

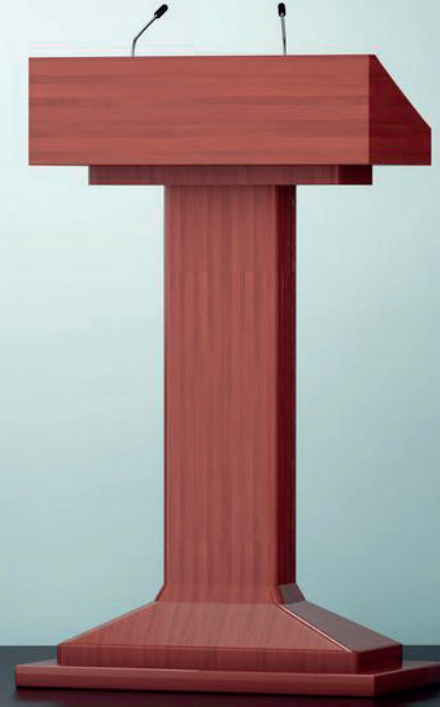
# İnsan Kaynakları ve Eğitim

## Platform Bülteni

Sayı 6 | 2019



**GÖREVE BAŞLAYACAK  
BELEDİYE BAŞKANLARI İLK  
OLARAK NELER YAPMALI?  
S: 3**



**İK'CIYSAN EYLEME GEÇ,  
GÜVEN VER, STRATEJİYİ  
DEĞİŞTİR! S: 8**



**İK'NIN EN ÖNEMLİ  
ŞAPKASI: YÖNETİM  
DANIŞMANLIĞI S: 10**



# Editörden...

MBB İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu olarak hazırladığımız bültenin altıncı sayısını sizlerle paylaşıyoruz. Bu bültenle amacımız, kamu ve özel sektörde insan kaynakları ve eğitim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, bu alanda uzman kişiler ile tecrübe paylaşımına yönelik röportajlar yapılması ve ilgili makalelere yer verilmesidir.

Bültenimizin bu sayısında göreve başlayacak belediye başkanlarının ilk yapması gerekenler, İK stratejisi, yönetim danışmanlığı, terfiler ve benzeri konular işlenmiştir.

Mevcut bültenlerimizle ilgili değerli görüş ve önerilerinizi bekler, keyifli okumalar dileriz.

## Editörler

Yusuf Kara- Eğitim Müdürü

Mustafa Şahin- İnsan Kaynakları Müdürü

Bu bülten yılda 4 adet yayınlanmak üzere Marmara Belediyeler Birliği İnsan Kaynakları ve Eğitim Platformu tarafından hazırlanmıştır.

## KÜNYE

**Genel Yayın Yönetmeni** | M. Cemil Arslan

**Editörler** | Yusuf Kara, Mustafa Şahin

**Katkı Sağlayanlar**

Melike Öztürk

Esmâ Elipek

Sayı | 6, 2019

# GÖREVE BAŞLAYACAK BELEDİYE BAŞKANLARI İLK OLARAK NELER YAPMALI?

 İlker DEMİR\*



Ülkemizde 30 büyükşehir, 51 il belediyesi, 519 büyükşehir ilçe belediyesi, 400 ilçe ve 397 belde belediyesi olmak üzere toplam 1397 belediye idaresi bulunmaktadır. Bu belediyelerin kuruluşu, yapısı, gelir ve giderleri, görevleri, imtiyaz, yetki ve sorumlulukları büyükşehir belediyeleri için 5216 sayılı kanun, belde ve ilçe belediyeleri için de 5393 sayılı kanunda düzenlenmiştir. Bu kanunlar belediyeler için temel oluşturmaktadır. Ancak belediye idaresini ilgilendiren mevzuat oldukça geniştir. Burada ilgili mevzuat çerçevesinde belediye başkanlarının karşılaşacakları ilk durumları aydınlatmaya ve bazı sorulara cevap vermeye çalışacağız.

31 Mart'ta yapılacak mahalli idareler seçimlerinde çeşitli mesleklerden, farklı eğitim düzeylerinden adaylar belediye başkanı olarak görev alacaklar. Tabi ki seçimi kazanan aday ilk iş olarak seçim kurulundan mazbatasını alacak. Peki ya ondan sonra? Bu aşamada en çok sorulan konu imza yetkisidir. Eğer halef selef varsa devir teslim töreni yapılmalıdır. Devir teslim gerçekleşikten sonra aynı gün mülki amirliğe göreve başlama yazısı yazılır. Yeni belediye başkanının görevi mazbatayı aldığı tarihte

başlar. Eski belediye başkanı ise bu tarihe kadar görevde olup imza yetkisini kullanabilir<sup>1</sup>. Eğer seçimin galibi görevdeki belediye başkanı ise devir teslim töreni dışında aynı prosedürü sürdürecektir.

Bundan sonra ise yine seçim kurulundan seçim sonuçlarına göre belediye meclisini oluşturan asil ve yedek

<sup>1</sup> Danıştay 5. Dairesinin E.2005/1003, K.2007/6535, T.T.24.03.2008 sayılı ve tarihli kararı

\* İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanı

üyelerin listesi resmi yazı ile alınır. Belediye idaresi artık ilk meclis toplantısına hazırdır. Belediye meclisi, seçim sonuçlarının ilânını takip eden beşinci günde toplanmıştır.<sup>2</sup> Kanunun meclisin ilk toplantısı için düzenlediği hüküm kesin olduğundan, beşinci günün çalışma günü olup olmaması önemli değildir. Beşinci günün Cumartesi veya Pazar gününe gelmiş olması toplantının yapılmasına engel değildir. Bu toplantıda Belediye Başkanı ve belediye meclis üyeleri arasından atanan belediye başkan yardımcılarının aylık ödenekleri ve meclis üyelerinin huzur hakkı ücretleri belirlenir. Meclis başkanlık divanı, encümen üyeleri, denetim komisyonu ve meclis ihtisas komisyonlarına da üye seçimi yine ilk meclis toplantısında gerçekleştirilir.

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki belediye idaresi gerçekten kolay bir iş değildir. Bunun başlıca sebebi ise belediyenin tanımında yatar.

Belediyeler: Şehirlerin planlanmasından imara uygun yapılaşmasının sağlanmasına; su, kanal, yol gibi alt yapı hizmetlerinden, park, otopark, oyun parkı, spor alanları ve tesisleri gibi toplumsal yaşam için zorunlu olan donatı alanlarına; halkın sağlığı için işyeri denetimlerinden, toplumsal nizam için gerekli önemleri almaya; beldenin temizliğinin sağlanmasından, çevrenin korunmasına; ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlarda bulunmaktan, kültürel faaliyetlerin organize edilmesine kadar çok değişik alanlarda hizmet vermekle yükümlü<sup>3</sup> tüzel kişiliğe sahip yerel yönetim kuruluşlarıdır.

Bunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye Kanunu ile acil yardım, kurtarma, ambulans, şehir içi trafik, turizm, tanıtım, devlete ait okulların bakım, onarım ve araç gereç ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık tesisleri, kültürel ve tabiat varlıklarının korunması ve hatta ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi gibi alanlarda birçok görev ve yetkiler de verilmiştir. Belediye ile vatandaş arasında kurulu olan hemşeri hukuku ile vatandaş, doğumundan ölümüne kadar belediye hizmetine ihtiyaç duymaktadır. Hayatın her alanında bu kadar geniş yelpazede hizmet vermekle yükümlü bulunan Belediyeler zaman içinde gelişen örgütlenmeleriyle oldukça büyük ve modern organizasyonlara dönüşmüş kamu kuruluşlarıdır.

## 2. Belediye İdaresi

Belediyeler hizmet götürmekle mükellef kurumlar olarak faaliyet göstermektedirler. Bu faaliyetlerini de stratejik planları dâhilinde sürdürürler. İşte bu noktada stratejik plan, performans ve bütçe ilişkisi devreye girer.

Stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve öncelik-

<sup>2</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 19, Başkanlık divanı

<sup>3</sup> ŞENTÜRK, Hulusi, Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul 2004, sf: 10.

lerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı<sup>4</sup> ifade eder. Sonuçta kamu idarelerinde devamlılık esastır. Bu sebeple belediyenin yeni dönem stratejik planı oluşturulurken belediye başkanı seçim beyannamesinde yer verdiği konuları belediyenin süregelen tüm yatırım programlarıyla birlikte değerlendirmelidir.

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.<sup>5</sup> Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek<sup>6</sup> de belediye meclisinin görev ve yetkileri arasındadır.

Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak<sup>7</sup> ise Belediye başkanının görev ve yetkilerindedir. İşte tam da bu sebeple seçimden sonra göreve başlayan belediye başkanı, belediyenin var olan stratejik planını ve buna göre oluşturulmuş bütçeyi gözden geçirmelidir.

Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.<sup>8</sup>

Belediye Başkanları, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesin-

<sup>4</sup> 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (n) Bendi, Madde 3, Tanımlar

<sup>5</sup> 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 9, Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme

<sup>6</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, (a) Bendi, Madde 18, Meclisin görev ve yetkileri.

<sup>7</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, (b) Bendi, Madde 38, Belediye başkanının görev ve yetkileri.

<sup>8</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, Madde 41, Stratejik plân ve performans programı.



den meclislerine karşı sorumludurlar.<sup>9</sup> Belediye meclisi, yerel halkın oylarıyla oluşturulmuş, yerel yönetimlere meşruiyet sağlayan en önemli karar organıdır.<sup>10</sup>

Kanunların belediyelere uygulama zorunluluğu getirdiği stratejik plan hazırlamak ve performans ölçütlerini belirlemek görevleri kamuda, özellikle belediyelerde toplam kalite yönetimi ışığında yeni bir yönetim anlayışının gelişmesine yardımcı olmuştur. Artık birçok belediye ISO 9001 gibi kalite belgeleri almaya başlamış, personelinin performans ve verimliliklerini ölçebilecekleri yöntemler geliştirebilmek için çalışmalarını arttırmıştır. Bu çalışmaların da belediye başkanlarınca mutlak olarak ele alınması elzemdir.

### 3. Stratejik Yönetim, Performans Kavramı Ve Liderlik

Modernist görüş açısından stratejik yönetim: “İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir.<sup>11</sup> 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu da kamu kurumlarına dolayısıyla belediyelere stratejik bir yönetim uygulamalarına yönelik hükümler içermektedir.

O halde belediyeler de mali kaynaklarını ve özellikle insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için uzun dönemli planlar yaparak stratejik yönetim izleyeceklerdir. Netice de belediyeler de bir hizmet yarışı içinde faaliyetlerini sürdürürken rekabetin olmadığı söylenemez. İşin içine rekabet girince akla gelen ilk kavram ise performanstır.

Performans Yönetim Sistemi, gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçlara erişmek için çalışanların bu yönde ortaya koyması gereken performansla ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve tüm çalışanların bu amaçlara yönelik ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.<sup>12</sup> Bir organizasyonun ortak amaç ve hedefleri, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikler, performans geliştirme ve kişisel gelişim planları performans yönetiminin temelini oluşturur.<sup>13</sup> Tüm bunları bir arada yürütmek insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ile sağlanır. Bu

sayede kurumsal amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması da onların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır.<sup>14</sup> Tüm çalışanlar tarafından sahip olunan ortak bilgi bir kuruluşun en yüksek potansiyel varlığıdır.<sup>15</sup> Bu noktada ise liderlik ön plana çıkmaktadır.

Belediye başkanının bu süreci bir lider olarak yönetebilmesi için iyi donanımlı bir ekip kurması, şehrin stratejik planına göre yerine getirilmesi gereken tüm faaliyetlerine uygun bir organizasyon geliştirmesi önemlidir. Belediyeler ise organizasyon yapılarını Norm Kadro Yönetmeliği ile kurar. Bu yönetmelik tüm belediyeleri sınıflandırmıştır. Her belediye, içinde yer aldığı sınıfa göre belli sayıda ve belirlenmiş unvanlarda müdürlükler oluşturabilir ve personel istihdam edebilirler.<sup>16</sup> Buradaki sınırlar aşılanmaktadır. Bu sebeple tüm belediyeler kendi şehirlerindeki özel durumlarına bağlı kendi özellikleri ve ihtiyaçlarına göre norm kadrolarını oluşturmalıdırlar.

Norm kadro oluşturulması ayrı bir uzmanlık alanıdır. Bunun için iyi bir analiz yapılmalıdır. Bu sebeple belediye başkanları, belediyelerinde hizmet standartlarını, iş süreçlerini ve iş akışlarını, iş analizlerini ve görev tanımlarını yeni amaçlara göre tekrar gözden geçirmeli ve yenilemelidirler. Bu yenilenme içinde en önemli husus ise insan kaynağının kullanımınıdır. Şahsi görüşüme göre insan kaynağının yönetiminde öne çıkan en önemli unsur performans yönetimidir. Performans yönetimi ne kadar güçlü ve doğru kurgulanırsa personelin gelişimi de o denli güçlü ve hızlı olur. İnsan kaynağı ne kadar gelişmiş ve güçlü olursa kurum da o kadar güçlü ve gelişmiş demektir.

Özet olarak; stratejik plan ile ortaya konan kurumsal amaç, hedef ve faaliyetlerin aylık olarak izlenmesi ile bunlara göre hazırlanmış analitik bütçe ve performans programının ne ölçüde gerçekleştiğinin aylık olarak raporlanması için “Strateji Geliştirme Müdürlüğü”nün kurulması önerilir. Örneğin 5 yıllık dönemi kapsayan stratejik plana uyumlu olarak hazırlanan performans programları mali yılla sınırlıdır.<sup>17</sup> Bu sebeple tek bir elden takibi avantajlı olacaktır.

Aslında tüm bu yapı iç içe geçmiş matruşkalar gibidir. Stratejik plan oluşturulurken yapılan iç ve dış çevre analizi, durum analizi, paydaş analizi ve GZTF (güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler) analizi bir anlamda kurumsal yapı analizidir. Kurumsal yapının en büyük

<sup>9</sup> 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 11, Üst yöneticiler

<sup>10</sup> ARIKOĞA, Erbay; OKTAY Tarkan; YILMAZ Nail, Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği, Beta, İstanbul 2007, sf:15

<sup>11</sup> ÜLGEN, Prof.Dr. Hayri; MİRZE, Yrd.Doç.Dr. S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta, İstanbul 2010, sf: 28.

