



## CXO'ların Tercihleri



Üst düzey yöneticileri; CEO, COO, CIO, CFO, CPO, CMO olarak sınıflandırıyor ve genel olarak CXO diyoruz. Özellikle orta ve büyük ölçekli şirketlerin icra kurullarında yer alan CXO'lar; çalışacakları firmayı seçerken pek çok kriterle dikkat etmektedirler. İyi firma / iyi yönetici eşleşmesinin her zaman mükemmel iş sonuçları çıkartmayacağı bilinen bir gerçektir. Bu seçimlerde göz önüne alınan onlarca faktör vardır. Bu ayki analizimizde; CXO'ların hangi firmaları, nasıl ve neden seçtiklerini inceleyeceğiz.

**Ü**st düzey yöneticiler; strateji, vizyon ve gelecek konularında hassas davranırlar. Patronla iyi geçinip geçinmeyeceklerini ve huzurlu bir iş ortamını önemserler. İdealize edilen firmalarda görev almak isteyip, büyümekte ve gelişmekte olan yapıların içinde olmak isterler. İmajı yüksek ve kanıtlanmış marka şirketleri daha fazla tercih ederler. Firmanın sektördeki gücünü, pazar payını önemserler. Yenilikçi bakış açısı ve sürekli değişimin peşindedirler. Başarının takdir edildiği bir ortam, insan kaynakları fonksiyonlarının uygulandığı, nitelikli işgücünün çalıştığı, eğitim konusunda vizyoner bakış açısının olduğu, yaratıcı fikirlerin uygulandığı, manevi anlamda tatmin olabilecekleri bir organizasyonda olmak isterler.

İşin finansal boyutu, aslına bakarsanız en arkada kalmaktadır. Elbette herkes yaşam şartlarını en iyiye götürmek ister. Bazıları güç peşindeyken, bazıları para peşinde olabilir. Fakat para, güç demek değildir. Güçlü olmak da çok paraya sahip olmak değildir. Dünyanın en güçlü insanlarına baktığımızda, çok fazla servete sahip olmadıklarını görebiliyoruz. Bazıları başarı hikayeleri yaratma, bazıları ise kendisini tatmin etme yolunda. Bazıları bir şeyleri kendilerine veya çevresindekilere kanıtlamak düşüncesinde; bazıları da daha iyi şartlara kavuşma isteğinde. Ama bütün bu amaçlara baktığımızda tek bir noktada buluşuluyor. Herkes en iyi ortamda çalışmak arzusunda...

Cesaretli ve hedefi olan, ne istediğini bilen yöneticilerin sayısı artmalı. İş ve başarı odaklı, yaratıcı ve iyi yönetme sanatını bilen yöneticiler her zaman kazançlı olacaktır. Tercihler değişiyor!

Üst düzey yöneticilerin işten ayrılma ya da iş değişikliği yapma nedenlerine göz atarsak, karşımıza şunlar çıkmaktadır;

Buldukları firmanın kurumsal olmaması, sistemsizlik, hantallık, bir üst konumdaki kişiyle uyumsuzluk, strateji ve bakış farklılığı, başka bir firmadan ya da araçlardan gelen teklif ve daha cazip ücret/sosyal haklar, firmanın yabancı bir ortaklık yapması ve yeni ekiplerin gelmesi, firmada organizasyonel değişim. Krizden ve ekonominin istikrarsızlığından dolayı, hedeflerle örtüşmese de zorunluluktan dolayı o işi kabul etmiş çalışanların bir süre sonra yeni arayışları, işinde memnuniyetsizlik yaşamak ve daha fazla sonuç üretme isteği, tatmin düzeyinin düşük olması, uluslararası şirket ve kurumsal şirket tecrübesini hedeflemek, motivasyonsuzluk ve verimsizlik, mesleki tükenmişlik, performans düşüklüğü, sektör değişikliği isteği, yeni bir kariyer fırsatı ve yükselmek, yeni heyecanlar, sağlık sorunları, emeklilik, yaş, insiyatif kullanma hevesi, girişimcilik isteğini gözlemlemekteyiz.

**CXO'ların seçimlerinde; firmanın imajı, sektördeki gücü ve kendisine tanınan imtiyazlar daha ön plandayken, para daha arkalarda kalmaktadır.**

Cesareti ve hedefi olan yöneticiler, ne kadar artı değer yaratırlarsa başarı ile doğru orantılı olarak kar beklentileri

oluyor. Elbette inanmaları, bazı strateji ve kararlar ile bir şeyler başarabileceklerine inanmaları ve alt yapının da buna uygun olması, önemli noktalar. En önemlisi patron ve yönetimin inanması, destek vermesi gerekmektedir. Cesaret ülkemizde önemli bir yetkinlik ve meziyet. Bununla birlikte şans, yaratıcılık, iş odaklılık, başarı odaklılık da gerekmektedir. Bu trendin içine giren lider sayısı fazla değil; bu



# ANALİZ

yaklaşımların ve vizyonun daha fazla gelişmesi gerekir. Bununla birlikte, bu oluşumlar ülke ekonomisine etki edecek, istihdam artacak ve yeni iş alanları ve fırsatları doğacaktır.

