

# HR dergi | 02

ARALIK 2021

YIL: 25 SAYI: 02 FİYAT: 20 TL

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

ISSN 1302-7239



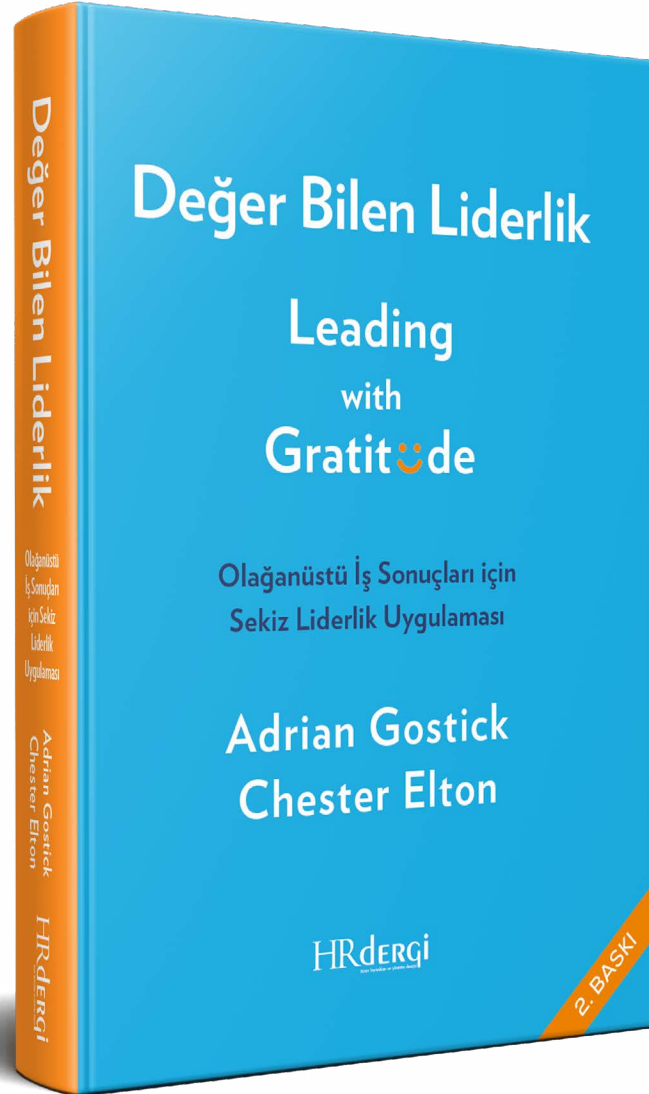
9 771 302 172 3003

02



# Yeni yılda Değer Bilmekten daha güzel hediye olur mu?

Yeni yıla girerken takım arkadaşlarınıza ya da ilham verici liderlerin “değer bilerek” imza attığı dönüşüm yolculuklarından ilham almasını istediğiniz sevdiklerinize Değer Bilen Liderlik kitabını armağan etmenin tam zamanı.



Ayrıntılı bilgi ve satın almak için:  
[www.hrthinks.me](http://www.hrthinks.me) / [busra@hrthinks.me](mailto:busra@hrthinks.me)



# Editörden

2022 'saygı'nın yılı olsun!

Farkında mısınız, bu günlerde neredeyse toplumdaki tüm konuşmalara belirsizlik, öfke, isyan ve tahammülsüzlük hakim... Pandemi, belirsiz ekonomi, toplumsal erozyon, siyasi erk çekişmesi... Her konuda bir belirsizlik girdabında dolaşarak duruyoruz. İnsanlar, alacakları olası tepkilerden endişe duydukları için en sıradan konular hakkında bile birbirleriyle konuşmaktan çekinir hale geldi. Hele de ülkemizde ekonomik, siyasi veya toplumsal konuda sıradan bir fikir bildirmek, hakarete varacak kadar ciddi tepkilere yol açabiliyor. Bir hekimin aşu konusunda bilimsel açıklamasının karşılığı bile kocaman bir cahil cesaretinin esiri olabiliyor. Bu, toplumun giderek daha fazla ayrışmasına neden oluyor. Ayrışma, nefret dilini körüklüyor ve asıl bir toplum için geri dönülmez nokta bu oluyor. Biz toplum olarak gündelik hayatta bile birbirimizi saygımızı yitirdik.



Modern bir toplumda fikir sahibi olabilmemiz ve bunları paylaşabilmemiz gerekiyor. İnsanlar birbirinden öğrenerek gelişebilen varlıklardır ve bu öğrendiklerine kendi deneyimlerini ekleyerek yepyeni bir bakış açısı ve tavır oluştururlar. Bu da insana başkalarının haklarına 'saygılı' bir özgürlük sağlar. Keşke toplumda, sosyal medyada ve genel olarak haberlerde şu anda olanlara karşı durum böyle olsaydı. Bu sürekli sinirlilik hali bizi bir araya getirebilecek en önemli bileşeni aşındırdı: Saygı'yı...

Peki toplumdaki bu erozyon, şirketleri nasıl etkiliyor? Kurum kültürü sağlam olan şirketler, iş yerinde bu erozyonun oluşmasına izin vermez. Kurum kültürü, iş birliğini ve bağlılığı deneyimleyebilmek için düşünce çeşitliliğini ve farklı bakış açılarını teşvik eder. Bu ütopyik bir teşvik değil. Çalışanların bir kültür temeli ve beklentisi olmalıdır. Birbirine ve her birinin dile getirdiğine saygı göstermek gerekir. İnsanlar rollerine, yaptıkları katkılarla değer katmak ister. Bu, organizasyonun her seviyesi için geçerlidir.

Yöneticilerin bu konuda yaptığı en büyük hatalardan biri; iletişimi ve saygıyı dikte eden süreçlere entegre etmeleridir. Kurum kültüründe bunlar geliştirebilir, teşvik edilebilir ama asla dikte edilemezler. Bazı şirketler, etkileşimi ve ilişki kurmayı sınırlandırıyorlar çünkü insanlar birbirleriyle konuşmak için çok fazla zaman harcarsa üretkenliğin olumsuz şekilde azalacağına dair efsaneye inanıyorlar. İK, bu aşamada devreye girerek insanları bir araya getiren bir ortam ve kültür yaratma fırsatına sahiptir. İK profesyonelleri her çalışana saygı duyan ve onların, çabalarının şirketin başarısı üzerinde anlamlı bir fark yarattığını görmelerini sağlayan kurum içi bağlılık elçisi olmalıdır! Bu ölçülebilecek bir şey değildir. Bunu insanlara üç şey vererek yapabiliriz – zamanımızı, dikkatimizi ve saygımızı...

Bazı liderler ise 'saygı gösterme' konusunda cimrilik boyutunu da aşarak 'saygı duyma' evresinde kendilerini tamamen izole ediyorlar. Onların yönettiği kurumlarda çalışanlar liderlerine saygı duymalı, birbirlerine ve görüşlerine de saygı duymalı ama lider olarak kendilerini buna yapmaya hiçbir şekilde mecbur hissetmiyorlar.

Dürüst olmak gerekirse, toplum olarak hepimiz bu yöne doğru evriliyoruz. Her insanın en çok istediği şey 'saygı'... Buna karşılık insan etkileşiminde en az zaman harcanan konu da 'saygı'... Hepimizin en büyük beklentisi 'saygı' iken en cimri olduğumuz konunun da 'saygı' olması ironik değil mi?

Saygı görmek için önce 'saygı'yı duymalıyız. Ama bizler toplum olarak ne görüyoruz ne duyuyoruz ne de hissediyoruz. Kayıp bir nesil gibi tüm değerlerimizi haraç mezat tek tek elden çıkarıyoruz. Umarım 2022, yitirdiğimiz tüm değerlerin 'değerini' anladığımız 'saygı'nın hakim olduğu bir yıl olur.

*İyi okumalar,*

*G.Ç.Çalışkan*

Genel Yayın Yönetmeni

**Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hizmetleri. Ltd. Şti.**

**İmtiyaz Sahibi:** Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hiz. Ltd. Şti. adına Alper Topper / alper@hrdergi.com

**Genel Müdür Yardımcısı Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**

Ülgen Özmen Kuru / ulgen@hrdergi.com

**Genel Yayın Yönetmeni**

Gülcan Çağlar Çalışkan / gulcan@hrdergi.com

**Reklam Müdürü**

Rabia Sönmez / rabia@hrdergi.com

**Reklam ve Halkla İlişkiler**

Küre Eğitim / Tel: 0216. 360 0 111

**Grafik Tasarım**

Küre Eğitim

**Grafik Tasarım Uygulama**

Çiğdem Marangoz / cigdem@hrdergi.com

**Fotoğraflar / Kadri Erdem**

**Müşteri İletişimi Yöneticisi**

Büşra Demirbilek / busra@hrdergi.com

**İdare Merkezi:** İçerenköy Mah. Çayır Cd. No: 9

D: 3 Nehir Plaza Ataşehir-İstanbul-Türkiye

Tel: 0.216. 360 0 111 / Faks: 0.216. 360 0 920

web: <http://www.hrdergi.com>

e-mail: [info@hrdergi.com](mailto:info@hrdergi.com)

**Derginin Alanı**

Ekonomi

**Derginin Konusu**

İnsan Kaynakları ve Yönetim

**Dili**

Türkçe

**Yayın Süresi**

Aylık

HRdergi İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi yerel süreli bir yayındır. HRdergi'de yer alan yazılardaki görüşler sadece yazarlarına aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

ISSN 1302 - 7239

**Aralık 2021 / İstanbul**



12

## BÜYÜK İSTİFA DEVAM EDERKEN...

Vazgeçmeden önce  
çalışanları, seslerini  
yükseltmeye teşvik etmek



20

## 2022'NİN ŞİFRELERİ

Reskilling (yeniden beceri  
kazanma) ve Upskilling  
(beceri geliştirme)

24

## “HİBRİT VE UZAKTAN ÇALIŞMA, İNOVASYON AVANTAJINI KAYBETTİRİR” MİTİ

Doğru mu yanlış mı?



30

## İK, ESENLİK PROGRAMLARIYLA ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI NASIL ARTIRABİLİR?

Çalışanları, esenlik  
programlarına dahil  
etmenin zorluğu



33

## 2022'DE İK

Çalışan deneyimini etkileyecek 7 temel trend



38

## ÇOK DİLLİ İNSAN KAYNAKLARI NEDEN ÖNEMLİDİR?

Küresel işgücünü yönetmek için  
çok dilli bir İK'ya sahip olmak bu  
konuda en kritik kurtarıcı faktördür.



54

## BİR ŞİRKETİN EN BÜYÜK SERMAYESİ; BİLGİ VE GÜÇ PAYLAŞIMIDIR.

Bilginin ve gücün paylaşılmasının,  
şirkete getirisi çok büyüktür.





# Çalışanlarınız nasıl daha mutlu olur?

Çalışanlarınızın ve ailelerinin tüm soru ve sorunlarına çözüm üretiyor,  
onların mutlu ve üretken olmalarını destekliyoruz.

Mutlu bir şirket için bize ulaşın.

[avita.com.tr](http://avita.com.tr)



ÇALIŞAN DESTEK PROGRAMI

**AVİTA**

Güven • Destek • Performans



## Prysmian Group, iş güvenliğine verdiği önemi Safety Week ile gösterdi

Prysmian Group, daha güvenli iş yerleri hedefiyle oluşturduğu "Sıfır ve Ötesi" yaklaşımını merkeze alan çalışmalarını sürdürüyor. Şirket, tüm paydaşlarının katılımıyla, 8-12 Kasım 2021 tarihleri arasında Global Safety Week (İş Güvenliği Haftası) etkinliğine imza attı. Bu yıl ilk kez düzenlenen global etkinlik, Prysmian Group'un tüm operasyonlarının güvenlik yaklaşımı konusunda ortak bir taahhüt vermesi açısından da kritik önem taşıyor. Online olarak düzenlenen organizasyonda gerek iş gerekse özel alanlarda meydana gelebilen kazalara dikkat çekilirken, sürdürülebilirlik zincirinin en önemli halkalarından biri olan iş güvenliği konusundaki farkındalığı artırmaya dönük paylaşımlar yapıldı.



Türk Prysmian Kablo CEO'su Ülku Özcan, "İş güvenliği hem kendim hem şirketim için temel bir değerdir. Çünkü başarıya, çalışanlarımızın sıkı çalışmasıyla ulaşıyoruz. Onlar işlerini yaparken zarar görmemeleri için en üst seviyede önlem almak ve her birine güvenli bir iş yeri sağlamak, bizim sorumluluğumuz" diye konuştu. Özcan, şunları söyledi: "Prysmian Group'un 'Sıfır ve Ötesi' yaklaşımında da belirtildiği gibi, 'çalışanlarımız en değerli varlığımızdır.'"

## Pritt ve TOÇEV'den "Çocuklar İçin Üretiyoruz" Projesi

Henkel'in lider markası Pritt ve çocukların eğitimlerini destekleyen sivil toplum kuruluşu TOÇEV'in iş birliğinde gerçekleşen "Çocuklar İçin Üretiyoruz" projesi, bu kez Instagram platformunda hayata geçirilen bir kampanya ile çocukları sevindirdi. 2021 yılında toplamda 5 farklı ülkede gerçekleşen proje kapsamında, katılımcılardan 7 farklı hayvan şablonunda figürler oluşturularak Instagram'da paylaşımları istendi. Pritt, yapılan her bir paylaşım için TOÇEV'e 30 TL değerinde bağış gerçekleştirdi. Aynı zamanda yapılan paylaşımlar arasından en yaratıcı çalışmalar da çeşitli hediyelerle ödüllendirildi. Hem dijital çalışmalar hem de influencer iletişimi ile duyurulan kampanyaya, tüketiciler büyük ilgi gösterirken binin üzerinde paylaşım yapıldı.



Çocuklar da yaratıcılıklarını kullanarak oluşturdukları rengarenk paylaşımlarla TOÇEV'e destek sağladı. Projenin sonucunda tüm ülkelerde oluşturulan görsellerle bir "yaratıcılık ormanı" oluşturulacak. Ayrıca Pritt, tüketicilerin paylaşımlarıyla sundukları katkılara ek olarak, Fritz Henkel Vakfı vasıtasıyla da TOÇEV'e toplamda 10.000 Euro bedelinde bir bağış gerçekleştirdi. Böylece "Çocuklar İçin Üretiyoruz" projesi bir kez daha ülkemizde aydınlık nesillerinin yetiştirilmesine katkı verdi.

## PERYÖN İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu

İnsan yönetimi alanında iz bırakan, ilham kaynağı olan ve insana değer veren çalışma ve uygulamaların değerlendirildiği PERYÖN İnsana Değer Ödülleri, 25 Kasım 2021'de düzenlenen ödül töreniyle 13'üncü kez sahiplerini buldu. PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin 2008 yılından bu yana aralıksız düzenlediği ödüllere bu yıl 43 kurum, 65 ayrı kategoride başvuruda bulundu. Ege Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi A.Ş. (ESBAŞ), Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından desteklenen İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü'nün sahibi oldu. ESBAŞ'ın ödülünü ise Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanı Doç. Dr. Salim Atay, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Türkiye Ofisi Direktörü Numan Özcan ve PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven'in oluşturduğu özel bir heyet takdim etti.



PERYÖN'ün 32 ülkeyi temsil eden çatı derneği Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından tanınan ve desteklenen organizasyona; bu sene 43 kurum, 65 ayrı kategoride başvuruda bulundu. Metodolojisinin yapılandırılması ARGE Danışmanlık tarafından yapılan PERYÖN İnsana Değer Ödülleri 2021'nin, metodolojiye uygun saha ziyaretleri ve raporlaması uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi PwC Türkiye tarafından gerçekleştirildi. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri 2021'de, Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından desteklenen ve aynı zamanda Büyük Ödül olan İnsana Değerde Liderlik Kategorisi'nde Sahibinden.com, Şişecam, ESBAŞ ve Wat Motor'un projeleri yarıştı. İnsan yönetimi alanına kendi uzmanlık alanlarında büyük değer katan jüri üyelerinin titizlikle yaptığı değerlendirme sonunda, Büyük Ödül'e ESBAŞ'ın 'Bir Hayalin Ötesi' adındaki projesi layık görüldü.

# BAŞARI TUTKUMUZDUR

Gelişim odaklı insan kaynakları uygulamalarımız ile bu yıl da çok çalıştık, başarıya doymadık. İnsan kaynakları alanında aldığımız ulusal ve uluslararası prestijli 6 ödülle başarılarımızı taçlandırdık.

## **Brandon Hall Group HCM Excellence Awards**

Kredi Yetkilileri Sertifika Programı  
**En İyi Sonuç Veren Eğitim Programı Altın Ödülü**  
Next Şube Müdürü Eğitim Programı  
**Liderlik Gelişiminde En İyi Uygulama Altın Ödülü**  
Core Genel Müdürlük Gelişim Programı  
**En İyi Yeni İşe Giren Eğitim Programı Bronz Ödülü**

## **Stevie Awards**

Next Şube Müdürü Eğitim Programı  
**En İyi Liderlik Gelişim Programı Bronz Ödülü**

## **TEGEP**

Kredi Yetkilileri Sertifika Programı  
**Ölçme Değerlendirme ve İş Sonuçlarına Katkıda  
Fark Yaratan Gelişim Programı Gümüş Ödülü**

## **British Safety Council**

Kredi Yetkilileri Sertifika Programı  
**Ölçme Değerlendirme ve İş Sonuçlarına Katkıda  
Fark Yaratan Gelişim Programı Gümüş Ödülü**



# ÖDÜL



**MÜŞTERİ  
ODAMIZDIR**



**ÇEŞİTLİLİK  
ZENİNLİĞİMİZDİR**



**YENİLİKÇİLİK  
GÜCÜMÜZDÜR**



**TEK EKİBİZ**

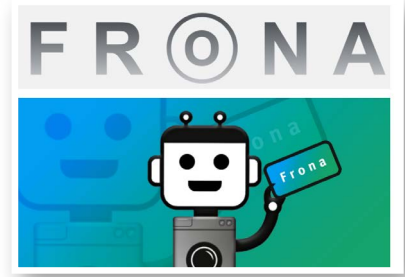


**BAŞARI  
TUTKUMUZDUR**



## BSH Türkiye çalışanlarının sorularını Chatbot uygulaması Frona ile yanıtlıyor

BSH Türkiye, dijitalleşme yolculuğunda önemli bir adım atarak Chatbot uygulamasını başlattı. "Frona" adı verilen ve sanal bir karaktere sahip olan bu Chatbot uygulaması, BSH çalışanlarından gelen soruları yanıtlıyor, tüm birimlere destek oluyor, iş süreçlerinin verimliliğini artırıyor ve çalışanların hayatını kolaylaştırıyor. Tamamen BSH'nin öz kaynaklarıyla, kendi IT altyapısının katkılarıyla hizmete sokulan ve yapay zeka, doğal dil işleme ve derin öğrenme teknolojileri ile desteklenen Frona, İK, organizasyon ve hukuk alanları başta olmak üzere 11 konuda konuşabiliyor ve çalışanlara bilgi verebiliyor. Özellikle şirket içi iletişim, e-oryantasyon, anlık geri bildirim, anket uygulamaları ve İK birimine sıkça sorulan soruların yanıtlanması gibi alanlarda çalışanlara hizmet veren Frona, Türkçe ve İngilizce olmak üzere veri tabanında oluşturulmuş 1.000'den fazla soruyu 7/24 anında yanıtlayabiliyor.



BSH Gelişmekte Olan Pazarlar Bölgesi İK Kıdemli Direktörü Ayça Kaşıkçı: "BSH Türkiye olarak geleceği şekillendiren teknolojilere imza atarken, hızla değişim gösteren dünyadaki dijitalleşme sürecine liderlik etmeye devam ediyoruz. Şirketimizin dijital dönüşüm stratejisini uygulamalarımızdan biri olan bu projeyi tamamen kendi IT altyapımızın katkılarıyla tamamlayarak çalışanlarımızın hizmetine sunduk. Çalışanlarımızın İK süreç ve uygulamaları ile erişmek istedikleri konularda 7/24 yanıt verebilen Chatbot uygulaması Frona, yapay zekâ, doğal dil işleme ve derin öğrenme teknolojileri ile çalışıyor. Sonuç olarak her çalışmamızda olduğu gibi bu çalışmamızda da BSH Türkiye çalışanlarının hayatlarını kolaylaştırmayı ve mevcut iş süreçlerinin verimliliğini artırmayı hedefliyoruz." dedi.

## Yeni Neslin Sabancı'lıları iş hayatını değiştirmeye geliyor

Sabancı Topluluğu, İK ve işin geleceğine hizmet eden yeni trendleri, GO-OINN iş birliğiyle birlikte devreye alınan "Yeni Nesil Kariyer Deneyimi (YNKD)" 3. Dönem programıyla üniversiteli gençlerle buluşturdu. Cesaretle, tutkuyla ve merakla sürekli gelişimine önem veren ve Sabancı Topluluğu kültürünün bir parçası olmak isteyen üniversite 3. ve 4. sınıf öğrencileri için hazırlanan Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı ile katılımcılar tamamen online bir deneyim yaşadılar. 150 üniversiteden 47 bin öğrencinin katıldığı 2021 senesi Youthwards'da Gençlerin En Beğendiği Online Staj Programı kategorisinde de birinci seçildi. Program önümüzdeki dönemde de devam edecek.



"Yeni Nesil Kariyer Deneyimi Programı" kapsamında gençlerin inovasyon ve girişimcilik alanlarına yönelik gelişimlerini deneyimleyerek desteklemek için kurum içi inovasyon ve girişimcilik kültürü konusunda kurumsal şirketler ile iş birlikleri yapan GOOINN ile 3. Dönem YNKD'de sürecinde iş birliği yaptı. Bu iş birliğinde, YNKD'li gençler hem Sürdürülebilirlik temalarına yönelik bir Ideathon'da yer aldılar hem de inovasyon araçlarını, tasarım odaklı düşünmeyi uygulayarak öğrendiler.

## Citrix araştırmasına göre, her 100 bilgi işçisinden 40'ı işten ayrıldı veya ayrılmayı düşünüyor

Citrix'in yeni araştırması, küresel işçi sıkıntısı ve şirketlerin bu sıkıntının etkisini azaltmak için atabileceği adımlar konusunda içgörüler sunuyor ve çalışan deneyiminin hiç olmadığı kadar önemli hale geldiğini ortaya koyuyor. Daha önce görülmemiş sayıda çalışan işinden ayrılıyor ve bu, dünyanın her yerindeki şirketleri sarsan bir yetenek kıtlığına yol açıyor. Citrix Systems, Inc. (NASDAQ: CTXS) tarafından yürütülen bir araştırmaya göre ABD'deki 1000 bilgi işçisinin %40'ı son bir yıl içinde en az bir kez işten ayrıldı ya da ayrılmayı düşünüyor. "Büyük İstifa"nın ardında yatan ne? İşletmeler bunun etkisini hafifletmek için ne yapabilir?



Citrix Strateji Başkan Yardımcısı Tim Minahan, şunları söyledi: "Araştırmamız çalışanların günümüzde kendilerine istedikleri yerden anlamlı işler yapma özgürlüğü veren, katkıda bulunmak ve kariyerlerini geliştirmek için eşit fırsatlar sunan işlere girmek için mevcut işlerinden ayrılmaya istekli olduğunu açıkça gösteriyor. Şirketlerin dünyanın gördüğü en sıkı işgücü piyasasında işletmelerini ileri götürmek için ihtiyaç duyduğu çalışanları kendilerine çekmek için çalışanların isteklerini yerine getirmesi gerekecek."



# İnsan kaynakları yönetiminde 1-0 öne geçin



İzin ve performans takibinden,  
eğitim planlarına kadar tüm İK süreçlerini  
dijital ortamda yönetmenin keyfini siz de çıkarın.  
[logo.com.tr](http://logo.com.tr)'ye girin.

# LOGO

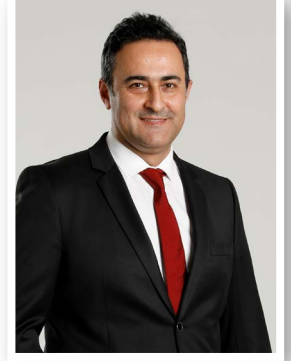


## FLO ile ayakkabı sektöründe yapay zeka rüzgarı esiyor

FLO Mağazacılık, teknoloji ayağında dev yatırımlar yapmaya devam ediyor. FLO; yapay zeka, IoT, RPA gibi yeni nesil teknolojiler üzerinde çalışarak ürün yönetiminden lojistiğe, müşteri deneyiminden tedarikçi yönetimine ve İK sistemlerine kadar her alanda hayata geçirmeye başladığı dijital dönüşümün projeleri ile perakende sektörüne öncülük etmeyi hedefliyor.

FLO Bilgi Teknolojileri ve Lojistik Genel Müdür Yardımcısı Burak Aktaş, “Her geçen gün servis verdiğimiz müşterilerimizin ve bayilerimizin ürüne ulaşma hızı ve kolaylığı konusundaki beklentilerinin arttığını biliyoruz. FLO olarak çok kanallı ve çok markalı yapımızla müşterilerimizin bu beklentilerini önceleyen bir bakış açısıyla ve ihtiyaç duyulacak teknolojik dönüşüm adımlarını planlayarak tek tek hayata geçiriyoruz.

Müşterilerimize yalnızca alışveriş sırasında değil, öncesindeki tedarik zinciri ve lojistik süreçlerin yanı sıra alışveriş sonrasında iade/değişim sürecinin tümünde yanlarında olduğumuzu hissettirecek omnichannel hizmet anlayışımızı odağında perakende sektörüne öncülük edecek, fark yaratacak, dışa bağımlılığı azaltacak dijital dönüşüme yönelik projeler yürütüyoruz. Bugüne kadar hayata geçirdiğimiz projelerle birçok ödüle layık görüldük. Yapay zekâ tabanlı FLO WISE projemiz de gerçekten sektörde büyük kolaylık sağlayacak iddialı projelerimizden biri oldu.” dedi.



## Yapı Kredi’den yine bir ilk: Vadaa NFT Koleksiyonu

Yapı Kredi, World’ün 30. yılı şerefine Türkiye’nin en sevilen maskotlarından Vadaa ile yine bir ilki gerçekleştirerek NFT dünyasına giriş yaptı. Banka böylece ilk defa bir marka karakteriyle NFT üreten ve hediye eden marka oldu. Oluşturulan NFT koleksiyonunda 19 adet farklı Vadaa karakteri ve 1 adet eskiz Vadaa’nın 20 yıl önceki çizim aşamasındaki hali bulunuyor.



Türkiye’nin lider kredi kartı World’ün maskotu Vadaa’nın dijital sanat dünyasına NFT’leriyle adım atarak yine bir ilki gerçekleştirdiğini belirten Yapı Kredi Kurumsal İletişim Direktörü Arda Öztaşkın; “Vadaa önce 2003 yılında kampanyalarımızın habercisi olarak hayatımıza girdi. Bugün ise yapılan pek çok araştırmaya göre Türkiye’nin en tanınan, en sevilen ve en popüler maskotlarından biri. Öyle ki, müşterilerimizin yoğun talepleri sonucunda satışına başladığımız Vadaa’larımızdan elde ettiğimiz gelirle TEGV’e bağışta bulunuyoruz.

İlklerin markası Yapı Kredi olarak gerçekleştirdiğimiz bu projeye birlikte, ilk defa bir marka karakteriyle NFT üreten ve hediye eden marka olacağız. Yapı Kredi olarak yenilikleri sektörümüze kazandırmaya ve örnek olmaya devam edeceğiz” dedi.

## Doğa Dostu Araslar 36 bin fidana can suyu verdi

Aras Kargo, “Doğa Dostu Araslar” çatısı altında, ağaçlandırmadan çevre ve kıyı temizliğine, karbon ayak izinin azaltılması gibi farklı alanlarda sürdürülebilirlik vizyonu ile yürüttüğü çalışmalarını aktif katılımıyla yürütüyor. Bugüne kadar Türkiye’nin farklı bölgelerinde 140 binden fazla fidan dikimi gerçekleştiren Doğa Dostu Araslar, çalışanlar adına Ege Orman Vakfı’na bağışlanan 36 bin fidanın dikim töreni için 11 Kasım Milli Ağaçlandırma Günü çerçevesinde Kuşadası-Yaylaköy mevkiinde buluştu. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesini de imzalayan Aras Kargo Türkiye’nin orman örtüsünün geliştirilmesi için desteklediği faaliyetler kapsamında Ege Orman Vakfı iş birliği ile Doğa Dostu Araslar Ormanı oluşturdu.



Aras Kargo Genel Müdürü Utku Ayyarın, “Geleceğe daha sağlıklı ve yaşanabilir bir çevre bırakabilmemiz için iş dünyasının aktörlerinin üstlenmesi gereken sorumluluklar var. Bu bağlamda bizlere hem bireysel hem de kurumsal olarak düşen görevler her geçen gün çeşitleniyor. Aras Kargo olarak çevre ve sürdürülebilirlik konularında, Doğa Dostu Araslar platformu ile çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu güzel organizasyon için tüm yöneticilerimize ve çalışanlarımıza teşekkür ediyorum” şeklinde konuştu.



## Çalışan motivasyonunda yeni dönem

X Kuşağının yerini Y ve Z kuşaklarına yavaş yavaş bırakması iş hayatındaki anlam arayışı noktasında da farklılıkları beraberinde getirmeye başladı. Çalışanlar 'Ben bu şirkete işimin dışında neler yapabilirim?', 'Kurumsal kimliğimle insanlara, dünyaya nasıl fayda sağlayabilirim?' sorularıyla şirketteki konumundan daha fazlası olduklarını bilmek ve hissetmek, aidiyet duygularını beslemek istiyorlar.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan motivasyonunda kazandığı önem aşikar. Önem kazanmasıyla birlikte bu alanda yeni inovasyonlar ve geliştirmeler de yapılmaya başlandı. Kurumsal sosyal sorumluluğun her şey gibi dijitalleşmesinde ve projelerin oluşturulmasının, takip edilmesinin iş yükünü sorumlularının üzerinden alabilmek adına oluşturulan yeni toollar hayatımıza girdi. AbilityPool da bu taraftaki birçok problemi çözen dijital platformlardan bir tanesi. Başlıca görevi kurumların, çalışanlarının farklı yeteneklerini keşfederek gönüllülük çalışmalarını daha etkin yönetmelerini sağlıyor. Bu şekilde şirketlere cirosal anlamda ölçümlenebilir, sürdürülebilir ve takip edilebilir bir gönüllülük deneyimi sunuyor.



## PERYÖN 50'inci yılında diyalog seferberliği başlatıyor

Dört bine yakın üye sayısı ile milyonlarca çalışana ulaşan, Türkiye'nin kendi alanındaki ilk sivil toplum kuruluşu olan PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği yeni yaşını, başlattığı diyalog seferberliği ve yeni kurumsal kimliğiyle kutluyor. 11 Kasım'da dernek yönetim kurulu üyelerinin ve Genç PERYÖN'lülerin geniş katılımıyla gerçekleşen basın toplantısında tanıtılan yeni kimlik ve stratejiyle, insan yönetimi alanının en önemli diyalog seferberliği başlatıldı. Türkiye'de insan yönetimi ile ilgili olan tüm profesyonelleri, girişimcileri ve akademisyenleri ortak bir çatı altında toplayarak insan yönetiminin geliştirilmesi ve Türkiye'deki çalışma koşullarının iyileştirilmesi için değer üreten çalışmalar yapan PERYÖN, yeni döneminde iki dezavantajlı grup olan gençleri ve kadınları hedef alan çalışmalara ağırlık verecek.



50'inci yıl buluşmasının açılış konuşmasını yapan Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, "Yepyeni bir gelecek, etkileşim etrafında şekillenen bir diyalogla başlayacak. Bu yüzden 50. Yaşımız ile birlikte diyalog seferberliği başlatıyoruz. Bu seferberlik 'Geçmişe saygı, geleceğe kanca' anlayışı ile gerçekleşecek ve yeni kurumsal kimliğimizle de uyumlu olacak" ifadelerini kullandı.

## Novartis İlaç "Kadın Çalışanlar için Türkiye'nin Harika İş Yeri" seçildi

Türkiye'de İnsan Kaynakları'na yaptığı yatırımlar ve öne çıkan İK uygulamalarıyla dikkat çeken Novartis İlaç, kurum kültürü oluşturulması alanında danışmanlık ve araştırma hizmetleri sunan Great Place to Work tarafından düzenlenen 2021 yılının Türkiye'nin Kadın için Harika İş Yerleri sıralamasında 250-500 çalışan sayısı olan şirketler kategorisinde "Kadın Çalışanlar için Harika İş Yeri" 1.'lik ödülüne layık görüldü. 3 yıldır her sene "Kadın Çalışanlar için Harika İş Yeri" seçilen Novartis İlaç, aldığı bu ödülle İK alanında kadın çalışanların desteklenmesine yönelik gerçekleştirdiği uygulamalardaki başarısını bir kez daha ortaya koydu.

Novartis Grup Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Dr. Senay Kızılkaya, Novartis İlaç olarak kadınların iş hayatındaki yerine çok önem verdiklerini ifade ederek sözlerine şöyle devam etti; "Aldığımız bu ödül, cinsiyet ayrımı yapmaksızın iş ve özel hayat entegrasyonuna ve kadın liderliği alanlarına yaptığımız yatırımların en büyük göstergesidir. Kadın çalışanlarımızı her alanda ve her zaman desteklemeye çalışıyoruz. Yönetim ekibimizin yüzde 57'si kadınlardan oluşuyor. İşe, kültüre ve çalışma ortamına katkılarını çok önemsiyoruz. Global ve lokal olarak üst yönetimde görev alması muhtemel kadın adaylar her yıl düzenlenen Organizasyonel Yetenek Toplantıları sürecinde değerlendiriliyor. Yetenekli kadın çalışanlarımız için özel olarak tasarlanmış gelişim planlarıyla onları bir sonraki pozisyona hazırlamak için çeşitli koçluk eğitimleri düzenliyoruz. Sosyal sorumluluk kapsamında yeni iş hayatına atılacak kadınlar için de çeşitli projeler hayata geçiriyoruz."