<sup>12</sup> BARUTÇUGİL, Prof.Dr. İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, sf: 334

<sup>13</sup> ÖZTÜRK, Ümit, Performans Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul 2009, sf: 6

<sup>14</sup> BARUTÇUGİL, Prof.Dr. İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, sf: 57.

<sup>15</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., Strateji Haritaları, Alfa Yayınları, İstanbul 2006, sf: 300

<sup>16</sup> Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik, Madde 9, Kadroların tespiti. (Ekli cetveller.)

<sup>17</sup> ERBAŞI, Ali, Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara 2008, sf: 90.

ve önemli parçası ise insan kaynağıdır. Bu alana girdiğimizde de iş analizleri, görev tanımları, performans ölçütleri, kariyer planlama, hizmet standartları, performans değerlendirme, insan kaynakları planlaması, kalite yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, proje yönetimi ve ekip liderliği ve zaman yönetimi karşımıza çıkacak ana başlıklardır. Tabi ki bu kadar geniş bir alan karşısında duruma göre profesyonel danışmanlık hizmeti alınarak kurumsal yapı analizi yaptırılabilir.

#### 4. Bürokratik İşlemler

Konuyu toparlayacak olursak; belediye başkanı yukarıda bahsettiğimiz konulardaki incelemesini sürdürürken bazı bürokratik işlemleri de yerine getirmesi gerekmektedir. Bunların başında mal beyanında bulunmak gelir. Göreve başlayan belediye başkanı seçimin kesinleşmesi tarihini izleyen iki ay içinde İçişleri Bakanlığına mal beyanını vermekle mükelleftir<sup>18</sup>. Belediye meclis üyeleri ise aynı süre içinde Belediye Başkanına mal bildiriminde bulunmak zorundadırlar.

Belediye idaresindeki bürokratik işlemler neticede evrak yoluyla gerçekleştirilir. Evraklar da yetkilinin imzası ile yürürlüğe konur. Ancak çok geniş alanlarda görevleri olan belediyelerin muazzam evrak yükünü belediye başkanının tek başına kaldırması mümkün değildir. Bu aşamada hızlı bir şekilde "İmza Yetkileri Yönergesi" hazırlanmalı veya var olan yönerge elden geçirilmelidir. Bugün belediyeler neredeyse tüm yazışmalarını kısaca EBYS (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) denilen elektronik sistem üzerinden gerçekleştirmektedirler. Bu sebeple belediye başkanının yine en kısa sürede e-imza sertifikası alması gerekmektedir.

Ayrıca belediye başkanının noterden imza sirküleri çıkartılarak mülki amirliğe, varsa büyükşehir belediyesine, belediye hesaplarının bulunduğu bankalara ve ilgili diğer kurum ve kuruluşlara resmi yazı ile gönderilmesi gerekmektedir.

Bunların yanında yetki devirlerini gerçekleştirmek, belediye avukatlarına vekâletname vermek, ihale yetkililerini belirlemek, belediyedeki komisyon ve kurulların yeni üyelerini belirlemek, bir önceki yılın faaliyet raporunu belediye meclisine sunmak, bir önceki yılın kesin hesap raporunu belediye encümenine sunmak ve kent konseyinin toplanmasını sağlamak belediye başkanının ilk ay içinde yapacağı bürokratik işlemlerdendir.

#### 5. Belediye Başkanlarının Özlük, Sosyal ve Mali Hakları

Belediye başkanlarının özlük haklarına sınırlı da olsa 5393 sayılı Belediye kanununun 39ncü maddesinde deği-

<sup>18</sup> 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, (n) bendi, Madde 6 Bildirim zamanı; Madde 8, Bildirimlerin verilmesi merciler.

nilmıştır. Bu maddede daha çok mali haklar çerçevesinde belediye başkanının ödeneğinin nasıl hesaplanması gerektiği düzenlenmiştir. Başkanın ödeneği belediye meclisi kararı ile belirlenir. Burada hatırlatılması gereken bir husus ta ödeneğin izleyen aybaşında mı yoksa peşin mi ödeneceğine ilişkin ayrıntılara belediye meclis kararında yer verilmesi gerektiğidir.

Bununla birlikte bu maddenin beşinci fıkrasında "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca Devlet memurları ile bakmakla yükümlü buldukları için uygulanan sosyal hak ve yardımlar, aynı esas ve usullere göre belediye başkanları ile bakmakla yükümlü buldukları için de uygulanır." Şeklinde yer verilen hükme dayanarak belediye başkanlarının yıllık izin ve hastalık izinlerinin de memurlar için öngörülen şekilde uygulanması gerektiği<sup>19</sup> mütalaa edilmektedir. Yine bu madde hükümlerinden hareketle Belediye başkanlarının tedavi giderlerinin ödenmesinde de memurlara uygulanan usul ve esaslar geçerlidir.

Aile yardımı ödeneği ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 202nci maddesinde düzenlenmiş olup madde 203 de ödenme usulü, 204ncü maddede aile yardımı ödeneğine hak kazanma, 205nci maddede aile yardımı ödeneği hakkını kaybetme hallerine değinilmiştir. Çocuk için aile yardımı verilemeyecek haller ise 206nci maddede ele alınmıştır.

Ayrıca belediye başkanları, geçici görevle belde sınırları dışına çıktıklarında 6245 sayılı Harcırah Kanunu hükümlerine göre memurlarının aldıkları yolluklar kadar geçici görev yolluğu alabilirler.

Sosyal güvenlik mevzuatı yönünden öncelikle bilinmesi gereken, göreve başlayacak belediye başkanları 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre isteklerine bakılmaksızın 4/c sigortalısı olmak zorundadırlar. Yani daha önceki SSK ve/veya Bağ-kur sigortalılıklarını devam ettiremeyeceklerdir. Önemli bir detay ise 1 Ekim 2008 tarihinden önce emekli sandığı iştirakçisi olup belediye başkanı seçilenler hakkında 5434 sayılı Kanun hükümlerinin uygulanmaya devam edeceğidir.

Diğer taraftan emekli iken belediye başkanlığına seçilenlerden 5510 sayılı kanunun 4/c maddesi kapsamında sigortalı olmak istemeyenlerin 5335 sayılı kanunun 30ncü maddesinin 4ncü fıkrası gereğince yaşlılık veya emekli aylıkları kesilmeyecektir. Ancak 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanununun mülga ek 68nci maddesi uyarınca makam veya yüksek hâkimlik tazminatı ile temsil veya görev tazminatı alanların bu ödemeleri görevde buldukları süre kesilmesi gerekmektedir. Buradaki önemli husus ise 5434 sayılı kanunun mülga 31nci maddesinde belirtilen fiili hizmet müddetine ilişkin hükümlerdir. Buna göre

<sup>19</sup> ÇOLAK, Mahmut; ŞİMŞEK, Akın; ULUSOY, Av.Mehmet Akif, Belediyeler İçin Çalışma İlişkileri Rehberi, Ankara Yayınevi, Ankara 2015, sf: 78.

