

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.07

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri Fark Yaratan İK Projeleri kategorisinde başarı ödülü kazanan Çimsa'nın ödül aldığı kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Çimsa, PERYÖN

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.07

ÖNSÖZ

2008 yılında beri verilen PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri'nin ana amacı, insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi / yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanımak, örnek teşkil eden nitelikteki çalışmalarını sektöre kazandırmak, iyi örneklerden kazanımlar sağlayarak, sektörün ve uygulamaların gelişimine katkıda bulunmaktır.

Bilgi paylaşımı misyonumuz kapsamında hazırladığımız "White Paper"larımızda 2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülü finalistleri olan ve başarı ödülü kazanan firmalarımızın süreç motivasyonlarından, ölçümlenen uygulama sonuçlarına kadar tüm detaylarını özet olarak bulacaksınız.

Kaynak dokümanımızın, kurumlarınızdaki iyileştirme planlamanız için yol gösterici olabildiğini dileriz.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi

Çimsa Çimento



1. Projeyi kurum içinde başlatan motivasyon nedir?

Çimsa'da 'Çimento Mühendisi Yetiştirme Projesi' nin tasarlanması ve hayata geçirilmesindeki temel motivasyon faktörü; çimento üretimine yönelik akademik eğitim programlarının üniversite eğitiminde yer almaması sebebi ile karşılaşılan nitelikli profesyonel adayı açığının kurum içi kaynaklarla yetiştirilmesi ve bundan hem Çimsa'nın hem de çimento sektörünün kazanım elde etmesidir. Kurumsal hedeflerimiz arasında yer alan sektörde fark yaratarak öncü olmak ve toplumun gelişimine katkı sağlamak da bu projenin doğmasında ve uygulanmasında bize yön gösterici olmuştur.

2. Projenizdeki yaklaşımınız ve bu kapsamda yaptığınız çalışmalar/metodolojisi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çimsa 'da, ' Karlı Bir Şekilde Büyüme ve yaşanabilir bir gelecek için sektöre öncülük eden uluslararası bir çimento ve yapı malzemeleri şirketi olma' hedefimize bizi ulaştıracak en büyük gücün yetkin Çimsa Çalışanları olduğu yaklaşımı ile hareket ederiz. Bu yaklaşımımız doğrultusunda eğitim ve gelişim programlarımızı; çalışanların gelişim ihtiyacı olan alanlarda yetkinliklerini güçlendirmek üzere, ilgili tüm fonksiyonların katılımının sağlandığı proje ekibi çalışmaları ile gerçekleştiririz.

Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Bölümü Liderliğinde oluşturulan gelişim projeleri ekipleri, hedeflenen katılımcı grubu için organizasyon ve iş bazında eğitim ihtiyacı analizi çalışmasını gerçekleştirirler, belirlenen eğitim ihtiyacına göre eğitim konularını, öğrenme hedeflerini, uygulama ödevlerini tanımlarlar, kaynak planlamasını gerçekleştirirler, proje izleme ve etkinlik değerlendirme yöntemini belirlerler ve proje planını oluşturarak Çimsa Çalışanlarına duyururlar.

Çimento Mühendisi Yetiştirme Projesi'nde gelişim ihtiyacı yeni mezun işe alım sürecine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Üniversite lisans eğitimi programları arasında 'Çimento Mühendisliği Programı'nın yer almaması sebebi ile üniversiteden yeni mezun adayların çimento operasyon süreçlerinde gelişimi için tasarlanmıştır.

Projenin hedefleri ;

- 1) Yeni Mezun İşe Alım Süreci ile Çimsa'ya katılan işgücünün yetkinliğini artırmak,
- 2) Türkiye Çimento Sektörü'ne akademik bilgi birikimi olan mühendis kazandırmak,
- 3) Niteliği artan işgücünü çimento üretim süreçlerinde mühendis olarak görevlendirerek işe alım süreç performansını iyileştirmek,
- 4) Çimento operasyon süreçlerini veriler ışığında takip ve analiz edebilecek nitelikli işgücündeki artış ile Çimento Operasyonları ve Yatırımlar Fonksiyonunun yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması, olarak belirlenmiştir.

Proje ekibi; Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Bölümü Liderliğinde İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre ve Atık Yönetimi, Hammadde, Kalite, Operasyon, Bakım Planlama ve Satış Operasyon fonksiyon yöneticilerinden oluşturulmuş gelişim projesi belirlenen fonksiyonların teknik iş süreçleri ile sınırlandırılmıştır. Bu süreçlerdeki eğitim konuları, öğrenme hedefleri, uygulama ödevleri, eğitim kaynakları, eğitim süre ve tarihleri belirlenmiş, eğitim planı oluşturularak uygulama öncesinde eğitim katılımcıları ve ilgili fonksiyon yöneticileri ile paylaşılmıştır. Gerçekleştirilen gelişim projesi hakkında şirket geneline bilgilendirme ise 3 aylık süreler ile yayınlanan Çimsa Aile Dergisi ve her hafta Salı Günü yayınlanan İnsan Kaynakları Paylaşım bültenleri ile yapılmıştır.

