

Ağustos 2024

177. Sayı

AİLEM VE ŞİRKETİM

Güler Manisalı
Darman

Kuşaklararası Geçiş ve
Gelecek Liderin Belirlenmesi
Kuşaklararası Geçiş



CGS®
Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi

İçindekiler

Güler Manisalı Darman / Kurucu, Başkan
Kuşaklararası Geçiş ve Gelecek
Liderin Belirlenmesi

Taylan Yöntemer
ODTU, İşletme Mezunu / CGS Center Stajyeri
Yetenek Yönetimi

Piyasa Haberleri

Teknoloji Haberleri

Biyografi

CGS Center'dan Haberler

CGS Center BUSSAC

Kuşaklararası Geçiş ve Gelecek Liderin Belirlenmesi

Gelecek Liderin Belirlenmesi

Gelecek nesillere devir süreçlerinde doğru liderin belirlenmesi ve hazırlanması gerekir. Doğru bir lider;

- Ailenin içinde bulunduğu işi bilen ve seven kişidir.
- İşle ilgili eğitimi ve deneyiminin olması önemlidir.
- Yeni seçilen lider kendi zayıf ve güçlü yanlarını iyi bilmeli ve kendini bu yönde geliştirmeli ve/veya destek almalıdır.
- Şirkette lider olmayı kendisi de istemelidir.
- Yeni seçilen liderin, sadece daha önce başında olduğu veya sorumlu olduğu bölümü değil, şirketin tamamını yönetebilmeyi öğrenmesi gerekir. Bu konuda kendisine danışmanlar veya yönetim kurulundaki diğer üyeler tarafından destek olunmalıdır.
- İyi ve güvenebileceği üst düzey profesyonel bir kadrosu olmalıdır
- Şirketin hissedarı olarak zayıf konumda olmamalı, ya diğer hissedarlar ile işbirliği içinde olmalı ya da farklı (örneğin oyda imtiyaz vb. gibi) çözümlerle desteklenmelidir.
- Sadece aile üyelerinin değil, çalışanların ve şirketin diğer tüm dış paydaşlarının da saygısını kazanmalıdır. Hiç unutulmamalıdır ki yeni nesillere pozisyondan gelen gücü aileleri verebilir, ancak kendilerinden gelen gücü edinemezlerse şirketi yönetmekte problem yaşarlar.
- İş yürütebilmek için yeterli yetkinlik ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- Geçmişin başarılarına saygı duymalı, bundan ders çıkarmayı bilmeli, enerjisini de işin ve ailenin gelecekte başarılı olması için harcamalıdır.



Yeni Neslin Yönetim Sanatını Bilmemesi

Önderlik etmeyi isteyen ama yönetmeyi başaramayan kişiler hem aile hem de şirket için tehlikeli olurlar.



Gelecek liderin belirlenmesi yetiştirilmesi zaman ve emek isteyen bir süreçtir. Burada sıkça yapılan hata, yeni nesilleri bu konuda hazırlamadan bu sorumlulukların kendilerine verilmesidir. Uygulamada en çok karşılaşılan sıkıntı, yeni neslin yönetim sanatını bilmemesidir. En iyi liderler öncelikle en etkin yöneticilerdir. Önderlik etmeyi isteyen ama yönetmeyi başaramayan kişiler hem aile hem de şirket için tehlikeli olurlar. Ailenin birliği, şirketin sürdürülebilirliği zarar görür.

Yönetimin biliminin dünyadaki önemli gurularından biri olan Peter Drucker der ki; “matematik, fizik ve kimya gibi temel bilimler keşfedileli asırlar olmuştur. Ancak, yönetim bilimi yirminci yüzyılın en önemli inovasyonudur. İlk işletme okulları ABD de açıldıklarında yönetim dalında tek bir ders bile sunmuyorlardı. İnsanların büyük bir çoğunluğu yönetimden ancak ikinci dünya savaşından sonra haberdar olmuştur ve aslında yönetim hakkında hala çok az şey bilinmektedir”.