“fiili hizmet iştirakçinin bu kanunla tanınan haklardan faydalanmaya başladığı tarihten itibaren tam kesenek vermek suretiyle geçirdiği süredir.” Şeklinde tarif edilmiştir. Kanunun mülga 30ncu maddesinde ise “İştirakçilere bu Kanunun 13 üncü maddesi ile tanınan haklar, durumlarına göre 14 üncü maddenin (a) veya (b) fıkraları gereğince ilk alınan keseneklerin ilgili bulunduğu aybaşından başlar.” hükmü yer almaktadır. Sözü edilen mülga 14ncü maddenin (a) fıkrasında ise iştirakçilerin emeklilik keseneğine esas aylık tutarları üzerinden her ay emekli keseneğinin kesileceği, (d) fıkrasında ise (a) fıkrasında yazılı emeklilik keseneğine karşılık tutarların kurumlarınca ödeneceği hükme bağlanmıştır. Bu hükümlere göre 5434 sayılı kanun üzerinden emekli aylığı almakta iken belediye başkanı seçilenlerden emekli aylıkları kesilmek suretiyle ilişkilendirilenlerin belediye başkanlığında geçen hizmet süreleri önceki hizmetleri ile birleştirilecek; ilgi devamı sağlamayanların ise görevleri sona erdiğinde belediye başkanlığı hizmetleri karşılığında emekli ikramiyesi ödenmesi mümkün olmayacağı gibi hizmet ilavesi yapılması ve belediye başkanları için öngörülen ek gösterge ile makam ve temsil tazminatlarından yararlandırılmaları da mümkün olmayacaktır.<sup>20</sup>

Ayrıca 65 yaşından sonra belediye başkanı seçilenlerin sigortalı olabilmesi mümkün değildir. Yine seçildikten sonra 65 yaşını tamamlayan belediye başkanlarımızın sigortalılıkları kurumlarınca sona erdirilmeli, belediye encümen kararıyla emeklilik işlemleri başlatılmalıdır.

Emekli Sandığına tabi iken emeklilik şartlarını sağlayamadan görevden ayrılan belediye başkanları şirket ortağı olmaları veya işyeri açmaları halinde 5510 4/b sigortalısı olup aynı zamanda emekli sandığına dışarıdan kendilerince prim ödemeye devam edebilirler. Yine 5510 sayılı kanuna göre 4/c li olarak bir yerde çalışmayı sürdürürlerse istekleri üzerine emekli sandığına prim yatırmaya devam edebilirler.

## 6. Sonuç

Belediye başkanlarımız seçim beyannamelerinde taahhüt ettikleri hizmetleri en kısa zamanda belediyenin stratejik planına dâhil ederek faaliyet ve bütçe adımlarını tespit etmelidirler. Burada öngörülen stratejilerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, yönetimlerin her alanda stratejik yaklaşımlarıyla mümkün olacaktır. Değer yaratan stratejilerin belirlenmesi ise temelde insan kaynağına dayanır. Bunun için iyi bir stratejik insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Tabi ki seçilen stratejiye uygun olarak mevcut kaynaklar da sürekli öğrenme kavramı içinde eğitimle geliştirilmelidir.

<sup>20</sup> SGK, Emeklilik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 4246870 sayılı ve 15.03.2019 tarihli, Adapazarı Belediyesine hitaben yazısı.

## Kaynakça

ARIKBOĞA, Erbay; OKTAY, Tarkan; YILMAZ, Nail (2007); Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği, Beta, İstanbul.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004); Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Karier Yayınları, İstanbul.

ÇOLAK, Mahmut; ŞİMŞEK, Akın; ULUSOY, Av.Mehmet Akif (2015); Belediyeler İçin Çalışma İlişkileri Rehberi, Ankara Yayınevi, Ankara.

ERBAŞI, Ali (2008); Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.

KAPLAN, S.Robert; NORTON, P.David (2006); Strateji Haritaları, Alfa Yayınları, İstanbul.

ÖKAN, Yasin; ALTINKÜLÇE M.Rasih; KUŞGÖZOĞLU Sedat (2014); Belediye Yönetim Rehberi, İzden Yayıncılık, İzmir.

ÖZTÜRK, Ümit (2009); Performans Yönetimi, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

ŞENTÜRK, Hulusi (2004); Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul.

ÜLGEN, Hayri; MİRZE, S.Kadri (2010); İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.

657 Devlet Memurları Kanunu; 23.07.1965 tarihli ve 12056 sayılı Resmi Gazete.

3628 Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu; 04.05.1990 tarihli ve 20508 sayılı Resmi Gazete.

5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu; 24.12.2003 tarihli ve 25236 sayılı Resmi Gazete.

5335 Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun; 24.07.2005 tarihli ve 25798 sayılı Resmi Gazete.

5393 Belediye Kanunu; 13.07.2005 tarihli ve 25874 sayılı Resmi Gazete.

5434 Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu; 17.06.1949 tarihli ve 7235 sayılı Resmi Gazete. (Bu kanunun mülga maddeleri için bakınız; <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=1.3.5434&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>)

5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu; 16.06.2006 tarihli ve 26200 sayılı Resmi Gazete.

Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik; 22.02.2007 tarihli ve 26442 sayılı Resmi Gazete.

Danıştay 5.Dairesi; E.2005/1003, K.2007/6535, T.T. 24.03.2008 sayılı ve tarihli kararı. (Bu belgeyi kaynaklarımız arasına almamızı sağlayan Meram Belediyesine teşekkür ederiz.)

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, Emeklilik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 4246870 sayılı ve 15.03.2019 tarihli, Adapazarı Belediyesine hitaben yazısı. (Bu belgeyi kaynaklarımız arasına almamızı sağlayan Adapazarı Belediyesinden Sayın Ahmet ÖKSÜZALİ Beyefendiye teşekkür ederiz.)



# İK'CIYSAN EYLEME GEÇ, GÜVEN VER, STRATEJİYİ DEĞİŞTİR!



Bir organizasyonu ileri taşıyabilmek için gereken güven ve itibara sahip olabilmek için İK profesyonellerinin organizasyonun gerçek ihtiyaçlarını belirlemek ve dile getirmek konusunda çok daha rahat olması gerekiyor. SHRM tarafından gerçekleştirilen "İK Yetkinlik Araştırması"nda, tüm İK profesyonellerinin sahip olması gereken altı temel yetkinlik tanımlanmıştı. Bura-

da belirlenen en kritik İK becerisi 'iş eyleme dökme' idi. En tepede yer alan yetkinlik olan iş eyleme dökme; pek çok İK profesyonelinin düşünce ve konfor seviyesinde ciddi bir değişiklik yapmasını gerektiriyor. İK profesyonellerinin birçoğu tüm yanıtları bilmekle ve ticari liderlerin beklentilerini karşılayabilmekle gurur duyuyor.





Tipik olarak, işin ihtiyaçları ve istekler arasında bir uyumsuzluk baş gösterdiğinde, bazı İK liderleri gördükleri ihtiyaçları iddialı bir biçimde savunmak yerine, ticaretin istediklerinin yanında bulunur.

Oysa bir eylemci olarak İK liderlerinin değişikliklere liderlik etmesi gerekir. Eylemcilik ve savunulan çözümlerin yarattığı olumlu etki sayesinde, gelecekteki ilerlemeye yönelik güven ortaya çıkarılabilir.