Proje kapsamında iki tip gözden geçirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Birinci tip gözden geçirme çalışması katılımcıların öğrenme etkinliğinin değerlendirildiği ve her bir eğitim modülünün sonunda yapılan gözden geçirme toplantıdır. Bu gözden geçirme toplantılarında katılımcılar eğitim aldıkları konularda kendilerine verilen ödevleri/analiz çalışmalarını bireysel olarak tamamlamış ve Çimsa Üst Yönetimi nezdinde sunumunu gerçekleştirmiştir. Sunumlar sırasında yönetilen sorular ve geri bildirimler program katılımcıları için geliştirici ve öğretici olmaya devam ederken, tespit edilen ve planlanan iyileştirme aksiyonları şirket için de bir kazanç olarak değerlendirilmiştir.

İkinci tip gözden geçirme çalışması ise proje kapsamının ve uygulamanın irdelendiği yıllık proje sonu gözden geçirme toplantısı olmuştur. Alınan aksiyonlar II.Çimento Mühendisliği Gelişim Programına girdi teşkil etmiştir.



PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi



3. Projede karşınıza çıkan sorunlar neler oldu? Nasıl çözdünüz?

Çimento Mühendisi Gelişim Projesinde yer alan genç mühendisler, gelişim programı boyunca herhangi bir hiyerarşik sorumluluk altına alınmamış, sadece programın kendilerinden beklediği öğrenme hedeflerine ulaşmak ile yükümlü olmuşlardır. Lokasyonlarda, yoğun iş temposu içinde çalışan ama ana sorumluluğu gelişim programını tamamlamak olan bu mühendis ekibini günlük iş akışından uzak tutabilmek ve programın gerekliliklerine konsantre olmalarını sağlamak uzun soluklu olan bu proje uygulanırken zorlandığımız bir alan oldu.

Program katılımcılarının öğrendiklerini işe aktarma yönündeki heyecanlarını uygulama ödevleri ile ve fabrikalarımızdaki yöneticilerimizin gelişim projesini destekleyen yaklaşımları ile çözdük.

4. Yönetim takımlarının projedeki rolleri neydi? Projenin içine nasıl dâhil olmalarını sağladınız? Katkıları ne oldu?

Çimento Mühendisi Gelişim Programı, Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları Bölümü Liderliğinde gelişim ihtiyacına karşılık verecek tüm diğer fonksiyonların yöneticilerinin oluşturduğu proje ekibi ile tasarlanmış, programın takibi şirket Genel Müdürü ve üst yönetimi seviyesinde takip edilmiştir.

Proje ekibinde yer alan; İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre ve Atık Yönetimi, Hammadde, Kalite, Operasyon, Bakım Planlama ve Satış Operasyon fonksiyon yöneticileri gelişim alanlarının tespitinde belirleyici rol oynamış, eğitimlerde iç eğitici olarak görev almış, saha uygulamalarına birebir eşlik etmiş, eğitim modülleri sonunda katılımcıların gerçekleştirdikleri yönetim gözden geçirme sunumlarına katılarak programın etkinliğinin değerlendirilmesine katkıda bulunmuşlardır.

5. Proje sonuçlarını nasıl değerlendirdiniz? İş hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkı sağlıyor? Projenin sürdürülebilir olması ile ilgili yöntemleriniz neler?

Gelişim projesinin sonuçları farklı açılardan değerlendirilmektedir. Öncelikli değerlendirme alanı öğrenmenin etkinliğinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme katılımcıların her eğitim modülü sonunda kendilerine verilen bireysel ödevleri / analiz çalışmalarını Çimsa üst yönetimi nezdinde sunmaları, edindikleri bilgiyi işe transfer etme çalışmalarını göstermeleri ile gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra uygulama ödevleri ile sahada birebir çalışmalar gerçekleştirmiş, denetimlere katılmış, proje ekiplerinde görev almış ve Çimento Operasyon ve Yatırımlar fonksiyonun düzenli olarak takip ettiği yıllık üretim miktarı, birim enerji tüketimi, birim kalori tüketimi, fırın çalışma saati ve kalite spektlerine uyum gibi kilit performans göstergelerinin veriler ışığında izlenmesi ve iyileştirilmesine katkı sağlamışlardır.

Projenin sürdürülebilirliği Çimsa'nın ihtiyaçları ile paralellüğünün sağlanması ile gerçekleştirilmektedir. İşgücü planları doğrultusunda yeni mezun işe alımları gerçekleştiğinde, şirketimize yeni katılan mühendis çalışma arkadaşlarımızın gelişim alanları gelişim programı ana çatısı çerçevesinde gözden geçirilmekte, ihtiyaca uygun olarak gerekli revizyonlar yapılarak gelişim programı uygulaması tekrarlanmaktadır.

6. Bu alanda proje geliştirmek isteyen kurumlara tavsiyeleriniz neler olur?

Şirket üst yönetiminin gelişim programının yararına inanmasının programının başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik rol oynadığına inanıyoruz. Ancak bu sayede programın uygulanması için gereken zaman, iç eğitici desteği ve bütçe gibi kaynaklar yeterli ölçüde projeye yönlendirilebiliyor. Bu sebeple kendi iç kaynakları ile gelişim projeleri tasarlamak ve uygulamak isteyen kurumlara öncelikle güçlü bir eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirmelerini, projenin uygulanması ile birlikte elde edilecek olan faydaları şirket yönetimine somut olarak göstermelerini tavsiye edebiliriz. Kurum içerisinde var olan 'Takdir ve Ödüllendirme' süreçlerinin projede görev alan iç eğitimciler için uygulanması ve iç eğitimcilerin kurum içi bilinirliğinin artırılması da sürecin işleyişinde teşvik edici uygulamalar olarak düşünülebilir.