Bütün bu bilgilerin ışığı altında, artık ciddi bir ölçeğe gelmiş şirketlerde, ikinci veya üçüncü nesle yönetim alanında onları yetiştirmeden şirketi teslim etmek onlara yapılacak en büyük kötülüktür. Onları bir anlamda başarısızlığa baştan mahkum etmektir. Uygulamada da birçok yeni nesil, bu nedenden dolayı yıpranmakta, bir an önce yönetim sorumluluklarından sıyrılmak istemekte ve mümkünse yönetim kurulunda icracı olmayan veya yarı icracı yarı değil bir konumda yer almaktadırlar. Birçok büyük aile şirketi ile yaptığımız çalışmada, sırf bu nedenle zona olan, ağır reflü-tansiyon sorunları yaşayan hatta panik atak sorunları geçiren birçok ikinci veya üçüncü kuşakla karşılaştığımızı söyleyebiliriz.

Yapılan bir diğer hata da, devirlerin ya çok erken ya da çok geç gerçekleşmesidir. Her iki durumda da şirket yönetimini devralan nesil, şirket çalışanlarına kendini kabul ettirmekte zorlanmaktadır. Erken yaşlarda yapılan devirler, yorgunluğa yol açmakta; geç yaşlarda yapılan devirlerde ise, devr alan, o yaşa kadar tüm şevk ve heyecanını yitirdiği için, başarı hikayelerine imza atamamaktadır. Her iki durumda da ailede ve şirkette liderlik zafiyeti doğmaktadır.

**Dr. Güler Manisalı
Darman**
Kurucu, Başkan



YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetimi nedir?

Yetenek yönetimi, organizasyonların stratejik işler için ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları bir işlem ve yönetim şeklidir. Yetenek yönetimi insan kaynakları biliminin altında yer alan bir süreçtir. İnsan kaynakları bilindiği üzerine üç temel başlığı odak noktasına alır. Bu başlıklar ortak hedef olan sürdürülebilirlik, sistematik yapılandırma ve insandır. Şirket içerisinde sürdürülebilirlikten kasıt operasyonel süreçlerin aksamadan personellerin şirket içerisinde veya dışarısındaki hareketleridir. Bu hareketler terfi süreçleri, izin, istifa gibi süreçleri içine alır. Sistematik yapılandırma şirket içerisinde veri, bilgi akışlarının, emir komuta zincirinin doğru bir şekilde işlenmesini sağlar.

Yetenek Yönetimi Modeli

Rol Tanımı Yetkinlikler Performans Yönetimi Kritik Pozisyonlar

İlgi Çekmek

- Şirketin işveren markasını oluşturmak
- Stratejik pozisyonlar için iş gücü ihtiyaçlarını planlamak

Tanımlamak

- Yetenek segmentasyonu stratejisini oluşturmak
- Yetenek gözden geçirme toplantıları aracılığıyla yetenek segmentasyonunu uygulamak
- Değerlendirme merkezleri aracılığıyla yetenek segmentasyonu sonuçlarını doğrulamak

Korumak

- Yetenek segmentleri için özel ödül programları oluşturmak
- Çalışan katılımını teşvik etmek ve sürdürmek

Geliştirmek

- Bireysel gelişim planlarında uzlaşma sağlamak
- Yetenek segmentleri için öğrenme yolculukları oluşturmak
- Yüksek potansiyel gelişim girişimleri için kaynak ayırmak
- Koçluk ve mentorluk ile gelişimi güçlendirmek

Yedekleme (Halefiyet)



Yetenek Yönetim modeli bir şirkete sürdürülebilirliği sağlayan en önemli modeldir.

