

13 Ekim 2017

Konu	: “İşyerinde Mentörlük” konulu 2. Arama Toplantısı Notları,		
Tarih ve yer	: 13 Ekim 2017 Cuma günü saat 09:30-12:30 arasında Ataşehir Radisson Blu Asia Otelinde aşağıda şirket isimleri alfabetik sıraya göre yazılı kişilerin katılımı ile Arama Toplantımız gerçekleşmiştir.		
Katılımcılar	: Arçelik-LG	Ozan Hanta	Gelişim Uzmanı
	BASF	Bariş Toy	EU/HDE Talent Mgmt. EUE
	CbyT/TEGEV	M. Lale Bauer	YK Başkanı/YK Üyesi
	EagleBurgmann	İlkim Ülker	İK ve İdari İşler Müdürü
	Enka Cıvata	Ahmet Kaya	Fabrika Müdürü
	Erde/TEGEV	Ersin Erkol	Gen. Müd./YK Üyesi
	Erdemir	Gülcan Kır Özçelik	Org. Gel. Müd. İşe Alım Perf. ve Yetenek Yöneticisi
	Floteks	Gülşay Yumurtacı	İK Müdürü
	Koç Holding	Füşun Çelik	Org. Gelişim Yöneticisi
	Siemens	Merve Kavrukoğlu	Mentorluk Sür. Yürütücüsü
	TEGEV	Melda Murat Mitrani	Genel Sekreter

Toplantı açılışı ve Moderasyonu TEGEV YK Üyesi Sn. Ersin Erkol ve Sn. Lale Bauer tarafından yapılmıştır.

TEGEV Genel Sekreteri Melda Murat Mitrani'nin TEGEV'in kısa tanıtımı ardından, İşyerinde Mentörlük konusunda TEGEV YK Üyesi Sn. M. Lale Bauer önceki toplantının kısa bir özetini yaparak, mentörlüğün tanımı, mentör-menti kime denir, mentörlük, çeşitleri, faydaları konusunda bilgi aktarımında bulundu. Aktarımları 1. Oturum sonunda çıkan soruların da cevaplarını kapsayacak şekilde aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Mentörlük ve Mentilik gönüllülük esasına dayanmalıdır, zorla olmaz.
2. Mentör doğrudan Mentî'nin ne yapacağını söylemez, onu işini daha iyi nasıl yapacağı, doğru yolu bulması konusunda düşünmesini, kafasındakini ortaya koymasını sağlar (kişisel motivasyonu ortaya çıkartır), merakını uyandırır, araştırmaya teşvik eder, Mentî'nin çıkarımı yanlış bile olsa-risk edilebiliyor ise-yanlış deneyimlemesine ve fark edebilmesine izin verir. Mentör çok fazla psikolojik olarak etken bir pozisyonda olmamalı, karşısındakinin kendi potansiyelini kullanmasını sağlaması lazımdır. Mentör, o şirketteki kıdemli çalışanlardan seçildiğinde hem işi bilir hem de Vizyon ve Şirket Kültürü Transferi sağlar.

Sedef Cad.
Sedef Sitesi,
Blok No: 10
Kat 5 No: 12
34758 Ataşehir
İSTANBUL/TÜRKİYE

