

Bir Şirket İçin İnsan Kaynaklarına İlişkin Uygulama

Ayşe Nil Sarıgöllü GÜZEL¹, Osman YAZICIOĞLU², Oğuz BORAT²

¹*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul Türkiye*

²*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul Türkiye*

ÖZET

Bu makalede Scrum yönteminin bir şirketin İnsan Kaynakları Bölümüne uygulanması incelenmektedir. Ortalama pozisyon kapatma süresi Scrum yöntemini kullanmadan önce 45 gün oldu. Scrum yöntemi şirketin İnsan Kaynakları Bölümünde 2 yıl kullanıldı. Yöntemin kullanılmasıyla sürede 15 günlük bir azalma elde edildi. Scrum yöntemi insanların mümkün olan en yüksek değere sahip ürünleri üretken ve bu- luşçu bir şekilde geliştirirken karmaşık ve adaptasyona açık sorunları ele alabildikleri bir çerçeve sağlamaktadır. Bu yöntemin temelinde deneysel süreç kontrol teorisi yer almaktadır.

Anahtar kelimeler: Scrum yöntemi, insan kaynakları

An Implementation of Human Resources For A Company

ABSTRACT

In this article implementation of Scrum method to human resources department of a company has been considered. Mean position closing duration was 45 days before using scrum method. Scrum method used 2 years in the human sources department of the company. With the implementation of the method a decrease of 15 days was obtained. Scrum method has been provided a framework within which people can address complex adaptive problems, while productively and creatively delivering products of the highest possible value. The method is founded on empirical process control theory. Empiricism asserts that knowledge comes from experience and making decisions based on what is known.

Keywords: Scrum method, human resources

1. GİRİŞ

İnsan kaynakları iş yapış biçimini belirleyen süreçlerle bir işletmenin temelini oluşturur. İşyerlerinde ihtiyaç duyulan insan gücünü karşılamak ve verimli kullanmak gerekmektedir [8].

İnsan kaynakları yönetiminde görev alan çalışanlar rekabet ortamlarına ve iş süreçlerine verimlilik katkısı yüksek alanlarda da sorumluluklar üstlenmelidir [1]. İnsan kaynakları yönetiminde kurum ve kuruluşların stratejik amaçlarına uyum sağlayabilmesi, örgütteki insan kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip olması ve hedeflerine ulaşmaları için çalışanlarını motive ederek onların iş

hayatında daha mutlu daha üretken olabilmelerini sağlayabilmesidir [4].

İnsan Kaynakları Bölümünde çalışan kişilerin işe alım da kullandıkları birçok yöntem bulunmaktadır. Her şirket kendi kurum kültürüne uyum sağlayacak sistemi belirler ve görüşme sürecini bu doğrultuda yönetir. Hakkıyla uygulanacak olan yöntem belirlenir ve görüşme öncesinde ciddi bir hazırlık yapılır. Yüksek bir odaklanmayla birlikte sonrasında düzenli bir kayıt tutmayı kapsayan sistemli bir yaklaşım süreci olarak tanımlanmıştır [2].

Liker ve Hoseus Toyota'nın personeli nasıl seçtiğini açıklamaktadır. Toyota tarzında 4P modeli felsefe, süreç, insanlar ve problem çözme (philosophy, process, people,

problem solving) esaslıdır. 4P modelinin temeli uzun vadeli düşünme/felsefedir ve müşteri ve topluma değer kazandırmaya odaklanır. Bunun üzerine israfı yok ederek akış süresini kısaltmaya yoğunlaşan yalın süreçlere Toyota'nın yaptığı yatırım oturur. İsrafı yok etme işlemi kesin problem çözme yöntemleri kullanan insanlar tarafından yapılır.

Problem çözme; sürekli iyileştirmeye dayanır. İnsanlar saygı, meydan okuma ve yetiştirme ile ilgilidir. Süreç, israfı yok etmek amacı gütmektedir. Felsefe uzun vadeli düşünme ile ilgilidir [9].

Personel seçiminde bilgi teknolojileri kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi teknolojilerinin tanımlanmasında birçok boyut vardır. Ruggles bilgi yönetimi teknolojilerini aşağıdaki boyutlara göre açıklamaktadır [9, 10]:

- Bilgi üretmek, kodlamak ve transfer etmek durumlarında değer artırmak
- Veri madenciliği gibi bilgi üretmek
- Bilgiyi diğer insanların erişimini sağlamak için kodlamak
- Kurum içinde zaman ve yer problemlerini azaltmak için bilgi transfer etmek.

Rollet ise bilgi yönetimi sınıflarını belirlemektedir:

- İletişim
- İşbirliği
- İçerik oluşturma
- İçerik yönetimi
- Adaptasyon
- E-öğrenme
- Personel araçları
- Yapay zekâ
- Networking

Uygulanmakta bulunan bilgi yönetimi teknolojileri içinde E-öğrenmede bilgisayar esaslı öğrenme (Computer-Based Teaching - CBT), web esaslı mesleki eğitim (Web-Based Training - WBT) ve elektronik performans destek sistemleri bulunmaktadır. Yapay zekâ grubunda karar destek sistemleri (Decision Support Systems - DSS) yer almaktadır.

Scrum yöntemi insanların mümkün olan en yüksek değere sahip ürünleri üretken ve buluşçu bir şekilde geliştirirken karmaşık ve adaptasyona açık sorunları ele alabildikleri bir çerçeve sağlamaktadır. Bu yöntemin temelinde deneysel süreç kontrol teorisi yer almaktadır. Deneycilik bilginin deneyimden ve bilinen şeylere dayanarak alınan kararlardan meydana geldiğini ileri sürmektedir.

Scrum karmaşık ürünleri geliştirmek ve sürdürmek için bir çerçevedir. Bu çerçevede insanların mümkün olan en yüksek değere sahip ürünleri geliştirirken karmaşık sorunların incelenmesi mümkün olmaktadır [6].

Scrum aslında köken olarak çevik yazılım geliştirme için kurgulanmış bir çerçeve yöntemidir ve yapılacak projenin parçalara bölünmesi esasına dayanır. Sistemin proje yönetiminde getirdiği pozitif katkılar nedeniyle özellikle yazılım dünyasında son yıllarda popüler hale gelmiştir. Özellikle yapılan işte yapılan değişikliklere karşı olan esnek, uyum sağlayabilir yapısı dinamik iş kollarında avantajlar sağlamaktadır.

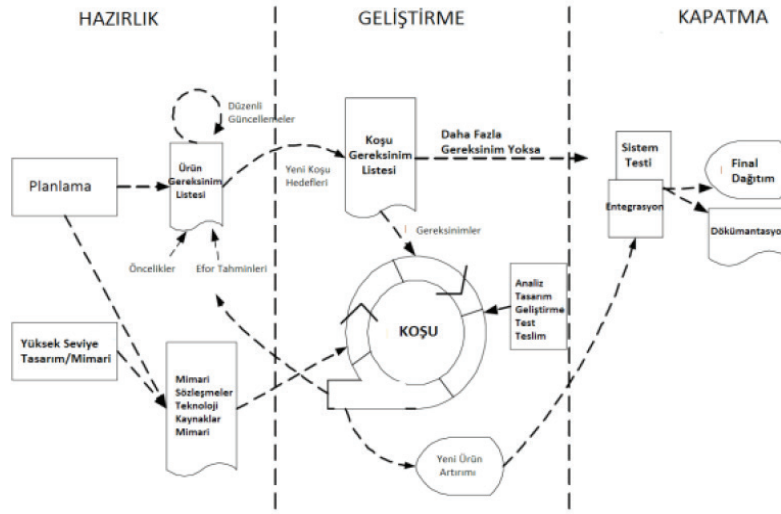
Scrum var olan bir sistem veya ürün prototipi için yönetme, geliştirme ve bakım metodolojisidir [7].

Konu ile ilgili birçok kaynakta Scrum bir çerçeve yöntem olarak anılmaktadır. Metodoloji temel olarak parçalı, değişken bir yapı ile karmaşık iş modelleri ve ekibin çalışmasının yönetilmesi esasına dayanır. Özellikle ekip içi iletişimi arttırdığından, kısa ve sürekli denetimlerle sistemin işlerliğini arttırdığı için faydalı etkileri ilk uygulama örneklerinde dahi görülebilmektedir.

İşin parçalara bölünmesi ve bu parçaların süreç içerisinde defalarca belirlenen döngülerde değerlendirilip değiştirilebilmesi, metodun yapılan işteki değişikliklere hızlı uyum sağlamasını sağlamaktadır. Ayrıca belirlenen iş parçaları tamamlandığında ana ürünün tamamlanmış bir parçası niteliğinde olduğundan, çıktılarının verimliliği, projenin takibi ve projenin hızını doğrudan etkilemektedir.

Scrum ayrıca çalışan ekip ve ekip iletişimi noktalarında farklı yaklaşımlar içermektedir. Proje ekibinde farklı rollerin belirlenmesi ve her rolün proje içindeki görev farklılıkları, uyumlu çalışmayı ve sorun çözme noktalarında avantaj sağlamaktadır. Ekibin iç ve dış iletişimde ise farklı toplantı kurgusu göze çarpmaktadır. Her toplantı farklı bir amaçta ve ekip üyelerinin her birinin aktif rol alması ve takibini sağlar. Ekip üyeleri diğer üyelerin yaptığı işten haberdardır ve ekip içerisindeki uyum ve çıktılarının diğer ekip üyelerinin yolunu açacak şekilde kurgulanması yapılan toplantılar sayesinde olmaktadır.

