklinde konuştu.

Arkadaşlarının gözünden Gülnur Baykurt

Tolga GÖZÜTOK

Gülnur ile beraber çalıştığımız dönemlerde yaptığımız Karadeniz ve Adana-Antep seyahatlerimizden bahsedeyim: Gülnur'un bazı seyahat kuralları vardır, Mesela Karadeniz seyahatinde; Şehir tabelasında durulur, mutlaka resim çekilir. Özellikle Ordu seyahatinde Fındıkçı abimiz, fabrikasında ziyaret edilir, belediye önünde dedemize saygı ve sevgi duruşu yapılır. Akşam yemekleri mutlaka diyet yenir, bu sebeple her akşam aç yatılır, gece dışarı çıkılmaz; yasak. Adana seyahati de böyle başlamıştı ancak tek bir farkla; Diyet yemeği salata vs. ile başlayan Adana-Antep seyahatimizin akşamında elinde kocaman bir lavaş, tepsi kebabına dalmış bizim Gülnur. Deli gibi yiyor tepsi kebabını; tabiri caiz ise dirseklerinden yağ damlıyor. Bir yandan yiyor bir yandan da "Bundan kimseye bahsetmek yok! Burada yaşanan, burada kalır" diyor. Evet, şimdi her şey orada kaldı.



Hakkı AZİM

Sevgili Gülnur,
Ne mutlu bana... Seni iyi ki tanımış ve birlikte çalışma şansına erişmişim. Çalışma hayatımız boyunca hatırlayacağım bir sürü olay var ancak benim aklıma ilk gelen, kader birliği yaptığımız, İngiltere'de mahsur kaldığımız haftadır. Ailemizden ayrı kaldığımız bu dönemde birbirimize destek olduk, abla kardeş olduk. Uzun bir dönem birlikte çalıştık; desteğin için minnetarım. Nice uzun ve mutlu bir çalışma hayatı diliyorum. Sevgiler



Ergün KURT

Gülnur, kuşkusuz ki Xerox Türkiye denince aklıma gelen simge olmuş birkaç isimden bir tanesi. Kağıt operasyonunu devraldığım 2002 Şubat'tan bu yana bana hep destek oldu. İki yıl kadar direk kendisine rapor ettim, son derece profesyonel bir yönetim ortaya koyduğuna şahit oldum. Zorlandığım durumlarda hep yanımda oldu. Başarı ve mücadele ile dolu pek çok anımız oldu. Tabii onu anlatırken iyi bir profesyonel olmasının yanında iyi bir insan, iyi bir anne, iyi bir dost olduğunu da söylemek lazım. İyi ki varsın Gülnur. Xerox' taki 20. yılını tebrik ediyor, nice yıllar daha diliyorum.



Fatmagül TÖRE

Sevgili Gülnur,
"Xerox okul gibidir" deriz her zaman... Bizlere birçok katma değeri olan bir okul üstelik. Yıllar içinde birlikte büyüdük, geliştik, aile kurup genişledik biz bu okulda. Yıllar geçti ve senin sakin duruşun, güler yüzün hiç değişmedi. Bu uzun süreçte seninle çalışmak her zaman keyif verdi. Yol arkadaşlığımızın daim olması dileğiyle... Sevgilerimle...

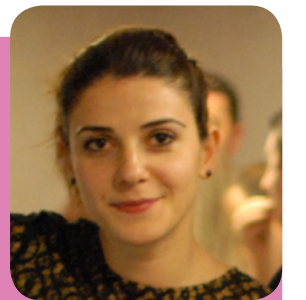


Levent KAL



Bazı insanlar vardır, ses tonları ortama canlılık verir, göz göze geldiğinizde duygu ve düşüncelerini anlar, koşulsuz güvenir, isteklerini gönülden yaparsanız, eleştirisi, iması yol gösterir size. Gülnur Baykurt, işte böyle nev'i şahsına münhasır bir kişidir. Gülnur Baykurt'la 15 yıla uzanan Xerox birlikteliğimde, çok yakın çalıştığım dönemler, keyifle hatırladığım anılarım oldu. Gözden ırak olsa da gönülden uzak olmadı benim için. Gülnur Baykurt'un sabrını, çalışkanlığını ve girişkenliğini hep taktir ettim. İş seçmedi, her pozisyonu başarı ile temsil etti, bu anlamda tam bir görev insanı oldu. Geçen 20 yılda kararlı bir maraton koşucusu olduğunu herkese gösterdi. Yeni başarılarına tanık olma dileği ile Gülnur Baykurt'a sağlıklı ve mutlu nice 20 yıllar diliyorum.

Esra ERGİNLİ



"Hayat ileriye doğru yaşanır, geriye doğru anlaşılır" sözünü sever kendisi. Kendi hayatımda geriye doğru baktığımda iyi bir yöneticiden öte iyi bir arkadaş olarak görüyorum Gülnur'u. Zor günlerimde desteğini, mutlu günlerimde sevincini ve her daim takdirini ve sevgisini hissettirmiş biri için sadece iyi bir yönetici demek eksik olacaktır çünkü. Pek çok şey sayılabilir ama benim için şefkati, insan sevgisi ve mizah anlayışı önde gelir. İnsanları gönülden dinlemesi bir de... İleriye doğru yaşayacağım günlerde de Gülnur ile anılar biriktirmeye devam etmek çok hoş olacaktır; bu, çok çalışacağız aynı zamanda çok da eğleneceğiz ve hayatı paylaşacağız demektir. Yuvamı kurduğum gün, iyi okul-iyi iş-iyi eş kutsal üçlemesini tamamlamış ve kendisini çok mutlu etmiş olacağımı biliyorum ve buradan hatırlatıyorum nikahıma katılma sözünü :) Nice başarılı ve mutlu günler diliyorum...

Eda ERYÜCE



İş hayatımda ilk kez bir yöneticim, kendisine ismiyle hitap etmemi söylediğinde, nasıl olacak diye düşünmüştüm ve çok garipsemiştim. Alışık olmadığım bir durumdu bu ama oluyormuş. :) Nasıl mı? Samimiyet ve içten bir yaklaşımla. Gülnur, iş hayatında çok sık karşılaşılmayan yaklaşımıyla hayatımda farklı bir sayfa açtı. Ve Gülnur'la çalışıyor olmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Murat SOYSAL



Bence insanların iş hayatında önemseydiği en önemli konulardan biri yöneticileriyle olan ilişkileridir. Çünkü bu ilişkiler sonucunda iş yerine olan bağları şekillenir ve değişir. Huzurun, mutluluğun ve bağlılığın değiştiği gibi... Yaklaşık bir sene önce tanışmış olmamıza rağmen sanki birbirimizi yıllardır tanıyoruz. Yıllardır birlikteymiş hissi veren bir insan olduğuna inanıyorum Gülnur Hanım'ın. Bu nedenle Xerox'ta çalışmaktan ve Gülnur Hanım gibi bir yöneticim olmasından çok mutluyum. Kendisi bu şirkette dolu dolu 20 yıl geçirdi; bunun 1 senesine şahit oldum, bundan sonra gelecek yılları da hep birlikte geçirmeyi diliyorum.

Nice 20
senelere...

