



1984'ten bu yana,
insan yönetimi dünyasının
nabzını tutuyoruz.

4 DOSYA

Çalışanın tarihi uyanışı: **Büyük istifa**
Salgın gibi yayılan istifa dalgası, iş dünyasını değişime zorluyor.



22 YÖNETİMİN LİDERLERİ

Hikâyenin adı 'insan'



YİĞİT OĞUZ DUMAN
Duman Yönetim Danışmanlığı, Kurucu
İBB, İK'dan Sorumlu Danışman

34 ETKİNLİK

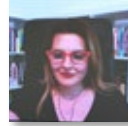
İş dünyasına güç birliği çağrısı
Tersine Beyin Göçü Zirvesi



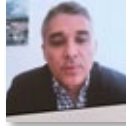
ÖNDER KORKMAZ



AHMET ONUR



EVİRİM KURAN



TAYLAN YILDIZ



UMUR ÇUBUKÇU

16 ETKİNLİK

EAPM 26. Delege Toplantısı
PERYÖN ev sahipliğinde
İstanbul'da gerçekleştirildi



38 ARAŞTIRMA

Gençler, 4 gün çalışmak istiyor
"Çalışma Süreleri ve Modeli"
Youthall



EMRE AYKAN



ÖZLEM ALIMUTO



PINAR BAYKAL

YAZARLAR

24 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

30 Banu Aydoğan
Konuk Yazar

32 Arzu Pinar Demirel
Çeşitlilik Yolculuğu

36 Zeynep Alemdar
Liderin Gündemi

41 Erdem Ermiş
Konuk Yazar

44 Cem Sezgin
Stratejik İK
Deloitte Sponsorluğunda

47 Mürsel Çavuş
Ekonomi ve İnsan

BÖLÜMLER

26 PERYÖN'den
Ege Şubesi

28 PERYÖN'den
Güney Marmara Şubesi

42 PERYÖN'den
PY Dergi, 100. sayısını kutluyor

46 Kısa Kısa

48 Kitaplık
Bookinton desteğiyle

49 Atamalar

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Buket Çelebiöven

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 2 Aylık

Danışma Kurulu
Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç
Günseli Özen, Emre Tamer, Deniz Tufan

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Buket Çelebiöven

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Serra Sönmez

Yazarlar
Arzu Pinar Demirel, Banu Aydoğan
Cem Sezgin, Erdem Ermiş
Necdet Kenar, Mürsel Çavuş
Zeynep Alemdar

Yapım
Mineral Medya
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com
Reklam Satış ve Rezervasyon
Mineral Medya
info@mineralmedya.com
Tel: 0212 258 55 59

Dergi Yönetim Yeri
PERYÖN, Nispetiye Cd. No: 24 HANSPACES, 34340
Beşiktaş/İstanbul

PY (Popüler Yönetim) Dergisi, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) adına Mineral Medya Organizasyon Danışmanlık İletişim Sanayi ve Dış Ticaret Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır.
PY'de yayınlanan yazı, fotoğraf ve konuların tüm hakları ve PY logosu PERYÖN'e aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

Dergide yer alan yazılardaki görüşler, sadece yazarlarına aittir. ISSN 1305-2659

30 PERYÖN MERAK STRATEJİ TEKNOLOJİ YIL İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ

SHAPING
THE
FUTURE

GELECEĞİ ŞEKİLLENDİR!
5-6 EKİM 2022
CEMAL REŞİT REY, İSTANBUL

50. YIL ANA SPONSORLARI

Ticket Restaurant edenred kariyer.net ŞİŞECAM

50. YIL RESMİ SPONSORLARI

HAN SPACES pwc

PLATİN SPONSORU

YapıKredi

GOLD SPONSORLAR

AVRUPA ARABULUCULUK peopleōma TURKCELL

SILVER SPONSORLAR

inovasyon nurus Otokoç Otomotiv



50 YIL

ODAĞINDA İNSAN VAR
peryön



Buket ÇELEBİÖVEN

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Dün konuştuğlarımızın sınavını bugün veriyoruz PEKİ, “YARIN” NASIL GÖRÜNÜYOR?

İnsan yönetiminde yaşanan dönüşümün iş yaşamına etkileri, ülkelere göre farklılık gösterse de yeni çağın çalışanlarının temel beklentileri birbirine benziyor. Şimdiki meselelerin üstesinden gelmek ve geleceğin çalışanlarına “anamlı” kariyer yolculuğu sunmak isteyen yönetim ve iş dünyasının, PERYÖN 30. İnsan Yönetimi Kongresi’nde yer alması gerekiyor.

Öncelikle PERYÖN olarak dergimizin 100. sayısını yayımlamanın mutluluğunu sizlerle paylaşıyoruz. Yayın hayatına başladığımız günden bu yana desteğini sakınmayan herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

Son günlerde insan yönetimine dair yaşadığımız, yer yer krize dönüşen gelişmelerin ortak noktası, hepsinin yıllardır üzerine konuştuğumuz, “İş dünyası bunlara hazır olmalı” dediğimiz konular aslında.