Konunun popülerliği ve uygulamanın yaygınlaşması beraberinde farklı tartışmalara da yol açmaktadır. Scrum modeline geçişte, özellikle çok karmaşık ve sıkı denetim modelleri olan firmalar için problem olabilmektedir. Özellikle büyük firmaların uzun yıllar süren araştırmaları ve bilgi birikimleri ile kurduğu yönetim anlayışının değişimine birçok kişi tereddütte yaklaşmıştır. Çalışmanın sonraki bölümünde Scrum yönteminin genel yapısı ve kavramlarından bahsedilecektir.



Şekil 1: Scrum metodolojisinin genel görünümü

2. SCRUM'UN GENEL YAPI VE KAVRAMLARI

Scrum işleyişinde kendine özgür birçok kavramı beraberinde getirmektedir. Bu kavramların yeni olması Scrum'un yeni bir metodolojiye sahip olmasından ileri gelmektedir. Scrum genel yapısı itibarı ile hazırlık, geliştirme ve kapama olarak üç ana kısma bölünebilir. Geleneksel yöntemlerde olduğu gibi bu bölümlere değişmeyen bir yapıda olsa da bölümlerin işlenişleri açısından farklılıklar içermektedir. Özellikle ürün parçaları ve koşu kavramları yöntemin en önemli bileşenleridir. Buna karşın hazırlık aşamalarında gereksinimlerin belirlenmesi, geliştirme ve kapatmada test ve ürün teslimi aşamaları ana hat ve amaç olarak aynı kalsa da, ürünün parçalı yapısı, koşu planları ve küçük fonksiyonlar olarak ürünün teslim edilişi ana yapının dışında farklı kavramlar getirmektedir. Scrum'un genel görünümü Şekil 1'de verilmektedir [3].

2.1 Sprint

Scrum içeriğinde bir döngü yapısına sahiptir. Proje aslında zamansal olarak bloklara bölünmüştür. Her bir zaman bloğunun ardından bir ürün çıktısı verilir ve sıralanan işlerin tekrar değerlendirilmesi ile döngü kendini tekrar eder. Scrum'daki bu zaman dilimlerine "sprint" bazı kaynaklarda geçen Türkçe karşılığına ise "koşu" denir. Sprint'ler en uzun bir ay şeklinde planlanabilir. Bir aydan uzun sprint'ler yapılması Scrum kurgusuna ters düşmektedir. Özellikle riskin ve maliyetin bir aylık bir dönemle sınırlandırılması ve işin karmaşıklığının azaltılması önemlidir. Bir sprint boyunca, proje üyeleri ürün parçaları içinden görev seçer ve seçilen görevleri yerine getirmek için alt işler tanımlar. Bu alt işler "task" olarak adlandırılmaktadır. Sprint süresinde, proje üyesi ilgili görevi alır ve sprint sonuna kadar aldığı görevleri tamamlamaya çalışır. Proje devam ettiği müddetçe, her sprint bitiminde yapılan

toplantılar ile sprint değerlendirilir ve yeni sprint oluşturulur. Sprint'ler ayrıca günlük olarak da denetlenmektedir. Yapılacak görevlerin yerine getirilmesinde oluşan herhangi bir engel varsa Scrum yöneticisi (Scrum master) tarafından giderilir. Proje üyesi sprint süresinde görevlerini bitirir ve böylece PBI (Product Backlog Item)'da tamamlama görevini sonuçlandırmış olur.

Sprint'lerin sağladığı bu devinim ve her sprint başında görevlerin güncelleniyor olması sistemin uyarlanabilme kabiliyetini artırır. Proje üyesinin iki hafta boyunca sadece kendi görevlerine yoğunlaşmış olması çalışanın iş kalitesini, hızını arttırmaktadır. Ayrıca günlük toplantılar ile sorunların giderilmesi de oluşan aksaklıklara hızlı müdahale edilmesini sağlayarak, sprint'deki görevlerin daha hızlı tamamlanmasına yardımcı olur. Sprint'ler birer küçük proje ve her sprint bitimi aslında bir projenin tamamlanması olarak değerlendirilebilir.

Her sprint, süresi bir takvim ayından fazla olmayan bir proje olarak değerlendirilebilir. Sprintler, projeler gibi, bir şeyi sonuçlandırmak için kullanılır. Her sprint'in ne geliştirileceğine dair bir tanımı, bir tasarımı, geliştirilecek ürüne rehberlik edecek esnek bir planı, çalışma süreci ve sonucunda ortaya çıkan ürünü vardır [6].

Sprint hedefi seçilen PBI'ların tamamlanmasıdır. Ürün parçalarının tamamlanması için alt görevlerin de tamamlanması gerekmektedir. Hedefin parçalardan oluşması çalışan üzerindeki odaklanmayı arttıracak için pozitif bir etki yaratır. Hedeflenen her parça ana bir bütünü oluşturacak, çalışan, işlevsel bir görevdedir. Bu parçalar sprint'ler halinde tamamlanıp, teslim edilerek ana ürün tamamlanacaktır. Geleneksel yöntemlerde parçalara bölünmemiş uzun iş süreçleri çalışanın hedefe odaklanmasını zorlaştırır. Özellikle çalışanların

görevlerini yapmasına engel olan durumların çözülmesi ve belirlenmesi hedefe ulaşılmasında büyük rol oynamaktadır.

Sprint aşamaları genelde dört ana kısma ayrılır. Ulaşılmak istenen ana görevin tanımlandığı “To do”, yapılmakta olan görevlerin tanımlandığı “Process” ve son olarak tamamlanan görevlerin bulunduğu “Done” aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamalar genellikle hazırlanan tablolarda sütun olarak gösterilir. Firmanın yaptığı işleyişe göre sütunlarını planlaması ve üzerinde değişiklik yapması gerekebilir. Görevlerin getirildiği statüler itibarı ile ana kolonlar genellikle korunur. Bu tablolar bilgisayar üzerinde, web temelli veya bir tahta üzerinde olacak şekilde kullanılabilir. Günümüzde bu amaçta kullanılabilir, çok amaçlı web siteleri ve programlar hizmet vermektedir. Tabloda sık kullanılan bir yöntem olarak kişilerin kart renkleri bulunur ve sprint boyunca aldıkları görevler sorumlu kişi rengindeki katlara yazılır. PBI’lar yerine kişiler renkendirilmiştir. Scrum yöneticisi veya diğer proje üyeleri sprint’in tamamlanma durumunu anlık güncellemeler ile inceleyebilmektedir. Bunun için kişilerin her statü geçişini tablo üzerinde güncellemeleri gerekmektedir. Günlük Scrum toplantılarında bu tablo üzerinden gidişat incelenerek, aksaklıklar tespit edilip gerekli önlemler alınabilir.

2.2 Ürün İçeriği

Ürün asıl parçaları tanımlaması Scrum’da ürün içeriğinin (Product Backlog) karşılığı olarak kullanılabilir. Ürünün gerekli özellikleri bu kısımda açıklanır. Ürün özellikleri gereksinimlerden oluşturulmaktadır. Ürün sahibi analiz ekibi ile beraber bu özellikleri belirler ve proje sonunda bu özellikleri teslim alır. Ürün talebi parçalı yapıda oluşturulur. İş parçaları belirli sıra ile teslim edilir ve proje sonunda tüm ürünü oluşturacak şekilde yapılandırılmalıdır. Scrum içinde ürün parçaları üzerinde değişikliklere gidilebilir. Her sprint sonunda yapılan toplantılar ve müşteriden gelen değişiklik talepleri ile ürün parçaları değiştirilebilir. Müşteri istekleri sprint planı içerisine alınıp, konu hakkında alt görevlerin oluşturulması ile süreç devam eder. Her yeni sprint ile ek taleplerin yenilenecek olması, değişikliklere uyum sağlama yeteneğini artırır [6].

Scrum içinde PBI proje başlangıcında belirlenmelidir. Bu Scrum’ın en önemli ve en uzun toplantısıdır. PBI’lar ürün parçası olarak adlandırılır ama görevler ile karıştırılmamalıdır. Proje üyesi ürün parçasını oluşturabilmek için kendi alt görevlerini oluşturur ve bu görevlerin tamamlanmasının ardından ürün parçasını tamamlamış olması gerekmektedir.

Gereksinimlerin belirlenmesi ürün kapsamının belirlenmesinin ilk aşamasıdır. Belirlenen gereksinimler ile ürün kapsamı oluşturulur. Ürün sahibi bu aşamada ana rolü üstlenmektedir. Scrum içerisinde ürün sahibi her zaman müşteri olmak zorunda değildir. Ekip üyeleri de ürün sahibi olabilmektedir. Ürün, ürün parçacıklarına ayrıştırılarak tanımlanmalıdır. Dolayısıyla ürün sahibi (product owner) ürün parçalarından ve

düzenli teslimden sorumludur. Bu gereksinimden dolayı, ürün sahibinin ürünü parçalara bölebilecek bilgiye ve ekip içerisinde bu dağılımı yapabilecek uzmanlığa sahip olması gerekir [6].