Şirketin işlevselliğinin verimli ve efektif bir şekilde çalışabilmesi için rol tanımlarının yapılıp bu rollerde aranan yetkinliklerin nasıl dağıtılacağı bu dağıtılan insanların nasıl performanslarının değerlendirileceği ve bu rollerden hangileri hangi şartlarda organizasyon şemasının neresinde kritik pozisyonları oluşturuyor kısımlarıyla başlar. Daha sonrasında yetenek yönetiminin ikinci aşamalar kısmı başlar. Bu kısımda yer ele alınması gereken hususlar; ilgi çekmek, tanımlamak, korumak ve geliştirmektir. Bu kısım çalışanların şirkete giriş yapmadan önceki iş ilanını işveren marka değeri kısmından başlar ve elde edilen çalışanların nasıl şirket içerisinde geliştirileceğine dair olan geliştirmek kısmıyla sonlanır. Ve sonrasında yetenek yönetiminin son kısmı olan ve sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen kısım olan yedekleme (halefiyet) planlama kısmı gelir. Bu yazımızda bunların detaylarına inerek devam edeceğiz ve en azından yetenek yönetiminin şirketler için ne kadar önemli olduğunu sizlerle paylaşacağız.

Rol Tanımı

Bir işin sorumluluklarını, görevlerini ve yükümlülüklerini tanımlayan ve aynı zamanda belirli bir işte başarılı olmak veya bu işe uygun olmak için gerekli nitelikleri, becerileri ve deneyimi açıklayan metin.

Rol Profili

Bir organizasyon içindeki belirli bir işin ayrıntılarını ve gerekliliklerini açıklayan ve hem işverenler hem de çalışanlar için değerli bir araç olan belge.

Rol profillemesi şirket içerisinde bulunan pozisyonların, kimlerle doldurulacağı nasıl bir yetkinlik gerektirdiğini bu pozisyonların onun üzerine hazırlanan dokümantasyonlardır.

Rol Profillemeye Kriterler Nelerdir?

- Sorumluluklar
- Teknik Uzmanlık
- Liderlik ve Kişilerarası Yetenekler
- Problem Çözümü
- İş Etkisi
- Teknik Yetenekler

Yetkinlik Tanımı

Yetkinlikler, bireylerin etkili iş performansı için gerekli olan gözlemlenebilir ve ölçülebilir 'özellikler' veya 'başarı faktörleri' olarak genel olarak tanımlanır.

- Değiştirilmesi Kolay
- Değiştirilmesi Zor

Değiştirilmesi Kolay Yetkinlikler

- Bilgi: Bireyin belirli bir alanda kendini geliştirmesi bilgi edinmesi öğrenmesi doğrultusunda
- Yetenekler: Gösterilmiş öğrenilen yeteneklerdir.

Değiştirilmesi Zor Yetkinlikler

- Sosyal Rol: Kişinin başkalarına yansıttığı değerler ve davranışlar.
- Karakter Özellikleri: Neden ve niçin belirli bir şekilde davranırız.
- Kişinin İmajı: Kişinin kimlik ve değer duygusu
- İç ve Dış Güdüler: Bizi harekete geçiren şey başarıya olan ihtiyaç

Yetkinlik Nasıl Görülür?

- Oluşum
- Başvuru
- Yönetim
- Şekillendirme

1. Oluşum (Formation)

Yetkinliklerin oluşumu, organizasyonun ihtiyaçlarına ve stratejik hedeflerine bağlı olarak belirlenir. Yetkinlikler, bir çalışanın başarılı bir şekilde görevini yerine getirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışları ifade eder.

Oluşum Aşamasında;

- İhtiyaç Analizi: Organizasyonun stratejik hedefleri ve iş ihtiyaçları doğrultusunda hangi yetkinliklerin gerekli olduğu belirlenir. Örneğin, müşteri odaklılık, liderlik veya teknik bilgi gibi yetkinlikler.
- Yetkinlik Modeli: İhtiyaçlara uygun yetkinlikler tanımlanır ve bir yetkinlik modeli oluşturulur. Bu model, organizasyonun tüm seviyelerinde uygulanabilir ve bireylerin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini gösterir.

2. Başvuru (Application)

Yetkinliklerin başvuru aşaması, bu yetkinliklerin işe alım, eğitim ve performans değerlendirme süreçlerinde nasıl kullanılacağını içerir.