## Margaret Howson - Sanofi

Sanofi Türkiye, Levant ve İran İK Direktörlüğü görevine Margaret Howson atandı. 16 yıldır Sanofi bünyesinde farklı coğrafyalarda ve çeşitli kademelerde görev yapan Howson; son 4 yıldır Sanofi grubunun körfez ülkeleri İK Direktörü olarak; Bahreyn, Kuveyt, Umman, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar'ın İK yönetiminden sorumluydu. 1994 yılında iş hayatına adım atan ve çeşitli şirketlerde insan kaynakları direktörlüğü yapan Margaret Howson, 2005 yılında Sanofi bünyesine katıldı. 2010-2012 yılları arasında şirketin Endüstriyel Operasyonlar biriminde altı Avrupa ülkesinden sorumlu İK Direktörü olarak çalıştı. 2012 yılında Sanofi İngiltere ve İrlanda'nın İK Direktörlüğü'ne atanan Howson, bu görevinde İK stratejisinin geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olarak; yetenek yönetimi, performans uygulamaları gibi konularda kurumsal İK politikalarının ve prosedürlerinin uygulanmasına öncülük etti.



## Nihan Alhan - Borusan Mannesmann

Türkiye çelik boru pazarının lideri Borusan Mannesmann'ın üst yönetiminde önemli bir atama gerçekleşti. Borusan Mannesmann İnsan, Kurumsal Gelişim, Çevre ve Sürdürülebilirlik konularından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak Nihan Alhan atandı. Hacettepe Üniversitesi İngiliz Dil Bilimi bölümü mezunu olan ve Bahçeşehir Üniversitesi'nde MBA eğitimini tamamlayan Nihan Alhan 2005-2014 yılları arasında Yazaki Otomotiv Yan Sanayi şirketinde İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yaptı. Autoliv Cankor Otomotiv şirketinde Ülke İK ve Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü rolünün yanı sıra Autoliv Avrupa Bölgesi Ücretlendirme ve Yan Haklar Koordinatörlüğü görevini üstlendi.



## Esra Boduroğlu - Mondelēz International Türkiye

Mondelēz International'ın Türkiye İK Liderliği görevine Esra Boduroğlu getirildi. Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İktisat bölümünde tamamlayan Boduroğlu, bugüne kadar insan kaynakları, global transformasyon İK proje yönetimi ve değişim yönetimi alanlarında çalıştı. 2009-2015 seneleri arasında The Coca-Cola Company İnsan Kaynakları departmanında farklı bölgelerden sorumlu olarak görev yaptı. Esra Boduroğlu, Mondelēz International Türkiye ailesine 2015'te Bölge Yetenek Yöneticisi

olarak katıldı. Sonrasında Global İnsan Kaynakları Transformasyon Yöneticiliği ve global projelerin Değişim Strateji Liderliği görevlerini üstlenen Boduroğlu, son olarak Mondelēz International Türkiye İnsan Kaynakları Lideri olarak atandı. Esra Boduroğlu, Mondelēz International'da Türkiye İnsan Kaynakları Liderliği görevinin yanı sıra Doğu Avrupa Bölgesi'nde AR-GE ve Kalite fonksiyonlarının da İnsan Kaynakları Liderliği'nden de sorumlu olacak.



## Hüseyin Çoban - ISS Türkiye

ISS Türkiye'de COO'luk görevine Hüseyin Çoban getirildi.

Hüseyin Çoban, Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra profesyonel iş yaşamına Profilo Çerkezköy fabrikasında başladı, ardından da Delphi Otomotiv Sistemleri'nde yaklaşık 10,5 yıl boyunca görev yapan Çoban, ISS ailesine katılmadan önce Mey İçki'de çalıştı. 2011 yılında ISS Türkiye ailesine katılan Hüseyin Çoban, Genel Müdür olarak sürdürdüğü görevine artık COO olarak devam edecek.



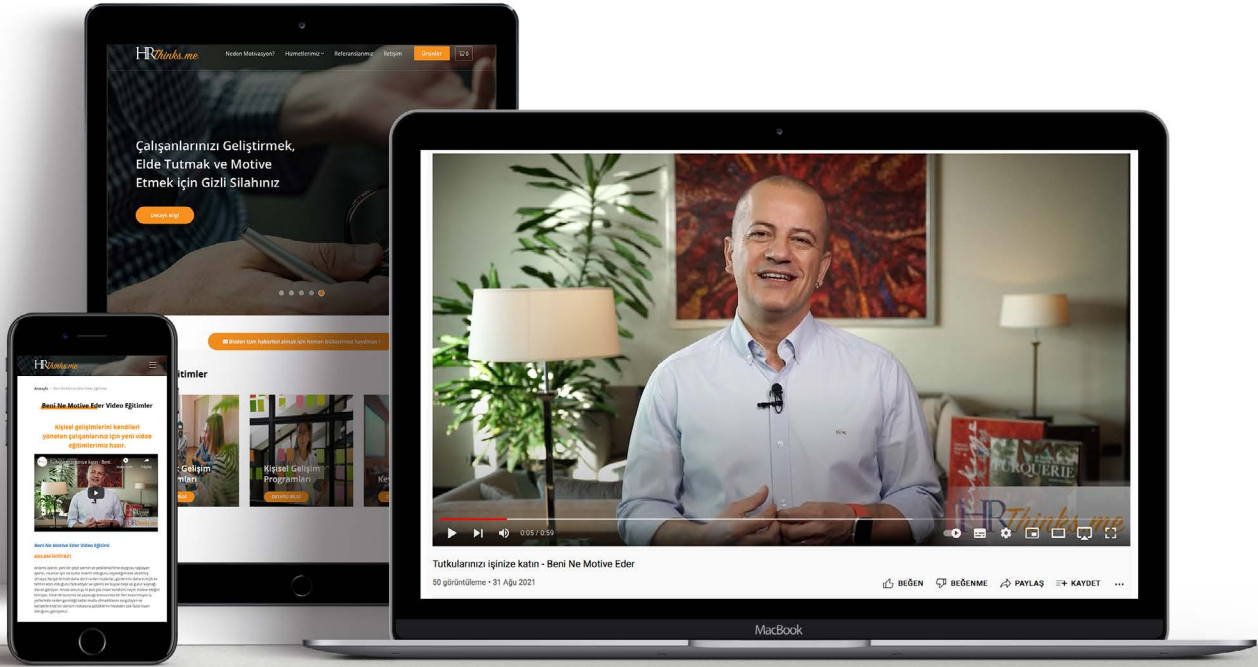
## Töre Birol - Henkel

Henkel'de Çamaşır ve Ev Bakım Avrupa Satış ve Ülke Yönetimi Başkan Yardımcılığı görevinde bulunan Töre Birol, Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Global Satış Kurumsal Başkan Yardımcısı olarak atandı. Birol, yeni görevine Henkel'in Düsseldorf'taki merkezinde devam edecek. İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olan ve Oxford Brookes Üniversitesi'nde MBA yapan Töre Birol; Koç Holding, BP ve Nielsen'de çeşitli pozisyonlarda görev aldıktan sonra, 2006 yılında Kategori Yöneticisi olarak Henkel kariyerine başladı. 2007 yılında Henkel'de Uluslararası Zincir Mağazalar Kanal Müdürü görevine getirildi.



2009'da Türkiye Zincir Mağazalar & Ticari Pazarlama & Kategori Yönetimi Yöneticiliği, 2011'de ise Henkel Baltıklar Genel Müdürlüğü görevlerini üstlendi. 2012 yılında Henkel Ukrayna Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak kariyerini sürdürdü.

# Kişisel gelişimlerini kendileri yöneten çalışanlarınız için yeni video eğitimlerimiz hazır



Beni Ne Motive Eder Video Eğitimi: Anlam İhtiyacı

Bireysel İş Şekillendirme:

'Ben Kimim, Nereye Gitmek İstiyorum, Oraya Nasıl Ulaşıyorum?'



Büyük İstifa devam ederken...  
**Vazgeçmeden önce çalışanları,  
seslerini yükseltmeye teşvik etmek**

Erica Lance



Şu anda "Büyük İstifa" hakkında çok fazla bilgi var. Geçtiğimiz birkaç ay boyunca, şirketlerden hükümetlere kadar her türden kuruluş, ayrılan çalışanların "tsunami" hakkında uyarı alarmları verdi.

Bazı çalışanlar bilgi ve görüşlerle gelecek ve konuşacak ancak çoğu değil. Sessiz olanlar, yöneticileri onların yeteneklerini ortaya çıkarabilseydi, muhtemelen şirket için yararlı ve benzersiz faydaya sahip olacaklardı. Yüksek potansiyelli de olabilirler. Açıkça, bu artan huzursuzluk ve istifaya ortamında, yöneticilerin tüm çalışanlardan gelen girdileri proaktif olarak arama ve buna göre hareket etme konusunda net bir yetkileri vardır.

Çalışanların ayrılma nedenleri hakkında çok fazla spekülasyon olsa da - ve nedenleri de onlar kadar çeşitli olabilir - bence şirketlerin ciro dalgasını durdurmaya yardımcı olmak için şu anda yapabilecekleri nispeten basit ama son derece önemli bir şey var: Dürüst geri bildirim.

### Çalışanların da Sesi Var

Çalışanların söz hakkı vardır ve de bir fikre, görüşe veya endişeye sahip olma ihtimalleri vardır. Şirketler, çalışanlarının söz sahibi olmalarına ihtiyaç duyar. Çoğu zaman ihtiyaç duyduğumuz girdiyi çalışanlardan alamıyoruz ya da daha rahat konuşabilen birkaç çalışandan kendiliğinden aldığımız girdilere güveniyoruz. Ancak çalışanlar kendileri için ayağa kalkıp "Hey, ihtiyacım olan şey, bu" demezse; "İstediğim bu;" "Bu, işleri iyileştirmek için yapmamız gereken bir şey;" o zaman ses yok. Ve birçoğu basitçe konuşmayacak. Doğrudan sorulmadığı sürece, hayır.

Yöneticilerin, çalışanlara girdi, geri bildirim ve hatta eleştiri için proaktif bir şekilde ulaşmaları gerekir. Ancak etkililik, basitçe sormaktan daha fazlasıdır. Ağırlıklı olarak dinlemek, kabul etmek ve mümkün olduğunda size söylenlere göre harekete geçmekle ilgilidir.

### İşverenlerin duyması ve dinlemesi gerekiyor

Duyma ve dinleme çok farklı iki şeydir. Duyma pasiftir. Dinlemek aktiftir ve iyi

yapıldığında stratejiktir. İşverenlerin proaktif olarak çalışanlara ulaşması ve stratejik yollarla onlardan görüş alması gerekir. Hem bireysel hem de ekip olarak, yetenek havuzlarından kimlerden ses çıkmadığına dikkat etmeleri gerekir.

Örneğin, #MeToo hareketi ve Afrikalı Amerikalılar-#BlackLivesMatter gibi kadınları da içeren çalışan kesimleri tarafından son zamanlarda ortaya çıkan büyük medya çığıklarını düşünün. Kuruluşlar bu grupların söylediklerini duydular ve bazıları gerçekten dinlediler. Bazıları ise duyduklarına göre harekete geçerek gerçek değişiklikler yaptı.

Tüm çalışanlardan gelen girdilere ihtiyacımız olduğunu kabul etmeye devam ederken, daha fazla girdiye ihtiyaç duyabileceğimiz belirli segmentleri stratejik olarak belirlediğimiz bir yere gitmemiz gerekiyor.

Özellikle:

- Ofise geri dönmek istemeyen evden çalışan çalışanlar.
- Evden çalışan ve ofise geri dönmek isteyen çalışanlar.
- Her iki ortamda da çocukları, ebeveynleri veya başkaları için bakım gereksinimleriyle karşılaşan çalışanlar.
- Yeterli kariyer geliştirme fırsatı verilmediğini düşünen çalışanlar.
- Çalışanlar - son Facebook muhbiri gibi - şirketlerinin eylemlerinin veya eylemsizliklerinin ardındaki etik tutumlarla ilgilenirler.

Çok sık bir çalışan, görünüme göre görünürde bir sebep olmaksızın, yöneticisini şaşırtmak için kapıdan dışarı çıkar. Çalışanlar çoğu zaman yöneticilerinin duygu veya motivasyonlarını bir şekilde sezebileceklerini düşünürler. Tanınmak istiyorlar, ancak çoğu zaman bu istek yöneticiye ulaşmıyor.

Etkili işitme ve dinleme, geri bildirim döngüleri gerektirir. Bu sadece çalışanlarla konuşmakla ilgili değil; onlarla açıkça konuşmakla ilgili. Paylaşmak ve girdi

aramak ve bunu yapmayı güvenli hale getirmek. Bunun, çalışanın fark edilmeden çalışmaktan bıkip kaçma kararı vermeden önce proaktif olarak yapılması gerekir.

### Bire Bir İletişim: Yöneticiler İçin En İyi Uygulama

Ne yazık ki meşgul yöneticiler için çalışanların ilgisini çekmek ve anlamak için herkese uyan tek bir iletişim yöntemi yoktur. Herkesin benzersiz bakış açıları olan bireyler olarak ele alınması gerekir.

Yöneticilerin, çalışanların nasıl çalıştığını öğrenmek için bire bir görüşmeleri gerekir.

- İşlerinden dolayı hayal kırıklığına uğradılar ve nelerin değiştirilmesi gerektiğini düşünüyorlar?
- Operasyonun hangi alanlarının harika ve hangilerinin eksik olduğunu düşünüyorlar?
- Şirketin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir, nasıl gelişiyor?
- Şirket kendisini nasıl daha çekici bir iş yeri haline getiriyor?
- Hedefleri nelerdir—onlar için hedefleriniz nelerdir?
- Nerede başarılı olmadıklarını hissediyorlar ya da rehberliğe ihtiyaçları var mı?
- Şirket onların ihtiyaçlarını nasıl karşılayabilir?

Bu etkileşimler hem çalışanın hem de yöneticinin, kişisel bir anlayışa ulaşma nihai hedefi ile bakış açılarını paylaştıkları bir iletişim köprüsüdür.

### Çalışanlar her zaman "Farklı bir şeye ihtiyacım var!" demek için ellerini kaldırmayacak. Sadece gidip başka bir yerde arayacak.

Bu yetenek sıkıntısı iş piyasasında, çalışan beklentilerini anlamak ve kutuplaşmayı azaltmak çok önemli hale geliyor. Bu bir yöneticinin işidir. Büyük İstifa ile mücadele eden şirketler için bundan daha önemli bir iş olmayabilir.

# Tuborg Akademi'de hedef kalıcı öğrenme, yöntem ve araçlar çok çeşitli...

Tuborg Akademi'deki yeni uygulamaları dinlemek üzere teybimizi uzattığımız Eğitim ve Gelişim Müdürü Gülper Öztürk Bezci'nin aktardıklarını özetlemek kolay değil çünkü şirketin uzun vadeli stratejilerine ulaşabilmesi için çalışanların hem teknik hem de yetkinlik gelişimini destekleme hedefiyle soluksuz çalışıyorlar: Beyaz yakalı çalışanlar ve saha üretim ekipleri için yeniliklere imza atıyor, güçlü iç eğitimlerin deneyimlerinden yararlanıyor ve interaktif asenkron eğitimlerle sınıf eğitimlerindeki pratik imkanını online eğitimin her daim ulaşılabilirliğine taşıyorlar. Hadi gelin, şimdi detaylara birlikte kulak verelim.

## Öncelikle, Tuborg Akademi olarak son dönemde imza attığınız yenilikçi çalışmalardan kısaca söz eder misiniz?

Tuborg Akademi olarak şirketimizin uzun vadeli stratejilerine ulaşabilmesi için çalışma arkadaşlarımızın hem teknik hem de yetkinlik gelişimini desteklemeyi hedefliyoruz. Bu amaç doğrultusunda çalışma arkadaşlarımıza sunduğumuz eğitim ve gelişim faaliyetlerini geliştirmek öncelikli hedeflerimizden biri.

2021 yılında ekibimize dahil olan Eğitim Tasarım Uzmanımız ile birlikte online ve video eğitimleri kendimiz hazırlamaya başladık. Bu eğitimlerin içeriklerinde öğrenmeyi artıracak farklı araçların ve oyunlaştırmanın kullanılmasına önem veriyoruz. Hem teknik hem de davranışsal yetkinlikler ile ilgili farklı konularda içerik üretiyor, eğitimler tasarlıyoruz.

Beyaz yakalı çalışanlarımızın teknik gelişimini destekleyebilmek için son dönemde pozisyon bazlı teknik beceri analizi yaptık. Belirlenen teknik becerileri göz önünde bulundurarak her bir çalışanımızın teknik eğitim ihtiyaçlarını belirledik. Önceliklendirdiğimiz gelişim alanları için iç eğitim, dış eğitim, birbirinden öğrenme, koçluk/mentörlük gibi farklı metodlar belirledik. Bu şekilde çalışanlarımızın teknik gelişimi için bireysel öğrenme yolculuğu oluşturduk.

Saha üretim çalışanlarımızın teknik gelişimini desteklemek için ise sahada yapılan uygulama sınavları tasarladık. Sürekli Gelişim Departmanı ile yürüttüğümüz bu çalışmada her bir pozisyon için teknik becerisini ölçümlenebileceğimiz soru setleri oluşturarak bu soruları iş başında uygulamalı olarak yapmasını bekliyoruz.

Uzun yıllardır kendi görevlerine ek olarak İç Eğitimlik yapan güçlü bir ekibimiz var. İç Eğitimlerimiz Türk Tuborg Yetkinlik Modeli'nde yer alan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik sınıf eği-

timleri hazırladı ve bu eğitimleri kendileri veriyor. Katılımcılardan da oldukça olumlu geri bildirimler aldığımız bu eğitimler sayesinde iç eğitimlerimizin şirket içindeki deneyimlerinden faydalanan, bu birikimi diğer çalışanlara da aktarmalarını sağlıyoruz.

İç eğitimlerimiz aynı zamanda uzman oldukları konularda hazırladıkları eğitim videoları, film ve kitap önerileri, özet konu açıklamalarından oluşan infografikler gibi karma öğrenmeyi destekleyecek araçlar hazırlıyor. İç eğitimlerimiz katkı sağladıkları tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerinden puan topluyor ve bir ödüllendirme sistemine dahil oluyor.

Son dönemde özellikle davranışsal yetkinlik gelişimine katkıda bulunacak en yenilikçi çalışmamız ise İnteraktif Eğitim Videoları. Çalışanı öğrenmenin merkezine alan ve onun seçimleri ile eğitimi şekillendirebildiği bu öğrenme aracı, aynı zamanda bilginin davranışa dönüşmesi için ilk temelleri atma açısından da oldukça etkili.

## Eğitim ve gelişim konusunda hangi yöntem ve araçlara ağırlık veriyorsunuz?

Tuborg Akademi olarak karma öğrenmenin gücüne inanıyoruz. Aynı konuyu farklı eğitim ve gelişim araçları ile ele alarak çalışanın tercihlerine uygun bir şekilde sunmayı amaçlıyoruz.

Pandemi ile birlikte sınıf eğitimlerimizin hepsini sanal sınıflara uyarladık. Ayrıca bu eğitimleri destekleyecek videolu öğrenme materyalleri üretmeye başladık.

Online eğitimlerimizi daha geniş hedef kitlesi olan konularda kullanmayı tercih ettik. Kimi zaman online eğitimlerimizi sınıf eğitimlerimizin tamamlayıcısı olarak kullandık.





Mentörlük sürecimizi genişleterek ekip yöneten daha çok çalışma arkadaşımızın faydalanmasını planlıyoruz.

Özellikle %100 Liderlik Okulu çatısı altında toplanmış olan tüm gelişim programlarımızda olduğu gibi, farklı yöntem ve araçları bir arada kullanarak kalıcı öğrenmeyi hedefliyoruz.

Diğer yandan, az önce de belirttiğim gibi, en yeni araçlarımızdan biri ise İnteraktif Eğitim.

## “İTERAKTİF EĞİTİM TASARIMINDA DANIŞMANIMIZ ÖZER KOÇ’UN VE THE SMART INTERACTIVE’İN DESTEĞİ İLE SINIF EĞİTİMLERİNDEKİ PRATİK İMKANIMIZI ONLINE EĞİTİMİN HER DAİM ULAŞILABİLİRLİĞİNE TAŞIDIK”

### İnteraktif eğitim araçlarını kullanmaya nasıl karar verdiniz ve süreç nasıl işledi?

Etkileşimli eğitim videoları çok uzun zamandır takip ettiğimiz bir araç. LMS altyapısı değişikliği önceliğimiz doğrultusunda geçiş projemizi tamamladıktan sonra interaktif eğitim çalışmalarımıza başladık.

Bulduğumuz dönem sebebiyle konu önceliğimizde bir değişiklik yaparak yeni eklenen Uzaktan Çalışma Becerisi ve Uzaktan Çalışma & Yönetim Becerisi yetkinliklerimizin gelişimini

hedefledik. Yönetim ve Liderlik konusunda uzun zamandır iş birliği içinde olduğumuz değerli Özer Koç eğitmenliğinde ve The Smart Interactive şirketi organizasyonu ile iki eğitim için uzun bir hazırlık sürecine girdik. Şirketimize özel içerikle hazırladığımız bu eğitimler için ilgili gruplarla birlikte senaryo hazırlıklarımızı tamamladık ve prodüksiyon/kurgu çalışmaları sonrasında eğitimlerimizi yayınladık.

### Bu araçların sizce ne tür faydaları var?

Çalışma arkadaşlarımızın eğitimin deneyimine kalite katan bir teknik olması bizim için en büyük artı oldu. Asenkron eğitimde de interaktivite deneyimi çevrimiçi öğrenme araçlarına olan yakınlığımızı artırdı. Öğrenen kişi ile eğitmen arasına giren ekranın mesafesini fazlasıyla azalttı.

Bugünlerde ekran karşısında geçirdiğimiz saatlerin gerek iş gerekse eğitim süreçlerinde verimi ne kadar düşürdüğünü biliyoruz. Diğer yandan, etkileşimli eğitim kişiyi öğrenmenin içinde tutan yapısıyla bu gidişatı değiştirdi. Verdiği teorik bilgileri uygulamaya dökmeye imkan veren tekniğiyle, sınıf eğitimlerindeki pratik imkanımızı online eğitimin her daim ulaşılabilirliğine taşıdı.



## Etkileşimli eğitim videolarının sonuçları, geri dönüşleri nasıl oldu?

İnteraktif eğitim deneyimimizde çalışma arkadaşlarımızdan aldığımız değerlendirmeler doğru yolda olduğumuzu gösterdi. Her iki eğitimimiz için de değerlendirme sonuçları eğitimin başarısına işaret ediyor. Eğitim süresi ile ilgili geri bildirimleri de dikkate alarak etkileşimli eğitim videolarının faydasından yararlanmaya devam edeceğiz.

### Uzaktan Çalışma ve Yönetim Eğitimi

Eğitimin ihtiyaca uygunluğu	Eğitimin uygulanabilirliği
8,8	8,6

Eğitimin toplam süresi	Bu eğitimi çalışma arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?
8,1	8,7

### Uzaktan Çalışma Eğitimi

Eğitimin ihtiyaca uygunluğu	Eğitimin uygulanabilirliği
8,9	8,8

Eğitimin toplam süresi	Bu eğitimi çalışma arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?
8,3	8,9

## Son olarak bundan sonraki hedeflerinizi, ajandanızdaki öncelikli maddeleri paylaşır mısınız?

Dijitalleşme çalışmalarımıza tüm hızıyla devam ediyoruz. Öğrenen organizasyon olma yolculuğunda karma öğrenme, birbirinden öğrenme ve mentörlük süreçlerine ağırlık vereceğiz. Pozisyona özel gelişim programları tasarlayarak teknik gelişime destek olmaya devam edeceğiz. Ayrıca tüm eğitim ve gelişim faaliyetlerinde ölçme araçlarının daha etkin kullanılmasını sağlayarak bu faaliyetlerin işimiz üzerindeki somut etkisini değerlendireceğiz.

Tuborg Akademi olarak, her zaman “Unutma, sen geliştikçe Türk Tuborg gelişecek ve emin adımlarla ilerleyecek” diyoruz. Bu yolda, çalışma arkadaşlarımızın gelişim yolculuğuna katkı sağlayacak her gelişim aracını takip etmeye ve kullanmaya devam edeceğiz.

# İşin ve İş yerinin Geleceği: İnsan, Kültür ve Liderlik

'İşin geleceği' (future of work) uzun bir süredir tüm dünyada şirketlerin gündeminde... Pek çok kurum, insan ve kültür boyutundaki çalışmalarını işin geleceği başlığı altında konumlandırıyor. Öte yandan, o kadar büyük bir çatıdan bahsediyoruz ki, herkes için bu kavramın anlamı farklılaşabiliyor. Yıldız Holding'de işin geleceği kavramını çok boyutlu bir anlayışla ele alıyoruz.

Bahattin Aydın - Yıldız Holding İnsan ve İş Destek Başkanı

## İşlerin geleceğine hazırlanmak

Derler ya; eskisi gibi olmaz, böyle de kalmaz. Tam olarak böyle bir dönemde yaşıyoruz. Teknolojik gelişmeler, paydaşlarımızın ihtiyaçları ve rekabet koşulları sürekli değişiyor. Bu da işimizi ve iş yapış şekillerimizi değiştiriyor. Örneğin, geçmişe dönüp baktığımızda, 1960'lar 1970'ler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de üretimin öncelikli olduğu bir dönemdi. Sonrasında ürettiğinizi satmak ve dağıtmak önemli hale geldi. Daha sonra pazarlama öne çıktı. Her defasında bu fonksiyonlar şirketlerin lokomotifleri oldu. Bugün ise dijital dönüşüm ile birlikte bilgi teknolojileri fonksiyonları öne çıkıyor. Küresel salgın ile birlikte öne çıkan bir diğer fonksiyon ise, İnsan Kaynakları oldu.

İşin geleceği, geleceğin belirsizliğine bugünden hazırlıklı olmak için şirketlerin atması gereken adımların bir yol haritasını oluşturuyor. Ancak işin geleceğine hazırlanmak için bütüncül bir dönüşümden geçmemiz gerektiği çok açık. Özellikle küresel salgının bu dönüşüm sürecini hızlandırdığını düşündüğümüzde 'pansuman' tedbirlerle ilerlemek şirketler için mümkün değil. Zira, olağanüstü dönemler olağan tedbirlerle geçirilemez. Bu nedenle sözünü ettiğimiz dönüşümün, şirketlerin tüm süreçlerini kapsamı büyük önem taşıyor.

## Farklı iş modellerinin bir bütünlük içinde çalışması gerekiyor

İşin geleceği değişirken bu değişimin en net gözlemlendiği alan 'iş yeri' oldu. Salgın dönemiyle birlikte iş, zamandan ve mekândan bağımsız hale geldi. İşimizi yapabildiğimiz her yer artık iş yerimiz. Yeni çalışma modelleriyle birlikte farklı iş modellerinin bir arada çalışmasını kolaylaştıracak, iş birliğini, yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyecek ofis tasarımları ön plana çıkıyor. Ofislerin aynı zamanda fiziksel-dijital ortamların etkileşimini maksimize edecek şekilde değişmesi gerekiyor.

Dijital olgunluk ise ofislerin geleceği için kritik başarı faktörlerinden biri haline geldi. Hayatını kazanmak için mesai saatlerinden ve mekanlardan bağımsız çalışan kişiler için kullanılan "Dijital göçebe" kavramı, özellikle salgın döneminde güçlü bir karşılık buldu.

Şirketler artık bordrolarında ne kadar insan olduğuyula değil, kurduğu iş gücü ekosistemi ile kıymetli hale geliyor. Freelance çalışanların şirketlerin iş gücü ekosisteminin önemli bir parçası haline geleceği ortada. Bu nedenle şirketlerin yeni çalışma modellerinin tamamına yanıt verebilecek yapılar kurması gerekiyor.

Yıldız Holding'de de bu tespitlerden yola çıkarak, İK organizasyonumuzla ilgili önemli bir karar aldık ve "UYDU-Yeni Nesil Çalışma Modellerini" hayata geçirdik. Hedefimiz, farklı çalışma modellerinde bulunan çalışma arkadaşlarımızın tam bir uyum içinde çalışmasını sağlayacak ekosistemi oluşturmak. Bu doğrultuda, çalışma arkadaşlarımızın bu sisteme adaptasyonunu hızlandırmak için UYDU-Yeni Nesil Çalışma Modelleri Eğitim Programını hayata geçirdik. Programla farklı modellerde etkin çalışma, dijital müşteri ve çalışan deneyimi, dijital fasilitasyon gibi alanlarda yetkinlik gelişimini hedefliyoruz.

### **Türkiye'de 21,1 milyon kişi kişisel yetkinliklerini geliştirmek zorunda**

Dijitalleşme ve küresel salgın değişimin temel itici güçlerini oluşturuyor. COVID-19 dönemi, şirketlerin sunduğu çalışan deneyimi açısından bir turnusol kâğıdı görevi gördü. Bu dönemde "insan odaklı" yaklaşımıyla öne çıkan şirketler çok daha iyi performans gösterdi. Değişime uyum sağlayabilen (esnek), dijital yetkinlikleri güçlü, kendini "güncelleyebilen" kişiler bugünün iş dünyasında başarılı oluyor.

McKinsey'in "İşimizin Geleceği" adlı raporuna göre, otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle önümüzdeki 9 yılda, Türkiye'de 7,6 milyon iş ortadan kaybolacak veya dönüşecek; 8,9 milyon da yeni iş oluşacak. Bu da Türkiye'deki 21,1 milyon kişinin yetkinliklerini geliştirmek zorunda olduğu anlamına geliyor. Buradan çıkarılacak ders son derece basit. Hiç vakit kaybetmeden kendimizi güncellememiz gerekiyor. Peki bu güncelleme hangi çerçevelerde gerçekleşecek?

### **Çalışanların gelişimini desteklemek şart**

Fütürist Alvin Toffler, "21. yüzyılın cahilleri okuma-yazma bilmeyenler değil, öğrenmeyen, öğrendiği yanlışlardan vazgeçmeyen ve yeniden öğrenmeyenler olacak" diyor. Bu yazıyı okuyanlara şunu öneririm: Son altı ayda yaptığınız işlerin tamamını bir düşünün. İşinizin ne kadarını yenilikçi bir bakış açısıyla veya yeni bir uygulamayla yaptınız?

Eğer işinizi tamamen aynı yapıyorsanız, bilin ki birileri sizin yerinize o yeniliği yapıyordur. Bu dönemde en kıymetli yetkinliklerden biri 'öğrenme çevikliği'. Örneğin, işe alımlarında yapılan değerlendirmeyi belirli bir süre sonra tekrar yapıp çalışanların bu deneyimden neler öğrendiklerini ölçen yeni sistemler devreye girdi.

Tüm bunların yanı sıra, öğrenme süreçleriyle ilgili sorumlulukları sadece çalışanlara yüklemek adil değil. Şirketlerin de çalışanlarının yetkinlik dönüşümüne katkı sağlaması gerekiyor. Bizler de bu doğrultuda çalışanlarımız için "Analitik Akademi, UYDU Eğitimleri, LinkedIn Learning, Cross Knowledge, HBS Online" gibi kişiselleştirilmiş gelişim programlarına dahil ediyoruz. Bu konuda farkındalığı da görüyoruz. Örneğin LinkedIn Learning'de çalışanlarımızın daha çok veri analitiği, büyük veri gibi alanlarda eğitimler aldığını gördük. Bu da şirketimizde bir farkındalık oluşturuyor.

### **Dijital yakalıların sayısı artacak**

Çalışanları yaptıkları işe göre kategorilere ayırmak adına beyaz yaka, mavi yaka, altın yaka, metal yaka, yeni yaka gibi metaforlar sıklıkla kullanılır. Ancak günümüzde yakalar arasında ayırım giderek bulanıklaşıyor çünkü tüm iş alanlarında dijital dönüşüm etkisini gösteriyor. Gelecekte bu kadar keskin ayrımlar görmeyeceğiz. İş gücü, daha hibrit bir yapıdan oluşacak. Daha fazla girişimci/danışman/sözleşmeli çalışan göreceğiz.

Dünya Ekonomik Forumu, 2025 yılında işin insanlar ve makineler arasında yarı yarıya bölüneceğini öngörüyor. Böyle bir ortamda, "hangi yakalı" olduğunuzdan ziyade "dijital yakalı" olmak önemli. Her kademedeki dijital okur yazarlık, teknolojik yetkinlik giderek daha önemli hale geliyor. Her çalışanın, her şirketin içinde bulunduğu sektörlerde trendleri okuyabilmesi gerekiyor.

Bu aynı zamanda interdisipliner bir yaklaşımı beraberinde getiriyor. Örneğin, bundan sonra İnsan Kaynakları fonksiyonunda neden bilgisayar mühendislerini görmeyeceğiz? Yıldız Holding'de ağırlıklı olarak FMCG

sektöründe faaliyet göstersek de şu anda çok farklı mesleki geçmişe sahip yetenekleri bünyemize katıyoruz. Böylece farklı bakış açılarını işimize ve iş yapış şekillerimize dahil ediyoruz.