Scrum yönteminin kullanımındaki en önemli unsurlardan biri kapsam üzerinde yapılan değişikliklere uyum sağlama kabiliyetidir. Bu bağlamda bakıldığında ürün içeriğinin proje süresince değişmesi normal bir durumdur. Özellikle görev sayılarının değişimi sprint sırasında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu durum ürün kapsamının sprint içinde değişimini doğrudan olarak işaret etmez. Üyelerin iş parçalarını yerine getirmek için kendilerine atadıkları task’ları artırması sonucunu çıkarır. Ürün kapsamının değişimi ise doğrudan olarak PBI sayıları ve ağırlıkları üzerindeki değişimlerle meydana gelir. Scrum projelerinde ürün kapsamı son sprint koşullarına dek değişim içinde olabilir. Aslında gerek Scrum metodunda veya geleneksel yöntemlerde ortak istenilen yapı proje başlangıcında tüm kapsamın net olmasıdır. İki model arasındaki fark ise kapsam değişikliklerine uyum sağlama kabiliyetleridir.

Ürün kapsamı oluşturulurken her ne kadar kapsamın ana hatlarının belirlenmiş olması beklense de, projede detayları planlandığında kapsam üzerinde açık noktalar ortaya çıkacak ve kapsam değişikliklere uğrayacaktır. Scrum’da iş parçaları arasında bir öncelik sıralaması yapılması ve kapsamın daha netleşmemiş aşamaları geliştirme aşamalarını etkilemeyecek ve zamanında karar verilecek şekilde ileri tarihlere ertelenmelidir. Bu aşamada proje adımları ve diğer bölümler ile iletişim konularında bilgili proje üyelerinin bir araya getirilmesi gerekir. Projede Scrum’ın getirdiği avantaj ise her sprint başında sıralamanın tekrar düzenlenmesine izin vermesidir.

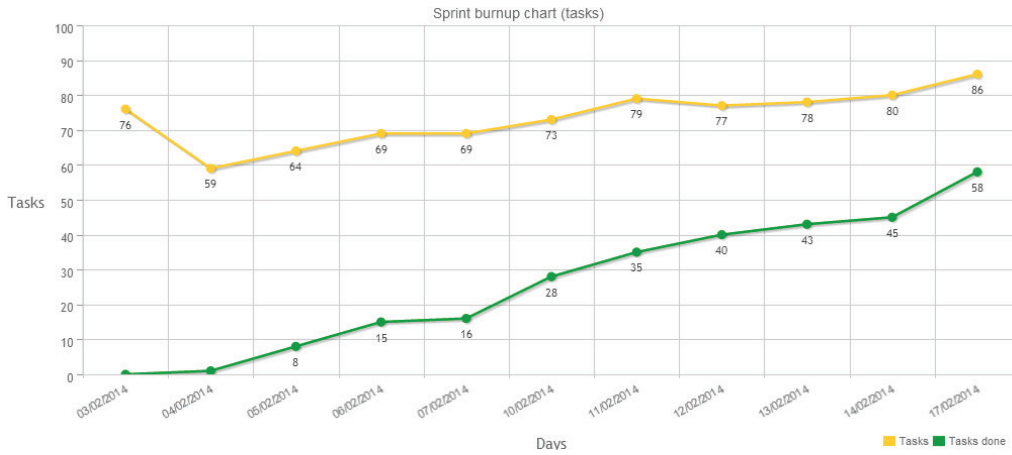
Tamamen tüm adımlarında uzlaşmış bir projeden söz edilse de, talep proje süresinde oluşan değişiklikler veya mevzuatlarda yapılan düzenlemeler uyarınca köklü değişimlere uğrayabilir. Bu gibi durumlarda ara değerlendirme toplantıları ile PBI’ların da köklü düzenlemelerinin yapılması gerekir. Scrum yöntem olarak değişikliklere uyum sağlama avantajı getirirse de bu tip değişikliklerde ara bir değişiklik yönetimi sistemi ile yaklaşmak gerekmektedir.

2.3 İş Bitim Grafikleri

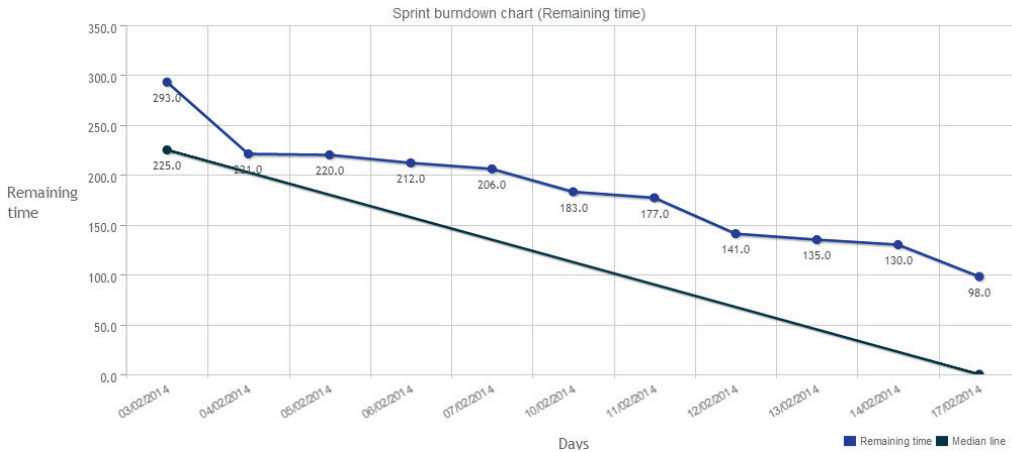
PBI’ların belirlenmesinin ardından, sprint planlanır ve PBI’ların tamamlanması için sprint içerisindeki alt görevler oluşturulur. Normal akışta proje başında oluşturulan görevlerin belirli bir azalma eğrisini koruyarak tamamlanması amaçlanır. Görevlerin zaman içinde değişimlerinin gösterilmesi için görev sayısı ve sprint günlerinden oluşan grafik üzerinden bu dağılım izlenebilir. Bu tablolara iş bitim grafikleri (Burn-down (aşağı tüketim) Charts) denilmektedir. İş bitim grafikleri genellikle kalan sürenin günlere karşılık sayılarının verildiği Remaining Time Burn-down (aşağı tüketim)

ve kapatılan görevlerin mevcut görev sayılarının günden güne olan değişikliklerinin verildiği iki şekilde takip edilir. Sprint'in performansı bu grafikler üzerinden değerlendirilebilir. Genellikle sprint içinde görev artışı ile sık karşılaşılır. Proje üyesi sorumluluğunu aldığı PBI'ı tamamlamak için çalışma sırasında ara görevler belirler. Görev sayısındaki artışın başta planlanan rakamın belirlenen bir yüzdenin üzerinde olmaması beklenir. Bu yüzde firmanın iç dinamikleri ve proje şartlarına göre değişkenlik gösterir. PBI olarak belirlenen iş parçalarından gereksiz görülen veya kapsamın azaltılması sonucu çıkarılan bölümler için görevlerin azalması da karşılaşılabilen bir durumdur. Görev süreleri üzerinden yapılan inceleme ise daha farklı sonuçlar vermektedir. Görevler kendi içinde önem, zorluk ve tamamlanma süresi bakımından farklılık göstereceği için kapatılma sayıları performans göstergesi olarak her zaman yol gösterici olmayabilir. PBI'ların en

fazla bir sprint içinde bitirilebilecek ve görevlerin ise sekiz saatten fazla olmayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Üst sınırların geçilmesi durumunda ilgili görev veya PBI'ların parçalara bölünmesi gerekmektedir. Fakat görevlerin kapatılması için Sprint başlangıcında belirlenen tahmini zaman ile sprint içinde görevlere harcanan zaman log'larının karşılaştırılması ile görevlerin tamamlanma sürelerinin ana plandan ne kadar uzaklaştığı ve çalışanların konu üzerinde ayırdıkları zamanların düzgün olup olmadığı görülebilmektedir. Fakat zaman planlamasında ek görevlerin çıkması ve ana plandan daha fazla zaman girişinin olması sapmalara yol açmaktadır. Her iki grafiğin zaman ve görev log'larının düzgün girmemesi halinde ani düşüş ve yükselişler gözlenebilmektedir. Şekil 2'deki Sprint burn-up (yukarı tüketim) görev grafiği görevleri günlere göre göstermektedir. Şekil 3 ise burn-down (aşağı tüketim) grafiğini göstermektedir.



Şekil 2: Şirket için sprint burn-up (yukarı tüketim) görev grafiği.



Şekil 3: Şirket için sprint burn-down (aşağı tüketim) zaman grafiği.

2.4 Scrum Projelerinde Görev Paylaşımı

Scrum projelerinin özel bir görev paylaşım yapısı mevcuttur. Bu paylaşımında proje ekibinde özelleşmiş görevler ile sorumluluklar atanır ve süreç yönetilir.