Gerçek bir etki yaratabilmek için sadece İK yöneticisinin değil, tüm İK liderlerinin yetkinlikler konusunda akıcı bir dile sahip olması gerekir. Araştırma da bu noktayı bir örnekle açıklıyor: Bir İK departmanı, tek başına bir İK profesyoneline kıyasla yüzde 25 daha fazla etki yaratabiliyor.

Böyle bir etki seviyesine ulaşmak, beklentileri yeniden tanımlamayı ve İK liderlerine kendi yetkinliklerini geliştirmenin sorumluluğunu vermeyi gerektirir. Aşağıda, bireysel İK liderlerinin gelişimine destek vermek isteyen yöneticilerin dikkate alabileceği bazı başka noktaları da bulabilirsiniz:

1. İK alanlarının, katma değer yaratan noktaları ölçtüğünden emin olun. Örneğin, bütünsel kişi sayısı ölçümleri genel bir ölçüt olabilir. Bununla birlikte, eğer temel odak noktası çalışanları elde tutmak ise bu durumda yedekleme planları ve çalışan tatmin anketleri gibi ölçütler daha fazla katma değer yaratabilir.
2. İK liderlerinin finansal bilgilerini artırmalarına yardım edin. Finansal sonuçlar yayınlandığında, bu etkiyi ekip toplantılarında tartışmak için zaman ayırın.
3. İK liderlerinin aktif olarak uygun ticari bilgiler aldığından emin olun. İK liderleri toplantılara

katılabilir ama eğer sağlanan bilgilere göre davranmıyor ya da bunu paylaşmıyorlarsa, departmanın etkisini artıramaz.

4. İK liderlerinin büyük resmin etkilerini görmesine yardım edin. Örneğin, performans değerlendirmelerde kullanılan bir ölçütün tasarımıdaki kusur nedeniyle yanlış olumlu sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilebilir.
5. Görülen bu ölçütle ilgili konuları ifade etmek, hatayı gören İK liderine bağlıdır.
6. Ayrıca İK liderinin, bu ölçütün doğru ve performans değerlendirmede kullanılabilir kadar güvenilir bir kriter olduğundan emin olması da gerekir.
7. İK liderlerinin şirket dışındaki profesyonellerle de network kurduğundan emin olun. İç bakış açısı ve günlük görevler arasında sıkışıp kalmak çok kolaydır. Onların toplantı ve seminerlere katılmasını sağlayın ve öğrendiklerini paylaşın, uygulamalarını isteyin.
8. İK liderlerinin reaktif etkinlikler için; örneğin liderlerin sorularını yanıtlamak için belli bir zaman ayırması konusunda hedef belirleyin. Böylece organizasyonu ileri taşımak için pasif kalmalarını önlemiş olursunuz.
9. İK liderleri kendi konfor alanlarının dışına çıkarak proaktif davranmaya başladığında, onları ödüllendirin!
10. Olumlu olarak teşvik edildiğinde inovasyon ve proaktif davranışların ekip içinde nasıl geliştiğini görmek şaşırtıcıdır.

John Maxwell'in de belirttiği gibi, "Bir lider yolu bilen, o yolda giden ve yolu gösteren kişidir". Benzersiz yönetim kurulu bakış açısını kazanan pek çok İK yöneticisi artık şirketin yolunu biliyor. Şimdi liderlerinin, inovatif bir biçimde insan sermayesine yaklaşım İK stratejilerini etkin olarak ileriye taşımaları için gereken yetkinlikleri geliştirdiğinden emin olmalarının zamanıdır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2019/2-%C5%9Eubat/2983/ik-ciysan-eyleme-gecguven-verstratejiyi-degistir->

# İK'NİN EN ÖNEMLİ ŞAPKASI: YÖNETİM DANIŞMANLIĞI



İK kendisinin rolünü, iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gibi görme eğilimi gösteriyor. Bu devam ettikçe, İK performansın artırılmasına katkıda bulunamayacağı gibi organizasyon içinde stratejik bir oyuncu gibi de görülemez. İK departmanlarının iyi yönetim danışmanları olabilmeleri için, artık işlem bazlı çalışmayı bırakarak çözümlere odaklanması gerekiyor.

Şimdilerde bir tepe yönetici ya da müdür İK departmanına gelerek eğitim ya da satış ekibi için yeni çalışanların işe alınması gibi belli bir hizmet talep ederse İK genel olarak buna razı oluyor. Eğer bir tartışma yaşanursa, bu genellikle lojistik konulardan kaynaklanıyor; eğitimin nerede verileceği ya da kaç kişinin işe alınacağı gibi... Performans değerlendirme ile ilgili olarak iki temel sorun var. İK departmanları, bunun bir parçasından sorumlu olsa da kesinlikle tek suçlu değil. Bence, performans değerlendirme hatalarının çoğundan Müdürler ve Yöneticiler de sorumlu.

Öncelikle; performans değerlendirmelerin temel amacını göz ardı etme eğilimi gösteriyoruz. Performans değerlendirmenin hedefi, performans yönetimi – kişilerin daha iyi performans göstermesini sağlamaktır. Ancak çoğu organizasyonun performans değerlendirmelerini nasıl gerçekleştirdiğine bakarsak, süreç ya da sonuçların pek azının daha iyi performansı beraberinde getirdiğini görüyoruz. Kişilerin; “tavır” ya da “nitelikler” gibi ölçülmesi zor ve çok subjektif ölçüt-

lerle değerlendirildiği sistemlerimiz var. Bu nedenle kişileri yaratıcılıkları ya da liderlik becerileri veya hevesliliklerine göre değerlendiriyoruz. Yaratıcılık elbette önemlidir; ancak bu, organizasyon için önemlidir. Çünkü ekiplerin hızlı çalışmasını ya da araştırma departmanının yeni ürünler keşfetmesini istersiniz. Bu nedenle kişileri başarılarına göre değerlendirmek gerekir. Bu faktörler – tavırlar ya da nitelikler – sadece, organizasyon için değerli olan başarılarla katkıda

bulunduğu ölçüde önemlidir. Gördüğüm pek çok değerlendirme; kişileri neyi başardığına göre ölçüyor. Bunlar kişilerin daha bulanık, belirsiz ve sübjektif özelliklerini değerlendiriyor.

Eğer değerlendirmenin temel amacı performansı artırmaksa, performans değerlendirmenin gerçekleştiği sırada yönetici ve çalışanın çoktan bu konuları tekrar tekrar konuşmuş olması gerekir. Bir başka deyişle; çalışan performans değerlendirme nedeniyle kendisi için sürpriz olan hiçbir şeyle karşı karşıya kalmamalıdır. İyi bir değerlendirme süreci; yöneticinin çalışana sürekli bilgi ve geri bildirim sağladığı anlamına gelir. Dolayısıyla değerlendirme süreci, yöneticinin yıl boyunca çalışana söylediklerinin formüle edilmesinden başka bir şey değildir.