CXO'ların tercihleri, her zaman isimli ve itibarı yüksek, pazarda güçlü bir şirketin başına gelmek yönündedir. Son dönemlerde Türkiye'de gerçekleşen organizasyonlar ve spesifik sektörlerdeki (petrol, inşaat, enerji, gayrimenkul fonu, yatırım şirketleri, teknoloji, perakende, teknoloji marketler, telekom) küçük ya da büyük ölçekli oluşumlar, profesyonel üst düzey yöneticilerin ilgisini çok çekmektedir. Dolayısı ile girişimcilik ruhu ile hareket eden yöneticiler, bu tip işleri yönetmeye de hevesli olmaktadır. Küçük de olsa kendi işlerini kurmak isteyen yöneticilerin sayısı da azımsanmayacak miktardadır. Bazı yöneticiler kurumsal hayata alıştıklarından, bulacakları işin son bıraktıkları işle minimumda aynı ölçekte olmasına özen gösteriyorlar. Bu nedenle alışkanlıklar, iş yapma biçimleri, bakış açıları, istekler, motivasyonlar, içinde buldukları durum ve karşılıklarına çıkan fırsatlar nasıl bir karar alacakları yönünde etkili oluyor.

Bazen tek başına, bazen ortak şekilde, bazen var olan bir şirketin kar payı ortağı olarak, bazen de yine profesyonel hayata devam ederek kararlar alınıyor.

2010'da, AB standartlarında yapılması zorunlu olan birçok iş için yeni platformlar bekliyoruz. Genel olarak sıkıntılı bir dönem olmasına rağmen; yeni yatırımlar, yurtdışı açılımlar, yabancı ortaklıklar, birleşmeler, satın alımlar gibi aktivasyonların sonucunda; istihdamın artması ile birlikte üst düzey yöneticilere ihtiyaç olacaktır. Ekonominin daha istikrarlı bir boyut kazanması ve sektörel güvenilirliğin hissedilmesi de daha etkin ve cesur kararların alınmasına ortam yaratacaktır.

## ***CXO'ların şirket seçerken değerlendirdikleri kriterler:***

- Esnek, hızlı karar alabilen bir yapı
- Değişime ve yeniliğe açıklık
- Hedefli çalışan
- İnsiyatif kullanma ve karar alabilme ortamı
- Güven duygusu, güvenilirlik
- Sektörel gelişme ve büyüme
- İşin karlılığı
- Şirketin finansal durumu
- Şirketin organizasyon yapısı

- Şirketin ücret uygulamaları
- Şirketin İnsan Kaynakları Yönetimine verdiği değer
- Raporlama sistemi
- Sistemde aksamalar ya da eksikler varsa, sistem kurabilecek ortamın olup olmaması
- Kurumsal yapı ve profesyonel bakış açısı
- Halka arz hedefi
- Uluslararası işbirliklerine destek
- Etik davranış
- Sosyal sorumluluk projelerine ilgi
- İşin sosyalliği
- Sunulan imkanlar
- Kendisine duyulan güven ve inanç
- Kazandırdığında, geliştirdiğinde kendinin de kazanacağı düşüncesi
- Kişisel pazarlama olanağı
- Patronla aynı vizyonu paylaşabilme
- Patronla aynı frekansta olabilme
- Yönetim Kurulu Üyeliği

Türkiye'deki CXO'ların geçmişine baktığımızda, birçok farklı kabiliyet, başarı ve deneyim görmekteyiz. Sektörel tecrübelerini geliştirerek, farklı organizasyonel yapılarda yer alarak, olumlu olumsuz yaşanan her şeyden deneyim çıkartarak, yapılan stratejik hatalar ve ortaya çıkan başarılar sonrasında, güven duyularak ve tüm bunları aşmış olarak bir işin başına geliyorlar. Dolayısı ile geçmişlerinde mutlaka farklı tecrübeleri var.

Türk iş dünyasında CXO kavramının bilincinde olan yapılar da elbette var. Genel olarak, daha orta ve küçük ölçekli işletmelere bakıldığında, aile yönetimi kavramından profesyonel yönetim anlayışına geçmesi arzulanan ve beklenen çok şirket var. Tabii bu durum; ekonomik istikrar, işin büyümesi ve geleceği ile ilgili bir konudur. Özellikle büyük ve kurumsallaşmış firmalardaki icra kurullarında CXO unvanlarının olduğunu ve bu pozisyonlara çok değer verildiği gözlenmeye başlandı.

CXO rolünün; temsil, yönetim gibi fonksiyonların dışında, esas olarak şirkete maliyet unsuru değil kar odaklı olduğu önemsenmeli ve anlaşılmalıdır. Şirketlerin karlılığı ve itibarı, sadece satış ve pazarlama ile değil, istikrarlı ve tecrübeli bir üst yönetimle istenen düzeye ulaşabilmektedir. Bu nedenle bütün organizasyonlarda, profesyonel bir yönetim olgusunun oluşması şarttır.