Ürün sahibi, grubun üründen fayda sağlayacak olan temsilcisidir. Bu rol gereksinimlerin belirlenmesi, yorumlanması, işlevlerin tarif edilmesi ve kullanıcı kabul görevlerinin yerine getirilmesinden sorumludur. İdeal sayı bir kişi olmasıdır. Büyük projelerde ise birden fazla Scrum ekibi olacağı için her ekip için bir ürün sahibi olması mümkündür.

Scrum yöneticisinin ana görevi metodolojinin doğru uygulanmasını sağlamaktır. Teknik altyapı geçmişi olma şartı aranmaz. Scrum yöneticisinden beklenen özellikler; proje ekibinin karşılaşılabileceği her türlü sorunu hızlı bir şekilde çözmesi, sprint'lerin planlanması, backlog yönetimi, proje durumunun raporlanması gibi temel görevleri yerine getirmesidir. Bunların yanı sıra bütçe ve süre hedeflerine ulaşılması için gereken durumlarda proje ekibi üzerindeki baskının azaltılması ve müşteri ihtiyaçlarının dengelenmesi görevlerini de yerine getirebilecek altyapıya sahip olmalıdır.

Scrum ekibi içinde bulunması zorunlu olan üye geliştirecidir. Bu görevin haricinde proje ihtiyaçları ve kişilerin yetkinlik durumlarına göre analist, test ve iş birimi üyeleri takımın bir parçası olabilmektedir. Ekibin ana görevi sprint içinde oluşturulan gereksinimlerin karşılanması ve çalışan test edilebilir fonksiyonları içeren bir çıktının üretilmesidir. Takımın ideal sayısı altı ila on kişi arasındadır [6].

Scrum'da yapılan etkinliklerin amacı, planda olmayan toplantı ihtiyaçlarının en aza düşürülmesidir. Scrum içerisinde yapılacak tüm etkinlikler bir zaman sınırlaması ile yapılmaktadır. Sprint süresi ise sabittir ve bu süre uzatılmaz veya kısaltılamaz. Diğer etkinlikler ise amacına ulaştığında son bulur. Böylece zamanın tasarruflu kullanılması sağlanmış olur. Sprint ve beraberindeki etkinlikler şeffaflığı ve gözlem yapılabilirliği arttırmak için tasarlanmıştır. Yöntem içindeki etkinliklerden birinin bile kullanılmaması şeffaflığın azalması ve gözlem, adaptasyon fırsatlarının kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Sprint planlama toplantısı sprint başında yapılır ve bir aylık sprint için sekiz, iki haftalık sprint içinse dört saat ile sınırlandırılmıştır. Scrum yöneticisi etkinliğin yapılması ve amacının anlaşılmasından sorumludur. Ayrıca zaman sınırlanının aşılmasını da sağlamaktadır. Bu aşamada iki soruya cevap bulunmaya çalışılmaktadır;

1. Sprint içerisinde hangi ürün parçaları teslim edilebilir?
2. Ürün parçalarının teslimi için gereken iş nasıl teslim edilecek?

Toplantıda verilen bu sorulara cevap aranır ve sprint içinde planlanır. Sprint süresince yapılacak işleri ön görmek üzere geliştirme ekibi konu hakkında bir çalışma yapar. Sprint hedefini gerçekleştirmek üzere iş listesi kalemlerini tartışır. Planlama toplantısında ürün iş listesi, son çıkan ürün parçası, takımın sarf edeceği efor tahmini ve geçmiş performans değerleri toplantıda bir girdi olarak değerlendirilir. Ürün iş listelerinin planlanmasının ardından sprint hedefi oluşturulur. İş listelerinin uygulanması ile sprint hedefine ulaşılır ve ürün parçasının neden geliştirdiğine rehberlik eder [6].

Günlük Scrum toplantıları sprint boyunca her gün yapılır ve on beş dakika ile sınırlandırılmıştır. Genellikle ayakta ve farklı yerlerde yapılması önerilmektedir. Toplantı amacında üç soruya cevap aranmaktadır;

1. Sprint hedefine ulaşılması için dün ne yapıldı?
2. Sprint hedefine ulaşmak için bugün ne yapılacak?
3. Takımın sprint hedefine ulaşmasında onu engelleyen bir konu var mı?

Günlük Scrum toplantıları, yöneticinin takımı kontrol ettiği ve sprint'in düzgün işlenmesini sağlamak için yaptığı denetimlerin en önemlisidir. Tüm takım elemanlarının sprint içinde aldığı görevler ve bunların ilerleyişi, önlerine çıkan engeller günlük bazda değerlendirildiği için bir denetim toplantısı altında bakılabilir. Aynı zamanda tüm takımın katılımı ile takım içi iletişimi artırır ve takım üyelerinin diğer üyelerin yaptığı işten haberdar olmasını sağlar. Yüksek iletişim sağlanması ile daha koordineli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

Değerlendirmeler sonucu bu değişimlerin yapılması ve süreçlerin iyi kurgulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Sprint değerlendirme toplantısı her Sprint sonunda Sprint esnasında oluşturulan ürün parçasının gözden geçirilmesi ve gerekli durumlarda ürün kapsamının güncellenmesi için yapılır. Toplantıda sprint boyunca yapılan işler tüm takım üyeleri ile değerlendirilir. Katılımcılar bir önceki sprint'de yapılan işler ve temel değişiklikler üzerinden bir sonraki sprint'de neler yapılacağı üzerine konuşurlar. Toplantı için resmi bir hazırlık yoktur, sadece yapılan ürün parçası sunulmaktadır. Burada amaç geliştirilen ürün parçası hakkında geri bildirim almak ve işbirliğini arttırmaktır. Sprint değerlendirme toplantısı bir aylık sprint'ler için dört, iki haftalık sprintler için ise iki saat ile sınırlandırılmıştır.

Gözden Geçirme Toplantıları (Retrospective Meetings) her sprint sonunda sprint'i değerlendirmek sebebiyle gerçekleştirilen toplantılardır. Sprint boyunca yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Bu toplantı tüm takımın katılımı; ürün sahibi, Scrum yöneticisi, yazılım

geliştirme üyeleri ve müşteri ile gerçekleştirilir. Müşterinin toplantıda bulunma şartı yoktur. Geride kalan işler de toplantıda değerlendirilir. Bu ürün içeriğinde değişimlere yol açacaktır. Ayrıca yapılması planlanan işlerden bazı maddeler bu toplantıda iptal edilebilir. Mevcut, üzerinde devam edilecek maddeler de bu toplantıda karar verilecek bir bölümdür. Listesinin tekrar güncellemesi işlemi yapılır ve bu işlemin öncelik sırası da belirlenir.

Gözden geçirme toplantısı sprint değerlendirme ve planlama toplantıları arasında yer alır. Toplantıda takım içi ilişkilerin incelenmesi, kullanılan yöntemin pekiştirilmesi ve yapılan sürekli hataların engellenmesi amaçlanmaktadır. Süre bir aylık sprint'ler için maksimum üç saat ile sınırlandırılmıştır.

“Product backlog grooming” olarak da adlandırılan toplantının amacı sprint içinde ara toplantı yaparak product backlog'ları üzerinde güncellemektir. Backlog yapıların parçalara bölünmesi veya birleştirilmesi bu toplantı ile sprint sırasında yapılabilir.

2.4. Uygulama Yapılan Şirket

Cardtek Group'un ilk şirketi olan SmartSoft, EMV standartlarında yongalı kart teknolojileri ile gelişen ödeme sistemlerinde hizmet vermek üzere 2001 yılında üç mühendis tarafından kurulmuştur. Başta yonga (chip) teknolojileri üzerine yenilikçi ürünler geliştiren SmartSoft, 2006 yılı itibariyle kartlı ödeme sistemleri alanında da faaliyet göstermeye başlamış ve bu alandaki iddiasını Türkiye ve dünyada gerçekleştirdiği birçok ilk proje ile ispatlamıştır. 2010 yılında MasterCard akreditasyonunu tamamlayarak yongalı ve temassız ödeme teknolojileri alanında eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek üzere dünyanın sayılı şirketleri arasına girmiştir. SmartSoft ürünleri dünya çapında otoriteler tarafından onaylı ve uyumludur.

PCI (Payment Card Industry, Ödeme Kartı Endüstrisi) DSS (Data Security Standard, Veri Güvenliği Standardı) ödeme hesabı veri güvenliğini sağlamak için kapsamlı gereklilikler ve şartlar hakkındadır. Bunlar PCI Güvenlik Standartları Konseyi'nin kurucu ödeme markalarından American Express, Discover Financial Services, JCB International, MasterCard Worldwide ve Visa Inc. International tarafından geliştirilmiştir.

PCI DSS programı, banka ve finans kurumları aracılığıyla gerçekleştirilen e-ticaret işlemlerinde sıkça rastlanan ve ciddi kayıplara yol açan kredi kartı yolsuzlukları ve kötüye kullanılan bilgilere karşı bir koruma sağlamayı hedeflemektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için PCI DSS programı güvenlik süreçlerindeki, yönergelerdeki ve web sitesi düzenlemelerindeki zafiyetlerin tespit edilmesini ve giderilmesini öngörür. Bu programın asıl amacı kredi kartı hesap

verilerinin kredi kartı ile işlem yapan üye işyerleri ve finans kurumlarında, PCI DSS uyarınca güvenli bir şekilde saklanması sağlanmasıdır.