İkinci olarak; yöneticilerin performans değerlendirmeyi, çalışanlara geri bildirim sağlama sürecinin bir parçası olarak görmesi gerekir. Günümüzde çoğu müdür değerlendirmeleri, yapmak zorunda oldukları bir şey gibi görüyor. Değerlendirmeler; performans yönetimi sürecinden tamamen kopuk görüldüğü için çalışanlara performansları hakkında her gün verilen geri bildirimlerin bir parçası gibi algılanmıyor. Pek çok yöneticinin değerlendirmeleri bir yana bırakmasının ya da bu konuda geç kalmasının nedeni de budur.

Yönetim danışmanları olabilmek için, İK departmanlarının çözümlere odaklanması gerekiyor. Çözüme odaklanmaktan; İK'nın organizasyonun hedefleri konusunda net olmasını kastediyorum. İK'nın, bu belli hedefler için hangi performansın gerektiğini analiz etmesi şarttır. Ardından İK'nın odak noktasını işe alım, eğitim ve danışmanlık gibi bir dizi hizmet sağlamaktan öteye götürmesi gerekir. İK, performans uçurumlarının neden oluştuğuna ve sadece müşterilerin taleplerini yerine getirmek yerine hangi çözümlerin bu boşlukları doldurabileceğine odaklanmalıdır. Başka bir deyişle, iyi yönetim danışmanları performans dedektifleridir. Soru sormakta başarılıdır, her durumun farklı olduğunu bilir ve tüm sorunlara eğitim, ücret artışı ya da işe alım gibi benzer çözümlerle yanıt vermez.



operasyonları, performans sorunlarına yanıt verebilmek için tüm İK fonksiyonlarından destek alabilmeli.

İK departmanları performansa geçiş yaşadıkça, daha interaktif ve stratejik hale gelirler. Ancak bu kolay değildir; etkili bir yönetim danışmanı olmak, pek çok İK profesyonelinde eksik olan iş ve pazar bilgisini gerektirir. İK içinde değerlendirme ve ölçmeye çok daha güçlü bir biçimde odaklanılması gerekecektir. Yeni bir eğitim tasarlamak ya da yeni bir yarar paketi oluşturmak ve tepe yönetime tüm katılımcıların bundan memnun kaldığını söylemek yeterli olmayacaktır.

**İK departmanındaki herkesin iyi yönetim danışmanı olması şart değildir. Zaten bazı kişilerin de iyi yönetim danışmanı olmak gibi bir hevesi ya da yatkınlığı yoktur.**

Performansa doğru ilerleme, İK için en azından bir başka şekilde değişim anlamına gelir. İK giderek daha çok uzmanlaşmanın yaşandığı bir alan haline geliyor. Son yirmi yıl içinde, ücret ve işe alım gibi konuların İK fonksiyonları içinde önemli bir uzmanlık alanı haline geldiğini gördük. Ancak bir yönetim danışmanı birden fazla konuyla ilgilenir. Dolayısıyla, yönetim danışmanı uzmanlaşmanın olduğu bir alanda görev yapan genel konulara hakim bir kişidir.

Performans değerlendirme sistemlerini etkisiz kılan hatalara gelince; bunlara pek çok örnek verilebilir. Kişileri, "atılğan" ya da "iletişim becerileri" veya "iş geliştirme" gibi son derece sübjektif unsurlara göre değerlendiririz. Bunlar aracılığıyla, kişileri sürekli ve objektif olarak değerlendirmek zordur. Sonuç olarak değerlendirilen kişi sistemin adaletsiz olduğunu hisseder. Bu; gelişimi – çalışanın iyiye gidip gitmediğini – yargılamayı da zorlaştırır. Yöneticiler de adil ve dürüst olmak için gösterdikleri tüm çabalara karşın sübjektif hale geldiklerini bildiklerinden, değerlendirmelerden kaçınma eğilimi göstermeye başlar. Bunun yerine, söz konusu nitelik ve becerilerin neden önemli olduğuna; hangi başarıları ürettiklerine odaklanmalıyız. Ardından kişileri, başardıklarına göre değerlendirmeliyiz.

Ek olarak; bazı performans değerlendirme sistemleri çalışanları birbiriyle rekabet etmeye zorlar. Rekabetin iyi olduğu zamanlar vardır. Ancak giderek daha çok organizasyon işlerin yapılabilmesi için ekiplere güveniyor. Yeni bir ürünün tasarlanması için bir strateji üzerinde çalışan bir ekibi ele alalım. Bir ekip olarak bu kişilerin birlikte çalışması, bilgiyi paylaşması ve iyi bir iş birliği içine girmesi gerekir. Eğer böyle olmazsa ekip başarısız olacağı gibi ürün de felakete dönüşür. Ancak ekip üyelerini bireysel olarak değerlendireceğiz. Dahası –pek çok şirkette olduğu gibi – değer-





lendirme sürecimiz ekip üyelerinden sadece birinin “üstün”, büyük olasılıkla yine sadece birinin “yetersiz” olabileceğini söylüyor. Bu, performansı artırmak için son derece yetersiz bir yöntem. Eğer performans artarsa; bu değerlendirme sistemine “rağmen” gerçekleşir, onun sayesinde değil... Dahası eğer ekibin sadece bir üyesinin “üstün” performans gösterdiğinin belirleneceğini bilirsem ekip üyelerimle çok bilgi paylaşmam, hata yaptığımda bunu itiraf etmem. Bu, ekibe yardımcı olmaz; onu yaralar.

Yönetim danışmanlığı; tüm organizasyona ölçülebilir bir şekilde yardım etmekle ilgili olduğu için en etkili yöntemlerden biri olarak görülebilir. İyi bir yönetim danışmanı; işle ilgili önemli hedeflere ve neyin işe yarayıp neyin yaramadığını gösteren verilerin bulunmasına odaklanır. Güçlü bir performans odağına sahip olan organizasyonlarda yönetim danışmanlığının itibarı pek çoktur. Bunun nedeni; yönetim danışmanlarının neyin işe yarayıp neyin yaramadığını kanıtlayabilecek kişiler olmalarıdır. Çünkü ellerinde veri vardır. Onlar, stratejik ve işi bilen kişiler olarak görülür.

**Tepe yönetim içinde güven ve itibar yaratmaya çalışan İK profesyonellerine verilebilecek en iyi öneri; iş için kilit hedeflerin ne olduğunu tespit etmek ve bu hedeflere sürekli olarak odaklanmaktır.**

Yaptığınız işin bu hedeflere katkıda bulunduğundan emin olun. Proaktif olun ve performans uçurumlarını,

bu uçurumların nedenlerini ve bunların kapatılabilmesi için izlenmesi gereken yolları belirleyin. Bunları yapar – ve sonuçlarını ölçerseniz – tepe yönetim tarafından kilit bir oyuncu ve iş için hayati önem taşıyan bir kişi olarak görülebilirsiniz.

Biz İK’cılar özellikle silolarla iş yapan organizasyonlarda görev alanlarımız çoğu zaman performans değerlendirmelerin temel amacını göz ardı etme eğilimi gösteriyoruz. Performans değerlendirmenin hedefi, performans yönetimi – kişilerin daha iyi performans göstermesini sağlamaktır. Ancak çoğu organizasyonun performans değerlendirmelerini nasıl gerçekleştirdiğine bakarsak, süreç ya da sonuçların pek azının daha iyi performansı beraberinde getirdiğini görüyoruz. Kişilerin; “tavır” ya da “nitelikler” gibi ölçülmesi zor ve çok subjektif ölçütlerle değerlendirildiği sistemlerimiz var. Bu nedenle kişileri yaratıcılıkları ya da liderlik becerileri veya hevesliliklerine göre değerlendiriyoruz.