### **İyi bir çalışan deneyimi verimliliği artırıyor**

Çalışan deneyimi son yıllarda bir rekabet avantajı haline gelmeye başladı. Çünkü iyi bir çalışan deneyimi sunmak, şirket performansına da pozitif yansıyor. Aynı zamanda yetenek rekabetinde de iyi bir çalışan deneyimi sunan şirketler tercih sebebi oluyor. İşveren markası çalışmalarını bu açıdan çok kıymetli.

Bizler Yıldız Holding'in "Mutlu Et Mutlu Ol" misyonunu işveren markamıza ve çalışan deneyimine değer katan bir anlayış olarak ifade ediyoruz. Ayrıca yine Yıldız Holding'de "CEOnline, Yönetim Kurulu Başkanına Sor, Ortak İletişim Platformu" gibi yapılar kurgulayarak, çalışanların liderler ile doğrudan iletişim kurabilmesini sağlıyoruz.

### **Yeni nesil liderlik 'çeviklik' gerektirecek**

Değişen ihtiyaçlar organizasyonları değiştiriyor, geleceğin organizasyonları da yeni nesil liderliğe ihtiyaç duyuyor. Güç kültüründen güçlendiren kültüre, sevk ve idareden sorumlu liderlikten ilham veren liderliğe geçiş, özellikle yeni nesil yetenekler için çok büyük önem taşıyor. Baş döndürücü bir değişimin yaşandığı bu çağda, çevik dönüşüme açık liderlerin daha başarılı pozisyona aldığı ortada. Bu yüzden çevikliği; zihniyette sürekli bir değişim olarak görmek gerekiyor. Liderlerin şirket vizyonunu temsil eden bir rol model olması gerekiyor. Katılımcı liderlik anlayışıyla şirket içindeki farklı kültürleri aynı potada buluşturmak ve işlerin geleceği için uygun koşulları sağlamak önem taşıyor.

Mevcut alışkanlıkları, iş yapış şekillerini değiştirmek kolay değil; bu nedenle "değişim yönetimi" sabır ve kararlılık gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkıyor.



# “Büyümekte olan uluslararası organizasyonumuzu kendi yeteneklerimiz ile besleyeceğiz”



“Geleceğini İnşa Et” projesiyle ne amaçlanıyor? Dijitalleşme konusunda neler yapılıyor? Ana odak alanlarından biri olan yetenek yönetimi konusunda gündemde neler var?

Çimento İnsan Kaynakları alanındaki en son gelişmeler,  
İK Direktörü Melek Özen ile yaptığımız röportajda...

**Öncelikle Çimento’teki İK yapısını anlatır mısınız? Kaç kişilik bir ekipsiniz, kaç kişilik bir gruba hizmet üretiyorsünüz? Nasıl bir çalışan profiliniz var?**

Çimento Grubu, merkezi İtalya’da (yasal olarak Hollanda’da) bulunan Cementir Holding’in yüzde 98 pay sahibi olduğu bir iştiraki. Türkiye’deki şirketimiz ise 1950 yılında kuruldu ve köklü bir geçmişe sahip.

Bu şirket yapısı içinde İnsan Kaynakları, direktörlük düzeyinde Çimento Grubu Türkiye CEO’suna bağlı olarak yönetiliyor. Aynı zamanda İtalya’daki Cementir Holding CHRO’suna da matris yapıda

bağlı olan İK Direktörlüğü, “İK Operasyonları ve Endüstriyel İlişkiler”, “Yetenek Yönetimi”, “Organizasyonel Gelişim ve Ücret Yönetimi” olmak üzere 3 fonksiyonda 6 kişilik ekiple İK süreçlerini şirketin merkezi olan İzmir’den yönetiyor. Ayrıca tüm Çimento tesislerinde İK operasyonlarına destek olan ekipler yer alıyor.

Çimento Grubu Türkiye’de, çimento, beton, atık yönetimi, akaryakıt ve inşaat sektörlerinde 10 farklı ilde (İzmir, Manisa, İstanbul, Aydın, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Kars, Malatya, Elazığ) faaliyet gösteriyor ve yaklaşık 1.000 kişiye doğrudan istihdam sağlıyor.

Grubun çalışan profilini yüzde 70’i mavi, yüzde 30’u da beyaz yakalılar oluşturuyor. Çalışanlarımızın yaş ortalaması 41, şirket kıdem ortalaması 11 yıl. Beyaz yaka çalışanlarımızın yüzde 20’si kadınlardan oluşuyor.

**Yakın zamanda imza attığınız ve özellikle etkisini gördüğünüz temel uygulamalarınız hakkında bilgi verir misiniz?**

2021 yılında üniversitelerin meslek yüksek okullarının kimya, makine, elektrik ve mekatronik bölümlerinden mezun olacak öğrencilere yönelik “GELECEĞİNİ İNŞA ET” isimli bir proje başlattık.

Projede bu yeni mezun çalışanlarımız için 2 yıllık bir yol haritası belirledik. Böylece hem genç yetenek istihdamına katkı sunmayı, hem de orta vadede yetkin teknik personel ihtiyacımızı karşılamayı hedefliyoruz. Beni ve tüm ekibi çok heyecanlandıran bir proje bu. Sektörümüze yetenekli iş gücü kazandırma hedefiyle başladığımız bu projeye yapılan yoğun başvurular arasından 3 kadın ve 3 erkek adayı seçtik. Bu 6 kişi 2 yıl boyunca yapılandırılmış eğitim sürecinden geçecek ve çalışarak öğrenme imkanına sahip olacak.

Program kapsamındaki eğitimler; çimento sektörünün en değerli iş birimi alanlarından olan üretim, kalite ve bakım departmanlarını kapsayacak şekilde dizayn edildi. Teorik ve pratik alanlarda ve zengin bir içerikte eğitim alacak katılımcılar, ilk yılın ardından ilgili bölümlerde bir yıl daha gelişim programlarına devam edecek.

Verimli sonuçlar aldığımız bir diğer projemiz ise dijitalleşme alanında. Şirket içi iletişimimize önemli katkı sağlayan, çalışanlarımızla şirket haberlerini, bölümlerin aktivitelerini ve çalışmalarını hızla paylaştığımız "Intracim" isimli portalimizi yeniledik ve daha interaktif kullanılabilir hale getirdik. Ödül törenlerimizi de online platforma taşıdık, "Çimentoş Grup Birarada" törenimizde tüm Türkiye'deki çalışanlarımızla bir platformda buluşup hep birlikte aynı coşkuyu yaşama şansımız oldu.

Global düzeyde Cementir Grup ile birlikte de yürüttüğümüz projelerimiz de oluyor. Bu projelerden biri olan Global Performans Yönetim Sistemi "myPerformance" ile sürekli geri bildirim ve gelişimi, şirketimizde performans kültürünün içine konumlandırmayı hedefledik. Büyük bir yapının parçası olarak yeteneklerimizi de global seviyede yönetebilmek ve yeteneklerin ülkelerarası görünürlüklerinin artması için önemli bir adım attık.

## **Pandemi ile birlikte çalışma düzeninizde nasıl bir değişiklik oldu? Bundan sonrası için konuyla ilgili öngörüleriniz neler?**

Türkiye'de ilk vakaların çıkması ile birlikte çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlıklarını güvence almak amacıyla tüm ofis çalışanlarımızın evden çalışma sürecine hızla geçişini sağladık. Tüm yönetim ekibimizin konuya önem ve özenle yaklaşmasıyla kararlarımızı doğru zamanda aldığımızı ve hızla uygulamaya koyduğumuzu söyleyebilirim. Halen ofis çalışanlarımız için uzaktan çalışma sürecimiz devam ediyor.

Pandemi sonrasındaki çalışma metodumuzu belirlemek için tüm grup genelinde çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu vesile ile uzaktan çalışmanın da verimli bir çalışma yöntemi olduğunu deneyimlemiş olduk. Bu deneyimle pandemi sonrasında da ofis çalışanları için hibrit bir çalışma düzeni uygulamayı planlarımız arasında bulunduruyoruz.

Z kuşağının beklenti ve taleplerine de baktığımızda esnek bir çalışma düzenine geçmemiz gerektiğini gündemden güne daha iyi anlıyoruz. Uzaktan çalışma döneminde de sağlıklı iletişimi sağlamak için yeni yollar ve yöntemler geliştirmek yeni dönem gündemimizde her zaman yerini koruyacak.

## **Önümüzdeki dönem için İK ajandanızda hangi öncelikle gündem maddeleri yer alıyor?**

Cementir Grup'un global ve dinamik yapısını daha da güçlendirmek amacıyla İK alanında planladığı önemli projeler var. Bu projeler içinde Türkiye'deki operasyonların da yeri büyük. Yatırımların ve büyümenin devam ettiği bir Grup olmamız nedeniyle yetenek yönetimi odaklanacağımız ana başlıklardan biri olacak.

Bu kapsamda önümüzdeki dönemde genç yeteneklerin istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili projelerimiz olacak. 2021 yılı bitmeden Cementir Grup'la birlikte uluslararası alanda yönetilecek bu proje kapsamında genç mühendisler için 1,5 yıllık bir gelişim planını hazırlamış olacağız. Genç yeteneklerin hem Türkiye'deki tesislerimizde hem de diğer uluslararası iştiraklerde, rotasyon uygulaması ile farklı sektör, ülke ve departmanlarda deneyimi edinmeleri amacıyla planlanacak bu eğitimlerle çok etkili ve verimli sonuçlar alacağımıza inanıyoruz.

Böylece büyümekte olan uluslararası organizasyonumuzu kendi yeteneklerimiz ile besleyeceğiz. Yeteneği istihdam etme ve elde tutma ile ilgili performans odaklı tüm entegrasyon çalışmalarımız da devam edecek.

Bununla birlikte kurum kültürünü güçlendirme ve geliştirmek de önümüzdeki dönem gündem maddelerimiz arasında. Çevik (Agile) çalışma metodu ile ilgili proje hazırlıklarına da başladık, bu konuyu önümüzdeki senenin çalışma alanlarından birisi olarak belirledik.

Bir yandan da dijitalleşen dünyaya uyumumuzu hızlandıracak ve çalışanlarla iletişimimizi güçlendirecek farklı iletişim kanalları üzerine araştırma ve çalışmalar yapmaya başladık.

Bu çalışmalarını tamamladığımızda, işveren markamız açısından, kısa ve orta vadede olumlu etkilerin oluşacağına inanıyoruz.

Ayrıca, Çimentoş kuruluşundan bu yana topluma sağladığı faydalarla da her zaman ön planda olmuş bir Grup. Çimentoş Eğitim ve Sağlık Vakfı'mızın çalışmaları ile gurur duyuyoruz. Şirketimizin sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar çabalarına desteğimizi, gönüllü çalışanlarımızın katkılarını da alarak, sürdüreceğiz.

# 2022'nin şifreleri:

## Reskilling (yeniden beceri kazanma) ve Upskilling (beceri geliştirme)

Derleme





İşgücü planlaması, sahip olduğunuz yetenekten en iyi şekilde yararlanmayı gerektirir. Dünya Ekonomik Forumu'na (WEF) göre, küresel işgücünün yarısına 2025 yılına kadar yeniden beceri kazandırılması gerekecek.

Bu tarz istatistikleri kaç kez gördüğünüz veya duyduğunuz önemli değil, her zaman şok etme gücüne sahipler.

Ve daha da fazlasına...

İşlerin Geleceği Raporu 2020 adlı araştırmasında, WEF, 2025 yılına kadar 85 milyon işin gereksiz olacağı ve 97 milyon yeni rolün yaratılacağı, hangi rollerin gerekli olduğu konusunda sismik bir değişim öngörüyor.

Bu tahminler göz önüne alındığında, yeniden beceri kazanma ve beceri geliştirmenin 2022'ye girerken hala işin şifreleri olması şartıdır değil.

### Değişen beceriler alanı

Mesaj net: Beceriler değişiyor, işler değişiyor, organizasyonlar ve endüstriler değişiyor - tüm çalışma ortamı değişiyor ve bu son derece hızlı gerçekleşiyor.

Bu değişikliklerin arkasında ne var?

Elbette teknoloji, küresel bir pandeminin de oynayacak rolü olmasına rağmen.

Teknolojik yenilik ve otomasyonun benimsenmesi, yeniden beceri kazandırma ve becerilerin artırılması için bu ihtiyacı tetikliyor.

Dijital devrim 2020 yılına kadar çoktan başlamıştı ve ardından COVID-19 vurdu ve henüz dijitalleşmemiş olan kuruluşlar aniden neredeyse bir gecede bunu yapmak zorunda kaldılar. Ve artık geri dönüş yok.

WEF'in Yönetici Direktörü Saadia Zahidi'nin dediği gibi: "COVID-19, işin geleceğinin gelişini hızlandırdı."

Birçoğunun 'Dördüncü Sanayi Devrimi' dediği şey bu ve şimdi oluyor.

WEF araştırmasına göre, pandemi turboşarjlı sayısallaştırmayı (%84) ve otomasyonu (%50) hızlandırdı ve şirketleri uzaktan çalışmayı (%83) ölçeklendirmeye zorladı.

### İşverenlerin neden işgücünün yeniden vasıflandırılması ve becerilerinin artırılmasına yatırım yapması gerekiyor?

Devam eden yeni teknolojilerin kullanıma sunulması ve işin değişen yüzü, iş gücünün her zaman yeni beceriler öğrenmeye devam etmesini gerektiriyor.

Yeniden beceri kazandırma ve beceri geliştirme bir kereye mahsus girişimler değildir - norm olmaları gerekir.

Bu nedenle, bu sürekli yenilik ortamında gelişmek ve rekabetçi kalmak isteyen herhangi bir kuruluş, yeniden beceri kazanmanın ve becerilerin artırılmasının en önemli stratejik öncelik olduğu sürekli bir yaşam boyu öğrenme kültürünü teşvik etmelidir. Bu, yakın, orta ve uzun vadede bugün hangi becerilere ihtiyaç duyulduğunun ve yarın hangi becerilere

ihtiyaç duyulacağını kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirir.

### Ufuk taraması, işgücü planlamasının önemli bir parçasıdır ve rutin olarak gerçekleştirilmesi ve ardından harekete geçilmesi gerekir.

İş açısından kritik becerilerin ne olduğunu bilmek savaşın yarısıdır, diğer yarısı ise onları nasıl elde edeceğinizi bilmektir.

İşverenler giderek artan bir şekilde, işgücü planlamasına yönelik en iyi yaklaşımın, becerileri geçici olarak satın almak yerine gelecekteki beceri ihtiyaçlarını karşılamak için dahili bir yetenek hattı oluşturmaya odaklanan yaklaşım olduğunun farkına varmaktadır.

Bu, yalnızca kuruluşların ilerlemek için ihtiyaç duydukları becerilere sahip olmalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda insanları geleceğe dönük rollere geçmeleri için yeniden eğiterek mevcut işgücünüzden en iyi şekilde yararlanmanızı sağlar.

Ve işverenlerin, işin bir alanında insanları gereksiz kılmak ve daha sonra işin diğer alanlarındaki boşlukları ve tüm bu ilişkili maliyetleri doldurmak için insanları işe almak zorunda kalması sorunu ortadan kaldırır. Bu da başariyi getirir.

# “Doğru pozisyonlara doğru adayı yerleştirmenin önünde Engel yok”

Türkiye’de engelli istihdamında ne yazık ki puslu bir manzara var. Engelliler arasındaki işsizlik oranı yüzde 70 seviyesinde, çalışmak isteyip iş bulamayanların oranı yüzde 10’dan fazla. Kadın engellilerin işi ise çok daha zor.

İşte bu noktadan hareket ettiklerini söyleyen Gi Group Engelsiz İstihdam markasından Sorumlu İşe Alım Uzmanı Evrim İçer, beyaz ve mavi yaka ayrımı yapmaksızın engelli adaylara iş hayatında daha verimli ve daha güvenli bir ortam sağlamayı, firmaların ve toplumun bu konudaki farkındalığını artırmayı amaçlayan Thisability- Engelsiz İstihdam markasını anlatırken iş dünyasına da önemli bir mesaj veriyor: “Engelli İstihdamı, iş dünyasının kanayan yarasıdır. Oysaki yeni dünya düzeninde bu durum hepimizin Sosyal Sorumluluğu olmalıdır. Lütfen engelli istihdamında profesyonellerden destek alın. Emin olun takımınıza uzun yıllar sadakat duygusunu size hissettiren arkadaşlar kazanacaksınız”.



## 3 Aralık Dünya Engelliler Günü’ne istihdam penceresinden bakarak başlayalım. Türkiye’de bu konuda nasıl bir manzara çıkıyor karşımıza?

Manzara maalesef puslu...

Resmi veriler ve yapılan araştırmalar yorumlandığında, Türkiye’de yaklaşık 10 milyondan fazla engelli yaşadığı tahmin ediliyor. Mevcut resmi kayıtlarda ise sadece yaklaşık 2,5 milyondan fazla engelli görülüyor. Çalışma hayatına bakacak olursak; engelli nüfusun 1 milyondan fazlasının çalıştığını görüyoruz. Ülkemizde genel işsizlik oranı resmi rakamlara göre yüzde 11.

Ancak bu oran engelliler arasında yaklaşık yüzde 70 seviyesinde. Çalışmak isteyip, iş bulamayanların oranı yüzde 10’dan fazla.



Kadın engellilerin işi çok daha zor. İşe yerleştirilen her 5 erkeğe göre, sadece bir kadın engelli istihdam ediliyor. Hem kamu hem özel sektörü göz önüne aldığımızda engelli istihdam oranları oldukça düşük.

### **Gi Group olarak bu konuya yönelik Thisability – Engelsiz İstihdam markasının olduğunu biliyoruz. Neydi projenin çıkış noktası? Neyi amaçlıyorsunuz?**

Projemiz; beyaz ve mavi yaka ayrımı yapmaksızın engelli adaylara iş hayatında daha verimli ve daha güvenli bir ortam sağlamayı, firmaların ve toplumun bu konudaki farkındalığını artırma-yı amaçlıyor. Engelli adayları yalnızca uygun işe yerleştirmekle kalmayıp kalifiye olmayan adayları, gerekmesi durumunda meslek edindirme kurslarına yönlendirerek, onları daha kalifiye çalışanlar haline getirmek ve sonrasında meslek sahibi yapmak da projenin başlıca hedeflerinden biri.

Ayrıca sağlık sorunlarından dolayı okuyamamış, okulunu zar zor tamamlamış, potansiyeli olan engelli gençler için ayrı çalışıyoruz. Bu ve benzeri noktalarda takılı kalan engelli arkadaşlarımız için mentorluk ve koçluk hizmeti vererek, onları tekrar iş dünyasına kazandırmaya çalışıyoruz. Amacımız, doğru pozisyonlara doğru engelli adayları yerleştirmek.

### **Bugüne kadar proje kapsamında hangi çalışmalara imza attınız?**

Kurumsal markalara sayısız genç arkadaşlarımızı yerleştirdik. Thisability'nin kendi içinde başardığı en önemli iş; yanlış yerde çalışan kalifiye adayları, doğru pozisyonlara yerleştirerek hayatlarına doğru yönü vermelerinde destek olmak diyebilirim.

Ayrıca birçok üniversitemize düzenli olarak misafir oluyoruz. Burada engelli öğrencilerimiz için öğrenci koçluğu yaparak, onları iş hayatına hazırlıyoruz. Bazı firmalar ile yürüttüğümüz çalışma-



larla üniversite öğrencilerimize güvenli ve verimli stajyerlik yapabilme projelerinin altına imza atıyoruz.

Şirketlerimize engelli arkadaşlarımızı yerleştirdikten sonra, takım arkadaşları ile bir arada uzun yıllar sağlıklı ve huzurla çalışabilmeleri için oryantasyon programları düzenliyoruz.

### **Bundan sonrası için hedefleriniz neler?**

Her şirkete daha çok engelli istihdamı... daha çok genç engelli yol arkadaşımızın, evinden çıkıp iş dünyasına girmesini sağlamak. Şirketlerimizin, zorunlu yüzde 3'lük dilimin içinde kalmayıp, daha çok engelli arkadaşımıza kapılarını açmaları için şans vermelerini amaçlıyoruz.

### **Son olarak, okurlarımız olan İnsan Kaynakları profesyonellerine ve iş dünyası temsilcilerine konuyla ilgili vermek istediğiniz bir mesaj var mı?**

İnsan Kaynakları Profesyonelleri, bizim yürüttüğümüz bu yolda en büyük destekçimiz. Bugün, hiç epilepsi nöbeti geçirmemiş bir hastanın, sırf aldığı engelli raporunda epilepsi yazıyor diye, o kişiye şans verilmemesi ya da 3000'den fazla MS hastalığı çeşidi olan dünyada, her MS hastasına ön yargı ile yaklaşılmaması gerektiği hususlarında, biz profesyonellere danışarak hareket etmelerini çok arzu ediyoruz. Öyle çok değerli, kıymetli ve iyi yetişmiş engelli arkadaşlarımız var ki... Ön yargılar yüzünden evinde oturmak zorunda kalan... Engelli İstihdamı, iş dünyasının kanayan yarasıdır. Oysaki yeni dünya düzeninde bu durum hepimizin Sosyal Sorumluluğu olmalıdır. Lütfen engelli istihdamında profesyonellerden destek alın. Emin olun takıma-nıza uzun yıllar sadakat duygusunu size hissettiren arkadaşlar kazanacaksınız.

## **HEDEF ENGELLİLİĞE GÜVENLE BAKAN, ENGELLİLERİN DE GÜVENLE BAKTIĞI FİRMA SAYISINI ARTIRMAK**

Thisability- Engelsiz İstihdam markasının amacı; firmaların iş gücüne katma değer sağlayan engelli çalışan algısını yaygınlaştırmak.

Bu konudaki en temel hedef; engelliliğe güvenle bakan ve engellilerin de güvenle baktığı firma sayısını artırmaya katkı sağlamak. Aksi takdirde engelli istihdamının sürdürülebilirliğinden ve fırsat eşitliğinden söz edilmesi zorlaşıyor.

Gi Group Thisability – Engelsiz İstihdam; yalnızca kanuni zorunluluklar sebebiyle engelli istihdamı yapmaktansa, kalifiye engelli istihdamını artırmaya yönelik çalışıyor.

Evde oturan her kademedengelli adaya ulaşarak, onları iş yaşamına katma hedefiyle Gi Group, “Engelli İstihdamında Fark Yaratan” bir marka olarak çalışmalarına devam ediyor.



## **“Hibrit ve Uzaktan Çalışma, inovasyon avantajını kaybettirir” Miti Doğru mu yanlış mı?**

Dr. Gleb Tsipursky

Yenilikçi üstünlüklerini kaybetme korkusu, birçok lideri hibrit ve sanal çalışma düzenlemelerini reddetmeye itiyor. Yine de kapsamlı araştırmalar, hibrit ve uzaktan çalışan ekiplerin bir inovasyon avantajı kazanabileceğini ve sanal beyin fırtınası gibi inovasyon için en iyi uygulamaları benimseyerek yüz yüze ekipleri geride bırakabileceğini gösteriyor. Liderlik inançları ile bilimsel kanıtlar arasındaki bu çelişkiyi ne açıklar?



Ofise stratejik bir dönüş için 10'dan fazla şirkete danıştıktan sonra, sorunun kökenini keşfettim. Liderlerin büyük çoğunluğu, ofis tabanlı eşzamanlı beyin fırtınası yaklaşımlarını video konferans toplantılarına uyarlayarak karantinalar sırasında yenilik peşinde koşmaya çalıştı. Video konferansların geleneksel beyin fırtınası için pek uygun olmadığını gördüler ve bu nedenle ofise geri dönmeleri gerektiğini hissettiler.

Ne yazık ki, bu liderler inovasyon için mevcut yöntemlerine takılıp kalmış durumda ve sanal inovasyona daha uygun modelleri araştırıp uyarlamadılar.

Stratejik olarak yeni koşullara uyum sağlamadaki bu başarısızlık, yenilik kapasitelerini tehdit etti. Bunun nedeni, çalışan anketi sonuçlarının, %25 ile %35'inin yalnızca uzaktan çalışmayı ve %50 ile %65'inin bir veya iki günlük yerinde hibrit bir programla ofise dönmek istediğini göstermesidir. %40 ile %55'i, tercih ettikleri programları alamazlarsa istifa etmeye hazır hissettiler ve gerçekten de işverenler onları geri dönmeye zorlamaya çalıştığında birçoğu zaten istifa etti.

En basitinden söylemek gerekirse, iş gücünüzün bu kadar büyük bir bölümünün işten ayrılması ve geri kalanının bu kadar yüksek ciro oranları nedeniyle morali bozukken inovasyon yapmak zor.

### **İşin Geleceğinde İnovasyonu Engellenen Tehlikeli Önyargılar**

Liderler, bilişsel önyargı adı verilen tehlikeli yargı hataları nedeniyle genellikle yenilikçi en iyi uygulamaları benimsemekte başarısız olur. Örneğin, önceden belirlenmiş yöntemler lehine daha iyi uygulamaların reddedilmesi, işlevsel sabitlik adı verilen tehlikeli bir yargı hatasıdır ve bu, bilime dayalı sanal inovasyon için çok geçerlidir.

İşlevsel sabitlik ile ilgili bilişsel önyargıya, icat edilmemiş-burada sendromu denir. Bu, yeni inovasyon yöntemleri gibi organizasyonlarında icat edilmeyen uygula-

malara karşı liderlerin antipati duyması anlamına gelir. Ofise başarılı bir şekilde dönmek ve işin geleceğinde gelişmek için bilişsel önyargıları yenmek, araştırmaya dayalı en iyi uygulamaların kullanılmasını gerektirir. Bu, çalışanların önemli bir azınlığının tam zamanlı olarak uzaktan çalışmasına izin verirken, ofiste bir ila iki gün arası hibrit bir model içerir.

### **Hibrit ve Uzak Ekipler için Sanal Beyin Fırtınası**

#### **Geleneksel Beyin Fırtınası**

Yüz yüze eşzamanlı beyin fırtınası, inovasyona geleneksel yaklaşımı temsil eder. Bu, önceden seçilmiş bir konu hakkında yenilikçi fikirler bulmak için bir odada bir araya gelen dört ila sekiz kişilik grupları içerir. Davranış bilimlerindeki araştırmalar, bu tür beyin fırtınalarından fikir üretmedeki yararın, bilim adamları tarafından tanımlanan iki alandan geldiğini ortaya koymaktadır.

Biri, bir katılımcı tarafından paylaşılan fikirler diğer katılımcılarda fikirleri tetiklemeye yardımcı olduğunda fikir sinerjisi içerir. Diğerisi ise, katılımcılar aynı amaç için akranlarıyla iş birliği yaptıklarını bildiklerinde motive olduklarında sosyal kolaylaştırmadır.

Bununla birlikte, bu faydalar verimsiz etkilerle birlikte gelir. Biri üretim engelleme. Bu, bir grup tartışması sırasında birisinin yenilikçi bir fikri olduğu, ancak diğer insanların farklı bir konu hakkında konuştuğu ve yenilikçi fikir karışımının içinde kaybolduğu zamandır.

Bunu kişisel olarak hiç yaşamadıysanız, muhtemelen dışa dönük ve iyimlersiniz. İçine kapanıkların üretimi engelleme konusunda çok fazla zorluğu var.

Ekip beyin fırtınası ortamında fikirleri formüle etmeleri onlar için daha zordur. Genellikle sessiz bir ortamda, kendi başlarına veya en fazla bir başkasıyla daha

iyi düşünürler. Ve bir konuşma akışını kesintiye uğratmakta güçlük çekiyorlar, bu da fikirlerinin dile getirilmeden kalmasını daha olası hale getiriyor.

### **İyimserlikten çok karamsar olanlar beyin fırtınası yapmakta zorlanır.**

İyimserler, yarı pişmiş fikirleri anında tükürerek sözlü olarak işleme eğilimindedir. Bu, geleneksel beyin fırtınası için mükemmeldir. Buna karşılık, kötümserler genellikle dahili olarak işler. Kusurları olmadığından emin olmak için fikirlerini gözden geçirme ihtiyacı hissederler.

Beyin fırtınası açıkça kusurlu fikirlere izin verse de tıpkı içe dönüklerin gürültülü bir ekip ortamında fikir üretmesinin zor olması gibi, kötümserlerin kişiliklerinin üstesinden gelmeleri çok zordur.

### **Karamsarlar ayrıca geleneksel beyin fırtınası için ikinci bir büyük sorundan da güçlü bir şekilde etkilenir: Değerlendirme kaygısı.**

Çok daha karamsar ve/veya daha düşük statülü olan genç grup üyeleri, akranlarının bu fikirler hakkında ne düşüneceği konusundaki sosyal kaygı nedeniyle fikirlerini açıkça paylaşmaktan endişe duyarlar. Üstelik, alışılmışın dışında fikirleri paylaşma talimatlarına rağmen, birçok insan tuhaf ya da haddini aşan biri olarak algılanmak istemez.

Bu sorunların bir sonucu olarak, çok sayıda araştırma, geleneksel beyin fırtınasının yenilikçi fikirler üretmek için alternatif en iyi uygulamalardan önemli ölçüde daha kötü olduğunu göstermektedir.

Ekip uyumu ve iş birliği oluşturmaya yardımcı olmak ve grup üyelerinin katılımları konusunda kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmak için mükemmel bir seçimdir. Ancak bu tekniği kullanmanın yeniliği en üst düzeye çıkarmayla sonuçlanacağı konusunda kendinizi kandırmamalısınız. Bu nedenle, rekabet avantajınızı elde et-

mek veya sürdürmek için inovasyondan yararlanmak istiyorsanız, geleneksel beyin fırtınası gidilecek yol değildir.

### Sanal Beyin Fırtınası

Video konferans yoluyla geleneksel beyin fırtınası yapmaya çalışmak, iş arkadaşlarının küçük bir konferans odasındaki enerji verici varlığının yerini tutamaz ve dolayısıyla sosyal kolaylaştırmanın faydalarını zayıflatır. Aynı zamanda, geleneksel beyin fırtınası ile aynı değerlendirme kaygısı sorunlarına da tabidir. Video konferans beyin fırtınasının kaybedilen önerisi yerine, liderlerin asenkron sanal beyin fırtınasının en iyi uygulamasını benimsemeleri gerekiyor.

#### Adım 1: İlk Fikir Üretimi

Ekip üyeleri fikirler üretir ve bunları dijital olarak paylaşılan bir iş birliği aracına girer. Grup, sosyal kolaylaştırmaya dokunmak için dijital bir ortak çalışma toplantısı sırasında fikir girebilir. Nicelikten çok niteliğe odaklanın ve fikirler arasındaki çelişkileri göz önünde bulundurun. Bilim, karşıt hedeflere odaklanmanın yeniliği kolaylaştırdığını bulmuştur. Değerlendirme endişesini önlemek için gönderiler anonimleştirilmelidir. Ancak, ekip lideri daha sonra hesap verebilirlik için her bir kişinin gönderilerini izleyebilmelidir.

#### 2. Adım: Fikir Temizleme

Kolaylaştırıcı fikirleri sınıflandırır ve tüm ekip üyelerine gönderir.

#### Adım 3: Fikir Değerlendirmesi

Tüm ekip üyeleri her fikir hakkında anonim olarak yorum yapar.

#### Adım 4: Gözden Geçirilmiş Fikir Oluşturma

Ekip üyeleri, eski fikirleri yeniden değerlendirerek veya yenilerini oluşturarak başka bir fikir paylaşım oturumu yapabilir.

#### Adım 5: Gözden Geçirilmiş Fikirlerin Temizlenmesi

Adım 2'yi kullanarak gözden geçirilmiş fikirleri temizleyin ve kategorilere ayırın.

#### Adım 6: Gözden Geçirilmiş Fikirlerin Değerlendirilmesi

Gözden geçirilmiş fikirler hakkında yorum yapın.

#### 7. Adım: Fikirleri Tartışmak için Buluşun

Hangi fikirlerin uygulamaya geçebileceğini kesinleştirin. Bu tür pratik planlama toplantısı, tam zamanlı sanal çalışanlar için sanal olarak kolayca gerçekleştirilebilir. Ayrıca, birden altıya kadar olan adımların hibrit ekipler tarafından sanal olarak yapılması ve yedinci adımı ofis içinde gerçekleştirilmesi de işe yarar. Ancak, üretimin engellenmesinden ve değerlendirme endişesinden kaçınmak için ofiste birden altıya kadar olan adımları uygulamaktan kaçınmak çok önemlidir.

### Sanal Beyin Fırtınası Çalışır mı?

Davranışsal ekonomi ve psikoloji araştırması, dijital beyin fırtınasının yüz yüze beyin fırtınasına göre üstünlüğünü kesinlikle göstermektedir. Örneğin, sanal ve yüz yüze grupları karşılaştıran bir çalışma, yüz yüze grupların iş birliği konusunda daha iyi hissettirdiğini buldu. Ancak bu duygunun aldatıcı olduğu ortaya çıktı: Sanal beyin fırtınası, daha fazla fikir üretilmesine neden oldu.

Aslında araştırmalar, yüz yüze grup ne kadar büyük olursa, kişi başına düşen yeni fikir o kadar az olsa da elektronik beyin fırtınası için durumun tam tersi olduğunu ortaya koyuyor. Bu, daha fazla insanla, kişi başına daha fazla sayıda yeni fikir alacağınız anlamına gelir. Bunun nedeni, muhtemelen daha fazla kişinin eklenmesiyle artma eğiliminde olan değerlendirme endişesinin ve üretim engellemesinin kaldırılmasıdır.