Ödeme sistemlerinde ortaya çıkan farklı ihtiyaçlara yanıt verebilmek amacıyla 2009 yılında CordisNetwork şirketi kurulmuştur. Şirketin faaliyet alanı; finans-bankacılık, kamu, perakende ve telekomünikasyon sektörlerine ödeme hizmetleri, mobil ödemeler ve ulaşım çözümleridir. CordisNetwork, PCI DSS sertifikasının yanı sıra bilgi güvenliği, iş sürekliliği, Bilgi Teknolojileri (BT) hizmet yönetimi ve çevre yönetim sistemi konularında ISO (International Organization for Standardization) sertifikalarına sahiptir. 2009'da gruba dâhil olan CredoWork, POS network alanındaki uzmanlığı ile işletim yönetimi ve veri güvenliği gibi birçok alanda yüksek performanslı patentli ürünleriyle bankacılık, perakende ve telekomünikasyon sektörlerinde önde gelen çözüm ortağı olarak hizmet vermektedir.

Global büyüme stratejileri doğrultusunda 2010 yılında ABD'de kurulan CardtekUSA ise, öncelikle kuzey Amerika'daki EMV geçişi sırasında ve sonrasında bu süreci takip edecek mobil ve dijital ödeme sistemlerinin birleşmesinde aktif rol almak üzere yapılandırılmıştır.

2011 yılında da devam eden büyüme sürecinde kurulan Paymobile (mobil ödeme) sektörüne mobil finansal sistemler, TSM (Transactions Management Systems) ve mobil sadakat uygulamaları ile mobil cüzdan ve NFC (Near Field Communication, Yakın Alan İletişimi) çözümleri geliştirmektedir.

2013 yılında Dubai merkezli kurulan CardtekME ise grubun ürettiği tüm çözümleri Ortadoğu pazarına sunmaktadır. Yine aynı yıl kamu sektörüne yönelik ihtiyaçları karşılamak üzere kurulan CardtekAnkara e-dönüşüm projelerinde uzmanlaşmıştır.

Cardtek Group şirketler topluluğu dünya çapında iş ortakları ile Türkiye, ABD, Kanada, Azerbaycan, Polonya ve BAE'nin bulunduğu altı farklı ülkeden dünyaya, AR-GE'ye verdiği değer ve ödeme sistemlerinde geliştirdiği yüksek teknoloji ürünlerle çözümler sunmaktadır.

3. İŞE ALIM SÜRECİNDE SCRUM UYGULAMASI

İncelenen uygulamanın gerçekleştirildiği şirket ödeme sistemleri sektöründe faaliyet gösteren bir çözüm sağlayıcı olup ağırlıklı olarak proje temelli yazılım geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Çalışmanın yapıldığı tarihte 279 personeli bulunmakta olup, 180 kadarı yazılım geliştirme süreçlerinde yer alan teknik personeldir. Şirketin 2013-2014 dönemine ait bölüm temelli personel işe alım sayıları Tablo 1 de verilmektedir.

Tablo 1. Bölüm Bazlı İşe Yerleştirme Sayıları

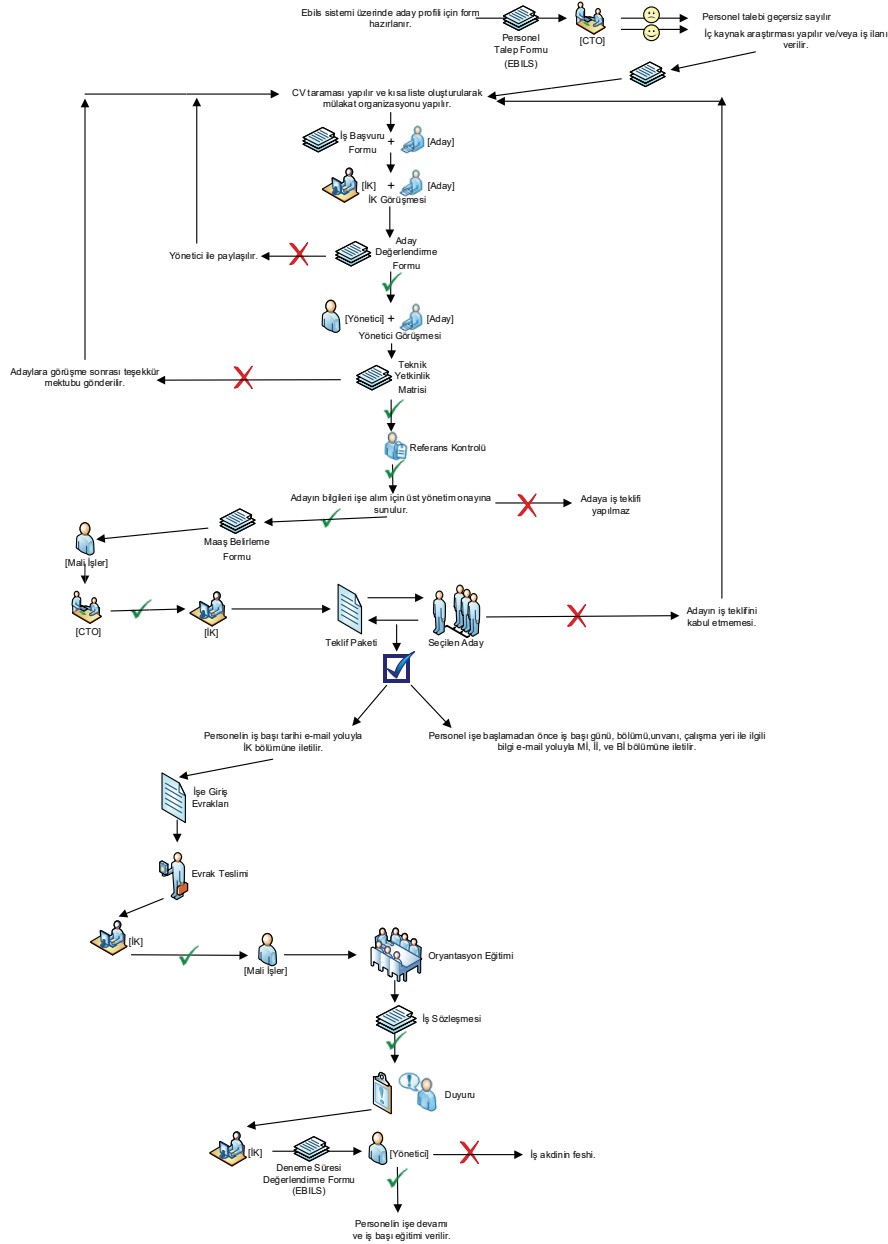
BÖLÜM	TOPLAM 2013	TOPLAM 2014
BİLGİ İŞLEM	1	2
BÖLGE SATIŞ YÖNETİMİ	1	4
CARDTEK ACADEMY		1
GENEL MÜDÜRLÜK	1	3
GÖRSEL TASARIM		1
İNSAN KAYNAKLARI	1	1
İŞ ANALİZİ	3	9
İŞ GELİŞTİRME		1
KALİTE & İÇ DENETİM		3
KURUMSAL İLETİŞİM	1	
MALİ İŞLER	2	1
OPERASYON	6	8
SATINALMA & İDARİ İŞLER	3	4
TEKNOLOJİ	34	33
TEST & DOKÜMANTASYON	2	5
ÜRÜN	3	1
YATIRIM & TEŞVİK		
TOPLAM	58	77
	135	

Ürünlerinin çok büyük bir bölümü standart ürünler olmayıp, müşteriye uygun implementasyonlar ve entegrasyon süreçleri içermektedir. Bu nedenle işe alım süreci önemli ve dinamik bir süreçtir. Şirket niş bir alanda faaliyet gösterdiğinden, yetişmiş personel bulmanın zor olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra proje temelli yoğun personel talepleri de oluşabilmektedir. Örneğin şirketin ana ürünlerinden olan kart paketi projeleri oldukça büyük projeler olup, her yeni proje ile yoğun işe alım süreçleri yaşanabilmektedir. Planlı işe alımların yanı sıra plan dışı ve hızlıca kapatılması gereken işe alım talepleri de oluşabilmektedir. Şirketin tüm faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde ve müşterilerine vaat ettiği şekilde sürdürebilmesi için, bu dinamik ve zor sürecin çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Şirketin ana faaliyetinin yazılım geliştirme üzerine olması sebebi ile proje yönetiminde hali hazırda kullanılmakta ve faydaları görülmüş olan Scrum metodunun işe alım uygulamalarında da kullanılarak sürecin performansının iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmiştir.

Genel Scrum metodolojisi, işe alım sürecine özel olarak uyarlanmıştır. Buna göre işe alım süreci bir proje olarak ele alınmaktadır. Sprint'lerin içeriği o anda açık olan tüm pozisyonları kapsamaktadır. Her bir pozisyon talebi ise bir PBI olarak değerlendirilmektedir.

Onaylı personel talep formu İnsan Kaynakları Bölümü'ne ulaştığı anda süreç başlamış olmaktadır. Şekil 4'te işe alım sürecinin iş akışı verilmektedir.



Şekil 4: İşe Alım Süreci İş Akışı.