Tel: 0090 (216) 455 48 94

Faks: 0090 (216) 455 49 36

e-mail: tegev@tegev.org.tr

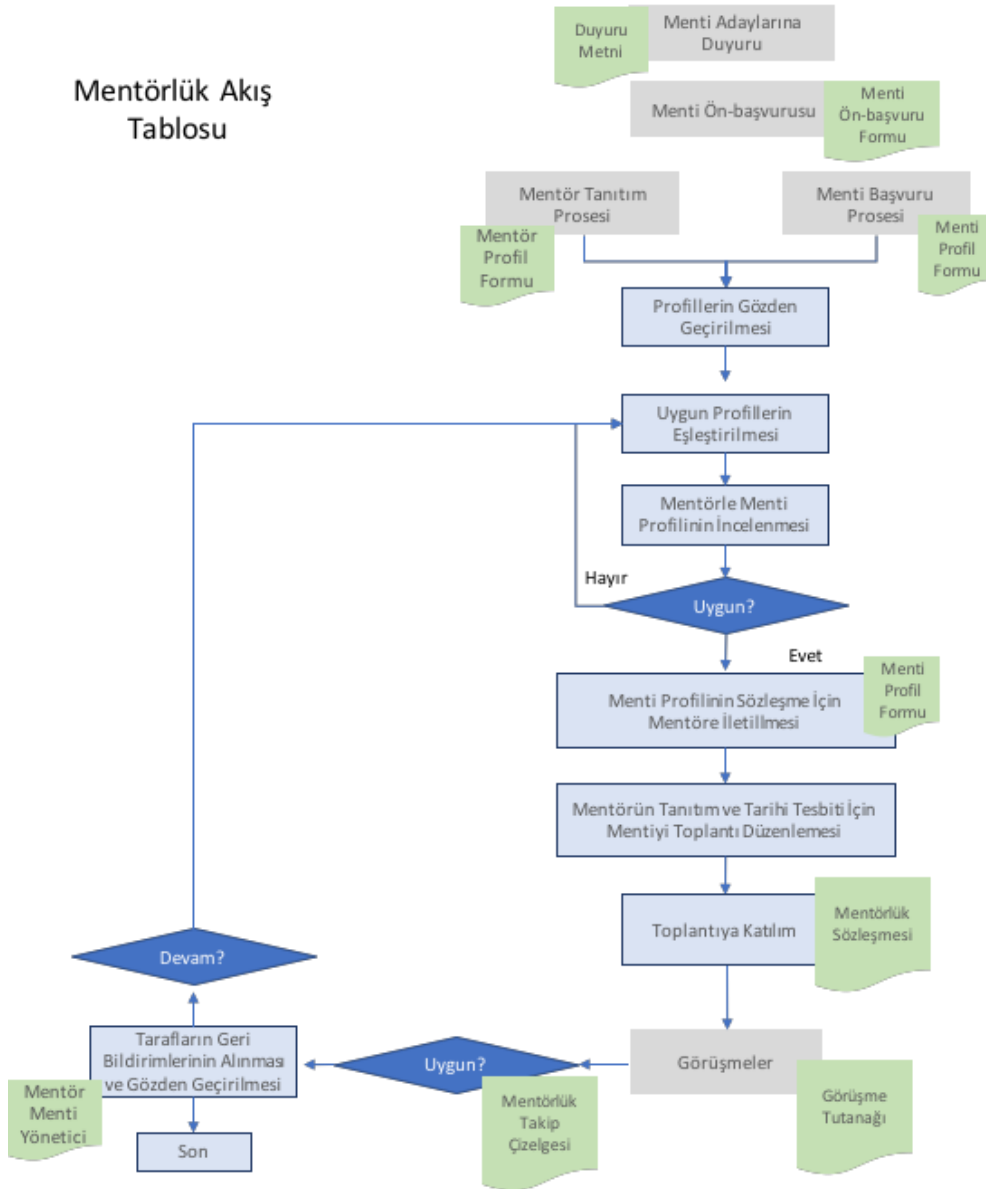
İnternet: www.tegev.org.tr

3. Mentörlük'te, Mentör yapılan işi/sectörü bilmelidir. Mavi yakada çok iyi sonuçlar alınabilir, Gri yaka mentörlüğe çok yatkındır. Mentör ve Menti arasında ast-üst ilişkisi olmamalıdır fakat şirketler küçüldükçe Mentör ve Mentilerin kariyer planlarının çakışmaması da daha çok zorlaşacaktır.
4. Şirket içi eğitimler %50 teorik, %50 pratik, proje tabanlı ve standart olmalıdır. Fakat bu şekilde bile öğrenme 1 ay sonra %13'lere gerilemektedir.
5. Instructor (usta öğretici) Pratiği gösterir, pratiğe dayalı teorik yapıyı anlatmalı (wisdom management)
6. Mentörlük, Konvansiyonel Öğrenme ve Instructing (usta Öğreticilik) ile beraber kullanıldığında Öğrenme %80'e kadar çıkarılabiliyor ve kalıcılığı sağlanıyor.
7. Mentör ve Mentilere "Mentörlük-mentilik ne demek" anlatılmalıdır. Mentörler belli bir profile sahip olmalı ve Mentilere kendilerini tanıtmalıdır. Uzun süreden beri programda gönüllü yer alan Mentörleri, motive edici takdir edici aksiyonların alınması lazım, örn. üst yönetim ile bir araya getirmek, danışmanlarla bir araya getirmek, Performans kriterlerine etki etmesi, v.b.
8. Tersine Mentörlük işyerindeki körlüğü ortadan kaldırır, sorunları daha iyi anlayabilecek, empatiyi arttırabilecek bir ortamı oluşturur.
9. Beyaz yakaya Koçluk daha yakın bir alan ama Mavi Yakada Mentörlük önemli. Mavi Yaka Mentörlüğü Türkiye'de en dokunulmamış alanlardan biri, çok basitleştirilmiş bir sistem kurulması lazım. Başlangıçta Gri ve Mavi yaka arasında yapılması doğru olabilir. İşte bir sorun var ise Mavi Yaka Menti, Mentörü ile çalışarak doğru yolu bulması sağlanacak, bu şekilde işe bağlılığının arttığı, işine daha özen göstermesinin sağlandığı v.b. gözlemlenebilecektir.
10. Koçluk, kişinin kendini tanıması ile kendini geliştirmesidir.