Sanal beyin fırtınası, maksimum sayıda yeni fikir yaratarak yenilik avantajı sağlar. Aynı zamanda çoğu grup üyesi için en uygun deneyimi sağlayarak içe dönükler ve dışa dönükler, iyimserler ve kötümserler, düşük statülü ve yüksek statülü üyelerin tercihlerini dengeledi. İçedönükler, karamsarlar ve düşük statülü ekip üyelerini ekibe entegre etmeye odaklanmaya akıllıca öncelik veren ekip liderleri - ki bu dışadönükler, karamsarlar ve daha yüksek statülü üyelerden daha zordur - sanal beyin fırtınasını özellikle daha yaratıcı ve faydalı bulur.

### Çözüm

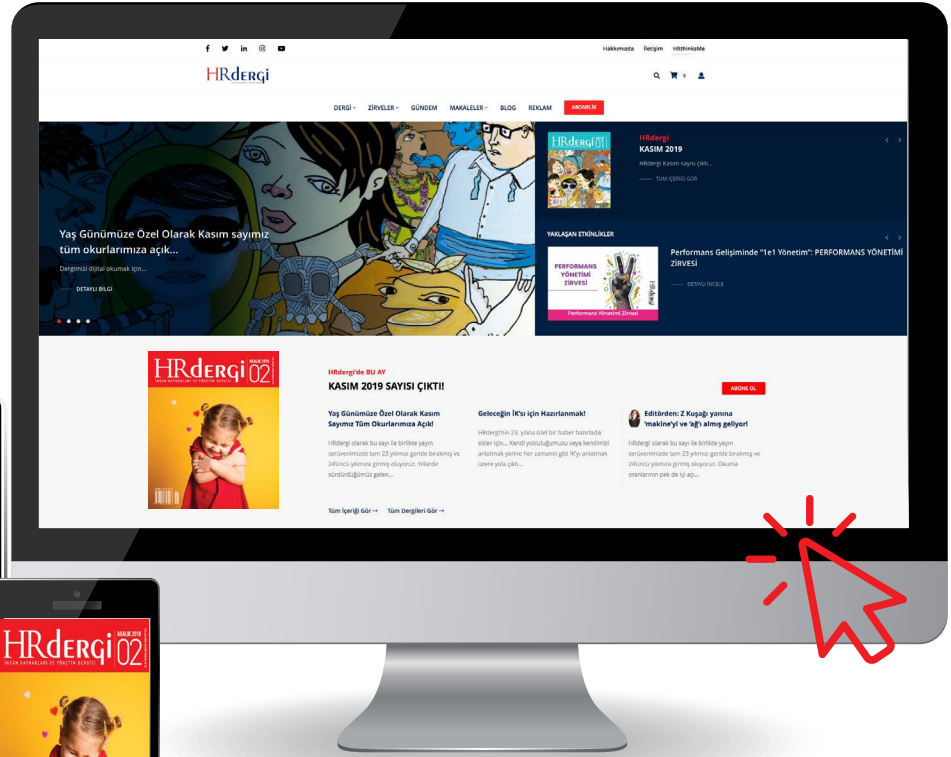
İşin geleceğinde inovasyon avantajı elde etmek isteyen liderlerin, pandemi öncesi inovasyon yöntemlerine bağlı kalmaktan kaçınmaları gerekiyor. Hibrit ve uzaktan çalışan ekiplerinizde yeniliği artırmak için sanal beyin fırtınası gibi araştırmaya dayalı en iyi uygulamaları kullanın.



# Mesafeler bizi ayıramaz, sadece bir tık ötedeyiz!

Mesafeleri koruma gayreti içinde olduğumuz şu günlerde, kariyer gelişiminizden değil kalabalıklardan uzak durun istiyoruz. HRdergi'nin 24 yıllık arşivine ve insan yönetimiyle ilgili en güncel bilgilere ulaşmak için şimdi online abone olun.

hrdergi.com



Online abonelik  
yıllık **120 TL**



# ÇEİS'in gurur projesi: #BenimleGelecek

Önce ÇEİS'ten başlayalım: Yarım asrı devirmiş, 32 kuruluşa bağlı 65 tesisi yurt içinde ve yurt dışında çok sayıda platformda temsil ediyor Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası. Şu andaki en önemli gündem maddeleri, sektörü geleceğe hazırlamak; göz bebeği projeleri ise toplumsal cinsiyet eşitliği alanında önemli bir dönüşüm yaratacak olan #BenimleGelecek...

“Büyük çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşan insan kaynağımızın, toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunuyla mücadelede kritik rol üstlenebileceğine inanıyoruz. Büyük Çimento Ailesi olarak biz, güzel ve renkli ülkemizin bir yansımasıyız. Bu nedenle, “Çimento Ailemiz değişirse, Türkiye değişir” sloganını inanarak sahipleniyoruz” diyor ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan.

Peki, bu projeye ne hedefleniyor? Neler yapıldı? Bundan sonrası için hedefler neler? Söz artık Şardan'da.



## Öncelikle ÇEİS'i sizin sözlerinizle dinlemek isteriz. ÇEİS'i ve faaliyetlerinizi kısaca nasıl özetlersiniz?

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) 57 yıldır çimento sektörü ve paydaşlarının nitelikli gelişimi için çalışıyor. Yarım asrı deviren sendikamız bugün, 32 kuruluşa bağlı 65 tesisi yurt içinde ve yurt dışında çok sayıda platformda temsil ediyor. Türkiye'nin en büyük işveren sendikalarından biriyiz. Ayrıca, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Merkezi'ne sahip Türkiye'nin ilk işveren sendikasıyız. Çarpan etkimizi de hesaba kattığımızda, yüz binlerce kişiye dokunuyoruz.

Temel faaliyet alanlarımız üyelerimizin çalışma ilişkilerinde; ortak hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek, üyelerin verimli çalışmalarına destek olmak, toplu

iş sözleşmesi süreçlerini yönetmek, iş sağlığı ve güvenliğini geliştirmek. Bunların yanında, son dönemde sendikamızın en önemli gündem maddesi sektörü geleceğe hazırlamak. Bu sorumluluk doğrultusunda stratejimiz, çimento sektörünü; modern dünyaya entegre olabilen, vizyoner, yenilikçi, çağdaş, doğaya saygılı ve toplumsal hassasiyetleri olan bir sektör olarak konumlamak.

Bu stratejik hedeflerimize ulaşabilmek adına, yenilikçi çalışmalara ve dinamik iş ortaklıklarına önem veriyoruz. Her biri alanında uzman paydaşlarımızın katkılarıyla, eş zamanlı pek çok proje yürütüyoruz. Sektörümüzde işgücü niteliğini artırmayı hedefleyen ÇEİS Kampüs ve Çimento Sektöründe Yeni Bir Perspektif: Endüstriyel İşveren Markası Çekiciliği projesi, sektörün yaratıcı ruhuna alan

açtığımız Yapı Tasarım Yarışması, sektör içi dijital haberleşmeyi hızlandıran mobil uygulamamız ÇİP, pandemi döneminde yol gösterici olması adına hazırladığımız Covid-19'un Çimento Sektörü Çalışma Hayatına Etkileri Araştırması, sektörümüzü kültürel faaliyetlerde bir araya getiren Kültür Sanat Buluşmaları, çalışanların aileleriyle birlikte katıldığı Online Aile Buluşmaları ve “gurur projemiz” olarak adlandırdığımız, toplumsal cinsiyet eşitliği alanında önemli bir dönüşüm yaratacak #BenimleGelecek bir çırpıda sayabildiğim projelerimiz.

ÇEİS olarak, sektörümüzün ülke ekonomisine sağladığı katkısı, artı değer yaratan projelerimizin gücüyle zenginleş-tirmek istiyoruz. Bu hedefle hem ülkemiz hem de sektörümüzün geleceği adına var gücümüzle çalışıyoruz ve çalışmaya da devam edeceğiz.

## “Gurur projemiz” olarak adlandırdığınız #BenimleGelecek projesinin çıkış noktası neydi? Neyi hedefliyorsunuz?

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de ne yazık ki en büyük ortak sorunlarımızdan. Kadınlar, erkeklere göre zayıf ve kırılğan, dolayısıyla erkeklerle aynı platformlarda yer alamayacak derecede yetersiz ve başarısız ön kabulüyle karşılaşılıyor. Ekonomik ve sosyal hayattaki kısıtlı görünürlüklerinin yanı sıra, maalesef kadına şiddet de yaygın biçimde söz konusu. Bu sorunların “aile yaşamını” da olumsuz etkilediğine inanıyoruz.

Cumhuriyetimizin kuruluş öyküsünde var olan ve 100 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren bir sektörüz. Bugün, Türkiye’nin 7 bölgesinde ve her ikliminde, farklı sosyo-ekonomik gruplara mensup insanların hayatlarına dokunuyoruz. Büyük çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşan insan kaynağımızın, toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunuyla mücadelede kritik rol üstlenebileceğine inanıyoruz. Büyük Çimento Ailesi olarak biz, güzel ve renkli ülkemizin bir yansımasıyız. Ortak bir hedefe doğru hep birlikte yürürsek; önce kendimizi, sonra sektörümüzü, ardından ülkemizi hayal ettiğimiz noktaya taşıyabiliriz. Bu nedenle, “Çimento Ailemiz değişirse, Türkiye değişir” sloganını inanarak sahipleniyoruz. Kadının ve konumunun güçlendirilmesi için toplumsal cinsiyet eşitliği bakış açısının politika, strateji ve uygulamalara yansıtılması gerektiğine yürekten inanıyoruz. Bu inançtan aldığımız güçle, değişim kıvılcımını çimento sektöründen ateşledik ve #BenimleGelecek projesine hayat verdik. Bu projenin bir ölçek ve örnek olması için tüm gücümüzle, titizlikle çalışıyoruz.

## Bu proje kapsamında şimdiki kadar nelere imza attınız?

Projemizin, uzmanların katkıları olmadan yeterince güçlü sonuçlara ulaşamayacağının farkındayız. Bu doğrultuda öncelikle, bilgi birikimi ve tecrübesiyle projemizi

güçlendirecek ve yönlendirici pozisyonda bulunacak bir **Danışma Kurulu** oluşturduk. Bu kurulda çimento sektörü temsilcilerinin yanı sıra; nöro araştırmacı, sivil toplum çalışmaları uzmanı, sosyolog, bilişsel bilimler uzmanı, gazeteci ve iletişim danışmanı yer alıyor.

#BenimleGelecek projesi ile toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizliği günden güne, dalga dalga yok etmeyi hedefliyoruz. Bu hedef dahilinde önce sorunu ve sorunun kökeninde nelerin yattığını anlamaya koyulduk. Türkiye’nin en büyük nöro-araştırma şirketi ThinkNeuro iş birliğinde “**Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Kalıplarına Bakış Araştırması**”nı gerçekleştirdik. Zihnimizin “toplumsal cinsiyet eşitliği” normlarına nasıl tepkiler verdiğini bilimin ışığında gözlemledik. Cinsiyet eşitliğine yönelik hangi mesajların daha yüksek derecelerde kabul gördüğünü öğrendik, derinlemesine görüşmeler ile toplumumuzun kaygı ve inançlarına filtersiz bir bakış attık. Türkiye ve dünyada bir ilk olma özelliğini taşıyan bu araştırmamızın sonuçlarını, Danışma Kurulumuzun önsözleri ile bir kitap haline getirdik. İlgilenenler, ÇEİS web sitesi üzerinden bu kitaba ulaşabilir.

Araştırmanın ardından, Anne ve Çocuk Eğitim Vakfı’ndan (AÇEV) doğan bir sosyal girişim olan ve toplumsal cinsiyet eşitliğine dair çalışmalar geliştiren **Eşitliğe Değer Girişimi** ile sektörümüze yönelik eğitim seti ve çalıştaylar planladık. İki faz olarak planlanan eğitimlerin ilki olan “**Eşitliğin Farkındayım**” eğitimlerini, Kasım ayında ofis çalışanlarına ulaştırmaya başladık. Yaklaşık bir yıl boyunca ÇEİS üyesi kurumların çalışanlarına açık olacak eğitim online olarak gerçekleştirilecek. Bu süreçte eğitimleri farklı programlar ve çalıştaylarla destekleyecek; üye fabrikalarımızın #BenimleGelecek projesi için atayacağı “**Değişim Liderleri**” ile fabrika bazlı gelişim noktalarını uzman yönlendirmeler eşliğinde tespit edeceğiz. Projenin saha çalışanlarına yönelik ikinci fazında, tespit edilen bu alanlara odaklanmayı planlıyoruz.

## Bundan sonrası için neler hedefliyorsunuz?

Kısa vadede en büyük önceliğimiz, eksiksiz olarak sektörümüzün tüm çalışanlarının AÇEV/Eşitliğe Değer Girişimi tarafından koordine edilen “Eşitliğin Farkındayım” eğitimlerini tamamlaması. Eğitimlerin en yüksek katılım ile tamamlanmasını oldukça önemsiyoruz.

Toplumu bu kadar derinden ilgilendiren bir soruna yalnızca kolektif ve sürekli bir çaba ile çözüm getirilebileceği inancındayız. Orta-uzun vadede #BenimleGelecek projesinin etkilerini daha da büyütmeyi arzuluyoruz. Bu doğrultuda, ÇEİS gibi toplumsal cinsiyet eşitliği alanında projeler geliştiren kurumlar ile yakın temasta olmayı ve olası iş birliklerini konuşmayı hedefliyoruz.

## “BÜYÜK ÇİMENTO AİLEMİZE TEŞEKKÜR EDİYORUM, HASSASİYETLERİ İLE BİZİ GURURLANDIRDILAR”

“#BenimleGelecek projemizi kamuoyuna ve sektörümüze, 20 Ekim 2021 tarihinde, proje ortaklarımızın katılımı ile gerçekleştirdiğimiz online bir basın toplantısında tanıttık. Proje lansmanının üzerinden henüz çok kısa sayılabilecek bir süre geçmesine rağmen, başta çimento sektörü yöneticileri olmak üzere her pozisyondan çalışanlar projemizi sıkı sıkıya sahiplendi. Üyelerimiz ile yaptığımız toplantılar, sohbetler ve konuşmalarda ilgi ve teveccühü yakinen hissediyorum. Bu vesile ile toplumsal konulara hassasiyeti ve birlikteliği ile bizi gururlandıran Büyük Çimento Ailemize teşekkür ediyorum”.



# İK, Esenlik Programlarıyla Çalışan Bağlılığını Nasıl Artırabilir?



Derleme

İK'nın sağlık ve esenlik programlarına neden bu kadar çok zaman ve para yatırdığı bir sır değil. Esenlik girişimleri, çalışanların kişisel sağlığı üzerindeki olumlu etkisinin ötesinde, kuruluşların önemli ölçüde harcama yapmasından tasarruf edebilir. CDC'ye göre, başarılı sağlık programları, sırasıyla devamsızlık, sağlık bakım maliyetleri ve işçi tazminatı ve sakatlık yönetimi talep maliyetlerinde %25 tasarruf sağlıyor.



Pandemi, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını önemli ölçüde etkiledi ve çalışanların başa çıkmalarına yardımcı olmak için sağlık programlarına daha fazla dikkat çekti. Bununla birlikte, esenlik programlarına odaklanma, katılım düzeylerinde bir boşluğu da ortaya çıkarmıştır. Gartner tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma, sağlık programları sunan kuruluşların çalışanlarının ve İK liderlerinin yalnızca üçte birinin bunları kullandığını bildirdi.

Birçok çalışan uzaktan yarı zamanlı veya tam zamanlı çalıştığı için katılımın zorluğu daha karmaşık hale geldi. Herhangi bir zamanda sahada daha az çalışan olması nedeniyle, bir sağlık çalışmayı veya sunum için birliklerin toplanması yeni bir anlam kazandı. Çalışanları sağlık programınıza dahil etmenin neden zor olduğunu ve katılımı artırmanın yollarını aşağıda açıkladık.

### **Çalışanları, esenlik programlarına dahil etmenin zorluğu**

Nasıl çalışma ve çalışan sağlığını tanımlama şeklimiz değiştiyse, çalışanların esenlik girişimlerine katılımının doğası da değişti. İK'nın çalışan bağlılığıyla ilgili sorunlarla karşılaşma eğiliminde olduğu yer, sağlık programlarının şu durumlarda olduğudur:

- Çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili değil.
- İletişim eksik, net değil, seyrek veya yok.
- Liderlik tarafından belirlenen satın alma ve beklentilere sahip değil.
- Erişilemez veya katılması kolay değil.

Bu tuzaklar her zaman vardı ama şimdi her zamankinden daha önemli. Çalışanları işyeri sağlık programınıza dahil etmek kuşkusuz değişti, ancak İK ekipleri çalışan katılımını artırmak için stratejik adımlar atabilir.

### **İK'nın esenlik programlarında çalışan bağlılığını artırma yolları**

Esenlik programınıza çalışan katılımını artırmak için tekerleği yeniden icat etmeniz gerekmez. Kuruluşunuzun her bir üyesi muhtemelen daha sağlıklı bir yaşam tarzı geliştirmekle ilgilenirse de esenlik girişiminizle bu iç motivasyondan yararlanmak İK'nın işidir. Ayrıca, İnsan Kaynakları ekipleri, çalışanların esenlik programlarınıza uzun vadeli olarak katılmalarını sağlamak için birkaç stratejik önlem alabilir.

### **Katılım için çalışanlara anket uygulayın ve geri bildirim döngüsü oluşturun**

Çalışanları programlamanıza katılmaya motive etmek istiyorsanız, girişimleriniz hakkındaki geri bildirimleri paha biçilmez bir araçtır. Esenlik programınızdan önce, program boyunca ve sonrasında çalışanlarla anket yapmak, çalışanlarınızın katılımını sağlamak için iyileştirmeler yapmanın en iyi yoludur. Programınıza katılımı artırmanın önemli bir parçası, çalışanlardan ne kadar iyi geri bildirim topladığınız ve uyguladığınızdır.

Çalışanlarınızın bakış açılarını programınıza entegre etmek yalnızca katılım düzeylerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda genel sonuçları da iyileştirir. Geri bildirim alırken planlarınızı değiştirebilmeniz için anket uygulamalarınızı tutarlı ve sürekli hale getirdiğinizden emin olun. Çalışanları düşüncelerini sunmaya devam etmeye teşvik etmek için geri bildirim programınıza nasıl bilgi verdiğini iletin.

Çalışanların geri bildirimlerini dikkate almak, programlarınızı çalışanların ihtiyaçlarına daha uygun hale getirecektir. Etkileşim kurmaya çalıştığınız kişilerin bakış açlarına dayanarak neyin işe yarayıp neyin yaramadığını belirlemenizi sağlar. Çalışanları düzenli olarak araştırmak, programa daha fazla dahil olmalarını ve yatırım yapmalarını sağlar.

### **Sık ve tutarlı mesajlaşma ile bir iletişim stratejisi oluşturun**

Herhangi bir girişime daha fazla katılım sağlamaya çalışırken, iletişim çok önemlidir. Daha spesifik olarak, sık ve tutarlı iletişim, çalışanları inisiyatifinize dahil etmek için çok önemlidir. İletişim önceden planlanmalı ve çalışanların sağlık programları hakkında ne zaman bilgi bekleyeceklerini bilmeleri için bir programa konmalıdır.

Tüm yıl boyunca tutarlı bir şekilde iletişim gönderdiğinizizi varsayalım. Bu durumda, çalışanlar mevcut esenlik programınız hakkında bilgi aldıklarında, e-posta veya başka bir dahili kanal aracılığıyla mesajlaşmanızda aynı formatı koruyarak bir alışkanlık oluşturacaktır. Esenlik e-postaları her zaman aynı düzeni takip ederse, çalışanlar önemli bilgileri nerede arayacaklarını bilirler.

Sıklık açısından, çalışanların takvimlerine kaydolmaları veya yer açmaları için yeterince önceden mesaj gönderdiğinizden emin olun. İletişiminiz için harika bir başlangıç, program ve isteğe bağlı bilgilendirici web seminerleri hakkında kısa bir e-postadır. Çalışanlara nasıl ve ne zaman dahil olabileceklerini söyleyin ve İK'dan programınız hakkında bir daha ne zaman haber alacaklarını bildirin.

### **Liderlik katılımını ve beklenti ayarını kullanın**

Liderlik ve yönetim, çalışanların katılımı ve katılım beklentilerinin belirlenmesi üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Kuruluşunuzdaki liderlerden destek aldığınızda, bu heyecan ve katılım çalışanlara da yansiyabilir.

Girişimi şirket çapında başlatmadan önce, esenlik programınızı liderlere ve yöneticilere sunun. Çalışanları heyecanlandırmaya ve inisiyatifinize dahil etmeye yardımcı olmak için sağlık programını tanıtmak için yönetimle sanal toplantılar

planlamayı düşünün. Yöneticilerden ekip toplantılarında kendilerini katılmaya teşvik etmek için esenlik girişimi hakkında konuşmalarını isteyin.

Liderler, çalışanlarına katılmak için günlerini ayırmalarına izin verildiğini hissettirmelidir. Bu beklenti, doğrudan yöneticileri tarafından en etkili şekilde belirlenebilir.

### **Sağlık programınızın kolayca erişilebilir olduğundan emin olun**

Çalışanlar için katılımı mümkün olduğunca kolaylaştırın. Birden çok platformda uygulama indirme, hesap oluşturma veya kaynakları depolama gibi çok adımlı süreci bir kenara bırakın. Programınız atölye çalışmaları veya web seminerleri içeriyorsa, çalışanların aşına olduğu ve tek tıkla katılabilecekleri bir platform kullanmaya çalışın.

Her çalışanın esenlik programınıza katılmasına izin vermek, bugün birkaç yıl öncesine göre farklı görünüyor. Kuruluşunuzun yarı zamanlı veya tam zamanlı uzaktan çalışanları varsa, sağlık programınız kapsayıcı ve yerinde olmayan çalışanlar için erişilebilir olmalıdır.

Sanal programlar bu nedenle en iyi şekilde çalışır ve her oturumun kaydedilmesi şarttır. Her oturumdan sonra, çalışanlara istedikleri zaman erişebilmeleri için kaydı gönderin. Kuruluşunuzun bir ÖYS veya intraneti varsa, sağlıkla ilgili tüm içeriği orada depolayın ve çalışanların buna nereden erişebileceklerini bilmelerini sağlayın.

### **Çalışanları esenlik girişimlerine dahil etmenin maliyetleri ve faydaları**

Kuruluşlar, sağlıkla ilgili maliyetleri azaltmak ve çalışanların refahını artırmak için esenlik programları tasarlamaya önemli ölçüde zaman ve para yatırır. Orta ve büyük ölçekli işletmeler, çalışan sağlığını iyileştirmek için esenlik programlarına yılda ortalama 3,6 milyon dolar yatırım yapıyor. Kurumsal sağlık programınızda kayda değer bir yatırım getirisi elde etmek söz konusu olduğunda, aktif katılım her şeydir.

Çalışanlar esenlik programlarına dahil olmadığında, kuruluşunuza programın kendisine harcanan paradan daha pahalıya mal olur. Esenlik programlarınıza katılmayan çalışanlar, devamsızlık, üretkenlik kaybı ve kötü sağlık sonuçları arasında kuruluşunuza çok pahalıya mal olabilir.

Ayrıca, esenlik programlarına katılım eksikliği, daha yüksek bir devir hızına yol açabilir ve çalışanların işverenleri hakkın-

daki tutumlarını etkileyebilir. Esenlik programlarına katılan her çalışan, kuruluşunuzu sağlık bakım maliyetlerinde yılda ortalama 1,636 ABD Doları tasarruf edebilir.

Bununla birlikte, sağlıkla ilgili harcamaları azaltmak bunun sadece yarısıdır - kurumsal sağlık programlarınıza katılan çalışanlar daha düşük devamsızlık oranlarına ve daha yüksek üretkenlik oranlarına sahiptir. Yakın zamanda yapılan bir araştırma, esenlik programı katılımcılarının artan verimliliğinin, ayda ek bir üretken iş gününe eşdeğer olduğunu buldu.

İnsan Kaynakları ekibiniz çalışanlarınızın katılımını sağlamak için stratejik bir yaklaşım benimserse, esenlik programınız iş yerinizde büyük bir fark yaratabilir. Esenlik katılımının parasal faydalarının yanı sıra, daha esenlik tarzlarına öncülük eden çalışanlar daha iyi ekip üyeleri ve performans sergiliyorlar. Çalışanları daha fazla motive etmenin şimdi her zamankinden daha önemli olduğu bir sır değil.

**Esenlik programınıza çalışan katılımını artırmak için tekerleği yeniden icat etmeniz gerekmez. Kuruluşunuzun her bir üyesi muhtemelen daha sağlıklı bir yaşam tarzı geliştirmekle ilgilenirse de esenlik girişiminizle bu iç motivasyondan yararlanmak İK'nın işidir. Ayrıca, İnsan Kaynakları ekipleri, çalışanların esenlik programlarınıza uzun vadeli olarak katılmalarını sağlamak için birkaç stratejik önlem alabilir.**





'de İK:

## Çalışan deneyimini etkileyecek 7 temel trend

2020'de görüşülen bir İK lideri şöyle demişti:  
"COVID-19'un bizi hazırlıksız yakaladığını söylemek yetersiz kalır. Her zamanki gibi bir iş ortamında İnsan Kaynakları, iş için güvenilir bir ortaktır, her şeyden önce bu salgında, mücadeleye öncülük ediyor."

Bugün, bu sözleri yüksek sesle ve doğru bir şekilde çınlamaya devam ediyor - ülkeler pandemi aşamasından çıkıp endemik hale geldikçe, İK onları ileriye taşımak için işgücü ihtiyaçlarını anlamada en önemli rolü oynamaya devam ediyor.

Aslında, EngageRocket tarafından yakın zamanda yayınlanan, HR 2022 Görünümü başlıklı bir rapora göre, 2020'nin ilk olumlu duruşu ve "ileriye dönük en iyi" döneminden sonra, çalışanların dayanıklılık seviyeleri, ruh sağlığı ve bağlılıkları 2021'de düşüş gösterdi. 2020 ve 2021 yılları arasında APAC'da %17 daha az çalışan, kuruluşlarının geleceğinden emin hissediyor. Raporda, tükenmişliğin de yıl içinde %9 arttığı belirtildi.

Bu nedenle, "gelgiti durdurmak ve çalışanları tam olarak merkeze yerleştiren ileriye dönük politikalar formüle etmek artık İK'da" diye ekledi.

Buna paralel olarak rapor, 2022'de çalışan deneyimini etkileyecek yedi temel eğilimi vurguladı: Ruh sağlığı ve esnekliğin büyümeyi nasıl destekleyeceği, insan analitiğinin İK politikalarına katılımı artırmadaki rolü ve daha fazlası; ve önümüzdeki yıl bunları ele almak için odak alanları...



## Trend 1

### 'Yeni Çalışma' yeni ve beklenmedik şekillerde tezahür edecek

Yeni iş paradigmasında, kişi işini kazançlı bir istihdamdan daha fazlası olarak görür. Tazminat için işlemsel emek değişimine ek olarak, amaç, yerine getirme ve refah üzerinde bir odak vardır. Ne yazık ki, rapor, çoğu kuruluşun bu yaklaşımın önemini henüz tam olarak kabul etmediğini ve takdir etmediğini vurguluyor.

Örneğin, yakın tarihli bir Gartner anketi, liderlerin %75'inin bir esneklik kültürü yürüttüklerine inandığını, ancak çalışanların yalnızca %57'sinin aynı fikirde olduğunu buldu. Aynı liderlik yüzdesi, çalışanların görüşlerini karar verme sürecine dahil ettiklerini düşünürken, çalışanların %47'si aynı fikirde. Açıkça, İK politikaları veya onları harekete geçiren liderlik stratejileri ile sahadaki çalışan duyarlılığı arasında bir kopukluk var - Yeni Çalışma ihtiyaçlarının, dürtülerinin ve işgücü isteklerinin değişmesi vurgulanıyor. Şirketler, bu değişimin kendilerine karşı değil, kendileri için çalışmasını sağlamak üzere stratejilerini uyarlamalıdır.

### Rapor, İK'nın 2022'de odaklanması gereken aşağıdaki alanları vurguladı:

- 1. İki yönlü bir iletişim stratejisi geliştirin:** Çalışanın sesini dinleyin (VoE) ve gelecekteki iletişimleri çalışan girdilerine dayandırın. Geri bildirim, kapalı bir geri bildirim döngüsü oluşturarak takip eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olabilir.
- 2. Sürekli dinlemeyi devreye alın:** Henüz yapmadıysanız, 360 derecelik incelemelerle birlikte çalışan yaşam döngüsü anketleri ve nabız anketleri yaparak başlayın.
- 3. Çalışanlar ve yöneticiler arasında daha sık check-in yapılmasını sağlayın:** Bu, sorunlu alanları erkenden tespit etmenize ve çözümlenize yardımcı olacaktır.

## Trend 2

### Yetenek savaşı hızla 'sıfır toplamı' bir oyun haline geliyor

Bir bölgede en iyi işverenler olarak bilinen irili ufaklı bir avuç şirket var ve yetenek savaşına yatırım yapmayan şirketler geride kalıyor. Raporda, bunun kısa vadede sınırlı yetenek mevcudiyeti nedeniyle "kazanana hepsini alır" motto'su altında sıfır toplamı bir oyunla sonuçlandığı belirtildi.

Sonuç olarak, İK'nın 2022'de yetenek kazanımı ve elde tutma çabalarını ikiye katlayarak hem mevcut hem de yeni çalışanlar için çekici bir işveren markası ve çalışma ortamı yaratması gerekecek.

### 2022'de İK için odak alanları:

#### 1. Açık ve şeffaf kariyer yolları ve halef planları oluşturun:

Çalışanlar ve yöneticiler arasında iki yönlü iletişimi teşvik edin, çeşitlilik ve içermeye öncelik verin ve kariyer ilerlemesini yalnızca yönetim rolleriyle sınırlamayın.

#### 2. Tam zamanında tanınmayı, iş dışı faaliyetler yoluyla katılım yeteneğini teşvik edin:

Bu, her çalışanın üretkenlik sonuçlarının toplamından daha fazlası olduğunu hissettirerek katılımı artırmaya yardımcı olacaktır.

## Trend 3

### Çalışanların ruh sağlığı ve esnekliği büyümeyi hızlandıracak

2022'de ruh sağlığı ve dayanıklılık artık sadece moda sözcükler olmayacak. Şirketler, çalışanların refahını artırmak ve yeni zorluklar ve fırsatlar karşısında dirençli ve kendinden emin olmalarını sağlamak için gerçekten iyi bir para yatırmak zorunda kalacak. Bu, gerçekten de İK'nın ele alması gereken önemli bir alan olacaktır.

### 2022'de İK'nın odaklanacağı alanlar:

- 1. Psikolojik bir güvenlik iklimi oluşturun:** Herkesin iş ve kariyerle ilgili konuşmalar hakkında kınama riski olmadan görüşlerini dile getirmek için kendini güvende hissettiği bir kültür yaratın. Bu önceliğin açıkça belirtilmesi ve kuruluş içindeki tüm düzeylere aşılması gerekir.
- 2. Stresi azaltmak için zanaat politikaları:** Çalışanların dinlenmek için bir gün izin alabilecekleri çalışan yardım programları ve esnek çalışma gibi politikalar, İK'nın refahı ve esnekliği teşvik etmek için keşfedebileceği yollardan bazılarıdır.



## Trend 4

### İK, merkezi olmayan hale gelecek ve yeni yönetim becerilerini teşvik edecek

Rapora göre, tipik olarak merkezileştirilmiş İK işlevi, İK'nın yöneticiler aracılığıyla her bir çalışanla son mil bağlantısını dışarıdan temin edebileceği bir "hiper-yerel modele" yol vermeli. Bu, strateji ve politika oluşturmadan etkinlikler ve katılım kadar İK fonksiyonunun farklı unsurları için geçerli olabilir.

Yönetici değerlendirmesi ve terfisine yönelik olağan yaklaşımın da değişmesi gerekiyor. Yönetim rolleri için "görev düzenleyicileri" seçmek yerine, şirketler liderlik ve koçluk/mentorluk becerilerine sahip olanları terfi ettirmek zorunda kalacaklar. Bu uygun şekilde seçilmiş, donanımlı ve eğitilmiş yöneticiler, İK tarafından merkezi ve yukarıdan aşağıya kontrol olmaksızın organizasyonel yetenekleri harekete geçirmeye yardımcı olacaktır.

### 2022'de İK'nın dikkat etmesi gereken aşağıdaki odak alanları açıklandı:

#### 1. Yönetici değerlendirme KPI'larını tekrar gözden geçirin:

Yöneticileri, yalnızca operasyonel yürütme için yetenek yerine yetenek ve beceri geliştirmeye odaklanmaya teşvik edin.

#### 2. Yöneticilerin tüm cevaplara sahip olabileceği ve sahip olması gerektiği zihniyetini terk edin:

Yöneticilerin, tüm cevapları bilmeleri gerekmediği zihniyetiyle işe alınmaları, eğitilmeleri ve terfi ettirilmeleri gerekir. Yalnızca bu zihniyetle, performans yöneticisi olmaktan besleyici bir koçluğa dönüşebilirler. Kıdemli liderlerin şirket genelindeki değişimi yönlendirmek için bu zihniyeti modellemesi ve desteklemesi gerekiyor.

#### 3. Yöneticileri araçlar ve verilerle güçlendirin:

Doğru teknoloji araçlarıyla daha iyi yönetici seçimi ve eğitiminin etkilerini artırın. Çalışanlarla anket yapmak, geri bildirim sağlamak, verileri analiz etmek, uzaktan iletişim kurmak / iş birliği yapmak ve kararlar almak için dijital kanallardan yararlanabilmelidirler.