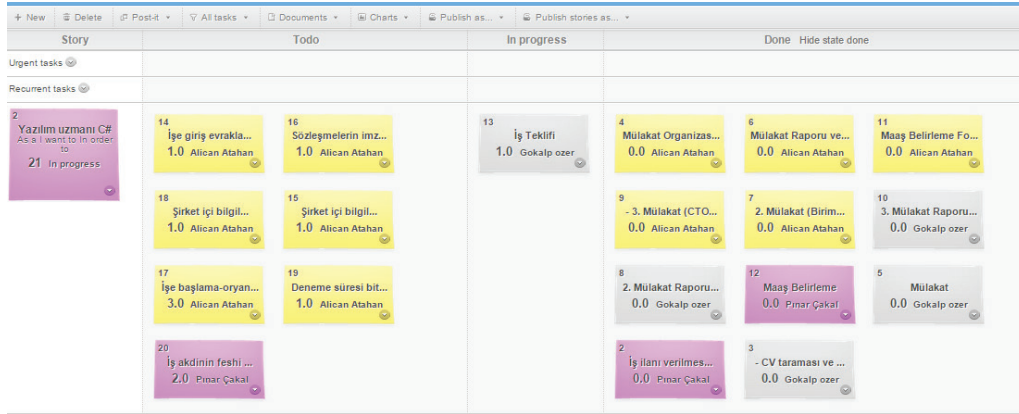
Sprintler onaylı personel talebinin alınması ile başlayan ve personelin işe fiilen başlaması ile sona eren süreci içeren projelerdir. Sprintlerde amaç takımın uyum içerisinde çalışmasının sağlanması, öncelikli pozisyonların belirlenmesi ile kaynakların hedefe yönelik doğru konumlandırılmasıdır. Onaylı talebin ulaştığı günü takip eden ilk sprint toplantısında yeni talep ele alınır ve bu talebe ilişkin yapılması gereken iş adımları çıkarılır. İlgili sprint toplantısına İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Danışmanı, İnsan Kaynakları Uzmanı/Uzman Yardımcısı ve personel

talebinin ileten birimin yöneticisi katılır. İnsan Kaynakları Müdürü, özel bir durum olmadıkça Sprint toplantılarına Scrum yöneticisi olarak katılmaktadır. Scrum metodunda ürün sahibi olarak belirlenen göreve bu durumda personel talebinin ileten birim yöneticisi karşılık gelmektedir. İnsan Kaynakları Bölümü'nün diğer üyeleri ise Scrum takımını oluşturmaktadır. Yeni bir onaylı personel talebi geldiğinde, bu talep, haftalık olarak yapılan ilk sprint toplantısında bir PBI olarak ele alınır. Bu talebin sonuçlandırılması için gerekli tüm iş adımları birer "task" olarak ilgili Scrum ekibi

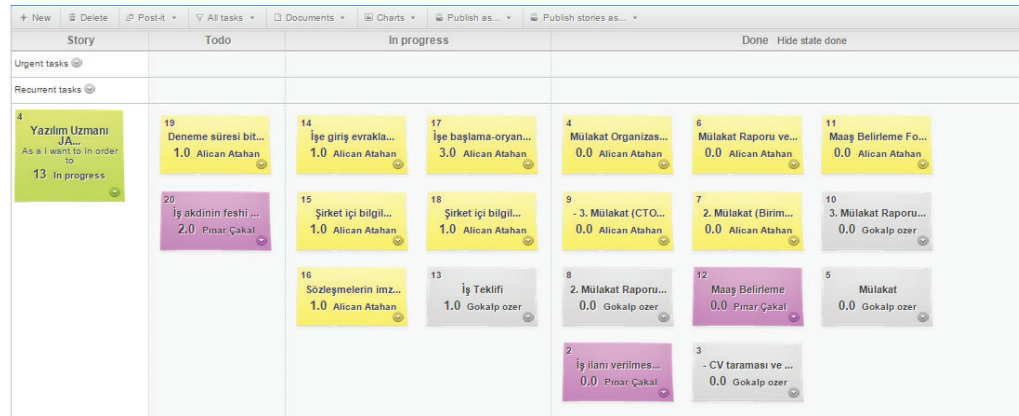
üyelerine atanır. Her talep için uygulanacak iş adımları yukarıda verilen iş akışında gösterilen adımlardır. Uygulamanın gerçekleştirildiği şirkette Scrum takibi için İnsan Kaynakları Bölümü'ne ait alana yerleştirilmiş bir beyaz tahta ve ayrıca web tabanlı açık kaynak kodlu ve ücretsiz bir Scrum uygulaması kullanılmaktadır. Scrum toplantısında ele alınan her bir PBI (personel talebi), beyaz tahta üzerinde Ana Görev alanına yazılır. Bu PBI a ait belirlenen alt task'lar ise atanmış kişinin rengindeki post it'e yazılarak tahtada yer alan "TO DO", "PROCESS" veya "DONE" alanlarından ilgili olan bölüme yapıştırılır. İnsan Kaynakları Bölümü'nde yer alan her ekip üyesinin kendisine ait renge sahip bir post-it seti bulunmaktadır. Planlanan işler "TO DO" alanına, yapılmaya başlanmış ancak henüz tamamlanmamış işler "PROCESS" alanına ve tamamlanmış tüm alt işler ise "DONE" alanına işlenir. İlgili personele atanan işin, ona ait post it rengi ile tahtada yer alması her

takım üyesinin kendi işlerini ve Scrum Yöneticisinin ise tüm adımları kişi bazlı daha kolay ve rahat bir şekilde takip etmesini sağlamaktadır. Scrum toplantısında ayrıca her bir PBI için zaman ve kaynak planlaması yapılmaktadır. Yani her bir personel talebi için o taleple ilgili olarak çalışacak ekip üyeleri ve talebin sonuçlandırılması beklenen tarih temel alınarak her bir iş adımı için bir son teslim tarihi belirlenir. Eğer beklenen pozisyon kapatma tarihi ile planlanan adımların gerçekleştirilmesi için gereken süre arasında bir uyumsuzluk var ise bu da bu toplantıda ele alınır ve ilgili birim yöneticisi ile diğer takım üyeleri uygun bir tarihte uzlaşma sağlarlar. İlgili birim yöneticisi iş planlamasını ortak belirlenen yeni tarihe göre yapar.

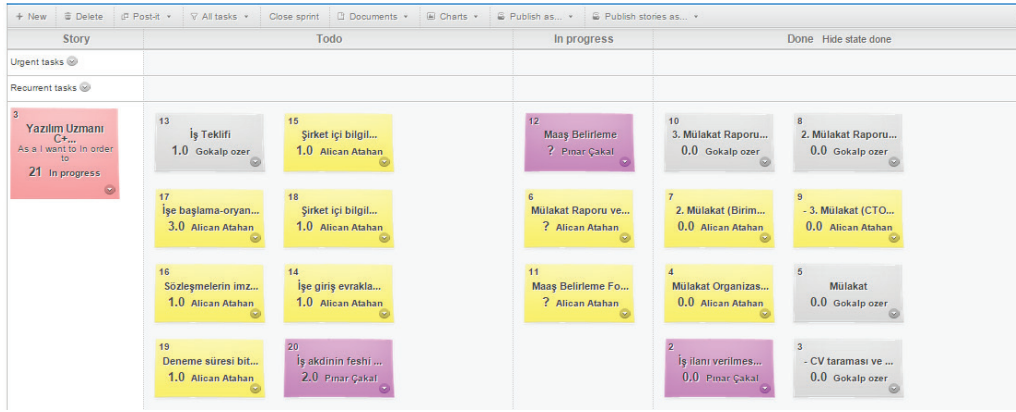
Şekil 5'te Yazılım Uzmanı C# Scrum görünümü yer almaktadır. Şekil 6, Yazılım Uzmanı JAVA Scrum görünümünü, Şekil 7 ise Yazılım Uzmanı C++ görünümünü vermektedir.



Şekil 5: Şirket için Yazılım Uzmanı C# Scrum görünümü.



Şekil 6: Şirket için Yazılım Uzmanı JAVA Scrum görünümü.



Şekil 7. Şirket için Yazılım Uzmanı C++ (Cardtek Group, 2014)

4. İŞE ALIM SÜRECİNDE MÜLAKAT VE İŞ GRAFİKLERİ

Uzmanlarla yapılan mülakatı optimize etmek için birçok teknik kullanılabilir [9]. Ancak bu tekniklerden popüler ikisi yapısal mülakat (structured interviewing) ve kullanıcı hikâyeleri (user stories) olmaktadır. Yapısal mülakat bireyin örtülü bilgisini daha açık duruma sokmak için çok kullanılan bir tekniktir. Emekliliği yaklaşmış, bilgili elemanlarla yapısal mülakat yapılır. İçerik yönetim sistemleri bu kişilerin örgütten kazandıklarını yayınlamak için uygun olur. Yapısal mülakat güçlü iletişim ve kavramsallaştırma becerisi gerektirir. Ayrıca mülakat yapanların ele alınacak konuyu iyi kavramış olması istenir. Yapısal mülakat, sorulara verilen cevaplar ile özel verilerin açıklanmasını sağlar. Yapısal mülakat, yapısal olmayan mülakat sırasında sağlanan bilgiyi açıklamak için de kullanılır. Özel hedefleri ve soruları ana hatları ile belirtmelidir. Mülakat yapılacak kişiye özel soruları değil, örnek soru hatları ve toplantının hedefleri verilmelidir.