Yönetim danışmanlarının; bir eğitim, yeni bir ücret paketi ya da iş tanımlarındaki değişiklik nedeniyle satışların arttığını, işgücü devir oranının azaldığını ya da ürünlerin pazara daha kolay ulaştığını gösterebilmesi gerekir. Bu da İK’nın iş yapış şekillerinde değişiklik olmasını gerektirecektir. Daha önce de belirttiğim gibi İK’nın artık çözümlere odaklanması şarttır.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2019/1-Ocak/2971/ik-nin-en-onemli-sapkasiyonetim-danismanligi>

# MERDİVENİN BİR ÜST BASAMAĞINA ÇIKMAK MUTLU OLMAK İÇİN YETERLİ Mİ?



Yeni bir görev, yeni bir pozisyon ve merdivenin bir üst basamağına çıkmanın inanılmaz bir hazzı vardır. Ama gelin görün ki, yeni başlangıçlar her ne kadar heyecan verici olsa da kimi zaman sıkıntıları da beraberinde getirebiliyor. Özellikle de bu başlangıç sürecinde ağır sorumluluklar ve soru işaretleri de geliyorsa...

Bir yönetici veya herhangi bir çalışan için terfi etmek kariyer haritasının yükseltisidir. Yaptığı iş veya hedefleri ne olursa olsun bir liderin işteki ilk üç ayın gelecek dönemde göstereceği performansta oldukça belirleyicidir. Bir kişinin kariyerinde, özellikle yeni bir role alışma sürecinde bu kritik zaman dilimini nasıl en iyi şekilde geçireceği ile ilgili stratejileri ortaya koymak gerekiyor

Aynı zamanda bir liderin içinde yer aldığı yeni ortama uyum sağlayarak geçiş sürecini en hızlı şekilde tamamlamasını ve bu esnada ihtiyacı olan stratejileri en doğru şekilde belirleyerek, daha hızlı aksiyon alması için gereken bazı noktalar var. Bunun yanı sıra, bir organizasyonun nasıl tanınacağı, çalışma ekipleri ve paydaşlar ile ilişkilerin nasıl oluşturulması gerektiği ve uzun vadede başarı için yapılması gerekenleri de önceden gözden geçirmek gerekir.

Göreve yeni başlayan bir liderin bu kritik dönemde karşılaştığı en temel hatalar ve bunların duygusal ve profesyonel olarak nasıl üstesinden gelinebileceğini de iyi bilmek gerekir.

Yaptığım araştırmaların sonuçları gösteriyor ki, görevine yeni başlamış her liderin ilk birkaç ayda aldığı aksiyonların niteliği gelecekteki başarıları üzerinde oldukça etkili oluyor.

Yeni bir lider göreve başladığı andan itibaren o organizasyondaki her bir bireyin tek bir ortak beklentisi vardır: “değişim”. Bir anda tüm gözler lidere çevrilir ve beraberinde getireceği değişimler gözlenmeye başlar.

Fakat burada çok hassas olan bir nokta da sıklıkla gözden kaçırılır. O da göreve yeni başlayan bir liderin aslında organizasyon ve o organizasyona ait çalışma ilişkileri konusundaki bilgisinin yeterli düzeyde olmayışıdır.

**Kuşkusuz, göreve yeni başlayan herkes gibi bir lider de işleri yoluna koymak için ihtiyacı olan bilgileri bir anda edinemez.**

Zamana ihtiyacı vardır. Oysa biraz önce de ifade ettiğim gibi bu ilk birkaç ayda alınan hatalı kararlar, uzun vadede çok daha büyük yanlışlıkları beraberinde getirecektir. Yeni liderlerin karşılaştıkları spesifik zorluklar; yaşadıkları geçişin türüne göre değişiyor. Örneğin şirket dışından transfer edilen liderler, karşı karşıya kaldıkları yeni iş modeline adaptasyon ile ilgili sıkıntılar yaşarken; şirket içinden yapılan atamalarda zorluklar daha çok bu yeni rolde başarılı olmak için kendinden beklenenlerin altından kalkma noktasında meydana geliyor. İşte bu yüzden bir liderin yapması gereken ilk ve en önemli şey içinde bulunduğu durumu doğru bir şekilde teşhis etmek ve bu duruma uygun strateji geliştirmek olacaktır.

Bugüne kadar görevine yeni başlamış liderlere ilişkin yaptığım gözlemler, geçiş döneminde yaşanan başlıca sorunlar ve bunlar ile başa çıkmanın yolları ile önemli bazı tespitler yapmama yol açtı. Bu tespitlerimi beş temel başlık altında topladım. Bu beş maddeyi ana hatları ile şöyle sıralayabiliriz:

Geçiş döneminin gidişatındaki hatalar genellikle kişinin yetenekleri ve hassas noktaları ile organizasyonun sahip olduğu fırsatlar ve gizli tehlikeler arasındaki yanlış etkileşimler sonucunda gerçekleşiyor. İlk önerim bu etkileşimlerin nasıl doğru kurulabileceği ile ilgili...

İkinci bölümde liderlerin karşılaşabileceği olumsuzlukları en aza indirerek, başa baş noktasına en kısa zamanda ulaşabilmeleri için gereken sistematik yöntemler sıralanıyor.

Geçiş döneminin en önemli hedefi, kuruma ekstra

kredibilite getirecek döngülerin en doğru şekilde oluşmasını sağlarken, bunu azaltacak kısır döngüleri yok etmektir. Kitap liderlerin bu döngüyü nasıl kuracakları ile ilgili ipuçlarını gözler önüne seriyor.

Geçiş dönemi “liderlik gelişimi” açısından çok kritik bir dönem olduğu için nasıl yönetildiği çok önemlidir. Kitapta bu konuyla ilgili farklı önerileri bulacaksınız.

**Beşinci ve son önerim ise geçiş döneminde kuruma değer katacak temel stratejiler hakkında...**

Gözlemlediğim kadarıyla liderlerin düştüğü en büyük yanlış başarı faktörleri konusunda oluyor.

Liderler kariyerlerinin yeni döneminde başarılı olmak için yapmaları gerekenin sadece “geçmişini tekrarlamak” olduğunu düşünürse bu çok büyük bir hata olacaktır. Bir lideri geçmişte başarılı yapan yetenek ve yetkinlikler yeni dönemde beraberinde aynı sonuçları doğurmayabilir. Çünkü yeni bir rol farklı yetenek ve yetkinlikler gerektirir.

Bunu söylerken, tabii ki, liderlere kapasitenizi ve yeteneklerinizi bir kenara bırakın demek istemiyorum. Demek istediğim; en kısa zamanda yeni rolünüzün gerekliliklerine odaklanın ve bu yönlerinizi geliştirmeye çalışın.

Eski rolünüzü zihinsel ve fiziksel olarak bir kenara bırakın. Artık geçmişini arkanıza almanızın vakti geldi. Yeni durumunuzun gerektirdiği yetenek ve fırsatlara odaklanın.