## Trend 5

### Çeşitlilik ve kapsayıcılık, önemli bir rekabet farklılaştırıcısı olacak

McKinsey'e göre, liderlikte cinsiyet çeşitliliği açısından üst çeyrekte yer alan şirketlerin, alt çeyrekteki emsallerine göre ortalamanın üzerinde karlılığa sahip olma olasılığı %25 daha fazla... Ne yazık ki, pek çok kuruluş, operasyonel olduğu kadar kültürel bir ilke olarak da çeşitlilik ve kapsayıcılık (D&I) konusuna henüz tam olarak yatırım yapmıyor.

### 2022'de İK'nın odak alanları:

#### 1. D&I gündemini organizasyonun tüm katmanlarına iletin:

Araştırmalar, çalışanların kapsayıcı bir iş yeri oluşturmak için D&I verilerini toplayıp analiz ettiğinden çoğunlukla habersiz olduklarını gösterdiğinden, D&I konusundaki durumunuzu güçlendirmek için veriye dayalı içgörülerini kullanın. Açıkça iletilmiş bir plan, zamanında satın alma ve uygun uygulamayı sağlayacaktır.

#### 2. D&I söz konusu olduğunda örnek olun:

Liderlik rollerinde cinsiyet eşitliğini ele almak için D&I'yi yönetici seçimine ve eğitimine aktif olarak dahil edin.

## Trend 6

### İnsan analitiği, İK politikaları ve değişim için katılımı artıracak

2022'de kuruluşlar artık insan analitiği uygulamasını ertelemez. Doğru yönde hamleler olsa da yapılacak daha çok iş var. Analitik, sanal çalışma teknolojisi ve yükseltilmiş öğrenme platformları, İK için en önemli öncelikler arasındadır. Ancak, belirtilen bir ankete göre, İK'nın veri ve analitiği kullanma yeteneklerine olan güveni 2019'dan bu yana yüzde 3 azaldı.

### İK 2022'de hangi alanlara odaklanmalı?

#### 1. Sezgiden veriye dayalı bir zihniyet değişimini benimseyin:

Sezgi, geçmiş deneyim ve genel bir içgüdü, kuruluş çapındaki politikalarda önemli bir rol oynamıştır. İnsan analitiği sayesinde, İK ve liderler daha bilinçli kararlar verebilir.

#### 2. İK ekiplerini analitik, strateji ve değer yaratma konusunda eğitin:

CEO'ların ve EVP'lerin %60'ı İK'yı bir değer sürücüsünden çok bir yönetici olarak görüyor, ancak CHRO'ların %74'ü aynı fikirde değil. İnsan analitiği eğitimi ve uygulaması bu uçurumu kapatmaya yardımcı olabilir.

#### 3. Bir sürekli dinleme kültürü olduğundan emin olun:

Şeffaf iletişim ve sürekli dinleme için kuruluş çapında katılım sağlamak, insan analizi yatırımınızın avantajlarından yararlanmanın bir yoludur.

## Trend 7

### Çalışan performansını değerlendirmek için yeni üretkenlik KPI'larına ihtiyaç duyulacak

2022'de İK ve işin amacı, 'Yeni İş' ve uzaktan/hibrit bunlardan daha uygun üretkenlik ölçütlerini alması gerekiyor. İş birliği, iletişim, olumlu iş-yaşam işletme ve koçluk işletmesi, performansın daha iyi görünüşleri olabilir.

### İK'nın 2022'de odaklanabileceği aşağıdaki alanlar:

#### 1. Performans incelemeleri için kapalı döngü bir model benimseyin:

Bu, geri bildirim, kalibrasyon ve telafiyi içerir.

#### 2. Yeni ölçütler ışığında önyargı riskiyle mücadele edin:

Anonim, çok değerlendiricili bir inceleme sistemi, performans derecelendirmelerinin güvenilirliğini artırır ve tek bir kişinin yargısal önyargısını azaltır.





# Karanlık Üçlü

K. Çağlayan Bakaçhan

Liderler de insandır ve insan olmanın tüm özelliklerini yansıtır. Buna olumlu ya da olumsuz kişilik özellikleri de dahildir. Liderin olumsuz kişilik özellikleri liderliğin karanlık yönünü temsil eder ve bunlar **Karanlık Üçlü** olarak anılır: Narsisizm, Psikopati, Makyavelizm. Liderliğin karanlık yüzünün, mutlaka düşünülmesi, araştırılması ve tartışılması gereklidir. Gelişim programları; liderlerin hem aydınlık hem karanlık özelliklerini de içermeli, bu konuda farkındalık yaratmalı, aynı zamanda nasıl baş edilebileceğini de gösterebilmelidir.

# K

Karmaşık, dinamik ve zorlayıcı özellikleri bakımından lider ve liderlik üzerine çok fazla araştırma ve çalışma yapıldı, yapılmakta. Bu araştırmalar uzunca bir süre ve doğal olarak liderliğin en ideal halleri, çoğu zaman olası en iyi formları hatta romantik yönleri üzerine odaklandı. Etkin liderlerin tırnak içinde “ideal” özellikleri üzerine belki de olması gerekenden fazla güzelleme yapıldı. Bu ideal özellikler liderin olumlu, kabullenilen özellikleri üzerine odaklandı. Bunun arkasında liderlerin başarılı olmaları gerektiğine olan gizli bir inanç ve iyiyi kolay pazarlamaktan geçen bir kolaycılık olduğunu düşünüyorum. Bu varsayımlar liderlerin karanlık taraflarını görmezden gelmemize neden oluyor ve bu alanda düşünmemizin önüne set çekiyor. Oysaki biliyoruz ki liderler de insandır ve insan olmanın tüm özelliklerini yansıtır. Buna olumlu ya da olumsuz kişilik özellikleri de dahildir.

Liderin olumsuz kişilik özellikleri liderliğin karanlık yönünü temsil eder ve bunlar **Karanlık Üçlü** olarak anılır: Narsisizm, Psikopati, Makyavelizm. Arka arkaya üç terimi yazmak bile yarıkarıda bahsettiğimiz önyargıların harekete geçmesi ve bu alanın gölgede kalmasına sebep olması için yeterli. Yapılan sınırlı sayıda araştırma ise bize, liderin başarısızlığının ardında sadece teknik yetersizlik ve kapasitesizliğinin değil aynı zamanda olumsuz kişilik özellikleri olduğunu da söylüyor.



Karanlık üçlü kavramında; bir yanında uyumsuzluk ve sorumsuzluk diğer yanında ise Narsisizm, Psikopati ve Makyavelizm üçlüsünün arasındaki yüksek korelasyon ortaya konduktan sonra organizasyonlara vereceği zararların üzerinde düşünme şansını elde ettik. Bu üçlü, üç ayrı kişilik özelliği veya bozukluğu olmakla birlikte liderliğin negatif yönünü temsil eder, yapıları gereği ortak özellikler içerir ve bir kesişim kümesi gibi hareket eder. Bir tarafta neredeyse her şeyimizi emanet ettiğimiz liderler, diğer tarafta da çok da birlikte olmak istemeyeceğimiz bireylerin yan yana gelebileceğini bile düşünmek tedirgin olmak için yeterli. Makyavelizm bir kişilik özelliği iken narsisizm ve psikopati psikologların ilgi alanına giren kişilik bozukluğudur.

### **Yüksek ücretli, prestijli ve güçlü liderlik görevleri teorik olarak karanlık davranışlar için çekim merkezi**

Kişilik bozukluklarını tedavi merkezlerinde, suç kaydı bulunanlarda, cezaevlerinde tespit etmek kolayken; iş hayatında bunları ortaya koymak bir o kadar zordur. Bu zorluğa rağmen araştırmacılar, üst düzey yöneticilerin tutuklular, ruhsal destek alanlar ve hatta neredeyse akıl hastaları kadar yüksek skorlar alabildiğini ortaya koyan bulgulara ulaştı (Board ve Fritzon, 2005). Daha yakın bir araştırmadan örnek verelim: 2017’de akademisyen ve araştırmacı Kountouras orta kademe yöneticilerin, üst kademe yöneticilere göre daha az psikopatoloji gösterdiği yönünde bulgulara ulaştı (Kountouras, 2017). Psikopati toplumun sadece ve sadece yüzde 1’inde görülürken hapisanelerde yüzde 50 ve tepe yöneticilerinde yüzde 5 değerlerinde görülür. Bu bize gösteriyor ki karanlık üçlü bireyleri hiç de yadsıyamayacağımız miktarda aramızda. Hatta iş hayatında düşündüğümüzden çok daha fazla yer alıyorlar. Hare’nin bu konuyla ilgili çok güzel bir ifadesi var: “Tüm psikopatlar hapisanede vakit geçirmez bazıları yönetim kurulunda yer alır (Hare, 1994).” Hare, bu ifadesiyle toplumda iki uç sosyal statüde

bulunan bu grupların ne kadar birbirine yakın durabileceklerini ortaya koyar. Bunun da çok geçerli ve basit bir sebebi var. İş dünyasındaki yüksek ücretli, prestijli ve güçlü liderlik görevleri teorik olarak karanlık davranışlar için bir çekim merkezi oluyor. Güç gösterisinin yapılabileceği alanlar ki genelde bunlar en azından yasal olanlar yönetici seviyelerinde bulunuyor. Bu pozisyonlar karanlık üçlünün ana beslenme kaynağı olan güç, baskınlık ve prestij kazandırması bakımından gerekli yakıtı sağlıyor. Hatırı sayılır bir şekilde tek tek sorun çıkarma potansiyelleri yüksek olan karanlık üçlü kişilik özellikleri veya bozuklukları bir araya geldiğinde ise bizi zor sınavlara tabi tutuyorlar. Kazanımlarımız, alışkanlıklarımız, düzenlerimiz hatta kariyerlerimiz tehdit altında olabiliyor. Takipçilerini, hayatlarındaki önceliklerini kaybetmekle imtihan edebiliyorlar.

Bu üçlü, yapıları gereği ortak özellikler içerir ve bir kesişim kümesi gibi hareket eder. Tabii ki olumsuz özellikleri dolayısıyla kişisel ilişkileri de oldukça negatif etkilenir. Burada bir tesadüf ya da “huyu böyle” durumundan bahsetmiyoruz. Son derece bilinçli, yaptıklarının sonucunun farkında ama umursamaz davranışlardan bahsediyoruz.

Çıkarıcılık, bencillik, yüzeysel ilişkiler, ortama uymama, manipülasyon, hedefe ne pahasına olsun odaklanmanın yanında karanlık üçlü bireyleri;

- En basitinden birlikte olduğu kişilere gündelik işlerinde zorluk çıkarır.
- İstenmeyen, kaba ve küfürlü davranışlarda bulunur.
- Aşırı mantıklı görünüm sergiler, mantıksız ve gizemli taraflarını daima gizlemeyi başarır.
- Tatminsizdir.
- Davranışlarını başkalarını hor görüp takdir etmeme üzerine inşa eder.

### **Neden karanlık tarafı düşünmeliyiz?**

Karanlık tarafla ilgili araştırmalar ve yayınlar aydınlık yüzden çok daha az olsa da yurtdışındaki araştırmalar bizdekinden kat ve kat fazla. Bunun nedenini sadece konuyu araştıracakların azlığı ya da ilgisizlik ile açıklayamayız. Altında daha çok kültürel bir mesele yatar ki o da araştırmaya katılmaya gönüllü yöneticilerin yeteri kadar istekli olmayışıdır. Ya bende çıkarsa? Ya etiketlenirsem? Buna rağmen karanlık üçlüye sahip bireylerin çevremizde ve özellikle iş hayatında var oldukları gerçeğini değiştiremiyoruz.

Başarılı organizasyonlar yaratmak için, her düzeydeki liderin kalitesini artırmak, daha iyi liderlere sahip olmak için çok fazla zaman ve kaynak ayrılıyor. Oysa araştırmalar organizasyonel hedeflere ulaşmada liderlerin %50’sinin yetersiz kaldığını, karanlık özelliklere sahip liderliğin iş performansı ve üretken olmayan davranışlarla arasında pozitif korelasyon olduğunu, aynı zamanda bu tip liderlerin çalışanlarının kariyerlerini önemsemediğini gösteriyor.

Liderliğe, kişilik farklılıkları yaklaşımını uygulamak; liderlerin seçilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi çabalarına çok fazla katkı sağlar. Bu yüzden, liderliğin karanlık yüzünün, mutlaka düşünülmesi, araştırılması ve tartışılması gereklidir. Gelişim programları; liderlerin hem aydınlık hem karanlık özelliklerini de içermeli, bu konuda farkındalık yaratmalı, aynı zamanda nasıl baş edilebileceğini de gösterebilmelidir.

*Bakaçhan, K. Ç. (2021). Panorama: Karanlık İçgüdülerden Aydınlığa Liderlik Serüveni. (2. Baskı). İstanbul: Humanist Yayınevi.*

*Board, B.J. ve Fritzon, K. (2005). Disordered Personalities at Work. Psychology, Crime & Law, 11(1), 17-32.*

*Kountouras, G. (2017). Is There Any Association Between Psychopathy and Leadership in Business Settings? Doktora Tezi, Cardiff: Cardiff University.*

*Hare, R. D. (1994). Predators: The Disturbing World of The Psychopaths Among Us. Psychology Today, 1(27), 54-60*

# Çok Dilli İnsan Kaynakları Neden Önemlidir?

Ofer Tirosh

Küreselleşme, birçok şeyi değiştirmeye iten bir katalizördür. İşin yürütülme biçiminden işgücü yönetimine kadar dünyamızı değiştiriyor. İşin liderleri, küresel bir işgücüne sahip olmanın avantajlarının hızla farkına varıyor.

Bu küresel işgücünü yönetmek için çok dilli bir İnsan Kaynakları'na sahip olmak bu konuda en kritik kurtarıcı faktördür. Çok dilli insan kaynağına sahip olmanın faydalarını ilk elden gördüm ve görüşlerimi paylaşmak istiyorum.

## Çeşitli İş Gücü

Çok dilli bir iş gücünü neden işe almanız gerektiğine geçmeden önce, biraz geriye gitmemiz gerekiyor. Öncelikle uluslararası bir işgücünün bir kurum için gerçekten yararlı olduğunu belirlememiz gerekiyor.

## Eksiklik Olan Roller Doldurun

Kalifiye işçi sıkıntısının olduğu bazı alanlar var. Örneğin bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik veya STEM alanlarındaki endüstriler sürekli olarak yeni yeteneklere ihtiyaç duyar ve şirketler tüm rolleri yerel olarak bulabilecekleri yeteneklerle dolduramazlar.

## Küreselleşme

Bir şirket, özellikle farklı bir dil ve kültürel uygulamalara sahip başka bir pazara genişlemeyi düşünüyorsa, yabancı yetenekleri işe almak önemli olabilir. Yerel çalışanlar, bir yabancının kolayca

kaçıracağı gelenek ve kültürlerin ince-liklerini ve ayrıntılarını anlayacaktır. Normalde, bu çalışanlar yabancı ofislerde çalışacaklar ancak internet teknolojisindeki gelişmeler nedeniyle bunların çoğu artık uzaktan çalışıyor.

### Çeşitlilik Yaratıcılığa Yol Açır

Çeşitlilik bir işyerinde her zaman iyi bir şeydir. Uluslararası çalışanları işe alarak ekibinizin çeşitliliğini artırabilirsiniz. Çeşitliliğin başkaları için aşikâr olma-yabilecek başka bir faydası daha vardır. Birçok araştırma, işyerindeki çeşitliliğin yaratıcılığın artmasına yol açabileceğini vurguluyor. Bu nedenle, şirketiniz yaratıcı bir şeyle uğraşıyorsa, farklı bir iş gücüne sahip olmak tam da ihtiyacınız olan şey olabilir. Şahsen, ben bunu deneyimleyerek öğrendim. Şirketim farklı ülkelerden çalışanları işe aldı ve çeşitlilik sanal iş yerimizde yaratıcılığı ateşledi.

### Zengin İşyeri Kültürü

Uluslararası bir iş gücüne sahip olmanın bariz bir faydası var ve bu, işyeri kültürünü zenginleştiriyor. İnsanların hepsi aynı geçmişe ve kültüre sahip olduğunda, işler biraz yavan ve sıkıcı olur. Farklı ülkelerden insanlara sahip olmak, bir işyerini parçası olmak için ilginç bir yer haline getirebilir.

### Neden Çok Dilli İnsan Kaynakları Var?

Şimdi, çok dilli insan kaynağına sahip olma konusuna geliyoruz. Bu, neden bu kadar önemli? Uluslararası bir iş gücü oluşturmayı düşünüyorsanız, çok dilli bir İK ile başlamanız şiddetle tavsiye edilir. İşte küresel iş ortamında şimdi çok önemli olmasının nedenlerinden bazıları.

### Uluslararası İşe Alım Çabalarınıza Hızlı Başlayın

Şirketinizde bir iş için birini işe almanız gerektiğinde ne yaparsınız? Normal uygulama, bunu web sitenizde veya sosyal medya sitelerinizde yayınlamaktır. Ancak

başka bir ülkeden birini işe almaya çalışıyorsanız, o iş ilanını yerel dile çevirmeniz gerekir. Aday çalışanlar, İngilizce'ye veya başka bir ikinci dile geçmeden önce genellikle kendi ana dillerinde yazılmış iş ilanlarını arar. İş ilanlarını çevirerek ve hedeflenen reklamlar olarak yayınlayarak, iş için doğru kişileri bulma şansınızı artırırız.

### Uluslararası İletişimi Geliştirin

Çok uluslu bir iş gücünüz olduğunda, farklı geçmişlere ve kültürlere sahip insanlarla uğraşmak zorunda kalacaksınız. Farklı yerlerden insanlarla anlaşmanın kolay olmadığını kabul ediyorum çünkü bazen yanlış anlamalara neden olabilir.

Ancak İK ekibinizde iş gücünüzün dillerini konuşan kişiler varsa, çatışma çözümü daha kolay olabilir. Gerektiğinde uluslararası müşterilerle ilgilenirken de yardımcı olabilirsiniz.

### Çeşitliliği İyileştirir

Daha önce de belirttiğim gibi çeşitlilik, yaratıcılığı artırdığı için bir iş yeri için iyi bir şeydir. Daha çeşitli bir İK ekibi, onu daha cazip, ulaşılabilir ve açık hale getirecek. Çalışanlarınız onlarla iletişime geçerken çok daha rahat olacaklar. Çok dilli bir İK'ya sahip bir şirket, aynı sektördeki diğerlerinden %35'e kadar daha iyi performans gösterebilir. Bu nedenle, ekibinizin çeşitliliğini İK ekibinizle başlatın.

### Daha Pozitif Çalışan İlişkileri

Daha önce, kültürel olarak çeşitli bir iş gücünün çalışanlar tarafından daha sıcak ve şeffaf bir şey olarak görülmesi gerektiğini söylemiştim. Bu, daha pozitif çalışan ilişkilerini teşvik edebilir. Uzak bir yabancı çalışanın işte bazı sorunlar yaşadığını ve ardından onun dilini konuşan bir İK personeliyle konuştuğunu hayal edin. Bunun yatıştırıcı bir etkisi olmalı ve bir tür güvence vermeli. Ayrıca onun için hoş bir sürpriz olabilir.

Bu olaya birkaç tanık olmuştum. Evet bir anekdot olabilir ama işe yarıyor.

### Bir Çeviri Şirketinin İK İletişiminde Yardımcı Olabileceği Yerler

Bir çeviri şirketinin bir şirketin İnsan Kaynakları çabalarına yardımcı olduğu zamanları aktarabileceğim birçok örnek var. Tomedes'te uluslararası iş gücüne sahip birçok çok uluslu şirketin İK departmanı ile çeviri şirketi olarak çalışıyoruz. Hizmetlerimiz alındıktan sonra, genellikle müşterilerimizin işe alım ve çalışan tutma sayılarında bir iyileşme görüyoruz.

Uluslararası bir iş gücünü yöneten bir İK departmanı, işe alım ve eğitim için gerekli olan dahili belgelerinin doğru çevirilerine ihtiyaç duyacaktır. İnsan Kaynakları departmanları ayrıca pazarlamada ve diğer ülkelerde yeni insanlar işe almak istiyorlarsa iş ilanları oluşturma konusunda yardıma ihtiyaç duyacaklar. Doğru tercüme edilmiş belgelere ve iletişime sahip olarak, çalışanlar ve adaylar daha rahat ve kendinden emin olacaktır.

Saygın bir çeviri şirketi, tüm çevirmenlerini denetleyecektir. Projeler üzerinde çalışmalarına izin vermeden önce kimlik bilgilerini kontrol edecek ve becerilerini doğrulayacaklardır. Birçok yönden, iş garantili olduğu için bireysel bir serbest çevirmen yerine bir çeviri şirketi ile çalışmak daha iyidir. Aldığımız çıktının kalitesiyle ilgili belirsizlikleriniz yok. Ayrıca, bir çeviri şirketiyle, çıktıyı ne zaman bekleyeceğinizi tam olarak bilirsiniz.

### Çok Dilli Bir İK, uluslararası bir İş Gücünün Anahtarıdır

Uluslararası bir iş gücü oluşturmayı düşünüyorsanız ve rakipleriniz tarafından gerçekten geride bırakılmamanız gerekiyor veya kalma riskini alıyorsanız, o zaman çok dilli İnsan Kaynakları ile başlamanız gerekir. İyi bir çeviri şirketinin yardımıyla birlikte, şirketinizin potansiyelini ortaya çıkarmanın harika bir yoldur.



# Pandemi ile gelen sürprizler

Pandeminin işe alım konusundaki en büyük sürprizi yeme - içme sektöründen geldi. Araştırmamıza göre, deneyimli adayların artık sadece yarısı bu sektörde kariyerine devam etmek istiyor. Diğer yarısı ise farklı sektörlerde çalışmak istiyor. Peki, ne yapılmalı?

Mert Yıldız  
Ekonomist / 24 Saatte İş Kurucu Ortak

Pandemi herkeste bir şok etkisi yarattı. Birçok olumsuz duyguyu, kaygıyı, endişeyi tetikledi. Kimilerimiz pozitiflere odaklanmayı seçti, kimilerimiz için ağır bedeller ödendi ve pozitif kalmak o kadar da mümkün olmadı. Düşüncelerimizi ve duygularımızı bu kadar doğrudan hedef alan bir fenomenin elbette tüm yaşantımızı etkilemesi kaçınılmazdı. Günlük rutinlerimizden iş yapış şeklimize, alışkanlıklarımızdan işle olan ilişkimize kadar pek çok konu tekrar tekrar gözden geçirildi. En kalıcı etki ise şüphesiz iş yaşantısı ile ilgili oldu. Özellikle dijital dönüşüme hazırlıksız yakalanan şirketler büyük zorluk yaşadı, uzaktan çalışma imkânı olmayan, fiziksel varlık gerektiren sektörler ise çalışanlarını psikolojik olarak çok zorladı.

## En büyük sürpriz yeme-içme sektöründen...

24 Saatte İş olarak yaklaşık beş yıldır 150 bine yakın büyüklü küçüklü pek çok

şirketin doğru çalışanla eşleşmesi, 2,5 milyon çalışan adayının da kendilerine en yakın, en uygun işi bulması için çalışıyoruz. İtiraf etmeliyiz ki tüm sektörleri yakından tanımamıza ve zihnimizi sürekli işe alım süreçleri ile meşgul tutmamıza rağmen pandeminin bazı etkileri bizi bile çok şaşırttı. En büyük sürpriz yeme-içme sektöründen geldi.

Uzun kapanmaların, alınan önlemlerin en büyük bedel ödeyenlerinin başında gelen bu sektör pandeminin etkisi ile pandemi öncesi ve sonrası arasında en derin değişimin yaşandığı sektör oldu. En kolay çalışan adayına ulaşan sektörlerin başında gelen yeme-içme, pandemi sırasında yaşanan belirsizlikler sonrası güven kaybına uğradı, uzun saatleri ve şartları en çok sorgulatan sektörlerin başını çekti. Şu anda adayların az tercih ettiği bir sektöre dönüştü. 24 Saatte İş olarak her zaman yaptığımız işi rakamlara dayandırmayı, nedeni, nasılı araştırıran ve en önemlisi şirketlere çözüm

getiren bir yaklaşımımız oldu. Tam da bu sebeple bu yaşanan krizin boyutunu fark ettiğimiz anda yeme-içme sektöründeki krizi anlamak için derin bir analiz yaptık ve detaylı bir rapor hazırladık.

## Dikkat çeken tespitler

Bu raporda, sonuçlar 24 Saatte İş uygulamasında 2019-2021 yılları arasında yapılan 5 milyon başvuru, 45 bin ilan ve 1 milyon aday verisi analiz edilerek oluşturuldu. Ayrıca, rapor hazırlanırken 24 Saatte İş uygulamasına üye olmuş veya sosyal medya hesaplarını takip etmiş 647 şirket ve 452 adaya, telefonla anket yapılarak sektör hakkında bilgi elde edildi.

## İlanlara başvuru oranı yüzde 22'den yüzde 14'e düştü

Araştırmalarımızda yeme-içme sektöründeki ilanlara başvuruların dikkat çekici derecede azaldığını gördük.



Kapanmalar öncesinde tüm sektörlerde başvuru oranı benzerdi ve yüzde 25 civarındaydı. Pandemiyle gelen kısıtlamalar sadece yeme-içme sektöründeki başvuru oranını düşürdü. İkinci kapanmanın etkisi daha da hissedildi. İlk kapanmadaki düşüş sonradan etkisini yitirse de ikinci kapanmanın etkisi kalıcı oldu. Yeme-içme sektöründeki başvuru oranı yüzde 22'den yüzde 14'e sert bir düşüş yaşadı. Yeme-içme sektöründeki deneyimli adayların da bu sektöre olan ilgisi gün geçtikçe düştü. 2019'un ilk aylarında, yeme-içmede deneyimli adayların yüzde 80'i kendi sektöründeki ilanlara başvurmuştu. Kısıtlamalar sırasında ise bu oran yüzde 40'lara kadar düştü. 2021 Ağustos'tan itibaren bu oran artık yüzde 50. Deneyimli adayların sadece yarısı bu sektörde kariyerine devam etmek istiyor. Diğer yarısı ise farklı sektörlerde çalışmak istiyor. Bu veri oldukça dikkat çekici ve bu duruma karşı alınması gereken acil önlemler için alarm veriyor diyebiliriz.

### **Maaşlar yüksekse ilan dikkat çekiyor**

Raporda öne çıkan bulgular ilanlara başvuruların neden azaldığına dair çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor. Saatlik ücretlere baktığımızda en düşük saatlik ücretin yeme-içme sektöründe olduğunu görüyoruz. Yeme-içme sektöründe ortalama saatlik ücret 13 TL olurken, turizm, güzellik ve satış pazarlamada 16 TL'ye, sağlık, çağrı merkezi sektörlerinde 20 TL'ye, organizasyon sektöründe ise bu ücret 22 TL'ye çıkabiliyor. Asgari ücretli ilanların geneline baktığımızda yine yeme-içme sektörünün diğer sektörlerle göre daha az tercih edildiğini görüyoruz. Asgari ücretli ilanlar baz alındığında, yeme-içme ilanları ortalama 19 başvuru alırken, diğer sektörler ortalama 52 başvuru alıyor. Kısacası maaşlar eşitken adaylar yeme-içme sektöründe çalışmak yerine diğer sektörleri tercih ediyor. Adaylar eğer yeme-içme sektöründe çalışacaklarsa,

yüksek maaşlı ilanları tercih ediyorlar. Özellikle 3500 TL'den yüksek maaşı olan ilanlar adayların ilgisini daha çok çekiyor. 4500 TL teklif eden ilanlar 3500 TL teklif eden ilanlardan 3,5 kat daha fazla başvuru alıyor.

### **Çalışmamayı tercih eden adaylar hayatlarına nasıl devam ediyor?**

24 Saatte İş kullanıcılarına yaptığımız ankette işsiz kalanlara yönelttiğimiz "Geçimini nasıl sağlıyorsun?" sorusuna adayların yüzde 53'ü "Ailem" cevabını verdi. Yüzde 16'sı geçimini sağlayamadığını ifade ederken, yüzde 13'ü eşinin destek olduğunu söyledi. Adaylar ailelerinin ve sevdiklerinin yardımıyla geçimini idame ettirirken, işverenlerin daha iyi şartlarda çalışma olanağı sunmasını bekliyorlar.

### **Tavsiyelerimiz nedir?**

Asrın üç anahtar kelimesi: Adaptasyon, esneklik ve netlik. Bu üç kelimeyi sözlüğüne sokan ve içselleştiren şirketler sektöründen bağımsız bu dönemin kazananları olacak. Saatler konusundaki esneklik, yarı zamanlı çalışma şansı veren şirketlerin şansı diğerlerine göre çok artıyor çünkü özellikle yeni nesil hayatlarını işe endekslemektense esnek kalabilmeyi çok önemsiyor. Yeni dünyanın yeni koşullarına direnmeyen, şartlar, maaşlar ve sağlanan yan haklar konusundaki beklentilere adapte olmayı başarabilen işletmelerin piyasadaki yetenekleri bünyesine katması çok daha olanaklı iken "patron ne derse o" diyenler bu dönemin kaybedeni oluyor. Tüm bunların yanında adayların ilanları ciddiye alıp görüşmeye katılmakla ilgili hareket edebilmesi ilandaki bilgilerin netliği ile kesinlikle doğru orantılı. Müğlak ilanların sahipleri genellikle görüşmeye gelinmemesinden ve başvuruların düşüklüğünden daha fazla şikâyet ederken şartları net ortaya koyan işletmelerin şansı daha yüksek oluyor.

### **Maaş beklentisindeki değişim ve kısa dönemde ödeme**

Yeme-içme sektörünü çalışanlar için yeniden cazip hale getirmek için atılması gereken adımlar mevcut. Örneğin, adaylar yarın ne olacağına güvenmediği için bugün ellerine geçen parayı bilmek istiyorlar. Yani maaş oranlarında iyileştirme, işverenler açısından atılması gereken ilk adımlardan biri.

Deneyimli yeme-içme sektörü çalışanlarının bu alanda kalmalarını istiyorlarsa en az diğer sektörler kadar ücret imkanı sağlamaları gerekiyor. Araştırmamızda dikkat çeken bir başka bulgu ise çalışanların günlük ya da haftalık ödeme alabilecekleri işleri daha fazla tercih ettiği...

### **Yan haklar adaylar için önemli**

Adaylar başvuracakları işte yan hakların verilir verilmeyeceğine ve bunların ne olduğuna da dikkat ediyor. Yan hakları olan işler artık daha çok tercih ediliyor. Artık az personelin daha fazla çalışması değil, fazla personelin daha az çalışması işin sürdürülebilirliğini arttıran bir etken.

Adaylar onlara kulak verilmesini, isteklerinin göz ardı edilmemesini istiyor. Rahat iletişim kurabilecekleri iş yerleri ile daha sağlıklı bir ilişki kurabiliyorlar.

### **Adaylar iş değil, işveren seçiyor değişime direnmeyen işveren kazanıyor**

Özetle; adaylar geçimlerini sağlayacak bir maaş, kendi iş bölümlerini bildikleri, kendilerine değer verildiğini hissettikleri bir yerde çalışmak istiyor. İşverenler de adayların bu taleplerine karşılık verecek gerekli düzenlemeleri yapmadıkları takdirde kalifiye çalışan bulmakta güçlük çekecekler gibi görünüyor. Kısacası; artık çalışan adayları iş değil, işveren seçiyor ve değişime direnmeyen işverenler kazanıyor.

# Hyde Park ve Harikalar Diyarı Winter Wonderland

Hyde Park, İngiltere'nin başkenti Londra'da yer alan, İngiltere'deki 8 kraliyet parkından biri olan, her yıl milyonlarca yerli ve yabancı turisti ağırlayan, nefes kesen doğal güzelliği ve yemyeşil dokusunun yanı sıra Londra'nın en hareketli etkinlik ve festivallerine de ev sahipliği yapan muhteşem bir park. Hyde Park 500 yıla varan tarihi ve geniş yeşillikleri ile bilinen, West Carriage Drive ile Kensington Gardens'ın birleşiminden oluşan, yaklaşık 1 milyon 416 bin m2 alanıyla dünyaca en ünlü en büyük şehir parklarından biri.

Geniş yeşil alanların dışında 100 yaşını devirmiş İhlamur, At Kestanesi, Batı Çınarı, Kavak, Akçaağaç türleri, Kayın ve Meşelerle bezenmiş parkta farklı aktiviteler ve tarihi anıtlara ev sahipliği yapıyor. Park, Serpentine Gölü tarafından ikiye bölünmüş bir arazide yer alıyor.

1536 yılında 8. Henry tarafından etrafı çevrilerek tamamen av amaçlı kullanılmaya başlanan Hyde Park Kraliçe I. Elizabeth dönemine kadar av alanı olarak kullanılmış. Park 1637 yılında halka açılmış, zamanla Kraliyet Ailesinin kullanımından halkın kullanımına geçmiş ve birçok farklı aktivite için de kullanılmaya başlanmış. Bugün sizlere bu aktivitelerin en meşhurlarından birini anlatacağım. Aralık ayı Londra'nın tüm semtlerindeki sokakları ve meydanları görkemli aydınlatmalar ile gerçekten ışıltılı bir kış harikalar diyarına dönüşüyor. Southbank Centre Meydanı'nda kurulan Winter Market Noel Pazarı, Borough Market'ta aralık ayına özel kurulan Noel Pazarı, Clapham Common'da kurulan Winterville, Leicester Meydanı Neol Pazarı, Somerset House bahçesinde kurulan Noel Pazarı, Covent Garden, Kingston-Upon-Thames, St James's ve City Island Noel Pazarlarının hepsi şehirde bir şenlik havası yaşıyor.