11. Mentörlerin gerçekten Mentör gibi hareket edip etmediğinin kontrol edilmesi gerekiyor. Öğretmeyi değil, öğrenmeyi öne çıkartmak gerek. Mentör adaylarına 2 günlük bir eğitim ile iletişime dayalı yaklaşım ve mentörlük nedir anlatılabilir.
12. Mentörler Instructor (usta öğretici) olamaz ve Instructorlar (usta öğreticiler) de mentör olamaz, ayrı ayrı sistemlerdir. Mentörlük ile öğrenmeyi keşfettirme gerçekleşir, vizyon, şirket kültürü kazandırılır.
13. Her Liderde mutlaka mentörlük vasfı olmalı ve her Mentörde de bir miktar liderlik vasfı olmalıdır.
14. 1 Mentör ile 1 Menti'nin çalışması en ideali ama yeterli Mentör olmadığı durumlarda Mentör başına maks.3 Menti'ye kadar çıkılabilir ama çok zorlayıcı olur. Çünkü her bir Menti'nin ihtiyaçlarına karşılık verilmesi ve bir sonraki toplantılarına hazırlanması günlük iş akışı içinde çok zor olacaktır. Verimli olabilmesi için, Mentilik için çok başvuran olduğunda bir eleme

yöntemi olmalı. Ayrıca çalışma 3-4 aylık periodlara bölünebilir böylece daha çok Mentiye ulaşma imkanı doğabilir, başvurular sıraya koyulabilir, 3-4 aylık dönemin sonunda Mentinin yöneticisi ile konuşularak, gerekirse 1 dönem daha mentörlük süreci uzatılabilir.

15. Mentörlükte başta hedeflerin birlikte tespit edilip, sürecin sonunda bakıp nasıl bir gelişme elde edildiğinin gözlemlenmesi lazım.
16. Her şirketin iyi uygulama örneklerini göz önünde bulundurarak, kendine en uygun mentörlük sistemini kendisi kurması gerekir.
17. Baştan sona bir Mentörlük Sitemini şemasal olarak incelersek aşağıdaki kademeleri içermelidir. (kaynak: CbyT)

Mentörlük Akış Tablosu



Sedef Cad.
Sedef Sitesi,
Blok No: 10
Kat 5 No: 12
34758 Ataşehir
İSTANBUL/TÜRKİYE

Tel: 0090 (216) 455 48 94
Faks: 0090 (216) 455 49 36
e-mail: tegev@tegev.org.tr
İnternet: www.tegev.org.tr

Toplantı Katılımcılarının Mentörlük uygulayıp uygulamadıkları, uyguluyorlar ise uygulama prensiplerinin nasıl olduğu soruldu:

- Arçelik-LG: Şu anda Mentörlük sistemi kuruyorlar. Mentörlük yapmak, Posta başı (ekip lideri) olabilmek için bir seçim kriterleri arasına kondu. Bu da onları mentörlük yapmaya teşvik ediyor. Mentörler iletişim konusunda bir eğitim alıyorlar.
- Koç: Üretim alanında uyguluyorlar, farklı şirketlerinden (farklı sektörler) de olabiliyor. Beyaz yaka için orta kademe yönetici seviyesinde, şirketler arası uygulanıyor. Böylece, Menti'nin farklı bir bakış açısı kazanması sağlanabiliyor, vizyon transferi gerçekleşiyor. Mentörlerin Performans değerlendirmelerine bunu direkt dahil etmiyorlar.
- Erde (Sn. Ersin Erkol): Farklı STKlarda Kariyer Mentörlüğü şeklinde proje gönüllülük esası ile uyguladık. Ortak hedefimiz daha verimli çalışmak.
- Enka Cıvata: Mayıs ayındaki toplantının ardından %90 uygulamaya başladık. Makinelerde 2 operatör beraber çalışıyor, bir kıdemli operatörün yanına yetiştirmesi için yeni bir operatör verdik. Destekli gönüllülük ile çalışıyorlar, yeni elemanı yetiştirdiklerinde 6. Ayın sonunda maaşlarına %5 zam yaptık (işyerinde sendika yok). Çok faydasını gördük, geçen sene ile bu sene arası iş hacmi 1,5-2 kat artmasına rağmen, eskiden karşılaşılan ve kendilerinden doğan gecikmeler nedeni ile müşterilerinin üretimlerinin durma ile karşı karşıya kalması problemi ortadan kalktı.
- Erdemir: Beyaz Yakaya Mentörlük uygulaması var, Mentörler eskiden direktör seviyesinde idi, Menti sayısı artınca artık direktör seviyesi yeter sayıyı karşılayamıyor daha alt pozisyonlardan, farkındalığı yüksek, vizyoner, gelişime açık, duygusal zekâsı ve iletişim becerisi yüksek kişiler Mentör olarak seçiliyor. Son dönemlerde mentör seçimi değerlendirme merkezi aracılığıyla yapılmakta. Menti seçimi ise yöneticisinin görüşleri alınarak, potansiyel çalışanlar ve mentörlük hizmetine ihtiyaç duyan çalışanlar arasından yapılmakta. Mentörler 6 günlük bir eğitim sonrası, danışmandan yaklaşık 7,5 saatlik bireysel koçluk hizmeti alarak eğitimlerini tamamlamaktalar. İlk uygulamada, 12 gönüllü Mentör olduğundan, bazı Mentörler 3 mentiye hizmet veriyordu. Zaman geçtikçe Mentörlük için gönüllü kişi sayısı artınca, 1'e 1 çalışma imkânı doğdu. 5-6 alanda kişilik envanterleri, ve organizasyonel bağlantılar dikkate alınarak, eşleştirme yapılmakta ve eşleştirmenin uygunluğu konusunda öncelikle Mentörden geribildirim alınmaktadır. Mentör ve Mentileri mümkün olduğunca zıt karakterlerle eşleştirerek farklı alanların gelişmesini sağlamaya çalışıyorlar. Mentör, Menti, Mentilerin yöneticileri ve eski mentilerin bir araya geldiği tanıtım kokteyli düzenlenmektedir. 360 derece yapılan anketlerin sonrasında çıkan gelişim alanlarına yönelik olarak, 1 yıllık (yaklaşık 12 seans) mentör ile çalışmanın ardından, Menti'nin Yöneticisi ile gelişiminin nasıl olduğu görüşülüyor. Anketler ve mentör ve mentiler ile ayrı ayrı yapılan toplantılar sonrasında süreç iyileştirilmektedir. Müdür ve üst seviyelere yapılan atamalarda Dış Kaynaklı Danışmanlar ile yürüttükleri bir Koçluk Programları da var. Bünyelerine katılan Mavi Yakalılar, 5 yıl pozisyonlarına hazırlanırlar, daha kıdemli çalışanlar iş

Sedef Cad.
Sedef Sitesi,
Blok No: 10
Kat 5 No: 12
34758 Ataşehir
İSTANBUL/TÜRKİYE

Tel: 0090 (216) 455 48 94

Faks: 0090 (216) 455 49 36

e-mail: tegev@tegev.org.tr

İnternet: www.tegev.org.tr

ortamını ve işi, işbaşında öğretirler. Bu kıdemli çalışanların Mentörlük eğitimi yok ama Mentörlük konusunda onların da geliştirebileceği düşünülüyor.