- İşe Alım: Yetkinlikler, işe alım süreçlerinde adayların değerlendirilmesinde kullanılır. Örneğin belirli bir pozisyon için liderlik yetkinlikleri önemli olabilir ve adayların bu yetkinliklere sahip olup olmadığı değerlendirilir.
- Eğitim ve Gelişim: Çalışanların mevcut yetkinliklerini geliştirmek için eğitim programları düzenlenir. Yetkinliklere dayalı eğitimler, çalışanların becerilerini artırarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekler.
- Performans Yönetimi: Çalışanların performansı, yetkinlikler bazında değerlendirilir. Bu değerlendirmeler, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemek için kullanılır.



3. Yönetim (Management)

Yetkinliklerin yönetimi, bu yetkinliklerin organizasyon içinde etkin bir şekilde kullanılmasını ve sürekli olarak geliştirilmesini sağlar.

- Geri Bildirim: Çalışanlara düzenli geri bildirimler verilir, böylece yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olunur. Bu geri bildirimler, performans değerlendirmeleri ve 360 derece geri bildirim süreçleri aracılığıyla sağlanabilir.
- Yetkinlik Gelişimi: Çalışanların yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmek için gelişim planları oluşturulur. BU planlar, bireysel ihtiyaçlara göre özelleştirilir ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.
- Kariyer Yolu: Yetkinlikler, çalışanların kariyer yollarını belirlemek için kullanılır. Yetenek yönetimi, çalışanların gelişmelerini destekleyerek, organizasyon içindeki terfi ve kariyer fırsatlarını artırır.

4. Şekillendirme (Shaping)

Şekillendirme aşaması, organizasyon kültürü ve stratejik hedeflere uyumlu olarak yetkinliklerin sürekli olarak yeniden şekillendirilmesini ve uyarlamasını içerir.

- Kültürel Uyum: Organizasyon kültürüyle uyumlu yetkinlikler geliştirilir. Çalışanların, organizasyonun değerlerine ve kültürüne uygun yetkinlikler göstermesi sağlanır.
- Stratejik Uyum: Organizasyonun değişen stratejik hedefleri doğrultusunda yetkinlikler gözden geçirilir ve güncellenir. Bu, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve rekabet avantajını korumasını sağlar.
- Yenilikçilik: Yeni yetkinlikler ve beceriler, değişen iş gereksinimlerine ve teknolojik gelişmelere göre şekillenir. Organizasyonlar, yenilikçi yetkinlikler geliştirmek için sürekli olarak araştırma yapar ve uygulama stratejileri oluşturur.

Devam yazısı gelecek ay...

Taylan Yöntemer

ODTÜ, İşletme Mezunu CGS Center Stajyeri

Piyasadan Haberler

Sermaye Piyasası
Kurulu (SPK), Kır a 
Galvaniz
Telekomunikasyon
Metal Makine İnşaat
Elektrik Sanayi ve
Ticaret A  ve
Gündođdu Gıda Süt
 r nleri Sanayi ve Dış
Ticaret A 'nin ilk
halka arzına onay
verdi.

SPK, iki Şirketin ilk halka arzını onayladı.

SPK'nin haftalık bültenine göre, Kurul, Kır a  Galvaniz Telekomunikasyon Metal Makine İnşaat Elektrik Sanayi ve Ticaret A 'nin pay baŐına 24 liradan ve Gündođdu Gıda Süt  r nleri Sanayi ve Dış Ticaret A 'nin 35 liradan pay baŐına ilk halka arzını onayladı.

Akdeniz Yatırım Holding A 'nin 124 milyon 95 bin lira tutarındaki bedelli sermaye artırımını onaylayan SPK, SASA -0.78% Polyester Sanayi A 'nin 37 milyar 870 milyon 98 bin 826,70 lira, Coca-Cola İçecek A 'nin 2 milyar 543 milyon 707 bin lira, Hedef Holding A 'nin 1 milyar 500 milyon lira ve Global Menkul Değerler A 'nin 78 milyon lira tutarındaki bedelsiz sermaye artırımını baŐurusunu kabul etti.