Tüm bu Noel Pazarlarının içinde bir tanesi var ki çok çok özel ve çok güzel. 2007 yılından beri Hyde Park'ta kurulan, her yıl Kasım ayının 3. Haftası başlayan ve yeni yılın ilk günlerinde sonra eren ünlü Winter Wonderland içerindeki en özeli en güzeli diyebilirim. Geçen sene korona virüsü nedeniyle kapalı olan Winter Wonderland bu sene kapılarını 19 Kasım'da açtı ve 3 Ocak'a kadar da açık kalacak.

Hyde Park'ta kurulan Winter Wonderland, yan yana dizilmiş el işi ve hediyelik eşya tezgâhları, lezzet kulübelerinin yanı sıra Lunapark'ı, etkinlikleri, performans ve konserleri ile misafirlerine renkli ve eğlenceli anlar yaşıyor. İkonik Noel aydınlatmaları ile meşhur St. James's Noel Pazarında ise dantel gibi işlenmiş bir ışık kubbesi altında yürüyerek tezgahlardan yayılan sıcaklığı hissedersen, sokak performanslarını izleyip, koroların Noel şarkılarını dinle-

yip, renkli çelenkler, yılbaşı ağacı süsleri, kaligrafi ile yılbaşı kartları yapımı gibi atölyelere katılabilir, nefis geleneksel Noel lezzetleri tadabiliyorsunuz.

Çan seslerinin Noel şarkılarına karıştığı, kahkahaların şarkılarla daha da arttığı, rengarenk ışıl ışıl çam ağaçlarının tüm caddeleri, mağazaları ve evleri doldurduğu, bakmaya doymadığınız, ışık saçan ve çocukluğunuza dönüp hepsini almak istediğiniz vitrinler, heyecan verici lunaparklar, nefis yemekler.. Noel dönemi bana göre, şehirlerin tüm güzelliklerini ortaya çıkartan, soğuk havaya inat insanın içini ısıtan çok güzel bir dönem.

Londra'nın birçok tarihi simgesel yapısına, birbirinden güzel ve dolu dolu ücretsiz kapalı müzelerine ve mağazalarına rağmen, turistlerin Londra'yı Noel destinasyonu olarak seçmelerinin ana nedenlerinden biri de Hyde Park'ın yıllık Winter Wonderland etkinliğini ziyaret etmektir. Aslına bakarsanız, Noel tatillerinde gerçekten Londra'nın merkez üssündeymiş gibi hissetmek istiyorsanız, Hyde Park'ın Winter Wonderland - Harikalar Diyarı tam size göre.

## Winter Wonderland'de Öne Çıkanlar

- Kış mevsiminde Hyde Park'a adınızı atar atmaz havadaki heyecanın ısıltısını, ziyaretçilerin mutluluğunun uğultusunu hemen hissedebilirsiniz. Noel şarkılarının sesleri ve havada uçan sıcak şarap kokuları, yapılacak tonlarca aktivite ve görülecek şey ile Winter Wonderland'de dolaşmak, Avrupalının herhangi bir yerindeki tarihi bir Noel pazarında dolaşıyormuş gibi hissetmenizi sağlayacak.

- Hakkabazlık numaraları, yanan meşaleler, akrobasi ve akrobatik hareketler, komedi palyaçoları ve çok daha fazlasıyla dolu ağızları açık bırakan Cirque Berserk veya Zippos Christmas Circus performansını izleyin.



Nilay  
Karagülmez  
Abamor





• Ice Bar'da sıcaklığın yaklaşık -8°C'ye ayarlandığı şenlikli kokteylleri yudumlamayı unutmayın.

• Parkın içinde açılmış sayısı onlarca olan ve her biri birbirinden güzel Noel tezgahını gezerek, tahta oymacılığının en güzel örneklerini, cam bibloları, kağıtlardan yapılan ev süslemelerini, Noel ağacı biblolarını, nefis kokulu mumları görmeyi ve almayı unutmayın.

• İkonik dev Dönmedolaba binin ve 70 metre yukarıdan Londra'nın muhteşem manzarasının keyfini çıkarın.

• Orman perdeleri, büyücüler ve daha fazlasıyla fantastik bir saray olan Magical Ice Kingdom'a adım atın. Magical Ice Kingdom'ın içine girin ve muhteşem buzdağlarına, gemi enkazına, kutup ayısı sarayına ve buz heykellerine hayran kalın. 500 tonun üzerinde buz kullanılarak yapılmış bu harikalar diyarından kolay kolay ayrılamayacağınızı düşünüyorum.

• Magical Ice Kingdom'da dev beyaz bir canavarla fotoğrafınızı çekin ve Eskimolarla balık tutmaya gidin.

• Heykel atölyelerinde buzlara şekil verin ve hayalinizdeki heykeli yaratın.

• Winter Palace Theatre'da büyüleyici Fındıkkıran Balesinin buz üzerindeki performansını izleyin.

• Noel Baba'nın atölyesinde Noel Baba ve elfleriyle tanışın ve bol bol fotoğraf çektin.

• Sirk gösterilerini seyredin ve harika akrobatlarla tanışın.

• Devasa lunaparkın içine kendinizi atın ve atlıkarıncaya binin, 9 farklı rotası olan rollercoasterda cesaretinizi ölçün.

• 45m uzunluğunda olan Buz Kaydıracağına binin, yanınıza çocuklarınızı da alın ve çocuk parkının altını üstüne getirin.

• Göz kamaştırıcı ışıklardan oluşan pitoresk bir tablonun altında ve ikonik Viktorya dönemi orkestrasının etrafına inşa edilmiş, İngiltere'nin en büyük açık hava buz pateni pistinde kayın ve bol bol dans edin.

### Winter Wonderland'de Ne Yiyebilir Ne İçebilirsiniz?

• Lezzetli yemekler, sıcak şarap veya sıcak çikolata için Winter Wonderland'deki birçok restoran, bar ve yiyecek tezgahında gün daha önce hiç tatmadığınız yiyecekler bulabilirsiniz.

• Devasa bir çadırın içine kurulan ve her akşam farklı bir grubun canlı müzik yaptığı Baviera Köyü'nde, sokak yemekleri, krepler, waffle'lar, churros, tatlı tezgâhları, barbekü de balık ve patates kızartması, Alman sosisi ve glühwein gibi renkli ve lezzetli Alman yemeklerini deneyin.

• Thor's Tipi'ndeki dev tiplerde butik biralardan, sıcak çikolatanın ve içinizi ısıtacak yemeklerin tadını çıkarın. Şöminelerin yanına kıvrılın, bir battaniye alın ve dışarıdaki soğuktan kaçın.

### Winter Wonderland'e Giriş Ücretleri

Winter Wonderland'e giriş kalabalık olmayan saatler için ücretsiz ancak özellikle akşam saatleri ve hafta sonu için bu sene ilk defa ücretli olmuş, bir de içerideki oyun alanlarının her birinin kendi ücretlendirmesi var ancak oldukça cüzi miktarlarda. Bununla beraber hem Londra'dan hem de dünyanın dört bir yanından birçok turistin ilk durağı olmasından dolayı, oldukça kalabalık ve giriş kapılarında zaman zaman izdiham olabilecek kadar kuyruk olduğunu söyleyebilirim. Korona öncesi sınırsız bir ziyaretçi akınına izin verilirken, kovid önlemleri gereği, ziyaretçi sayısının sınırlandırılmış olduğunu ve sayıya bakılarak içeriye girişlerin zaman zaman kapanabileceğini de şimdiden belirtmekte fayda var.

Eğer Winter Wonderland'e çocuklarınızla beraber gidecekseniz, günün erken saatlerinde gitmenizi ve çocuklara özel olarak yapılmış eğlence merkezlerini ziyaret etmenizi öneririm. Ancak eğer çocuksuz bir ziyaret planlıyorsanız mutlaka hava karardıktan sonra gitmenizi ve ışıkların büyüüne kendinizi kaptırmanızı şiddetle tavsiye ederim. Winter Wonderland her gün kapılarını saat 10.00'da ziyaretçilerine açıyor ve gece geç saatlere kadar ev sahipliğine devam ediyor.

Londra'nın kışı bizim kış günlerimize göre oldukça soğuk olduğundan mutlaka kalın giyinmenizde fayda var. Winter Wonderland'in açık hava tiyatro ve gösteri mekanlarının tümü ısıtılmalı ve ayrıca bölgede çeşitli kapalı oturma alanları da bulunmakta. Ben defalarca gittiğim bu harikalar diyarında her zaman çok eğlendim ve hiç çıkmak istemedim, umarım sizlerde bir gün gider ve gönlünüzce eğlenir, çocukluğunuza geri dönersiniz. Bir sonraki yazı da görüşmek üzere.

İngiltere'deki muhteşem parklar hakkında daha detaylı bilgi almak için; <https://www.royalparks.org.uk>

Winter Wonderland hakkında daha detaylı bilgi almak için; <https://hydeparkwinterwonderland.com>





## Liderler, kendilerini klonladıkları zaman...

Abeerden Group Vaka Çalışması

İşe alım, hiç kuşkusuz bir yöneticinin karşı karşıya kalacağı en zorlu görevlerden biridir. Yanlış bir karar çok ciddi sonuçlar doğurabilir. Genellikle en güvenli limanda demir atılır ve çoğu zaman bu, CEO'nunkine benzeyen mizaç ve kariyer geçmişine sahip bir aday anlamına gelir. Böylelikle bilinçsizce şirketinizi klonlarla doldurmuş olursunuz. İyi zamanlarda da kötü zamanlarda da şirket sahipleri, yetenekli çalışanları bulmanın ne kadar zor olduğundan şikâyet eder.

Peki, bunun asıl sebebi girişimcilerin çok sığ sulara balık avlamaya çalışması olabilir mi? Bunu düşünelim. Kaç kere, bir aday görüp “Kesinlikle uygun” dediğini duydunuz? İdeal olarak, elbette uygun bir adayın ihtiyaç duyulan becerileri beraberinde getirmesi gerekir. Ama “Kesinlikle uygun”, “Bu kişiyi sevdik, çünkü bizim gibi düşünüyor” anlamına da gelebilir. Bir başka deyişle: “Bizimle fikir birliğine varacak...”

Uzmanlar bu konuda; “Hiçbir yönetici bunu itiraf etmese de tam olarak yaşanan budur” diyor. Bunun genellikle etnik özellikler, cinsiyet, engellilik durumu ve bunun gibi noktalarla ilgisi olması gerekmiyor. Dikkate alınması gereken başka çeşitlilik türleri de var: kişilik, hassasiyet, çalışma tarzı da bir şirketin başarısında diğerleri kadar etkili olabilir.

Farklı çalışan tiplerinden oluşan bir işgücü olmazsa inovasyonun hayata geçirilemeyeceğini gösteriyor. Peki o halde neden bu kadar çok CEO hemen her pozisyon için kendilerini klonlamak istiyor? Büyük bir lojistik firmasında tepe yöneticilerin, sosyalleşmek için hafta sonları bir araya geldiğini hayal etmek pek öyle kolay değil. Çünkü onlar son derece değişik bir ekip: Eski moda papyonlar



takan ihtiyatlı bir başkan, başkan yardımcılığa kadar yükselen eski bir kamyon şoförü, polo yaka tişörtler giyen bir lezbiyen ve kurumsal geçmişe sahip 43 yaşındaki bir anne...

Terzi dikimi takım elbiselerden ve spor yapmaktan çok hoşlanan CEO, ekipteki bu kişilerin herhangi biriyle ortak noktası olmadığına inanıyor: "Şirketin dışındayken hiç birimiz birbirimize benzemiyoruz" diyor grup hakkında: "Ama bu kapıdan içeri girince her şey değişiyor".

Bu ekip, firmayı neredeyse on yıl yöneten samimi dost ve aile grubundan daha farklı olamazdı. Bu kişiler aynı zamanda şirketin bugüne kadar sahip olduğu en yetenekli yöneticiler... Şirket yıllardır durgunluk dönemi yaşıyor, 3 milyon dolarlık gelirlerin ötesine bir türlü çıkamıyordu. Oysa yeni ekip gelirlerin sadece beş yıl içinde 20 milyon dolara ulaşmasını sağlayarak bu küçük taşımacılık şirketini Federal Express ile rekabet eden büyük bir lojistik operasyonuna dönüştürdü.

### **Farklılığın şirkete sağladıklarını ölçün!**

Organizasyonun, farklılıkların yönetimi konusundaki çalışmalarının sonuçlarının ölçülmesi; sadece yapılanların itibari için değil, gelecekte atılan adımların şirkete ne kadar katkı sağlayacağıın belirlenmesi için de önemlidir. Ölçümleme ve değerlendirme yapılırken aşağıdaki aşamaları izlemek yararlı olabilir:

**1.** Raporlarımızda ve bilgisayarlarımızda saklı olan pek çok değerli bilgi, organizasyonun şu andaki koşulları hakkında pek çok bilgi verebilir. Şikayetler, işgücü devri oranları ve istatistiksel resmin tümü hakkında fikir edinmenizi sağlayabilir. (Örneğin; kadınlar arasındaki işgücü devri oranı erkeklere oranla daha mı fazla? İşgücü devri oranının organizasyona maliyeti nedir? Farklı cinsiyetler arasında ya da farklı etnik kökenlerden gelen kişilerin iş tatmin düzeylerinde farklılık var mı?) Çalışan memnuniyet anketleri de Farklılık

Yönetimi konusunda yapacağınız çalışmalarda ışık tutacaktır.

**2.** İhtiyacınız olan bilgilere ulaşmanızın bir yolu da konuyla ilgili anket yapmaktır. Bunu; bir örneklem grubuna ya da tüm çalışanlara uygulayabilirsiniz. Anketin organizasyonunuza uygun olarak tasarlanması ve ihtiyaç duyduğunuz bilgileri sağlaması önemlidir. Ayrıca içeriğin, katılımı sağlayacak özellikte olması da kritik öneme sahiptir. Bazı organizasyonlar; kâğıt kalemle yapılan anketlere katılımın düşük olması nedeniyle telefonla yanıtlanan anketleri kullanır.

**3.** İhtiyaç duyduğunuz bilgilere ulaşmanın bir yolu da; çalışanları küçük gruplar halinde toplayarak (6 – 10 kişi) eksiklikler ve koşullar hakkındaki algılayışlarını iletişime açmaktır. İletişimi, bu konuda eğitim almış bir kişi yönetmeli ve gerekli olan bilgileri alabilmek için sohbeti yönlendirmelidir.

**4.** Veriler toplandıktan sonra, bir sonraki adımınız ölçülebilir açık hedefler oluşturmak olmalıdır. Kadın çalışanlar arasındaki işgücü devri oranı %25, çalışanların memnuniyet oranı %10 gibi...)

### **Tüm çalışanlarınız aynı kumaştan olmak zorunda mı?**

Adımlarını güvenli atmak isteyen sayısız şirket, aynı kumaştan dikilmiş kişiler tarafından yönetilir. Ancak pek çok akademisyene göre, bu ekiplerin gelişmenin yolunu açması pek mümkün değildir. Uzmanlar homojenliğin tek başına inovasyonu beslemediğinde hemfikir.

Araştırmalar da bunu doğruluyor: 2010'daki bir çalışmada, Northwestern Üniversitesi'ndeki araştırmacılar 50 gruptan bir cinayetin gizemini çözmesini istedi. Vaka, farklı sosyal geçmişten gelen kişilerin oluşturduğu gruplar tarafından daha kısa sürede çözüldü. Daha homojen gruplar ise hem daha çok hata yaptı hem de yanıtları konusunda daha güvenliydi.

Bunun üzerine araştırmacılar, iyi problem çözüme ve karar alma becerileri için farklı kişilik özelliklerinden oluşan bir çeşitliliğe ihtiyaç duyulduğu sonucuna vardı.

### **Risk sermayesi alanında çalışanlar bunu çok iyi anladığı için, CEO'ların tüm görevler için kendilerini klonladığı şirketlerden uzak durur.**

Uzmanlar da sağlıklı çekişmenin verimli sonuçlar doğuracağını belirtiyor. Peki, normal koşullarda asla birlikte akşam yemeği yemeyi bile tercih etmeyecek kadar farklı kişiliklerden oluşan bir tepe yönetim ekibinin başarılı olması gerçekten de mümkün mü?

Giampaglia mümkün olduğu konusunda ısrarcı. Firma, 10 yıl boyunca arkadaş ve ailelerden oluşan, çoğu erkek, genellikle sadece mesai saatleri içinde çalışan ve işten sonra bir içki içmek ya da spor yapmak için bir araya gelen yöneticiler tarafından yönetilmişti. Toplantılar sırasında yöneticiler pek ender olarak birbirleriyle fikir ayrılığına düşüyor, herhangi bir sorun ortaya çıktığında genellikle üzerinde pek az tartışılarak görüş birliğine varılıyordu.

Giampaglia yeni stratejiler konusunda beyin fırtınası yapmak için Cumartesi günleri toplantı yapmayı önerdiğinde, teklifi sızlanmalarla karşılanıyordu. Şirket, kentte taşımacılık hizmeti veren hemen hemen tüm rakipleri gibi üç temel hizmet sunuyordu. Gelirler durgundu.

Giampaglia sonunda karar vermişti: Eğer aynı kulüpte yemek yiyip spor yapan yönetici grubu görevde kalmaya devam ederse, gelirler de aynı kalmaya devam edecekti. Ancak değişiklik fikri korkutucuydu. Bu kişileri seviyordu. Onlarla rahattı ve onlara güveniyordu.

Bununla birlikte, bir sonraki pozisyon açığı olduğunda Giampaglia farklı bir şey denemeye karar verdi. Firmanın geçmişte hep kaçındığı adaylara bakmaya zorladı kendini. Ve hatta onları işe almaya başladı.



Papyonlu John LoPresti başkan olarak işe alınmıştı çünkü gerçekten mükemmel bir şirket yaratmak için ne kadar yanıp tutuştuğunu ifade etmişti.

Kalite operasyonları yöneticisi pozisyonu açıldığında, Bridget Pucheu mülakata geldi ve aslında bu pozisyon için ilanda belirtildiği şekilde kalifiye olmadığını itiraf etti. Ancak mücadeleleri ne kadar sevdiğini ve bir sorunu çözmek için ne kadar ileri gidebileceğini anlatınca, Giampaglia bu fırsatı kullanmaya karar verdi.

Giampaglia daha sonra, gürültücü ve kibirli dışa dönük insanlardan pek hoşlanmamasına karşın, çalışmak için gerçek bir tutkuya sahip olduğunu hissettiği bir adamı işe aldı. Giampaglia şimdi, “Müşteriler onu çok seviyor” diyor.

Bu arada eski mürettebat çoğu yavaş yavaş ortadan kayboldu. Artık toplantılar çok daha gürültülü geçiyor, fikir birliğine varmak çok daha zor. Ancak bu tartışmalar genellikle yeni fikirleri beraberinde getiriyor. Aslında, Mark IV artık sadece üç hizmet vermek yerine tüm müşterileri için onlara özel hizmetler sunuyor.

Sonuç olarak, şirket eski ekibin asla başaramadığı bir biçimde yeni inovasyonlara imza atıyor. Gelirler neredeyse altı katı oranında arttı. Ve Giampaglia çok eğleniyor: “Eskiden şirkette mücadeleler bizi bulup, adamakıllı terletirdi” diyor: “Şimdi ise biz onları yaratıyor ve onlara çözüm bulmayı seviyoruz.”

Elbette tüm bunlar, kendi yolunuzdan ayrılarak hoşlanmadığınız kişileri işe almanızı gerektirdiği anlamına gelmiyor. Aslında belli ölçüde çatışma sağlıklı olsa da, çok fazla çatışmanın yıkıcı etkileri olabileceğini unutmamak gerekiyor. Hatta bazı yöneticiler, önemli işe alım kararları alınırken “kimyaya odaklanılması” konusunda ısrarcı oluyor. Rosetta Marketing Strategies’in başkanı ve kurucusu Christopher Kuenne de aynı şekilde hissederek işe alımlar konusunda aşırı derece ihtiyatlı

davranıyor. Ancak Rosetta tüm dünyadaki tüketici davranışlarını anlamak konusunda uzman olduğu için çeşitlilik şirketin iş planlarından birini oluşturuyor. Aslında firmanın 100 kişilik işgücü etnik özellikler, cinsiyet ve kişilik özellikleri açısından bakıldığında tam bir mozaik oluşturuyor.

Kuenne çeşitliliği bir sonuç olarak değil, “gerçekten, gerçekten akıllı ve gerçekten, gerçekten motive” çalışanları şirkete katmak için tasarlanan işe alım sürecinin bir parçası olarak görüyor: “Burada çok ciddi sporcularımız da çok ciddi kitap kurtlarımız da var. Kuşkucu ve olumlularımız var.

Kimi çalışanlar içe dönük, kimileri dışa... Ancak asıl uyumu sağlayan hırs ve oyunu değiştirme motivasyonu...”

#### **Farklılığın olumlu kullanımı için ön koşulları güçlendirin.**

Örneğin; saygıyı besleyin, kaliteli diyalogları mümkün kılın, hoşgörü ortamı yaratın, çeşitliliğin geniş bir biçimde tanımlanmasını teşvik edin, “köprü konumundaki kişilerin” yardım etmek için etrafta olduğundan emin olun.

#### **Çeşitliliğin tadını çıkarıp kutlayın.**

Çeşitlilik hayatın tuzu biberidir. Yaşasın farklılıklar! Aynılık sıkıcıdır. Kendinizdeki ve toplumunuzdaki çeşitliliklerin kendini belli etmesini sağlayın. Baharatlı ve heyecanlı olun!

#### **Farklılıkları benzersizliğe dönüştürün.**

Farklı kültürlerin anlaşılmasını sağlayın. Özellikle kişilerin öyküleri, kalpleri ve zihinlerini birbirine açmak konusunda çok güçlüdür. Bu sayede farklılıklarının sorun olarak görmek yerine birbirlerinin benzersiz kişiler olduğunu anlayabilirler.

#### **Farklılıkların kendi kendini organize etmesine izin verin / yardım edin.**

Buna en iyi örnek açık alan konferanslarıdır. Kişiler farklı tutkularını, gruplar halinde bir araya gelerek diyalogları harekete çevirmek için kullanabilir.

**Ortak zemine odaklanmak için farklılıkları bir yana bırakın.** Bu, farklılıkları göz ardı etmek anlamına gelmez. Sadece ortak noktaların önüne geçmelerine izin vermeyin.

**Sinerji yaratmak için farklılıkları bir araya getirin.** Farklılıkları, güçlü ve zayıf yönlerle başa çıkmak için kullanın.

Örneğin, kişilerin farklı kişilik özellikleri ve öğrenme tarzları bir arada kullanılarak mükemmel bir avantaj yaratılabilir. Hızlı hareket eden kişi işlerin yoluna konmasını sağlarken, düşünceli kişiler yapılanların bir anlam ifade ettiğinden emin olur.

#### **Farklılıkları esneklik kaynağı olarak kullanın.**

Bu noktada biyolojik çeşitlilik iyi bir model olarak kullanılabilir. Eğer mısırınızda farklı tohumlar varsa, bazıları biraz daha fazla öne çıkarak gelecekte daha esnek ürünler elde etmenizi sağlayacaktır. Eğer hem güneş enerjiniz hem de ızgara gücünüz varsa bulutlu günler ve elektrik kesintileri için hazırsınız demektir.

#### **Farklılıkları, karmaşık konuları anlamaya yeteneğinizi artırmak için kullanın.**

Herkes büyük resmin bir parçasına sahiptir. Eğer kişiler gerçekten birbirini dinlerse, olanlar hakkında resmin bütününe sahip olabilir. Burada önemli olan nokta gerçekten farklı olan bakış açılarına diyalogların içine katmak ve ardından dinlemektir.

#### **Çatışmaları çözmek için farklılıkların üzerinde çalışın.**

Bu yine, çatışma halinde olan kişilerin birbirini iyi dinlemesini ve hislerinin duyulmasını gerektirir. Ancak bu sayede birbirinizi insanoğlu olarak görmeye başlayabilir ve iyi sonuçlar elde etmek için birlikte çalışabilirsiniz.

#### **Sosyal yararlar için farklılıkları öne çıkarın.**

Örneğin bazı web siteleri ve yayınlar; farklı kişilerin çeşitli konularda ne düşündüğünü yansıtır. Böylece kişiler farklı bakış açılarını ahlalayabilir ve kendi fikirlerini oluşturabilir.

# Planlama eksikliği pandemi mücadelenize yardımcı oldu mu?



Sapiens'in yazarı Prof Yuval Noah Harari, görev aldığı üniversitede uzun yıllar dersleri çevrimiçi hale getirmeye çalıştığını ama bunu pek de başaramadığını ifade ediyor.

Ancak pandemi vurduğunda, tüm dersleri birkaç hafta içinde çevrimiçi hale getirdiklerini altını çiziyor. Yıllarca uğraştığı şeyin birkaç hafta içinde plansız bir şekilde halledilmesine şaşırıldığını da ekliyor.

David Creelman

Bu, şu soruyu gündeme getiriyor: Planlama, üniversitesinin başarılı bir şekilde değişmesini engelledi mi ve pandemi ile mücadelede planlama eksikliği aslında işleri ilerletmeye yardımcı oldu mu? Planlama eksikliğine rağmen (veya bu nedenle) sizin şirketinizde de pandemiye karşı başarılı bir mücadele verildi mi?

## Pandemi mücadelesi nasıl ortaya çıktı?

Pandemi vurduğunda ayrıntılı planlama için zaman yoktu. Şirketler, o anda ne yapacaklarını bulmak için haftalık hatta günlük toplantılar yaptı. Bu toplantılarda, kritik bir sorunu tespit etmeye uğraştılar ve birisine ne yapılması gerektiğine karar verme görevi verildi - çoğu zaman birisi ön cepheye çok yakındı.

Örneğin, çok lokasyonlu bir şirket el yıkama istasyonları kurmak, sosyal mesafeyi ayarlamak, pleksiglas ekranlar koymak ve maske almak zorunda kalsaydı, merkezden her şeyi organize etmek imkanı sınırlı olurdu. Merkez ofis, her yere neyin önemli olduğunu bildirecek, ellerinden geldiğince onlara yardım edecek, aksi takdirde bunun gerçekleşmesini onlara bırakacaktı.

## Bu karmaşık, plansız yaklaşımın bir adı var: çevik yönetim Planlamaya karşı çeviklik

Yapılacak en mantıklı şey gibi görünen planlamada iki sorunla karşılaşabilir. Biri **pratiklik...** Çoğu zaman pek çok bilinmeyen vardır. Örneğin, birçok farklı yerde sosyal mesafenin nasıl kurulacağına dair belirli planlar yapmak, merkezi bir görev gücü için zor bir görev olacaktır. Her konum için ayrıntılı bilgi almaları, hangi ortak noktaların bulunduğunu görmeleri, en etkili alternatifleri incelemeleri, bütçe için mücadele etmeleri vb. Pilotluk yapmaları bile bir yıl alabilir.

## Diğer sorun ise organizasyonel süreç yönetimi...

Planlama, insanlara kendi gündemlerini ilerletmek için inisiyatif kullanmanın yollarını arama fırsatı yaratır. Planlama, işlerin

yapılmasını sağlayan bir süreç olduğu kadar organizasyonel bir manevra alanı da olabilir.

## Pandemi sürecinde çevik olmak zorunda kaldık.

Problem çözmenin çoğu bireysel birimlere bırakıldı. Birimler, işler ilerledikçe yinelenirdi. Birbirlerinden öğrenecek ve merkez ofis öğrendiklerini paylaşacaktı. Sürekli uyum sağlardı. Ancak, örneğin, Tulsa'daki belirli bir depoda sosyal mesafe ile uğraşmanın zorluğu, yerel yöneticinin anlaması, merkezi bir planlamacının tüm çeşitli konular için ayrıntılı bir yanıt oluşturmasından çok daha kolaydır.

Yerel yaklaşımda görünen verimsizlikler de var. Herkes en iyi uygulamayı bulamayacak. Farklı insanlar aynı sorunu çözmeye çalıştıkça çoğaltma olacaktır. Satın alma optimize edilmemiş olabilir. Avantajı, bu yaklaşımın inanılmaz derecede hızlı olmasıdır.

## Paket servisler

Kimse planlamayı ortadan kaldırmak istemez, ancak pandemiden çıkarılan ders, planlamanın bazen başarıya engel olabileceğidir. Pandemi, acil durumları tek tek ele alarak ve cepheye yakın insanlara mümkün olduğunca fazla özgürlük tanıyarak hızlı ve etkili bir şekilde hareket edebileceğimizi gösterdi.

Bir yönetici olarak, belirli bir durum için ne kadar planlamanın uygun olduğunu belirleme ve pandemiye karşı verdiğimiz mücadeleden çıkarılacak dersleri gelecekteki projelere uygulamayı uygulayamayacağınıza karar verme beceriniz olacaktır.

David Creelman, Creelman Research'ün CEO'sudur. Çok yakında duyurulacak yeni bir kitabın yazarıdır. Creelman'a LinkedIn üzerinden bağlanabilir veya [dcreelman@creelmanresearch.com](mailto:dcreelman@creelmanresearch.com) adresinden e-posta gönderebilirsiniz.

## Geçmeyen öksürüğünüzün nedeni reflü olabilir!

### Pandemide reflü hastalığı yaygınlaştı!

Yanlış beslenme alışkanlıkları ve sağlıksız yaşam tarzı nedeniyle yaşa bakmaksızın günümüzde hızla yaygınlaşan reflü her dört kişiden birinin ortak sorunu. Mide sıvısının yemek borusuna kaçmasıyla oluşan ve göğüs kemiği arkasında yanma ve ağza acı su gelmesine yol açan hastalık; kronik öksürük, boğazda yanma, ses kısıklığı, yutma güçlüğü, ağız kokusu, göğüs ağrısı ve dişlerde tahrişe bile neden olabiliyor. **Acıbadem Dr. Şinasi Can (Kadıköy) Hastanesi Gastroenteroloji Uzmanı Doç. Dr. Suna Yapalı** "Ses kısıklığı veya öksürük yakınması ile Kulak, Burun ve Boğaz uzmanına ya da göğüs ağrısı nedeniyle Kardiyoloji uzmanına başvuran hastada ana sorun reflü olabiliyor.

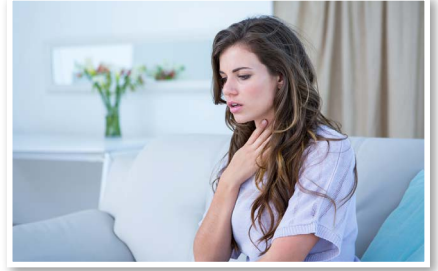


Pandemide; sık ve daha fazla yemek, fast-food tarzı yiyecekler tüketmek, hareketsiz kalmak, kilo almak ve gece atıştırmalıklarına ağırlık vermek reflü hastalığının yaygınlaşmasına neden oldu. Reflü hastalığında yaşam tarzı değişiklikleri tedavinin temelini oluşturuyor. Aksi taktirde tedaviden başarılı sonuç almak mümkün olmayabiliyor" diyor. Gastroenteroloji Uzmanı Doç. Dr. Suna Yapalı reflüye karşı 10 etkili önerisini anlattı, önemli uyarılar ve önerilerde bulundu.

#### Reflüyü artıran yiyeceklerden uzak durun!

Kızartmalar, aç karnına ve aşırı kahve-çay içmek, asitli içecekler tüketmek, yemek borusunun altında koruyucu bir mekanizma olan kasın gevşemesine yol açıyor. Bu durum

da yemek borusuna mide sıvısının geçişini kolaylaştırıyor. Bu nedenle portakal ve domates gibi asit içeriği yüksek besinleri kısıtlı tüketmeli, aşırı salçalı yemeklerden kaçınılmalıdır. Hazır ve katkı maddesi içeren paketli gıdalar, soslu yiyecekler, aşırı acı, tuzlu ve baharatlı gıdaların tüketiminden de uzak durulmalıdır.



#### Büyük porsiyonlardan kaçın

İhtiyacımızdan fazla büyük porsiyonların tüketilmesi karın içi basıncı artırarak reflüyü kolaylaştırır. Aynı öğünde çorba, ana yemek, salata, tatlı veya meyvenin birlikte tüketilmesi yerine porsiyonları küçülmek, meyve ya da tatlıyı ara öğünde tüketmek tercih edilebilir.

#### Yemeklerde fazla su içmeyin

Öğünlerde yemekle beraber su tüketilmesi yemek hacmini artırarak, reflü oluşumunu kolaylaştırır. Su tüketimi öğün arasına kaydırılmalıdır, ayrıca öğün aralarında içilen su yemek borusuna kaçan mide sıvısını temizleyerek reflüyü engelleyecektir. Yemek sonrası hazmı kolaylaştırmak için maden suyu tüketmek sanılanın aksine reflüyü artıracaktır.





### Gece atıştırmalıklarından uzak durun

Geç saatlerde meyve, çerez ve çikolata gibi atıştırmalıkların tüketilmesi, uyku öncesi besinlerin hazmedilememesine yol açar ve reflü şikayetini artırır. Bu nedenle yatmadan önceki son üç saatte yemek yemekten ve atıştırmalıklardan kaçınınız.



### Yatağın baş kısmını yükseltin

Özellikle gece reflüsü olan kişiler uyurken yatağın başını en az 30 derecede yükselterek yatmalı ya da çok yüksek olmayan, başın gövdeden biraz daha yukarıda olmasını sağlayacak yastıkla yatmalıdır. Yatarken başın biraz yüksekte olması mide asidinin yemek borusuna ya da boğazınıza gelmesini engelleyecektir.