Yeni rolünüzün en önemli gereği olarak, organizasyonun geçmişini, ürün ve hizmetlerinizi, pazarı, sistemleri, yapıyı, politikaları ve kültürü anlamaya çalışın.

**Hedefinize küçük ama emin adımlarla ilerleyin. Kalıcı başarının en önemli koşulu budur.**

Müzakere yeteneklerinizi geliştirin. “Etkili müzakere”, bir liderin kariyerinde belki en önemli değil ama oldukça kritik yeteneklerden bir tanesidir.

Yeni patronunuzla beklentileri, fırsatları ve zorlukları en açık şekilde ortaya koymak üzere iletişim kurun. Onu adeta okuyun. Demek istediğim iletişim tercihlerini ve çalışma stilini analiz edin. Ne istediğini ve istediğini elde etmek için nasıl bir planı olduğunu kavrayın.



**Organizasyonun yapısını analiz ettikten sonra kurum içinde uyumsuzluklara neden olan temel etmenleri belirleyin.**

Bu anlaşmazlıkların nedenlerini (kurum kültürü, yetersiz kaynaklar, organizasyonel yapıdaki aksaklıklar, çıkar çatışmaları, sistemler, stratejiler vb.) açıkça ortaya koyun ve nasıl üstesinden gelebileceğiniz konusunda bir strateji geliştirin.

Sizin için doğru olan çalışanları belirleyin ve onları işe alın. Yeni rolünüz kimi zaman ekibinizin danışmanı, mentörü hatta eğitimcisi olmanızı gerektirecektir. Unutmayın bu insanlar sizin gelecek dönem başarınızın yapı taşları olacaklar.



**Kendinize etkili bir network kurun. Potansiyel destekçi ve karşıtlarınızı tanımlayın.**

İlişkilerinizi daima kazan-kazan ilkesi çerçevesinde kurmaya çaba gösterin. Kimlerin sizi bir üst seviyeye çıkarma ve kimlerin dibe çekme potansiyeli olduğunu bulmaya çalışın. Bütünlüğü sağladıktan sonra gelecek dönem ilişkileriniz için kendinize bir rota belirleyin. En önemlisi gemileri hiçbir zaman yakmayın!

İş ve özel yaşam dengenizi koruma görevi size düşüyor. Büyük resmi görebilmek için kimi zaman dışarıdan bir gözün bakması etkili olacaktır. Gerektiğine inanıyorsanız koçluk desteği alın.

**Unutmayın, geçiş dönemi sizin için olduğu kadar çevrenizdekiler için de zorlayıcı bir dönem...**

Kendiniz ile birlikte onların da bu süreci sancısız atlama için gereken desteği vermelisiniz. Deneyimleriniz ile ekibinizin yaşamını kolaylaştırmak sizin elinizde.

Geçiş dönemindeki fırsatların ve risklerin farkı-

na varan birçok şirket artık bu dönemi en sancısız şekilde atlatabilmek adına yazılı birtakım kurallar oluşturma yoluna gidiyor. Yapılandırılmış bu programlar sayesinde şirketler yeni liderlerinin sürdürebilir başarıyı elde etmesi için gereken tüm yetkinlikler ile donatmayı amaçlıyorlar.

**Peki, bu süreçte İK ne yapıyor yada yapmalı?**

Bununla birlikte Genesis Advices tarafından son dönemde yapılan bir araştırmaya katılan İK yöneticilerinin sadece yüzde 30'u bu geçiş sürecine ilişkin politikalarını "iyi" ve "mükemmel" olarak tanımlıyor. Bu aynı zamanda politikalarını "orta düzeyde", "yetersiz", "çok yetersiz" ve "böyle bir politikamız yok" diye yanıt veren yüzde 70'lik memnuniyetsiz bir kesimin var olduğunu gösteriyor.

Bana göre şirketlerin ilk yapması gereken varsa bu eksikliği doldurmak olmalıdır. Çünkü ancak bu şekilde yeni yöneticilerinize kalıp savaşması için bir şans vermiş olacaksınız. Bunu tıpkı bir yol haritası gibi düşünün.

Bu öyle bir harita ki yöneticilerin yeni pozisyonlarında aksiyon almasını hızlandıracak, şirkete maliyet ve zarar getirecek hataları önleyecek ve organizasyonun yoluna hız kaybetmeden devam etmesini sağlayacak. Görevler ve şartlar değişse de başarılı yönetim için uygulanması gereken teknikler asla değişmeyecektir.

Özellikle liderlik gelişimi programlarına yatırım yapan ve rotasyon gibi konulara öncelik veren şirketler için bir "geçiş dönemi kılavuzu"nun değeri tartışılmaz. Çünkü "rotasyon" doğası gereği beraberinde geçiş sürecini getirir. Fakat her bir geçiş, yönetici için hassas bir dönem olduğu gibi organizasyon için de bir risktir. Bu yüzden yöneticilere yapılan yatırımın geri dönüşünü önemseyen her şirket bir an önce kendine bir geçiş strateji planı hazırlamalı.

<http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2019/2-%C5%9Eubat/2987/merdivenin-bir-ust-basamagina-cikmak-mutlu-olmak-icin-yeterli-mi>



TEK-  
NOLOJİ  
BURADA  
GELİŞİM  
BURADA  
DENE-  
YİM  
BURADA  
İŞ DÜNYA-  
SININ  
PLAT-  
FORMU  
&NOW  
BUSINESS&TECH  
WEEK



**&NOW**  
Business&Tech Week

İNSAN KAYNAKLARI  
ZİRVESİ

BE DIGITAL  
YÖNETİM FUARI

DİJİTAL LİDERLİK  
ZİRVESİ

FUTURE OF WORK  
ZİRVESİ

**2019**  
2-3 MAYIS

VOLKSWAGEN ARENA  
KAPALI YER KONGRESİ

UNIQ  
İstanbul

**MCT** Management  
Centre Türkiye



ENSTİTÜ  
İSTANBUL İŞLETME ENSTİTÜSÜ

Online Eğitim

22  
Nisan

İş Hukuku Uygulamaları Eğitimi

Ücretsiz



Bilal Şentürk



İnsan Kaynakları Eğitimleri



TÜRKÇE

★★★★★ 5,0



# İÇ İLETİŞİM YÖNETİMİ EĞİTİMİ

HRdergi

Akılları ve Yürekları Kazanmak



10 - 11 Mayıs 2019, Cuma - Cumartesi

Wyndham Grand İstanbul Kalamış Marina

Eğitim 2 tam gündür.

Katılım 20 kişi ile sınırlıdır.



# EĞİTİMLERİMİZ

## GENEL KATILIMA AÇIK

**26-27 NİSAN 2019**  
**AKADEMİ EĞİTİMİ**  
RADİSSON BLU OTEL ŐİŐLİ

**17 NİSAN 2019**  
**TEBLİGAT KANUNU VE ELEKTRONİK**  
**TELİGAT YÖNETMELİĞİ**  
MBB HIZIRBEY ÇELEBİ SALONU

29-30 NİSAN 2019

## STRATEJİK PLAN VE PERFORMANS PROGRAMI HAZIRLAMA

MBB HIZIRBEY ÇELEBİ SALONU