Teknolojiden Haberler

Otizm teşhisinde yapay zeka kullanımı: Yüzde 78 oranında doğru sonuç veriyor!

Yapılan bir araştırmaya göre, otizm tespiti için yapay zekadan faydalanılabilir. Çalışmalar sonucunda yeni teknolojinin iki yaş altı çocuklarda yüzde 78,5 başarılı olduğu belirtildi.

Yapılan araştırmayla, yapay zeka türü olan makine öğreniminin, 2 yaş altı çocuklarda Otizm Spektrum Bozukluğu (ASD) tespitini yüzde 78,5 oranında doğru yaptığı belirlendi.

Tesla robot eğitecek işçi arıyor.

ABD 'li şirket Tesla, insansı robotu Optimus'un eğitiminde görev alacak çalışan arıyor. İşe alınan kişilerin hareket yakalama kıyafetleri giymesi ve sanal gerçeklik gözlüğü takarak 7 saati bulan yürüyüşler yapması isteniyor. Ödenecek maaş ise saatlik 48 dolar.

ABD'li Tesla, insansı robotun eğitimi için saatlik 48 dolar maaşla operatör arıyor. Tesla, Veri Toplama Operatörü için ilan açtı.



Şirket bu unvana sahip çalışanlardan, hareket yakalama kıyafeti giymesini ve sanal gerçeklik gözlüğü takmasını istiyor.

Çalışanlar bu ekipmanlarla birlikte test rotalarında yürüyecek ve belli görevleri yerine getirecek.

Bu yürüyüşlerin günde 7 saatten fazla süreceği belirtiliyor. Tesla bu sayede insansı robot Optimus'un eğitilmesini planlıyor.

Veri toplamanın yanı sıra çalışanlardan bu bilgileri analiz etmesi ve günlük rapor tutmaları da bekleniyor.

<https://www.ntv.com.tr/galeri/teknoloji/otizmteshisinde-yapay-zeka-kullanimi-yuzde-78-oranindadogru-sonuc-veriyor.ZHHVThfOw0a3DKFIPQIWsa/-prtIyBTekOZ2zuPVyO3Fg>

https://www.ntv.com.tr/dunya/tesla-robot-egitecek-isci-ariyor.WVd46tYtk2fRlf9r_ldcw



Amerikalı Bilim İnsanı Marvin Minsky

2001: Bir Uzay Destanı

Marvin Lee Minsky (9 Ağustos 1927 - 24 Ocak 2016), yapay zeka alanındaki çalışmalarıyla tanınan Amerikalı bir bilim insanıdır. New York, ABD'de doğan Minsky, Massachusetts'teki Phillips Academy'de eğitim gördü. İkinci Dünya Savaşı sırasında, 1944-1945 yılları arasında ABD Donanması'nda görev yaptı. 1968 yılında kurduğu MIT Yapay Zeka Laboratuvarı'nda önemli araştırmalar yürüttü.

Savaşın ardından Harvard Üniversitesi'nde matematik eğitimi aldı ve 1954'te Princeton Üniversitesi'nde doktorasını tamamladıktan sonra MIT'ye katıldı. Burada uzun yıllar boyunca ders verdi.

Bilimkurgu yazarı Isaac Asimov, Minsky'yi "benden daha zeki olduğunu kabul ettiğim iki kişiden biri" olarak tanımlamıştı (diğer kişi, 1996 yılında hayatını kaybeden Amerikalı gök bilimci Carl Sagan'dı). Bilgisayarların henüz yeni gelişmeye başladığı bir dönemde yaptığı araştırmalarla bilgisayar bilimine büyük katkılarda bulundu. 1959'da MIT'nin Yapay Zeka Laboratuvarı'nı kuran Minsky, yapay zeka üzerine eserler yayımladı ve 1968 yılında Stanley Kubrick'in yönettiği bilimkurgu filmi 2001: A Space Odyssey'in (2001: Bir Uzay Destanı) danışmanlığını yaptı. Ünlü bilim insanı, 24 Ocak 2016'da hayatını kaybetti.