### Kilo almayın

**Gastroenteroloji Uzmanı Doç. Dr. Suna Yapalı** "Obezite tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla artan, bir pandemi halini alan önemli bir halk sağlığı sorunudur. Toplumun 1/3'ü obez, 1/3'ü ise fazla kilodur. Obezite ve bel çevresindeki artış ile karın içi basınç artar ve bu da reflü oluşumunu kolaylaştırır. İdeal vücut ağırlığına ulaşılması ile reflü kontrol altına alınabilir ve sürekli ilaç kullanımı önlenir" diyor.



### Bedeni saran sıkı giysiler giymeyin

Kemer, korse gibi sıkı ve bedeni saran giysiler karın içi basıncını artırarak reflüye zemin hazırladığından sıkı kıyafetlerden kaçınılmalıdır.

### Yemek sonrası hemen uzanmayın

Yemekten hemen sonra uzanmak reflüyü kolaylaştıran önemli bir tehlikedir. Yemekleri yedikten sonra en az 3 saat oturur veya dik pozisyonda kalmalı, hemen uzanılmamalıdır.



### Sigara ve alkolden uzak durun

Sigara ve alkol yemek borusunun savunma mekanizmalarını bozar, ayrıca yemek borusunun altındaki kasın gevşemesine yol açarak reflüyü kolaylaştırır.

### Düzenli ve doğru zamanda egzersiz yapın

Kilo kontrolünü sağlamanın en önemli yolu diyet ile beraber düzenli egzersiz yaparak kalori açığı oluşturmaktır. Yemekten hemen sonra yapılan egzersiz reflüyü kolaylaştırarak, egzersiz kalitesini de etkileyecektir. Haftada 3-5 kere en az 30 dakika yürüyüş faydalı olacaktır.

### Dikkat! Endoskopik inceleme gerekebilir!

**Gastroenteroloji Uzmanı Doç. Dr. Suna Yapalı**, "Reflü hastalığının yönetiminde yaşam tarzı değişiklikleri tedavinin temelini oluşturur. Özellikle 45 yaş üzerinde reflü yakınması olan kişilerde, reflüye eşlik eden kansızlık, yutma zorluğu, bulantı, kusma, kilo kaybı ve iştahsızlık sorunu yaşayanlarda, ilaç tedavisi ile kontrol altına alınamayan reflü yakınması olanlarda mutlaka endoskopik inceleme yapılmalıdır" diyor.

# Yıllık İK revizyonlarını gerçekleştirmenin tam zamanı!

Derleme

Şirketler finansal sistemlerinde herhangi bir karışıklık olmadığına emin olmak için sık sık finansal verileri üzerinde revizyon gerçekleştirir. Finansal revizyon; organizasyonu daha etkin hale getirebilmek için gereken küçük düzenlemelerin yapılabilmesini ve gerekli gelişimlerin hayata geçirilebilmesini sağlar. Ne yazık ki, pek çok organizasyon asla İnsan Kaynakları sistemlerini, uygulamalarını ve sonuçlarını herhangi bir iyileştirmenin gerekip gerekmediğini görmek amacıyla denetlemez.



İnsan Kaynakları alanında yapılacak olan bir revizyonun yöneticilere şu konularda yardımcı olması gerekir: Performans yönetimi konularının tespit edilmesi ve önceliklendirilmesi için bir analiz çerçevesi geliştirilmesi; çalışanlarla ilgili atlanan uygulama ve politikaların tespit edilmesi; var olan ve ihtiyaç duyulan performansın değerlendirilip ölçülmesi ve varsa performans açıklarının kapatılması için gerekli adımların atılması; İnsan Kaynakları uygulamalarının iş planları ve strateji ile ne kadar entegre olduğunun değerlendirilmesi ve buna uygun adımlar atılması.

İnsan Kaynakları revizyonu şu soruya yanıt verebilmelidir: "İK uygulamalarınız organizasyonunuzun gerçekleştirmeye çalıştıklarına yardımcı oluyor, engelliyor ya da az da olsa etki ediyor mu?" Şimdi İnsan Kaynakları revizyon ve süreç iyileştirme çalışmasının ana hatlarına göz atabiliriz.

### **İK revizyon; yoğun gündemden bir an için zaman ayırarak şirketin İK politika ve uygulamalarına yoğun olarak objektif bir şekilde bakabilmeyi gerektirir.**

Şirketin halihazırdaki durumunun objektif bir biçimde değerlendirilmesi; spesifik uygulama alanlarının uygun, yasal ya da etkili olup olmadığını ortaya çıkarır. Bu yoğun ve odaklanmış araştırmadan elde edilen sonuçlar karar alıcılara, hangi politika ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve /veya geliştirilmesi konusundaki gerekli bilgileri verir.

Genel bir İK revizyon süreci iyileştirmesi iki temel alanı içerir: Şirketin operasyonel İK uygulama ve politikalarının, İK departmanının görev alanları ile birlikte değerlendirilmesi. (Örneğin seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, ek yararlar, performans yönetimi, çalışan ilişkileri, eğitim ve geliştirme...) Halihazırdaki İK göstergelerinin değerlendirilmesi (örneğin; boş pozisyonların sayısı, yeni bir pozisyonu doldurmak için geçen günlerin sayısı, işgücü devir oranı, çalışan tatmini, iş devamsızlık oranları gibi...)

### **Revizyon ve süreç iyileştirme genellikle; spesifik alanların değerlendirilmesini içeren bir anket kullanılarak gerçekleştirilir.**

Bu doküman, süreç iyileştirme ekibinin şirketin İK uygulamalarının tüm kritik alanlarını dikkatle inceleyebilmesine olanak tanır. Süreç iyileştirme ayrıca; belli uygulama ve sistemlerin anlaşıldığı, uygulandığı ve başarıyla kabul edildiğinin değerlendirilebilmesi amacıyla, bazı İK çalışanları ve diğer departman yöneticileri ile yapılan mülakatları da içerebilir.

Çoğu İnsan Kaynakları süreç iyileştirmesi öncelikle organizasyonun hedef ve stratejilerinin anlaşılmasını gerektirir. Eğer öncelikle "organizasyonel etkililik" net bir şekilde tanımlanmazsa seçme ve yerleştirme uygulamalarının, çalışan eğitim ve geliştirme, ücret yapısının ve diğer İnsan Kaynakları fonksiyonlarının etkili olup olmadığını görmek zordur.

Bu nedenle revizyon ve süreç iyileştirmede öncelikle, firmanın tam olarak neyi başarmaya çalıştığı konusunda net bir vizyonla başlamak zorunludur. Ardından İK'nın bu hedeflerin gerçekleştirilmesine ne kadar yardımcı olduğu değerlendirilebilir. Bu da; İnsan Kaynakları uygulayıcısının organizasyonun yönetimiyle bir araya gelerek hedef ve amaçları tartışmasını; ardından İnsan Kaynakları'nın bu süreçte oynayacağı rolü belirlemesini gerektirir.

Bir örnek verelim: Küçük bir bilgisayar yazılım şirketinin geçtiğimiz yıl ticari yazılımlar konusundaki birimini sona erdirdiğini farz edelim. Şirketin şimdiki hedefi bilgisayar oyunları bazı yeni bir pazara girmektir. Peki bu yeni strateji şirketin İnsan Kaynakları strateji ve fonksiyonlarına nasıl etki edecektir? Yeni yazılım hiç kuşkusuz ki farklı bilgi ve becerideki çalışanlara ihtiyaç duyacak ve işe alım, ücretlendirme ya da eğitimle ilgili yeni uygulamaları gerekli kılacaktır. Bu durumda dikkate alınması gereken noktalar arasında şunlar yer alır:

- Bu tür elemanları nereden bulacağız?
- Bu kişilere ne kadar ücret vereceğiz?
- İhtiyaç duyduğumuz kişileri pazarda bulamazsak hali hazırda çalışanlarımızı nasıl geliştirmeliyiz?

### **Firmanın stratejisi her bir İnsan Kaynakları fonksiyonu için de farklı stratejiler gerektirecektir.**

Bu durumda İnsan Kaynakları revizyonu ve iyileştirme; bazı eski İnsan Kaynakları stratejilerinin, firmanın yeni hedeflerini gerçekleştirmekte yetersiz kalacağını ortaya koyabilir.

Revizyon ve süreç iyileştirmenin ikinci bölümü; önemli İnsan Kaynakları göstergelerinin halihazırdaki durumunu anlayabilmeyi gerektirir. Bu etkinlik göstergeleri arasında; işe alım başarısı, işgücü devir oranı, yasal şikayetler, ücret piyasa göstergeleri, bilgi sistemleri ve eğitim değerlendirme gibi faktörler yer alır.

Son olarak; revizyon ve süreç iyileştirmenin ikinci bölümü organizasyonun politika ve uygulamalarının yasal konuları ile ilgilidir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yasal yönünün ne kadar önemli hale geldiğini artık hepimiz biliyoruz.

Bu nedenle etkili bir İnsan Kaynakları süreç iyileştirmenin ve denetiminin ileride yasal olarak baş ağrıtabilecek alanları değerlendirerek analiz eder. Süreç iyileştirmenin tanımına ve önemli parçalarına değindikten sonra genel bir süreç iyileştirme uygulamasının hangi adımlardan oluştuğunu inceleyebiliriz:

- İhtiyaç duyulan bilgilerin edinilebilmesi için bu değerlendirmede hangi alanların hedeflendiğinin net olarak belirlenmesi çok önemlidir. Eğer organizasyon daha önce İK fonksiyonunu hiç denetlememişse ya da yakın zamanda yasal birtakım sıkıntılarla karşı karşıya kalmışsa süreç iyileştirme ekibi tüm İK uygulama alanlarını kapsamlı bir biçimde gözden geçirmek isteyebilir. Ters şekilde; eğer



belli bir uygulama ya da politika konusunda endişeler varsa süreç iyileştirme sadece bu belli alanın değerlendirilmesiyle sınırlı kalabilir.

- Kapsamlı bir fonksiyon süreç iyileştirme tasarlarken; İK departmanı tarafından sunulan kilit alanları (seçme yerleştirme, ücretlendirme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi gibi...) tespit eden kapsamlı bir doküman oluşturmak için zaman ayrılmalıdır. Aynıısı; spesifik bir alanın süreç iyileştirme ve denetimi için de geçerlidir. Anketin kapsamlı olduğundan emin olmak için spesifik soruların geliştirilmesi gerekir.
- Bir sonraki adım şirket ve şirketin İK uygulamaları konusunda veriler toplamaktır. Süreç iyileştirme ekibi üyeleri; süreç iyileştirme anketini süreç iyileştirmenin kapsamı çerçevesinde tespit edilen spesifik alanların değerlendirilmesi konusunda bir harita olarak kullanır.
- Süreç iyileştirme bulgularının tam olarak değerlendirilebilmesi için, bu bulguların İK kıyaslama standartları ile karşılaştırılması gerekir. Bu kıyaslama süreç iyileştirme sonuçlarının diğer benzer boyuttaki firmalarla, ulusal standartlarla ve / veya iç şirket verileriyle karşılaştırılmasını sağlar.
- Veriler özetlendikten sonra şirketin İK profesyonelleri ve tepe yönetim ekibine geribildirimde bulunulması gerekir. Bu sayede bulgular ve süreç iyileştirme ekibinin önerileri paylaşılabilir.
- Süreç iyileştirme sonucunda elde edilen bilgilerle gerçekten bir şeyler yapmak kritik öneme sahiptir. Şirket; süreç iyileştirme sonucu ortaya çıkan sonuçlarla ilgili aksiyon planları yaratmalı ve bulgular önem sırasına göre "yüksek, orta ve düşük" şeklinde sınıflandırılmalıdır.
- Süreç iyileştirmenin sonucunda şirketin politikaları, süreçleri ve uygulamaları konusunda sürekli gözlemde bulunmak ve gelişimi takip etmek çok önemlidir. Bu; şirketin rekabet avantajı kazanıp koruyacağına garanti altına alır.

İnsan Kaynakları revizyon ve süreç iyileştirme nasıl tanımlanırsa tanımlansın; sonuç olarak sorunlar ortaya çıkmadan önce önlenbilmesi için sorunların önceden tespit edilmesine ve gerekli çözümlerin bulunmasına yardımcı olduğu kesindir. Organizasyonun neleri doğru yaptığını, işlerin nasıl daha farklı ve etkili yapılabileceğini ve maliyetlerin azaltılabileceğini önceden tespit edebilmek büyük bir fırsattır.

### **İnsan Kaynakları revizyonu tek günlük bir proje değildir.**

Son derece zaman alıcı ve odaklanma gerektiren bu çalışma genellikle İK'nın tüm alanlarına dokunur. Sayısız doküman ve politikanın değerlendirilmesini; İnsan Kaynakları çalışanları, seçilmiş bazı çalışanlar ve şirketin diğer yöneticileri ile mülakat yapılmasını gerektirir.

İK revizyon ve süreç iyileştirme için gereken zaman ve harcanacak emek şirketin boyutuna ve türüne, şirketin süreç iyileştirmeden edinmeyi bilginin türüne, süreç iyileştirmenin kapsamına ve süreç iyileştirme ekibine dahil olan kişi sayısına göre değişir. Daha önce de belirttiğimiz gibi tam kapsamlı bir süreç iyileştirme çok zaman alıcı olduğu için pek çok şirket genellikle bu süreci yılda bir kez hayata geçirir. Ama departmanı çok fazla oyalamayacak "mini revizyon ve süreç iyileştirmeleri" her altı ayda bir gerçekleştirmek yararlı olacaktır.

Revizyon ve süreç iyileştirme konusunda en büyük başarılı yakalamış olan şirketler; genellikle bir sorun ortaya çıktığında "panik" süreç iyileştirmeler yapanlar değil, düzenli bir değerlendirmenin disiplinini korumak için yıllık "check up"lar tasarlayanlardır. Süreç iyileştirme için uygun bir tür ve kapsam belirlendikten sonra; genel olarak yazılı politikaların, prosedürlerin, el kitaplarının, kayıtların ve ilgili tüm dokümanların gözden geçirilmesi gerekir.

Şirketin İK profesyonelleri; eğer yeterli deneyim, zaman ve en önemlisi var olan prosedürleri objektif olarak değerlendir-

me arzusuna sahipse süreç iyileştirme şirket içinde yapılabilir. Yine de eğer süreç iyileştirme iç kaynaklarla hatta avukat olmayan dış danışmanlarca yapılıyorsa, süreç iyileştirmeye bağlantılı olan her şey çalışan uygulamalarının yasal yönüyle bağlantılı olmalıdır. İK süreç iyileştirmesini ve kontrolünü gerçekleştirmek için bir avukat ile çalışmak zorunlu olmasa da bunu değerlendirmeye almak iyi olacaktır. Bu önerinin temel nedeni avukata duyulacak güvenin şirketin gelecekteki potansiyel zararlarını aza indirebileceğidir. Bilgili bir İK uygulayıcısı da bu özelliklere sahip olabilir; ancak günümüzde yasaların son derece karmaşık hale gelmesi bu seçeneği biraz da olsa devre dışı bırakmaktadır.

### **İK revizyon ve süreç iyileştirmenin sonunda bulgular genellikle önerilerle birlikte harmanlanarak yazılı bir rapor haline getirilir.**

Bu önerilerin her biri için bir risk seviyesi belirlenir. Bu final analiz sayesinde; revizyon ve süreç iyileştirme değerlendirmesinde ortaya çıkan konuların belirlenmesi amacıyla hareket için bir yol haritası oluşturulur.

Revizyon ve süreç iyileştirme sonuçlarını hem İK departmanındaki çalışanlar hem de tepe yönetim ekibi ile paylaşmak kritik önem taşır. Çalışanlarla açık ve samimi bir biçimde iletişim kurmak süreç iyileştirme sürecinin üzerindeki gizemi ortadan kaldırır. Departman süreç iyileştirmeleri; sonuçların disiplin adımlarını ya da işten çıkarmaları beraberinde getirebileceği korkusu yarattığı için genellikle çalışanlar arasında gerginlik ve stres yaratabilir.

Sonuçların tartışılması; ilgili herkesin yararlanabileceği departman içi bir eğitim tasarlanması için de fırsat yaratabilir. Pek çok şirket yıllık revizyon ve süreç iyileştirmelerini; departmanın hangi uygulamalarda başarılı olduğunu, hangilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirlemek için kullanır. Revizyon ve süreç iyileştirme sonuçları ve öneriler bu nedenle sürekli iyileştirmenin bel kemiğini oluşturur.

**Yönetim ekibi için ise, İK revizyon ve süreç iyileştirme bulgularının sonuçlarını tartışmaya açmak onların gelişen trend ve sorunları anlamasına yardımcı olabilir.**

Revizyon ve Süreç iyileştirme sonuçları kıyaslama fırsatı da yarattığı için İK'nın ek bütçe ya da çalışan ihtiyaçlarının ortaya çıkması sağlanır. Bu durumda yönetim ekibinin, istenen kararları çabuk alabilmek için teşvik edilmesi gerekir. Bu değişimler çalışanlara da açıklanmalıdır; çünkü böyle yapmak şirketin kişilerle ilgili konuları ciddiye aldığını bir kez daha kanıtlar. Süreç iyileştirme ve revizyon prosedürleri gibi, diğer İK sistemlerini de sürekli izleyerek güncel kalmalarını sağlamak çok önemlidir. Bunların her biri için takip mekanizması oluşturmak da ayrıca önem taşır. İK uygulayıcıları çalışanlarından birini (ya da bir dış danışmanı) yasal gelişmeleri takip etmek için görevlendirebilir; böylece İK uygulama ve politikaları güncel tutulur.

Aynı şekilde; şirketin çalışanlarla ilgili konularındaki trendleri tespit edebilmek amacıyla süreç iyileştirme ve revizyon sonuçlarını, çalışan anket sonuçlarını, gündemdeki konuları da izlemek çok önemlidir. Problemleri konuları, gelişim alanlarını ve çözülen sorunları takip edilerek zaman, para ve önleyici eğitim kaynakları doğru yerlere aktarılabilir. Bir İK süreç revizyon ve iyileştirmenin maliyeti değerlendirmenin kapsamı kadar mülakat yapılan kişi sayısına ve süreç iyileştirme ekibinin boyutuna bağlıdır. Sonuç olarak; şirketin bu süreç iyileştirmeleri ilgili hedeflerinin ve yaklaşımının maliyetler konusunda belirleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra; tam kapsamlı bir İK revizyon süreci maliyetinin, tek bir davayla uğraşmaktan çok daha ucuz olduğunu söylemek yanlış olmayacak-

tir. İK departmanı bu kilit uygulamayı diğer risk yönetimi harcamaları ile birlikte yıllık departman bütçesine dahil ederse, maliyetlere hazırlıklı olabilecektir. İK uygulamaları şirketin iş sonuçlarında gözle görülür değişiklik yaratabilir. İK uygulayıcıları için; hizmetlerin devamlılığını sağlamak ve imza attıkları tüm uygulamaların şirketin başarısı ile bağlantılı olduğunu garanti altına almak kritik öneme sahiptir. Bu hedefe İK uygulamalarının düzenli olarak değerlendirilmesi ile ulaşılabilir.

Düzenli İK süreç iyileştirmeleri ve denetimleri uygulamak zaman alıcı ama şirketin korunması için son derece önemli olan uygulamalardır. Planlama, yürütme ve ardından düzenli olarak denetleme; İK departmanının şirketin bütünsel başarısına katkıda bulunması için çok kilit adımlardır. İK uygulayıcılarının hem güncel hem de rekabetçi kalabilmesi için şirketin uygulamalarını düzenli olarak değerlendirmeye alması gerekir.



# Bir şirketin en büyük sermayesi bilgi ve güç paylaşımıdır.

Derleme



Bilginin ve gücün paylaşılmasının, şirkete getirisi çok büyüktür. Başarısızlıklardan ders çıkararak ve şirketin bir bölümündeki başarıyı diğerlerine de yaymaya çalışarak, bu paylaşım süreci geliştirilebilir. Böyle bir paylaşım çalışanlara, sadece şirket yararına yapacakları çalışmalarda değil, ayrılrsa bile sahip olduğu yeteneklere eklenmiş değer olarak geri dönecektir. Bu, bireylerin katkılarını değerlendirmek ve hem grupların hem de diğer bireylerin ödüllendirilmesi anlamına gelir.



Korku ve güç birbirleriyle kopamayan iki gerçektir. Korkak olduğu halde en tepede olan insanın en büyük korkusu sahip olduğu gücü paylaşmaktır. Gücü paylaşmak, olgunluk ve kendine güven gerektirir. Eğer gücü paylaşmıyorsa, o kişi korkuyordur ve kendine güvenmiyordur.

Korku ve güvensizlik, çok tehlikeli olabilecek bir özelliktir. Savunmasızlık ve her türlü negatifliği bir anda paranoyaya dönüştürebilecek kadar güvensiz davranışlarda bulunmanızı sağlayabilir. Eğer bir şirkette korku varsa, şirketin düşüşe geçmesini engellemek zor olabilir. Risk almaya hazır değilseniz, kapasitenizin ne kadar olduğunun ve neler yapabileceğininiz asla farkına varamazsınız.

### **Ve her zaman, farklı olan şeylerden korkarsınız.**

Korkusuzluk, yeniliğin takibinde çok önemli bir etkidir. Etkili liderler yenilik imkanlarının kendiliğinden gelmesini beklemezler; yeni durumları ararlar ve kendi buluşlarını yaparlar. Yenilik imkanlarını korkusuzca ararken yeni şeyler yapmaktan, beyinlerini zorlamaktan, yeteneklerinin yetmeyeceği yerlere ulaşmaya çalışmaktan da kaçınımazlar.

Ayrıca, korkusuz bir lider her zaman başarısızlığı göze alır, çünkü “yeni” ve “farklı” olan, aynı zamanda “bilinmeyen”dir. Başarısızlığa ve belirsizliğe hazırlıklı olmak özelliği, korkusuz liderleri diğerlerinden ayıran özellik olmasının yanında, üstün başarı gösteren liderleri de diğerlerinden önde tutan bir özelliktir.

### **Korkusuz olmak, kişinin kendine inanmasını da gerektirir.**

Başarısızlığa karşı hazırlıklı olabilmek için, fikirlerinize de inanmış olmanız gerekir. Peki, etkili ve başarılı bir lider başarısız olursa ne olur? Tabii ki, öğrenme - ders alma yoluyla, negatif olan durumu pozitif çözüme çevirmeyi başarır. Bu durumda, başarısızlık başarıya dönüşür.

Korkusuz bir lider, fikirlerini - başkalarının duymak istemediği zamanlarda da - söylemekten kaçınmaz. Aynı lider, ne zaman diplomatik olması ya da ne zaman sessiz kalması gerektiğini de bilir. Tartışmaktan ve karşı fikirleri dinlemekten ise asla korkmaz.

Korkusuz liderlere ev sahipliği yapacak şirketlerin, yeni fikirlerin önemini anlayıp yenilikler için kaynak yaratması gerekir.

Bu da insanları düşünmeye teşvik etmek ve “düşünen” insanı ödüllendirmek anlamına gelir. Bu konuda sizinle paylaşmak istediğim çok güzel bir uygulama var:

Öncelikle, çeşitli araştırma gruplarına ayrılan çalışanların, her gün zamanlarının yüzde 15’ini düşünerek geçirmeleri istendi. Bu aktivitenin sonuçları daha sonra diğerleriyle de paylaşıldı ve beyin fırtınası, yeni proje geliştirme ve araştırmalar sonucunda yeni ve değerli birçok fikir üretildi.

Ekonomik açıdan ilk anda bu fikirlerin bir getirisi yoktu. Ancak, öğrenilenler paylaşılmaya başlandıktan sonra ortaya çıkan sinerji ile birçok yenilik ve uygulamalar yapılabildi. Dinamik bir yöneticinin, şirketteki doğru ve yanlışları fark edebilme arayışı oldukça, insanlar da “düşünme” yoluyla özeleştirme yapmaya başlayacaklardır. Bu yöneticiler, aynı zamanda çok iyi dinleyicilerdir. Bazen, danışmanlara iş imkânı sağlayan bazı sorunların çözümünü şirketin tam ortasında -çalışanlarda- bulunur. Birileri onlara mutlaka fikirlerini sormalı ve tabii ki sonra da dinlemelidir.

Korkusuzluğu ortadan kaldırmak için diğer bir strateji de gücün paylaşılması sürecidir. Deneyimleri kullanarak, herkese öğrenme imkânı yaratmaya odaklanılırsa, bilgi yaratmanın verdiği güç paylaşılmaya başlar. Bunu güvenilir olmayan, kişisel sorunların yaşandığı bir ortamda gerçekleştirmek ise imkansızdır. Başarısızlığı doğal gören ve hatalardan öğrenmeyi teşvik eden bir şirket, gücünü ve bilgisini paylaşanları da ödüllendirecektir.

Başkalarının da korkusuz olmasını sağlamak isterseniz, öncelikle şirketin başarısızlığa karşı tutumu ve öğrenmeyi ödüllendirme özelliğine dikkat edin. Başarısızlık durumunda “Ne yanlış gitti?” demek yerine “Ne öğrendin?” sorusunu sormayı unutmayın. Ve bütün çalışanlarınızın şunu bilmesini sağlayın: “Başarısızlık sorun değil!”. Zaten risk olmazsa, ödül hiç olmayacaktır.

### **Etkili bir liderde olması gereken özellikleri düşünürken, korkusuzluk dışında akla ilk gelen özelliklerden biri de “tamamlayıcılık”dır.**

Dün, bugün ve yarın arasında köprüler kurarken, çalışanlara verilen yük, yapmaya değer işlerin tamamlanması konusunda ki baskılarla dengelenir. Etkili liderlerin ayakta kalabilmelerinin bir nedeni de tamamlayıcılık yetenekleridir.

Onlar işleri yapılmış olarak alırlar. Bunu da ortak çalışarak, yaratarak ve şirketin bütün alanlarında takımları yönlendirerek yaparlar. Birçok süreçle uğraşmaktan çok, sonuçla ilgilenirler. Öncelikleri belirleme, yönetim ve şirketteki çok yönlü işlerde başarılıdır. Hızlı olabilmesi için, liderin bu aktivitelerin hepsini - gerektiği kadar değişime de olanak vererek - simultane bir biçimde yapabilmesi gerekir.

Bu gibi liderler başkaları tarafından, dediğini yapan, sorumluluk sahibi ve korkusuz kişiler olarak tanınırlar. Belki de en önemlisi, tamamlayıcı olmanın ne demek olduğunu ve kaynak, para, insan gibi etkenlerin “tamamlayıcılık” tanımını az da olsa etkileyeceğini bilirler. Etkili liderler, farklı işlerle uğraşsalar da bu özelliklerini hayatları boyunca geliştirirler. Bunun nedeni de zamanla şirketin, pazarın ve teknolojinin değişmesidir.

Ayrıca, tamamlayıcılık yeteneğinin de bir proje yönetimi yazılım programından daha fazlası olduğunu belirtmek gerekir. Bu yetenek, farklı ve birbirleriyle ilişkili olmayan birçok projenin yönetilmesini

sağlayabilen bir zihinsel program gibidir: Farklı projelerin gündemlerinin belirlenmesi veya bir takım ortamında planlanması gerekebilir. Kaynakların dağılımı ve bireylerin ya da grubun öncelikleri ile ilgili bir denge kurmak da gerekebilir. Bütün bunlar koordine edilmeli ve öncelik sırası belirlenmelidir.

Bu durumun bireylere zararı dışında, şirketin uzun dönem başarısına da zararı çok fazladır. Ancak, tamamlayıcılık özelliğinden yoksun bir liderin tehlikeleri bunlarla sınırlı değildir. Böyle kişiler, kısa süre içinde güvenilirliklerini kaybederler.

Belki de en önemlisi, bu kötü ünleri her alanda yayılır, çalışanlardan yöneticilere kadar herkes olanları duyar. “Tamamlayamama” özelliği güven eksikliğine yol açtığı gibi, liderin “etkisiz” kalmasına da neden olur. Birçok takım da bu gibi kişilerin etkisizliği nedeniyle dağılmıştır.

### **Sorunlu lider tipi; vizyonu geniş, ancak yönetme becerileri olmayan liderdir.**

Bu kategorideki liderler, çok zeki ve çok parlak fikirleri olan insanlar olabilsede yönetim becerilerinin olmaması onları etkisiz kılar. İlk zamanlarda istekli olmalarıyla göze çarpsalar da bu liderler “Laf çok, iş yok.” şeklindeki konuşmalardan sonra etkisini kaybetmeye başlar.

Sonuç olarak, onlar da kısa bir süre içinde yok olurlar. Tamamlama yeteneği için verimli bir ortam demek, şirketin sonuçları ödüllendirme konusunda başarılı olması demektir. Bunu gerçekleştirme metodları esneklerdir. Şirketler, geribildirim çalışmaları, takımın performans analizi, proje başarısının değerlendirilmesi ve benzer süreçlerle uğraşabilirler.

Anahtar nokta, bu süreçlerin zamanla değişip gelişmesidir. Süreç değil, sonuç odaklıdır. Eğer süreçler esnek değilse, engellerle karşılaşılabilir ve bu da etkili bir liderin bile vazgeçmesine neden olabilir. Esnek olma ve sonuç - odaklı olmanın

yanında, tamamlayıcılık yeteneği yöneticilerin yatay proje yönetimini kullanmalarını teşvik edebilir. Bu çeşit bir süreç, şirkete mal olduğundan çok daha fazlası olarak geri dönebilir.

Bağlılığı ve hevesi arttırdığı gibi, karlılık ve üretkenliği de artırır. En ideal şekliyle yatay proje yönetimi, birlikteliğe ve takım çalışmasına bağlılığı sağlar.

Farklı yeteneklere göre farklı kurslara katılım yeni bir kavram değil; ancak bunu yönetebilmek, gayet önemli bir konu. Çok işi aynı anda inceleyip önceliklerini belirleme ve yöneticilik ya da – az da olsa liderlik - bu iş için gerekli.

Etkili liderlerin korkusuz olduğunu söylemişim. Korkusuz liderler her şeyi deneyebilirler, ama tamamlayıcılık özelliğine sahip değillerse, değerleri düşer. Etkili liderler başarısızlığa ve yeni zorluklara hazır ve öğrenme, ilerleme isteği içindedir. Bu özelliklerin hepsi önemli; fakat, tamamlayıcılık olmazsa korkusuzluğun değeri kalmaz.

### **Bağlılık ve liderlik**

Etkili liderlerin sahip olduğu diğer bir özellik ise bağlılıktır. Bu tip liderler için, bir şeye bağlılık hevesle, azimle ve tutkuyla alakalıdır. Bu bağlılıktan kazandıkları değerler ise cüzdandanlarından çok ruhlarını besler.

### **Duygu kelimesi iş dünyasında biraz kısıtlanmış bir kelime.**

Daha çok zayıflık ve değişkenliği temsil ediyor. Heves ise kesinlikle duygusal kontrolün kaybedilmesi anlamına gelmiyor. Çalışanlarınızı duygusal problemlerle baş başa bırakmak anlamına da gelmiyor. Heves, bireyin olumlu sonuçlar yaratacak güce ve tutkuya sahip olmasıdır. Yani bağlılıkla, belli bir katı programın dışına çıkarak, hatta projelerin ihtiyaçlarına göre zamanı kullanarak çalışmaktır. Bir aktivitede hevesli olmak demek, başarıyı çok fazla istemek demektir.

### **Eğer çalışanlar işlerini severlerse, çalışma koşullarını pek fazla önemsemeyeceklerdir.**

Pazardaki değişiklikler ve büyüme gibi konular dikkate alındığında, kurum kültürü ve çevre, insanları etkilemek ve elde tutmak açısından önem kazanıyor. Kurumsal bir kültüre ilginin eksikliği, hevesli liderlerin bile işlevini yitirmesine neden olabiliyor.

Politik ve bürokratik kurumlarda ortak olan bir nokta, “heves”in psikolojik olarak insanların dışına çıkarılmış olması. Onlar, kendilerini böyle incinmelere karşı koruyor ve başarıya ulaşmak için ellerinden gelenleri yapmıyorlar.

Şirketlerin hevesi arttırmak için uygulayacakları yöntemlerden biri, eğlenceleri arttırmaktır. Esquire dergisinin yayıncısı Valerie Salembier bu konuda şunları söylüyor: “Esquire çalışanları, yaptıkları işe inanılmaz bir derecede bağlılar. Ama, aynı zamanda eğlence de var.

Bol bol kahkahalar duyabileceğiniz bir çalışma ortamı yarattık. Her gün işle ilgili birçok inişler ve çıkışlar oluyor. Böyle durumlarda, takımdaki insanların hepsinin yaptıkları işi sevmeleri ve o gün işi mutlu bir şekilde terk etmelerini garanti etmek gerekiyor.

Bu magazinde çalışan herkes, müşteriler için en iyi ürünü çıkarmamızın nedeninin bu olduğuna yürekten inanıyor.”









Her yılın başında, yönetici her bir çalışanla bir araya gelerek performans planlama sohbeti gerçekleştirir. Bu bir saatlik oturumda, işin nasıl ve ne kısmını tartışılır: Kişi işi nasıl yapacak (organizasyonun üyelerinden beklediği davranış ve yetkinlikler) ve kişinin önümüzdeki on iki ay içinde hangi sonuçları üretmesi bekleniyor (Kişinin işi ile üzerinde çalıştığı hedef ve projelerin kilit sorumlulukları)... İki taraf bireyin gelişim planlarını ve performansının nasıl ölçüleceğini de tartışır.