Sorulan sorular açık sorular veya kapalı sorular şeklinde olabilir:

Açık uçlu sorular (open ended questions) konuyu genişletme eğilimi ile birlikte birkaç kısıt içerir. Açık uçlu soruda seçenek sunulmaz. Kişinin serbest cevap vermesi için cesaretlendirme amacı güder. Mülakat yapan kişinin uzmanın önemli kelime, kavram ve referans çerçevesini gözlemlemesini sağlar. Uzman özel olarak sorulmasa da enformasyon verebilir.

Bu nasıl çalışır? Karar vermeden önceden neyi bilmeniz gerekir? Niçin bunu seçtiniz de diğerini seçmediniz? Şunun hakkında ne biliyorsunuz? Bu nasıl iyileştirilebilir? Şuna genel tepkiniz ne olur?

Kapalı uçlu sorular (closed ended questions) uzmanının sağlayacağı enformasyon miktarı, düzeyi, çeşidi üzerine sınırlar koyar. Uzmanın seçeceği alternatifler daima verilir. Orta kuvvette bir kapalı uçlu soru şu olabilir: Hangi belirti sizi ... sonucuna ulaştırdı? Çok kuvvetli bir kapalı soru sadece iki seçenek içerebilir. Benzin yerine su ile çalışan bir araba yapılabilir mi? Bu sorunun cevabı evet veya hayır olur.

Yapısal mülakat süreci özellikle insan odaklıdır ve oturumun verimli olması için etkileşimlerin kolaylaştırılmasını gerektirir. Yapısal mülakat insan odaklıdır. Yansıtıcı dinleme (reflective listening) kelimelerin birden çok anlama gelmesi durumunda yardımcı olur.

Yansıtıcı dinlemede dört ana teknik kullanılır: Yorumlama (paraphrasing), açıklama (clarifying), özetleme (summarizing) ve yansıtıcı hissetme (reflective feelings).

Yorumlama konuşanın mesajından çıkarılan anlamın kişinin kendi kelimeleriyle tekrar ifade edilmesidir. Burada anlaşılın anlamın doğruluğunun denetimi amaçlanır.

- Söylediklerinizden ... anlıyorum.
- Yanlıssam lütfen düzeltiniz ama söylediğinizi anlamadım.
- Diğer bir ifade ile
- Sanırım anlıyorum.

Açıklama konuşanın mesajının derhal anlaşılmadığının belirtilmesidir. Bu cevap uzmanı orijinal mesajını açıklamak için cesaretlendirir. Daima mesaja odaklanmak gerekir. Uzmanın iletişim yeteneğine odaklanmak doğru değildir. Uzman açıklama için cesaretlendirilmeli veya mümkünse açık uçlu sorular kullanılarak açıklama yapılması sağlanmalıdır.

- anlamadım.
-lütfen açıklar mısınız?
- Lütfen son kısmı bir daha tekrarlar mısınız?
- Lütfen bir örnek verir misiniz?

Özetleme mülakatçıya enformasyon parçalarını derlemesi ve bilgi toplama oturumunu anlamlı bir bütün haline getirmesi için yardımcı olur. Bu aynı zamanda uzmanın verdiği mesajın doğru işitilip anlaşıldığının teyit edilmesine yardımcı olur. Özetleme mülakat yapanın kendi kelimeleleriyle yapılmalıdır.

- Özetlersek söylemektесiniz.
- söz birliğinde olduğumuza inanıyorum.

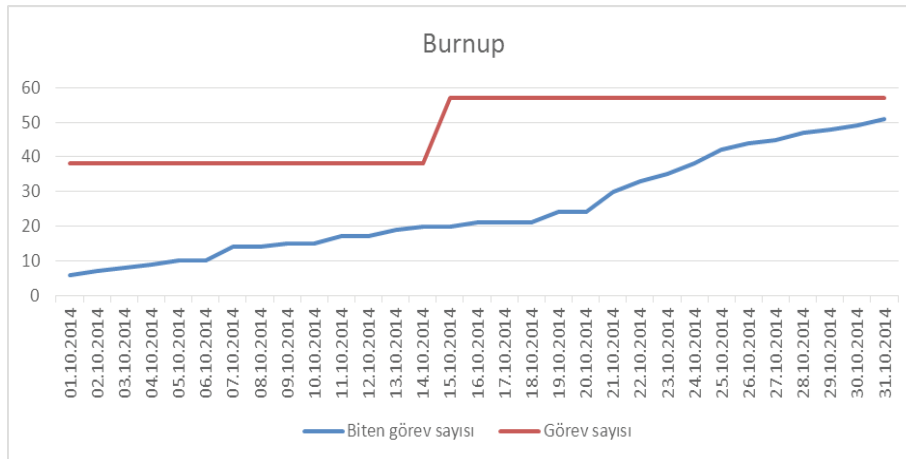
Yansıtıcı hissetme konuşana ayna tutmaktır. Yansıtıcı hissetmede konuya değil niteliklere, tepkilere ve duygulara odaklanma vardır:

- hakkında engellenmiş görünüyorsunuz.
- rahat olmadığınızı hissediyorum.
- nokta koymuş gibi görünüyorsunuz.

Günlük Scrum toplantıları her bir adımın takibi için yapılmaktadır. Bu toplantılar, bölüme ait beyaz tahtanın önünde ve ayakta yapılan, süresi 15 dakikayı aşmayan kısa toplantılardır. Her sabah ilk iş olarak yapılmaktadır. Bu toplantılara İnsan Kaynakları Bölümü'nün tüm personeli katılmakta olup, o anda personel talebi olan tüm birim yöneticileri de uygun olmaları durumunda toplantıya katılım sağlarlar. Personel talebi olan birim yöneticisinin bu toplantılara katılımı,

talebinin mevcut durumunu takip edebilmesi ve buna göre iş planlaması yapabilmesi açısından önemlidir. Günlük Scrum toplantılarında süreç halinde olan her bir alt görevin statüsünün üzerinden geçilerek gerekli ise tahtadaki yeri güncellenir. Bu toplantılarda ayrıca gecikmeye sebep olan veya olabilecek herhangi bir sorun var ise bunlar ele alınır ve nasıl çözümleneceği tartışılır. Eğer çözüm bulunması uzun bir süre gerektiriyorsa, bu durumda konuyla ilgili bir toplantı kararı alınıp ayrı bir toplantı yapılarak çözüm bulunmaya çalışılır. Bu toplantının sonucu bir sonraki günlük Scrum toplantısında görüşülür. Gerekli ise yeni alt görevler belirlenir ve bu görevlerin ataması yapılır. Günlük Scrum toplantılarında ayrıca takım üyelerinin o gün için hangi işleri yapacağı konuşulur.

İki haftalık dönemlerde Sprint gözden geçirme toplantıları yapılarak geçen iki haftalık sürede üzerinde çalışılan tüm PBI (personel talepleri) ve alt görevleri ele alınır. Sprint gözden geçirme toplantılarına tüm İnsan Kaynakları Bölümü personeli katılır. Ayrıca ele alınan tüm personel taleplerinin sahibi olan birim yöneticileri de bu toplantıya katılır. İnsan Kaynakları Bölümü, ilgili şirkette C-Level da CTO (Chief Technology Officer, üst teknolojik memur) pozisyonuna bağlı bir bölüm olduğundan, sprint gözden geçirme toplantılarına uygun olduğu durumlarda CTO da katılmaktadır. Sprint gözden geçirme toplantısında her bir personel talebi için hangi alt görev adımları tamamlandı, süreç hangi aşamada, neler yaşandı ve var ise yaşanan sorunlar ile bu sorunların nasıl çözümlendiği konuşulur. Pozisyon kapama tarihi ile ilgili herhangi bir güncelleme var ise bilgi verilir ve ilgili birim yöneticisinin planlamasını buna göre güncellemesi sağlanır. Eğer adımlarla ilgili güncellenmesi gereken bir durum oluşur ise yine bu toplantıda görüşülür ve gerekli güncellemeler



Şekil 8: Şirket için Burn-up (yukarı tüketim) Grafiği.

yapılır. Çok fazla olmamakla birlikte, ilgili birim yöneticisinin personel talebi içeriği ile ilgili bir güncelleme talebi olur ise bu konu da Sprint gözden geçirme toplantısında görüşülür. Bunun sürece etkisi incelenir ve plan güncelleme yapılır. Şekil 8’de görüldüğü üzere sprint gözden geçirme toplantılarında iş bitim grafikleri burn-down (aşağı tüketim) de incelenir. Bu grafikler tamamlanan görevlerin zamansal yayılımını göstermektedir. Pozisyonun kapatılması için planlanan sürenin uygunluğu bu grafikler üzerinden takip edilmektedir.