Marvin
Minsky



[https://tr.wikipedia.org/wiki/Marvin_Minsky#:~:text=Marvin%20Lee%20Minsky%20\(d.%C3%A7a%C4%B1%C5%9Fmalarla%20bilinen%20Amerikal%C4%B1%20bilim%20insan%C4%B1d%C4%B1r.](https://tr.wikipedia.org/wiki/Marvin_Minsky#:~:text=Marvin%20Lee%20Minsky%20(d.%C3%A7a%C4%B1%C5%9Fmalarla%20bilinen%20Amerikal%C4%B1%20bilim%20insan%C4%B1d%C4%B1r.)

CGS Center'dan Haberler



- Baltalı Grup ile kurumsal yönetim çerçevesinde Aile Şirket Anayasası projesine devam ediyoruz.
- Mekatronik' te kurumsal yönetim çerçevesinde aile şirket anayasası projesine devam ediyoruz.

- EB Su Jeti ile kurumsal yönetim çerçevesinde Aile Şirket Anayasası projesine devam ediyoruz.
- Üniteks ile kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik projemize devam ediyoruz.

- Alimar Jeneratör' de kurumsal yönetim çerçevesinde Aile Şirket Anayasası projesine devam ediyoruz.

Business Academy

Bussac

Eđitimci Kadrosu:

Kayhan Öcal

Selçuk Torun

Didem Kafkas

Ahmet Yiđit Taşçı

Online Eğitimler

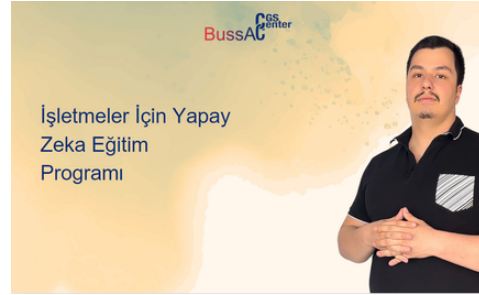
Mesafeler, eğitimin önünde engel değildir. Yönetim biliminden gücünü alan CGS Center, Business Academy (BUSSAC) LMS yöntemi ile eğitimde kapıları aralamaktadır. Siz de katılın.



KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yapılanması ve İşletilmesi Eğitim Programı



KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yapılanması ve...



İşletmeler İçin Yapay Zeka Eğitim Programı



İşletmeler İçin Yapay Zeka Eğitimi



İş Süreçleri Yönetimi Eğitim Programı



İş Süreçleri Yönetimi Eğitim Programı



Yöneticiler için Uygulamalı Finansal Tablolar Okuma ve Finansal Analiz Teknikleri Eğitim Programı



Finansal Tablolar Okuma ve Finansal Analiz Teknikleri...

İşletme Başarılarına Yol Açan Bilgi ve Beceriye Adım Atın!

Kurumsal Zekânızı Geliştirin, Stratejik Liderlik Yeteneklerinizi Güçlendirin ve İş Dünyasında Etkin Bir Yol Çizin!

Eğitimleri Keşfet

Öğrenmeye Başla →

Önerilen Eğitimler

Öğrenme genellikle sınıflarda gerçekleşir ancak böyle olması şart değildir. Bağlam ne olursa olsun öğrenme deneyimlerini kolaylaştırmak için Bussac'ı kullanın.

Tüm Eğitimler

Eğitimlerimize; çok daha rahat ulaşabilmeniz adına CGS Center ekibi tarafından mobil uyumlu hale getirilmiştir.



CGS Center

Bağlıca Mah. 1228 Sokak A Blok 2/1
ETİMESGUT - ANKARA - TÜRKİYE

0312 220 22 20
info@cgscenter.org
www.cgscenter.org

www.cgscenterbussac.net
www.ailemvesirketim.net

Deneyimlerinizi paylaşın, başarı öykülerinizi, çalışmalarınızı gönderin, yayınlayalım. Teşekkür ederiz.

CGS®
Center

Kurumsal
Yönetim ve
Sürdürülebilirlik
Merkezi