Çalışan yıl boyunca hedefleri, amaçları ve işin kilit sorumluluklarını hayata geçirebilmek için çalışır. Yönetici, başarı olasılığını artırmak için bireye koçluk ve geribildirim sağlar. Ortaya çıkan herhangi bir performans sorununu çözmek ve çalışana motive etmek için koşulları yaratır. Yıl ortasına doğru (belki daha sık), performans planlama toplantısında belirlenen hedefler ve bireyin performansı ile planları karşılaştırmak için bir araya gelirler.

Resmi performans değerlendirme yaklaştığında, yönetici çalışanın yıl boyunca nasıl performans gösterdiğini yansıtabilmek için farklı formları ve organizasyonun bu değerlendirmeyi yapmak için sağladığı kâğıt çalışmalarını bir araya getirir, ardından bunları doldurur. Yönetici, bireyin iş kalitesini baz alarak ücretinde bir değişikliğe gidilmesini de önerebilir. En iyi uygulamalara bakıldığında; çoğunlukla doldurulmuş değerlendirme formunun değerlendiricinin patronu ile gözden geçirildikten ve onaylandıktan sonra bireyle paylaşıldığını görüyoruz.

İki yıl önce, New York Kenti'nde düzenlenen yıllık İnsan Kaynakları Konferansı'nın kapanışındaki genel oturumunda bir sunum yaptım. Katılımcılar: Fortune 500 listesinde olan ve benzer organizasyondan gelen 600 İnsan Kaynakları'ndan sorumlu Başkan Yardımcısı. Konu başlığım: "Performans Yönetimi – En iyi uygulamalar, Yeni Yönler" idi.

Konuşmamın ortalarına doğru gruba üç soru sordum. Sorulara yanıt verirken ellerini kaldırmalarını ve kaç meslektaşlarının kendileri ile aynı yanıtı verdiğini görmeleri

için Waldorf'un balo salonuna bakmalarını istedim. İlk sorum şu oldu: "Kaçınızın şirketinde resmi bir performans değerlendirme sistemi var?" Neredeyse 600 elin yüzde 95'i havaya kalktı. "İkinci sorum" dedim, "Kaçınızın şirketinde resmi, kağıda yazılmış, vizyon ve değerler ya da misyon bildirgesi var?" Neredeyse bir düzine el havaya kalktı.

"Son sorum" dedim, "Kaçınız, performans değerlendirme formunuzu sol eline ve misyon bildirgenizi sağ eline alıp çalışanlarınızdan birine gittiğinde; 'Richard, bak! Performans değerlendirme formundaki kelimeler ile misyon bildirgesindeki kelimelerin kaçının aynı olduğunu görebiliyor musun?' diye sorabilir? Eğer bunu yapabilirsiniz, el kaldırın!"

Belki de sadece dokuz el havaya kalktı. Konu açık ve netti:

Eğer çalışanlar, organizasyonun misyonu ve vizyonu olarak ilan ettikleri ile performans değerlendirmede kendilerinin sorumlu oldukları arasında bir bağlantı göremiyorsa ilan edilen misyonun önemi hakkında kuşkuya düşer.

**Yöneticiler, şirketin misyon ya da değerlerini samimi olarak ifade edebilmek için çok ciddi entelektüel ve duygusal enerji harcar.**

Bunlar, tepedekilerin gerçekten önemli bulduğu noktaları tam olarak yakalamalı ve ifade edebilmelidir. Ancak genellikle sonuçta bu yüce kelimeler, lobiyi dekore eden plakalara kazanmış olarak kalır.

Çalışanlar ise misyon bildirgesini, günlük işleri üzerinde çok az etkisi olan, iyi hissettirici kurumsal egzersizler olarak görmeye başlar. Oysa, iyi bir performans değerlendirme sistemi, kurumsal stratejiyi (misyon ve vizyon ve değerleri) bireyin günlük performansıyla sıkıca ilişkilendirebilir.

Amerika'nın en iyi yönetilen ve en çok beğenilen organizasyonlarında, performans değerlendirme kritik ve güçlü bir yönetim aracıdır. Başka hiçbir yönetim sürecinin, bireylerin kariyerleri ve iş yaşamları

üzerinde bu kadar çok etkisi yoktur. İyi kullanılırsa, performans değerlendirmeler organizasyonların, her çalışanın enerjisini stratejik hedeflere doğru harekete geçirmek için kullanabileceği en güçlü araçlar haline gelir. İyi kullanıldığında, performans değerlendirme her çalışanın şirketin misyonuna, vizyonuna ve değerlerine odaklanmasını sağlar.

İyi kullanıldığında, performans değerlendirme, organizasyondaki her bir kişinin yanıt vermek istediği temel soruları yanıtlayabilir: Nasıl gidiyorum? Beklentileri karşılıyor muyum? Geleceğim parlak mı? Ancak genellikle performans değerlendirme zayıf bir biçimde gerçekleştirilir. Formlar düzensiz ve uygunsuzdur; sistemler hatalı tasarlanmıştır ve dişe dokunmaz. Sonuç mu? Çalışanlar gergin hale gelir, yöneticiler tüm süreci personel departmanının bir başka alıştırması olarak görür ve tüm prosedür hızla espri malzemesi ve Dilbert karikatürlerinin hedefi haline gelir.

**Peki, performans değerlendirmeyi tamamen lağvetmek mi gerekir? Bu aptalca olurdu.**

Performans değerlendirmeler pek çok kritik fonksiyona hizmet eder. Performans yönetimi sistemleri, geri bildirim vermek, performans gelişimini desteklemek, gerekli kararları almak, güçlü yönleri belirlemek, işten çıkarma kararlarını adilleştirmek, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek ve yasal bir tuzağa düştüğümüzde personelle ilgili kararların uygunluğunu savunmak için gereken verileri sunar.

Performans değerlendirmeyi ciddiye alan ve süreci iyi kullanan organizasyonlarda bu uygulama sadece yıllık bir etkinlik değil, devamlı yapılan bir süreçtir. Bu şirketlerde performans değerlendirme dört evreli bir modelden oluşur:

Yönetici ve astı, genellikle yarım saatlik bir toplantı için bir araya gelir. Yöneticinin yazdığı form ile bireyin kendi performansını değerlendirdiği kişisel değerlendirmenin üzerinden geçerler. Son 12 ay içinde nasıl performans gösterdiğine, güçlü ve zayıf yönleri, başarıları ve geliştirilmesi gere-

ken yönlerine ilişkin samimi olarak konuşurlar. Gözden geçirme toplantısının sonunda, gelecek 12 ay için performans planlama tartışmasını yapmak amacıyla toplanacakları tarihi belirlerler ve böylece performans yönetimi süreci yeniden baslar.

Bu dört aşamalı performans değerlendirme süreci, performans yönetimini yıllık bir etkinlikten sürekli devam eden bir döngüye dönüştürmekle kalmaz, organizasyondaki her üyenin performansı ile şirketin bütününün misyon ve vizyonunu sıkı bir biçimde birbiriyle bağlantılandırır. Bu da performans değerlendirmenin, organizasyondaki gerçek hedefidir. Performans değerlendirmenin gerçek değeri; herkesin dikkatini gerçekten önemli olana çekmektir: organizasyonun stratejik hedeflerinin başarılması, şirketin vizyonunun ve değerlerinin çalışanın her günkü davranışında sergilenebilmesi...

### **Peki, ya form? Geleneksel bakış açısına göre kusursuz bir performans değerlendirme formu yoktur.**

Ve değerlendirme formları konusunda pek çok zavallı örnek olduğu için, bu geleneksel bakış açısı neredeyse doğru gibi görünebilir. Ama öyle değil. Kusursuz değerlendirme formu için ideal bir model var. Ve doğru formu bulabilmek çok önemli çünkü değerlendirme formu sadece herkesin dikkatini çeken bir paratoner değildir; organizasyonun enerjisini en büyük önceliğe sahip olan konulara da çeker.

İdeal bir formun beş bölümü vardır. İlk iki bölüm yetkinlikleri; kişinin işi yapış şeklini belirler ve değerlendirir. Başlangıçta tepe yönetimin az miktarda, genellikle yarım düzine kadar yetkinlik belirlemesi gerekir. Bunlar; bireyin işine ya da şirketteki seviyesine bakmaksızın organizasyondaki herkesin sahip olması gereken yetkinliklerdir.

Herkeseye uygun olduğu için, evrensel ya da organizasyonun genelinde var olan kültürel yetkinlikler genellikle Müşteri Odaklılık, İletişim Becerileri, Eğitim ve Sürekli Gelişim ve Etik Değerler ve Dürüstlük gibi özelliklerden oluşur. Kusursuz formun değerlendirdiği diğer bir yetkinlik türü de görev spesifik olandır. Bir programcı ya da muhasebeci ya da mühendis gibi bireysel bir profesyonel katkı sağlayıcının başarılı olması için ihtiyaç duyulan yetenek ve beceriler, liderlik rollerindekilerin başarısı için ihtiyaç duyulanlarla aynı değildir.

Profesyonel işlerde, Analitik Düşünme ve Başarı Odaklılık gibi beceriler gerekliken, liderlik rollerinde Yetenekleri Geliştirmek ve Elde Tutmak, İnsan Yönetimi ve Yönetim Becerileri gibi özelliklere daha çok vurgu yapılır. Elbette birbiriyle örtüşen noktalar olabilir; Teknik Beceriler ve Karar Alma her iki iş ailesi için de önemli olan yetkinliklerdir.

Ancak ideal form, kişinin spesifik pozisyonundaki başarı ile bu yetkinliklerin tespit edilmesine yardımcı olur. Güvenlik elbette operatör pozisyonunun değerlendirme formunda var olacaktır; İlişki Geliştirme ise eğer çalışan, satış departmanında görev yapıyorsa değerlendirilmelidir.

Organizasyonel yetkinlikler ve görev spesifik yetkinlikler, örnek bir formun ilk iki unsurudur. Şimdi, kişinin gerçekten neyi gerçekleştirdiğine; sonuç boyutuna bakalım. Burada da iki büyük bileşen vardır.

Kusursuz değerlendirme formunun üçüncü unsuru, kilit görev sorumluluklarına odaklanır. Kilit görev sorumlulukları bireyin işinin en büyük bileşenlerini; iyi yazılmış bir görev tanımında ideal olarak listelenen, pozisyonun iri kısımlarını temsil eder.

Sadece formun bu bölümünde, yönetici ve çalışanın, görevin en önemli sorumluluklarını oluşturan basit eylem/isimleri belirleyebilmesi için bir yer ayırın: hastaların değerlendirilmesi, müşteri tatmininin garanti altına alınması, operatörlerin eğitilmesi, pazarlama planlarının geliştirilmesi, ayakkabıların satılması gibi... Pek az görevin, yarım düzineden daha fazla sorumluluğu vardır. Eğer daha fazlasına sahipseniz, büyük olasılıkla kilit sorumlulukların yerine getirmesi gereken ufak görev ve işleri de listeliyorsunuzdur.

### **Hedefler ve büyük görevler, görevin sonuçlarını oluşturan unsurların diğer yarısını temsil eder.**

Hedefler önemli konulardır. Pozisyon tanımında listelenen kilit görev sorumluluklarının ötesine geçerler; daha ucuz / daha hızlı / daha iyi tahmin edilebilir beklentilerden daha fazlasıdır. Aslında, gerçek hedefler dönüşümseldir; vizyoner ve uzun vadeli... Bunlar, pozisyonun kendisinin doğasını dönüştürme özelliğine sahiptir. Örneğin "Network'ü sağlıklı ve çalışır tutmak" iyi tanımlanmış bir kilit görev sorumluluğudur. "Network hatalarını ortadan kaldıran bir sistem geliştirmek" ise, bir network yöneticisinin işinin doğasını tamamen değiştirebilecek, ürkütücü bir hedeftir.

Bir organizasyondaki pek çok kişi, yıl boyunca kendi spesifik görev tanımlarının içerdiği işlerin yanı sıra özel proje ve görevlendirmelerin de içinde yer alır. Bu katkılar genellikle yıllık değerlendirmelerde pek gündeme getirilmez.

İdeal bir performans değerlendirme formunun son unsuru, araştırmalara göre en önemlisidir: Bireyin en önemli başarı ve katkılarının özet sayımı... Ellili yılların başında gerçekleştirilen ilk GE çalışmalarından beri, araştırmacılar gelişme ve büyüme için; bireyin eksiklerini gündeme getirmek yerine benzersiz güçlü yönlerine odaklanmak gerektiğini teyit ediyor.

İşte kusursuz formunuz: İki bölüm organizasyonel ve iş odaklı yetkinliklerle ilgilenirken, diğer ikisi kilit iş sorumluluklarına ve hedeflerine odaklanır, son özet ise bireyin organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini iletmesi için yaptığı en önemli şeylere... Performans değerlendirme organizasyondaki pek çok kritik fonksiyona hizmet eder ama performans değerlendirmeye tek başına bir son değildir. Performans değerlendirmenin maksimum yarar sağlar şekilde kullanılması durumunda, organizasyondaki herkes gerçekten en önemli olan hedefleri anlayacak ve bunların gerçekleştirilmesinden sorumlu tutulacaktır.



# İş yerinde demografik çatışmaların anatomisini anlamak için İK Kılavuzu

Günümüzde işgücü kendisini, kimsenin önceden tahmin edemeyeceği bir biçimde farklı şekillendirdi. Şimdilerde şirketlerin elinde, son derece ilginç bir işgücü karışımı bulunuyor. Tüm dünyada yaşanan pandemik durgunluklar ile karların azalmasına sebep olan kurumsal sıkıntıların sonucunda, organizasyonlar arasındaki hareketlilik durulurken çalışanların bir bölümü de emekliliğini erteleme kararı aldı.



“Kişiler birer bireydir ve hepsi birbirinden farklıdır.” Günümüzün iş dünyasına baktığımızda, bu sözün daha önce hiç olmadığı kadar gerçek haline geldiğini görüyoruz.

Bazı şirketlerin farklı kültürleri anlamak konusunda mükemmel çalışmaları olmasına karşın, pek az şirket farklılıklar arasında en önemli olanına özen gösteriyor:

Nesil farklılıkları... Nesiller çatışması; değer sistemlerinin çatışması... Nesiller arası çatışmaları çözmek için, bireyin bakış açısının ve farklılıklarının nereden ortaya çıktığını anlamak çok önemlidir.

*X nesli “iş etiği odaklı” olarak tanımlanırken, Y nesli daha “dengeli” bir yaklaşıma sahiptir. X’ler optimizm ve güçlü ebeveyn desteğiyle büyüdü. O dönemlerde fırsatlar daha fazlaydı. Çok çalışmanın karşılığını aldıklarına ve daha iyi bir yaşam için uzun çalışma saatlerine katlanılabileceğine inanıyorlardı.*

Ancak her iki ebeveyni de çalışan Y nesli, yalnız olmaya alıştı. İşleri nedeniyle aile ve kişisel yaşamlarından fedakârlık eden ebeveynlerinin, kolaylıkla işlerini kaybedebileceğini gördü. Boşanma oranları arttı, kimilerinin kendi ebeveynleri/akrabaları boşandı. Bu nedenle bu neslin üyeleri, ödüller belirsiz olduğu için aile ve arkadaşları ile geçireceği zamandan fedakârlık etmek istemiyor. Verdikleri karşılığında ne alacaklarını bilmek istiyor.

Yukarıda değindiklerimiz nedeniyle, belki de en doğru yaklaşım kişisel değil işle ilgili konulara odaklanmak olmalıdır.

Örneğin İK yöneticisi, departmanın iş ihtiyaçlarını tartışmak üzere departman lideri ile bir toplantı yapabilir. Hangi saatler arasında çalışılması gerekiyor?

Dokuz-beş çalışmak gerçekten şart mı? “Ekipler” çalışacakları saati kendileri belirlerse bu durum müşteriyi ne kadar etkiler? Çalışma saatlerinin esnek olmaması için işle ilgili herhangi bir neden var mı?

Tüm bunlar belirlendikten sonra, farklı bir çalışma programı önerilebilir. Burada önemli olan çalışma saatlerinin tamamlanması ve işlerin yetiştirilmesidir.

Daha yaşlı çalışanlar için, çalışma saatleri kıdem bazlı seçilebilir. Daha genç çalışanları mutlu etmek için, ekibin desteği bir çözüm olabilir.

Eğer belli saatlerde izin isterlerse, diğer ekip üyelerinin kendilerine destek vermesinden sorumlu tutulabilirler. Bu arada gelecekteki çatışmaların önlenmesi için net ilkelerin belirlenmesi çok önemlidir.

*Çatışmalar, grubun verimliliğine zarar verdiği için İK yöneticisi, hedeflerin aşılması amacıyla ekibe bir özendirici sunulmasını önerebilir. Her iki grup da sorumlu tutularak, hedefi başarmak için birlikte çalışması, ardından ödüllerin paylaşılması önerilebilir.*

Fizibilite çalışmasının ardından konuların tartışılması, çözüm önerilerinin belirlenmesi ve iletişim seçeneklerinin tespit edilmesi için bir departman toplantısı yapılabilir. Bu; çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verecek pilot bir program olarak tanıtılabilir.

Bunun ayrıca, “kazan-kazan” a dayalı sonuçları beraberinde getirecek şekilde tasarlanması çok önemlidir.

Atılması gereken ikinci adım; workshop’lar aracılığıyla nesil farklılıklarına verilen önemin aktarılması olmalıdır.

Bu sayede her jenerasyonun katkılarının, şirketin başarısı için olmazsa olmaz olduğu iletilmiş olur. Bu süreç eğlenceli hale de getirilebilir: İK yöneticisi workshop’lara oyunlar katabilir, farklı nesillerin ortak noktalarını ve katkılarını içeren şirket bazında bir rekabet ortamı yaratabilir.

**Yöneticilere her nesli motive eden unsurları aktaran, hangi nesil için hangi yönetim tarzının daha etkili**

**olduğunu ileten bir eğitim verilmesi de çok yararlı olacaktır.**

Eğer çalışanlar kendilerine değer verilip takdir edildiğini, yönetimin açık ve yanıtlayıcı olduğunu bilirse sadece daha çok çalışmakla kalmaz, daha az çatışma yaşayarak daha mutlu olabilir.

Vakaya ilk bakıldığında, tozlu raflar arasından farklılıkların yönetimi ile ilgili bir eğitim indirip dört saat boyunca departmandaki herkese “birbirinin farklılıklarını takdir etmeleri gerektiğini anlatmak” doğru olacakmış gibi görünür.

İyi bir eğitimci konuyla ilgili biraz yol alınmasını sağlasa da bulunan çözümler kısa ömürlü olacaktır. Özellikle çatışmalar derinlere dayanıyorsa, zayıf bir eğitimci durumu daha da kötü hale getirebilir.

Grup içindeki farklılıklar incelenmeden önce (bu daha sonraya bırakılabilir), tüm ekip üyelerinin aralarındaki ortak noktalarda hemfikir olmalarını sağlayacak bir süreç başlatılabilir.

Departman hedefleri, kurumsal/departman değerleri, departmanın organizasyonuna ne kadar uyduğu, departman üyelerinin gurur duyduğu noktalar, karşı karşıya kaldıkları sıkıntılar ele alınabilir.

Grup ortak noktalarını tespit edip anladıktan sonra, (yaşa odaklanmadan) bireysel tarz ve tipleri dikkate alan, anlaşılması kolay, yönetilmesi basit bir değerlendirme kullanılabilir. Bu tür bir değerlendirme, tartışma ve anlama için iyi bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

Ardından, nitelikli bir eğitimcinin liderliğinde geri bildirim oturumu düzenlenebilir. Bu oturumun hedeflerinden biri de farklı bakış açısı ve yöntemlerin kullanışlı ve etkili problem çözümlerini nasıl beraberinde getireceğini bireylerin anlamasını sağlamak olmalıdır. Kişiler bu sayede, grubun daha verimli olabileceğini de anlayabilir.

Artık herkes ortak noktalarını (departman hedefleri), birbirlerine nasıl sıkıntı verdiklerini (tarz ve tipleri) ve bundan nasıl kaçınabileceklerini biliyor.

Bu nedenle şimdi grup, farklılıklarını dik-kate olarak birbirlerini daha iyi tanımanın tadını çıkarabilir. Bu farklılıklar ile yaş, cinsiyeti, eğitimi ya da farklı başka özellikleri ilişkilendirebilir. Ancak bu keşif bir çatışma çerçevesinde gerçekleşmez. Karşılıklı saygı söz konusu olur ve farklılıkların onları bir grup olarak ne kadar güçlü hale getirdiği takdir edilir.

Atılacak ilk ve en temel adım, durumun daha net bir biçimde tanımlanması olacaktır. İK yöneticisi demografik özelliklere bakarak asıl profili tespit etmelidir.

Bu sayede “ayırım noktası”nın asıl ve potansiyel yönü hakkında daha net bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca durum netleştirilmeden önce yanlış bir tepki verilmesi de engellenmiş olur.

Bir grup yönetsel konulara, diğeri ise davranışlara odaklanıyorsa çalışma etiği gündeme gelen sorunlardan biri olabilir. Bu nedenle, başlamak için aşağıdaki kriterlere bakılması gerekir:

1. Çalışanın ismi
2. İşe başlama tarihi
3. Kişinin hangi kuşağa mensup olduğunun belirlenmesi için, doğum tarihi
4. İşin adı ve klasifikasyonu (farklı işlerin, esnek çalışma koşulları kriterini taşıyıp taşımadığının belirlenmesi için...)
5. Yöneticinin adı (özellikle ilgili birden fazla kişi varsa, yöneticilerden birinin farklı bir yönetim tarzı olup olmadığının, çalışma saatlerine bakışlarının farklı olup olmadığının belirlenmesi için...)

Atılacak bir sonraki adım ilgili çalışanlar konusunda, çatışmanın doğası ve olası

çözümler hakkında ek bilgi sahibi olmaya çalışmak olmalıdır. Bu, organizasyonun büyüklüğü, tarzı ve kültürüne bağlı olarak pek çok farklı şekilde yapılabilir. (Elbette İK yöneticisinin departmana kişisel olarak ne kadar aşına olduğu da önemlidir.)

İK yöneticisi eğer mümkünse, farklı bireylerle resmi olmayan diyaloglar kurmaya çalışmalıdır. (Bu kişilerin, farklı demografik grupları temsil eden bireyler olduğundan emin olunması gerekir.) Tutarlılığın sağlanması için, herkesle benzer diyalog formatlarının kullanılması gerekir. Sorulacak sorular şunları içerebilir:

1. Departmandaki gerilim hakkında neler hissediyorsunuz?
2. Konu sadece birkaç kişiyle mi ilgili, yoksa daha mı yaygın?
3. Konuya en iyi yaklaşım yolu sizce hangisi olabilir?
4. Bu konu, kişilerin işlerini yapmasına engel oluyor mu?
5. Müdür olsaydınız siz ne yapardınız?
6. Sizce bu gerilime nasıl yaklaşmak gerekiyor?

**Yönetimle çalışan arasında var olan beceriler, rahatlık, objektivite ve ilişkilere bağlı olarak, alternatif bir yaklaşım daha vardır:**

Departman yöneticisine, bu diyaloglar konusunda koçluk desteği verilebilir. Eğer koçluk desteğini verecek olan kişi sizseniz, planladığınız adımları yönetici ile tartıştıktan sonra emin olun. Bu arada (eğer vaat ettiyseniz) kaynaklarınızın gizli tutulacağını da garanti altına alın. Yöneticiye öneri, veri ve iş birliği sunun.

İK yöneticisinin artık konunun boyutu, en güçlü hislere sahip bireyler ve olası yaklaşımlar konusunda fikri var. Durumun

X nesli “iş etiği odaklı” olarak tanımlanırken, Y nesli daha “dengeli” bir yaklaşıma sahiptir. X’ler optimizm ve güçlü ebeveyn desteğiyle büyüdü. O dönemlerde fırsatlar daha fazlaydı. Çok çalışmanın karşılığını aldıklarına ve daha iyi bir yaşam için uzun çalışma saatlerine katlanılabileceğine inanıyorlardı.

Ancak her iki ebeveyni de çalışan Y nesli, yalnız olmaya alıştı. İşleri nedeniyle aile ve kişisel yaşamlarından fedakârlık eden ebeveynlerinin, kolaylıkla işlerini kaybedebileceğini gördü.

boyutlarına bağlı olarak bir departman toplantısı yapılabilir. Bu toplantıda esneklik, çalışma saatleri ve işlerin yapılış şekli hakkındaki soru ve endişeler gündeme getirilebilir.

**Bir diğer yaklaşım da departmana nazik bir dille yazılmış bir not göndererek gerginliklerin farkında olduğunun aktarılması ve isteyenlerin iletişim için sizinle bağlantıya geçmesini söylemektir.**

Soruna sorun eklenmesi yerine çözümlere odaklanılabilmesi için, bireylerden konuşmaya başlamadan önce yukarıda sıraladığımız sorular üzerinde düşünmesini istemek daha yararlı olacaktır.

Bu yaklaşımlardan hiçbiri yaş ya da nesil farklılıkları konularını gündeme getirmese de hedef adalet, tutarlılık ve işin ihtiyaçlarına odaklanmak olduğu için farklılıklar ile ilgili endişe ve yanlış algılamalar da doğal olarak ortadan kalkacaktır.

Bu farklı grupların talep ettiği farklı çalışma modellerini, iş/özel yaşam önceliklerini ve tercih ettikleri finansal ödülleri

yönetmek hiç de kolay değil. Bu da doğal olarak çatışmaları beraberinde getiriyor. Nesiller arasındaki farklar öylesine benzersiz ki, kendi bakış açımızın ve beklentilerimizin de zaman içinde ne kadar değiştiğini unutuyoruz. Bu nedenle birbirimizle “iletişim” kurmanın yollarını bulmamız ve bizi işe yönelten ortak noktalara odaklanmamız çok önemli.

Organizasyonların bu algılamayı kazanabilmesi için ilk yapması gereken, kendi yapısına bakmak olmalıdır. Bir başka deyişle; şirket politikaları tüm organizasyonda tutarlı bir biçimde uygulanıyor mu? Örneğin, esnek çalışma saatleri “yeni” kültürün bir parçası ise bunun parametreleri nelerdir?

Bu uygulama şirketin daha etkili faaliyet göstermesini sağlıyor mu? Bu uygulama konusunda fazlasıyla cömert olmak, (hangi yaş gruplarının dahil olduğundan bağımsız bir biçimde) verimlilik ve bilgi akışını etkileyebilir. Tüm çalışanlar bu uygulamanın farkında mı? Uygulama, herkesin dahil olabilmesi için iletişime açıldı mı? Uygulamayı suiistimal edenlere herhangi bir uyarı yapıldı mı?

Gerçek şu ki; son zamanlarda yapılan araştırmalar hemen hemen tüm demografik çizgilerdeki çalışanların benzer kararlılık ve iş etiği seviyesine sahip olduğunu gösteriyor. Sonuç olarak, tüm nesillere mensup olan çalışanlar zayıf performans ya da baştan savma çalışma etiğini hoşgörüle karşılamıyor.

Ancak özellikle esnek çalışma saati uygulaması zayıf bir biçimde yönetilirse, belli bir neslin aynı çalışma etiğine sahip olmadığı yönündeki algı güçleniyor.

### Demografik gerilimi çözmek mümkün mü?

Nesiller arasındaki çatışmaları azaltmanın yolu, şirketin mentorluk programını arıtmak ve tüm yaş grupları arasındaki “şampiyonları” bulmaktır. Mentorlar fark-

lılıkların baskın olduğu bu çalışma ortamı içinde etkili iletişim, dinleme ve duygusal zeka sahibi olma becerilerine göre eğitilip değerlendirilmelidir.

Bu özelliklere sahip mentorlar farklı yaş gruplarından gelebilir. Ancak yeterli organizasyonel deneyim ve bilgi sahibi olmaları çok önemlidir.

Bu; daha az mentor anlamına gelebilir ama bu tür bir etkinlikte yer almak için arzu duyan, bunu iyi yapmak isteyen ve diğer nesillerce takdir görmek isteyen kişileri bulmak çok da zor değildir.

Buna ek olarak mentorlara, yanlış algılamaların düzeltilmesi ve çalışanlardan gelen yorumların derlenip toplanılması konusunda güvenilebilir. Daha da önemlisi, mentorlar olumlu ama gerçekçi beklentiler oluşturulmasına yardımcı olarak çalışanların davranışları konusunda bir gerçeklik kontrolü sağlayabilir.

Son olarak, çalışanların bağlantı kurması da çok önemlidir. Bazı çalışanlar farklılık konusunda farkındalık sahibi olsa da sonuç olarak tüm çalışanların birbiriyle zaman geçirmesi, ortak bazı noktaları olduğunu fark edebilmeleri gerekir. Bunun için, bir sonraki departman toplantısında farklı yaş gruplarından gelen

kişiler eşleştirilebilir. Bu sayede eğitim, teknolojik gelişmeler ve başarılı bir işgünü için ihtiyaç duydukları konusunda fikir alışverişinde bulunabilirler.

Geçmiş deneyimler bu tür çalışmaların son derece başarılı olduğunu, grupların diyalogu sürdürmek ve ilişkileri güçlendirmek için hemen pek çok bilgi bulabildiğini gösteriyor.

Genellikle, benzer ilgi alanlarını temel alan pek çok bağlantı bulunabiliyor. İlişkiler ve güven sayesinde de ekibe karşı hissedilen sorumluluk artıyor.

Yönetici olarak sizin, büyük bir şansınız var: Algılara yanıt vermek için, ekibinizdeki yetenekleri kendinize anımsatarak çatışmalara ve takım içi anlaşmazlıklara farklı bir bakış açısıyla odaklanabilirsiniz.

Ekiplerdeki bireysel üyelerin bilgi ve deneyim zenginliği sayesinde çalışma gruplarının kültürel ve demografik olarak farklı kalabileceğini garanti altına almak çok da kolay bir görev değildir.

Ancak buradaki gerçek fırsat; yukarıda saydığımız bazı uygulamalar sayesinde ve farklı nesilleri sürece dahil etmek aracılığıyla büyük bir öğrenme potansiyelinin var olmasıdır.





## NGSTYLE ile Yeni Sezonun Stil Kodları

Stil sahibi kadınların vazgeçilmez markası NGSTYLE, 2021 Sonbahar - Kış koleksiyonunu moda tutkunlarıyla buluşturuyor. NGSTYLE'in imzası haline gelen feminen çizgiler, yılın gözde trendleriyle harmanlanıyor.

Kendine has dokunuşu ve sade tasarımlarıyla tercih edilen, her kombine rahatça uyarlanabilen kilit parçalarıyla bakışları üstüne çeken NGSTYLE, şehirli kadının stil kodlarını yeniden yorumluyor.

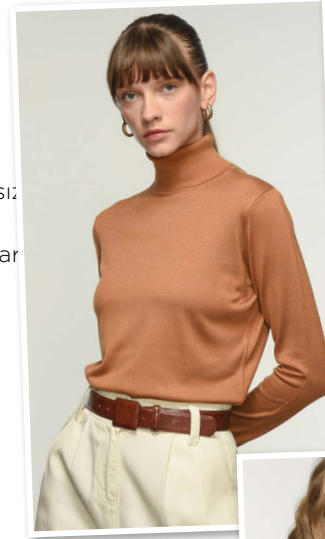
Yalın ve zarif tasarımlarıyla fark yaratan NGSTYLE'in Sonbahar - Kış koleksiyonunda yer alan kazak, ceket ve pantolonlar, yeni sezonda da sokak stilinin vazgeçilmez parçaları arasına giriyor. Sonbahar - Kış mevsiminde ihtiyaç duyulan bütün parçaları kendine özgü tasarımlarıyla şekillendiren NGSTYLE, kadınların soğuk kış aylarında öncelikli tercihi oluyor.

### Günün her saatinde uyacak bir koleksiyon

NGSTYLE yeni sezonda yine, kış aylarının olmazsa olmazı yumuşak dokulu triko, kazak ve hırkalar ile spor ve feminen bir görünüm sunuyor. Koleksiyonda öne çıkan farklı renk ve formdaki ceketler de hem gündüze hem geceye eşlik ediyor. Cut-out, volan ve fırfır gibi detaylarla süslenmiş, enerjisi yüksek elbiseler ise tek parça şıklığı yaratıyor.

### Mevsimle uyumlu, zamansız ve çabası şıklığı yaratan parçalar

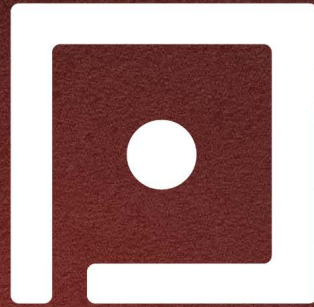
Doğadan gelen ilhamın hissedildiği koleksiyondaki sıcak renkler ve yumuşak dokular yeni mevsimle uyum sağlıyor. Pastel tonları, çizgi desenleri ve renk bloklarının öne çıktığı koleksiyonda kaz ayağı ve ekose gibi zamansız görünümler de yer alıyor. Siyah, haki ve bej tonlarındaki kaban ve trençkotlar ise feminen silüetlerle eşleşerek çabası şıklığı vaat ediyor.





# Başarı tesadüf değildir.

Global Payroll Association,  
Dünya'nın En İyi Yerel Bordro  
Servisi Ödülüne ikinci kez layık  
görülmenin gururunu yaşıyoruz.



## DATASSIST

Bordro Servisi | Payroll Services

[www.datassist.com.tr](http://www.datassist.com.tr)

444 4 923

İstanbul

İzmir

Bursa

Eskişehir

Samsun



Personel Yönetimi  
işlemleriniz için  
**Dakika** yeter



 **+90 444 4 923**

*Dakika® web tabanlı bir personel yönetim platformudur.*