- Floteks: Bir iç anket yapılarak Mentör adaylarına programda yer almak isteyip istemedikleri soruluyor. Üretimde çalışacak rotasyon teknolojisini bilen yetişmiş operatör bulmanın çok zor olması sebebiyle, Program şimdilik Mavi Yaka personel ağırlıklı olarak, usta - çırak operatör mantığıyla yürütülüyor. Eskiden kıdemli operatörlerin yeni personele bilgi aktarmasında sıkıntılar vardı. Fabrikamızda rotasyon makinelerinde 2 operatör (kıdemli ve yeni) birlikte çalışıyor. Üretimde verimliliği ve bilgi aktarımını arttırmak için makine performansı şeklinde adlandırdığımız, üretimde insan hatasını azaltmak adına devreye aldığımız prim uygulaması var. Ay sonlarında üretim raporlarından elde edilen bilgiler ve diğer belirlediğimiz prim kriterlerimiz çerçevesinde hedef verimlilik sağlanmışsa iki çalışan da (kıdemli ve yeni) aynı performans primini alıyor. Bu uygulamanın olumlu yansımalarını gördük, personel sirkülasyonu ve hatalı ürün oranı azaldı, ekip ruhu oluştu. Üretim Performans takibi için oluşturulan barkod sistemi ile hangi ürünün kimin tarafından üretildiğinin bilinmesi nedeniyle de hata takip konusunda oldukça iyi bir yol kat edildi. Haftada bir gün vardiya çıkışında Mavi Yakalı personellerin beyaz yakalı yöneticileri ile bir araya geldikleri üretim, performans İSG, kalite vb. konular ile haftanın genel değerlendirmesinin yapıldığı fiks toplantı uygulaması sayesinde de tüm operatörlerimizi aynı ortamda buluşturup, yöneticilerine direkt olarak ulaşmalarını sağladık. Bu da olumlu bir sinerji sağladı.
- Siemens: 11 yıldır Beyaz Yaka seviyesinde işleyen bir Mentörlük sistemleri var. Havuzda deneyimli (17-20 yıl), 1 günlük eğitimden geçmiş, gönüllü mentörler var. Her yıl Mart ayında başlayan ve 1 sene süren bu programda, bu yıl için 30 kişi var. Menti adayları 5-10 sene deneyimli kişilerden seçiliyor. 1 günlük mentörlük-mentilik nedir, iletişim, v.s. konulu bir eğitim alınıyor. Sonrasında, bir kokteyl ile Mentör ve Metniler tanışıyorlar. Mentörlerin profil dokümanları Metniler ile paylaşılıyor. Mentiler de ilk 3 Mentör seçimlerini belirliyor. Elden geldiğince istedikleri Mentörler ile eşleştirilmeye çalışılıyor. Eşleştirme sırasında, Kariyer anlamında ast-üst ilişkisi 5-10 yıl öncesinde dahi olmaması ve farklı yollardan ilerlemiş olmaları esas alınıyor. Metniler %50 oranında istedikleri mentörler ile eşleştiriliyorlar. Eşleşmenin ardından İK, Mentilere 360 derece geri bildirim değerlendirmesi yaptırıyor ve böylece Mentörlerin ellerinde çalışmaya başlamak için bir data oluyor. 6 ayın sonunda bir izleme toplantısı yapılıyor ve gidişata bakılıyor. Buluşmalar Menti inisiyatifinde ilerliyor. Bir tek 1. ay sonunda İK arayarak ilk görüşmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini soruyor. Ayda en az 1 defa 60-90dk görüşülmesi tavsiye ediliyor. Buluşma periyoduna, yerine ve saatine kendileri karar veriyorlar. Sonuçlar çok olumlu, 10 sene önce Menti olanlardan şu anda Mentör konumunda olanlar bile var. Mentilerden yeni yönetici olanlar, ekibini nasıl yöneteceği, iş ve özel yaşamı dengelemek, şirket içi network oluşturma konularında mentörlük ihtiyacında olabiliyorlar. Herkesin süreçten faydalanma şekilleri farklı olabiliyor. Mentörler, Tersine Mentörlükten de yararlanıyorlar. Kendi mentörlük stillerini de zaman içinde geliştirebiliyorlar, zaman içinde farklı Mentör tiplerine bürünebiliyorlar. Her ay farklı bir konuda da