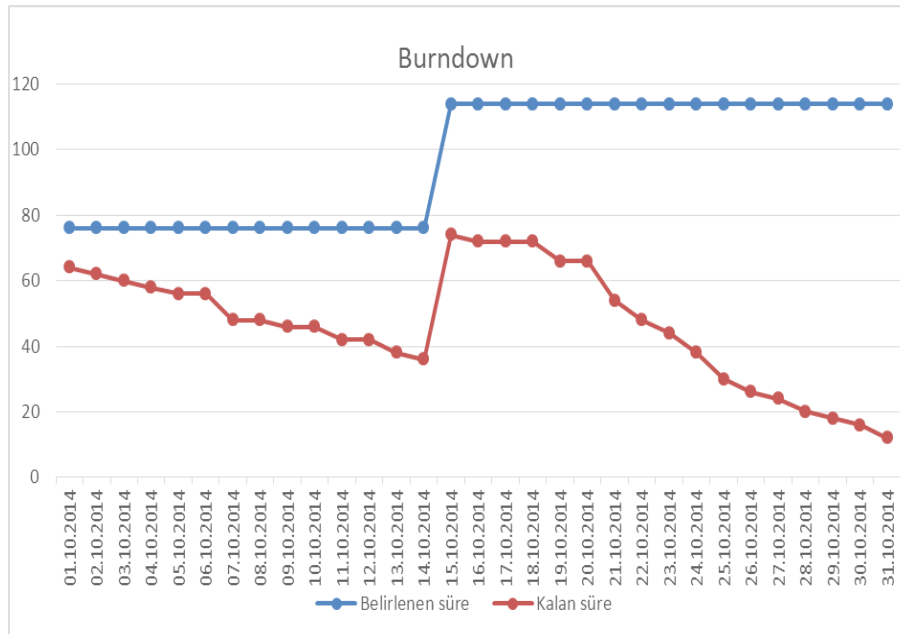
Yukarıda verilen grafikte sprint sürecinde atanan görev sayıları ve gerçekleştirilen görev sayılarının zamana göre değişimleri verilmektedir. Ekim ayı başında gelen iki yeni iş talebi sprinte alınmış ve bu süreçte ilgili görevler ekip üyeleri tarafından yerine getirilmiştir. On beş ekim tarihinde gelen yeni işe alım talebi ile görev sayısındaki artış grafikten görülebilmektedir. Sprint içinde bitirilmesi işleyiş açısından mümkün olmayan görevler bulunduğu için aslında sprint tamamen amacına ulaşmış ve başarılı denilebilir.

Şekil 9’da görüldüğü üzere pozisyon başarılı bir şekilde kapatıldığında zaman sıfırlanmaktadır.

Burn-down (aşağı tüketim) grafiğinde ise görevler için belirlenen süre ve ekibin harcadığı zaman günlere göre gösterilmektedir. Grafikte kalan süre miktarındaki ani artışın yeni gelen iş talebi ve onun getirdiği görev sürelerinden ileri gelmektedir.

Tüm alt adımlar tamamlandığında pozisyon kapatılmış olur. Alt adımların en sonuncusu ise deneme süresinin başarılı bir şekilde tamamlanmış olmasıdır.

Her pozisyon kapanışı sonrasında Gözden Geçirme Toplantısı (Retrospektif Meeting) yapılarak ilgili işe alım süreci tamamı ile gözden geçirilir. Bu şekilde pozisyonun kapanma sürecinde gerçekleşen tüm adımların üzerinden geçilmiş olur. Ayrıca her bir pozisyonun kapanması için gerekli süre de ortaya çıkmış ve kayıtlara alınmış olur. Gözden geçirme toplantılarında süreçte nelerin iyi yapıldığı, nelerin iyi yapılmadığı, nelerin daha iyi yapılabileceği görüşülür. Buradan çıkan sonuçlar önemlidir. Bu süreçte öğrenilen ve bundan sonraki çalışmalarda işe yarayacak tüm veriler öğrenilen dersler (Lessons Learned) olarak şirket wiki sayfasında ilgili alanda kayıt altına alınır. Böylelikle sonraki tüm işe alım süreçlerinde bu deneyimden faydalanılarak sürecin verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir. JIRA, Atlassian firması tarafından geliştirilmiş web tabanlı bir iş, hata takip ve proje yönetim aracıdır. Gözden geçirme toplantılarında ele alınan, yaşanan sorunlardan süreçlere ilişkin olanlar ile ilgili olarak düzeltici ve/veya önleyici faaliyetler şirketin kullanmakta olduğu JIRA sistemindeki Düzeltici Faaliyet-Önleyici Faaliyet alanına girilir. Bu şekilde Kalite ve İç Denetim Bölümü yaşanan süreç üzerindeki sorunlarla ilgili bilgilendirilmiş olur ve aynı sorunların tekrar yaşanmasının önüne geçilmesi sağlanır.



Şekil 9: Şirket için Burn-down (aşağı tüketim) Grafiği

5. SONUÇ

Bu uygulama ile tüm birim yöneticileri, personel taleplerine ilişkin durumu adım adım takip edebilmektedir. Sistematik takip sayesinde, talebin durumunu sorgulamaya yönelik yazışmalara ve konuşmalara gerek kalmamaktadır. Sürecin planlı ve tüm ilgililerin günlük takibinde yürütülmesi ile oluşabilecek baskıların önüne geçilmektedir. Aynı şekilde Scrum toplantıları ile PBI personel talebi detaylı olarak incelendiğinden, eksik/yanlış bilgi ile ilana çıkılması, gerçekleşmesi için gerekli süreden daha kısa bir sürede personel talebinin karşılanması gibi durumların önüne geçilmektedir.

Uzmanlarla yapılan mülakatı optimize etmek için birçok teknik kullanılabilir. Ancak bu tekniklerden popüler ikisi yapısal mülakat ve hikâyeler olmaktadır. Yapısal mülakat bireyin örtülü bilgisini daha açık duruma sokmak için çok kullanılan bir tekniktir. Emekliliği yaklaşmış, bilgili elemanlarla yapısal mülakat yapılır. İçerik yönetim sistemleri bu kişilerin örgütten kazandıklarını yayınlamak için uygun olur.

İnsan Kaynakları Bölümünün talebe ilişkin detayları birbir alması ve talep acil ise bunun sebebinin doğru bir şekilde anlaşılması sayesinde, elindeki taleplere ilişkin öncelik verme doğru olarak yapabilmekte bu da sadece bölümün değil tüm şirketin verimliliğini artırmaktadır. Acil talepler genellikle satışı yapılmış önemli bir projenin teslim tarihine de etki etmekte olduğundan, sözleşmede yer alan teslim süresine uyulabilmesi ve dolayısı ile maddi kayıpların önüne geçilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması açısından da oldukça önemlidir.

Scrum metodunun bir diğer faydası ise, personel talebi bulunan birim yöneticisinin tüm adımları günlük takip ederek kendi kaynak planlamasını doğru bir şekilde yapabilmesine olanak sağlamasıdır. Günlük Scrum toplantılarında aldığı bilgiler ile personel talebinin kapanacağı tarihi öngörebilmesi, birim yöneticisinin tüm planlamasını buna göre yapabilmesini sağlamaktadır. Eğer beklenenden sapma oluşacak ise bunu da zamanında öğrenerek, başka bir çözüm yolunu geçici olarak değerlendirme imkânı bulabilecektir.

Scrum metodu ile her bir ana görev ve alt görevler belirlendiği ve işi yapacak kişiye ataması da yapıldığı için herhangi bir adımın atlanması olasılığını da sınırlamaktadır.

Scrum sonucunda elde edilen değerler İnsan Kaynakları Bölümü için bir KPI (Key Performance Indicator, anahtar performans göstergesi) olarak ele alınmakta ve bölüm personeli ve İnsan Kaynakları Danışmanı performans değerlendirme için kullanılmaktadır.

Ortalama pozisyon kapatma süresi Scrum yöntemini kullanmadan önce 45 gün oldu. Scrum yöntemi şirketin İnsan Kaynakları Bölümünde 2 yıl kullanıldı. Yöntemin kullanılmasıyla sürede 15 günlük bir azalma elde edildi.

KAYNAKLAR

- [1] Akgeyik, T., (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Bir Alan Araştırması). Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi (52):65-106.
- [2] Baltaş, A., (2009), İnsana ve işe değer katan yenilik. 1. Baskım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [3] Baytam, V. ve Kalıpsız O., (2011), Scrum Yazılım Geliştirme Modeli Yönetim Aracı ScrumMApp. Beşinci Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu, Eylül 2011 YTÜ İstanbul.
- [4] Bingöl, D., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı. Arıkan Yayınları, İstanbul.
- [5] Güzel, A. N. S., (2015), İşe alımda Scrum uygulaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans BP, İstanbul.
- [6] Schwaber, K. and Sutherland, J., (2013), The Scrum Guide™ <http://creativecommons.org/licenses/05.01.2015>.
- [7] Schwaber, K., (2009), Scrum Development Process. Navegapolis. Burlington. (22.04.2014).
- [8] Yarımkaaya, A., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi. İSO-KATEK (İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu), İSO Yayın No:2011/134.
- [9] Yazıcıoğlu, O., Borat, O. ve Kılıç, C. H., (2014), Bilgi Yönetimi. Nobel Yayınları, Ankara.
- [10] Yazıcıoğlu, O., Varol, K., ve Borat, O., (2012), Bilgi Yönetimi Teknolojileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi 10(20):15-32.