Sedef Cad.
Sedef Sitesi,
Blok No: 10
Kat 5 No: 12
34758 Ataşehir
İSTANBUL/TÜRKİYE

Tel: 0090 (216) 455 48 94

Faks: 0090 (216) 455 49 36

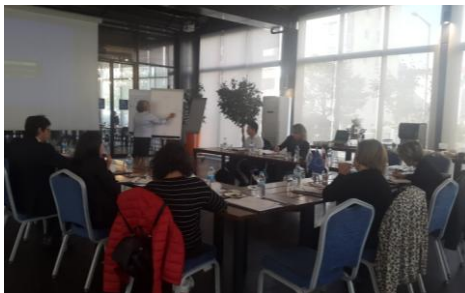
e-mail: tegev@tegev.org.tr

İnternet: www.tegev.org.tr

çalışabiliyorlar. Mentör ve Menti aynı ortamdaki veya ayrı sistemlerden gelebilirler. Rotasyonu destekliyorlar. Tüm bunlardan ayrı olarak, dışarıdan danışmanlardan Koçluk aldıkları bir programları da var. Bir yöneticimiz koçluk alacağı zaman tanışma görüşmesinde koçluk alacak yöneticinin yöneticisi, koç ve ilgili HR BP konuşulacak konular, hedefler ile ilgili kısa bir tanışma görüşmesi yapar. Dahil olduğu tek nokta budur.

- EagleBurgmann: Şu ana kadar yapılandırılmış bir sistem bulunmamakta. Lokal ve Global süreçlerin uyumlu olması, çelişkiler yaşanmaması açısından önemli. Yurtdışında 2018’de Global İK Toplantısı yapılacak ve “mentörlük” sürecindeki durum ve görüşler paylaşılacak; sonrasında sürecin netleştirilmesi bekleniyor. Bu sistem beyaz yaka için düşünülüyor olabilir. Mavi yaka için, pilot uygulamanın çıktılarında faydalanılabilir, ek bir sistem kurulabilir. Orta ve üst kademe yöneticiler için Koçluk hizmeti dışarıdan alınıyor.
- BASF: Türkiye BASF’de Mentörlük sistemi beyaz yaka odaklı. Mavi yaka için henüz yapılandırılmış bir süreç yok. Tüm çalışanlar Türkiye mentörlük sisteminin haricinde IT sistemi üzerinden yürüyen global mentörlük sisteminden de kendi istekleri doğrultusunda faydalanabiliyorlar. Mentörlük sürecinde temel kriter raporlama ilişkisi içinde olan çalışanların birlikte çalışmaması. Farklı iş birimlerindeki ve coğrafyalardaki çalışanlar arasında eşleştirme yapılıyor. Menti’nin süreci kendinin yönetmesi ve tüm sorumluluğu alması esas. Belli bir coğrafya için uygulanan programlarda Menti’nin bölgenin üst yöneticilerine görünebilir olması ve varsa potansiyelin ortaya çıkarılması için önemli bir uygulama. Ülke Yöneticileri ve Üst Yönetim mentörlük/koçluk/liderlik eğitimleri ile geliştirilerek, farklı iş kolları, bölgeler, cinsiyetler karşılıklı getiriliyor.

Katılımcılara değerli katkıları için teşekkür edilerek toplantı kapatıldı.



Sedef Cad.
Sedef Sitesi,
Blok No: 10
Kat 5 No: 12
34758 Ataşehir
İSTANBUL/TÜRKİYE

Tel: 0090 (216) 455 48 94

Faks: 0090 (216) 455 49 36

e-mail: tegev@tegev.org.tr

İnternet: www.tegev.org.tr