Genç çalışanların “anlam” arayışı yeni değil

İnsan yönetimi profesyonelleri, iş-özel yaşam dengesi kurmak isteyen genç profesyonellere “anlam” ifade eden çalışan deneyimi sunabilmek için pandemiden önce de çaba sarf ediyordu. Uzaktan veya hibrit çalışma modelleri, psikolojik sermaye gibi kavramlar hayatımıza bugün girmedi. Pandemi, şirketleri yeni çalışma modellerine mecbur kıldı; bu yönde yol almış şirketlerin uygulamalarını geliştirmelerine imkân tanıdı.

Pandemiden sonra, “Büyük istifa” akımı ile çalışanların kendi istekleri doğrultusunda işlerini bıraktığını gördük. Yeni nesil profesyoneller özel yaşamlarının kariyer için harcanmayacağını pandemiden önce de düşünüyorlardı. Pandemi ile kısıtlanan sosyal yaşam psikolojisi ve şirketlerin ofis dışında çalışma modelleri geliştirmesi, çalışanlara bunun taviz verilmemesi gereken bir konu olduğunu hissettirdi.

Birbirinden öğrenme, küresel boyutta katma değer sağlıyor

İnsan yönetiminde yaşanan bu dönüşümün etkileri, ülkelere göre farklılık gösterse de yeni çağın çalışanlarının temel beklentileri birbirine benziyor. Dönüşümü tetikleyen etkenler, küresel boyutta yaşanıyor. Birbirinden öğrenme, küresel boyutta da katma değer sağlıyor. PERYÖN olarak buna değer veriyoruz. Çatı örgütümüz Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) ile karşılıklı bilgi, birikim ve deneyim aktarımı sağlıyoruz. Bunun bir uzantısı olarak bu yılki EAPM 26. Delege Toplantısı’na ev sahipliği yaparak, 16 ülkenin temsilcisini İstanbul’da ağırlamak derneğimiz adına büyük bir mutluluktuk.

Geleceği öngörmek isteyenler PERYÖN Kongre’ye

PERYÖN olarak insan yönetimi dünyasını geleceğe taşımak için araştırmalar yapmaya, platformlar sunmaya devam ediyoruz. Bu kapsamda bu yıl 30’uncusunu gerçekleştireceğimiz PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi, “Shaping the Future – Geleceği Şekillendir!” teması ve “Merak, Strateji ve Teknoloji” mottosuyla Cemal Reşit Rey’de, iş dünyasına geleceğe dair yol haritası sunacak. Değişen çalışan bağlılığı, geleceğin çalışma hayatı, bugünün ve geleceğin çalışma alanları, yeni nesil liderlik ve insan yönetiminin geleceğine dair pek çok başlığı, kongrede ele alacağız.

Kongre, bu yıl da birbirinden değerli yerli ve yabancı konuşmacıları konuk edecek. Thinkers50 tarafından yaşayan en etkili 20 iş düşünürden biri seçilen, Türkçeye çevrilen son eseri “Hemen Her Şeyin Geleceği” dahil toplam 16 kitabın yazarı, Global Değişim Gurusu ve Fütürist Dr. Patrick Dixon’ı, kongrede ağırlayacağımız için çok heyecanlıyız.

Kongrede bu yıl ilk kez İK teknolojileri, “HR Tech Sahnesi”nde, ayrı bir başlık olarak ele alınacak. Kongre programına <https://www.peryonkongre.com/Home/> linkinden ulaşabilirsiniz.

Öğrenme, deneyim aktarma ve geleceğe merak bitmeyecek bir serüven. Şimdiki meselelerin üstesinden gelmek ve geleceğin çalışanlarına “anamlı” kariyer yolculuğu sunmak isteyen yönetim ve iş dünyasının, bu kongrede mutlaka yer alması gerekiyor.

Gelecek, onu şekillendirme konusunda tutkulu ve değişimi cesaretle karşılayan herkes için umut dolu!

Geleceği şekillendirmeye hazır mısınız?

Yarın nasıl görünüyor? En baştan alalım.

PERYÖN 30. İnsan Yönetimi Kongresi’nde görüşmek üzere...



Kolay Kullanım

Yeni nesil arayüzle eğitim ihtiyacı olmadan kolayca sınav yapın

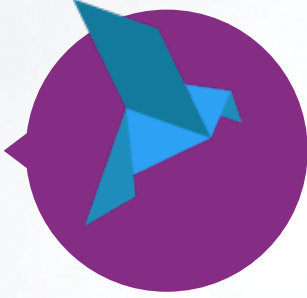


Gelişmiş Soru Bankası

Farklı tipteki sorularınızı kolayca ekleyin madde analizlerini alın

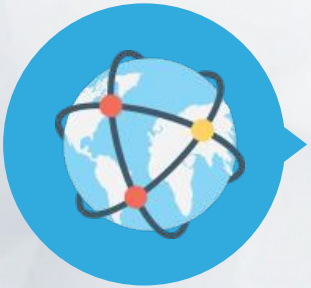
Farklı Tipte Sınavlar

8 senelik deneyimle ihtiyacınız olan sınav senaryolarını; kameralı gözetmeli ve gözetimsiz sınav yaparak uygulayabilirsiniz



Modüler Test Sistemi

Özelleştirilebilir test yapısı ve ölçme değerlendirme imkanı



Çoklu Dil Desteği

Farklı dilde sınavlar yapabilir, dünyanın her yerinden katılımcıları sınava alabilirsiniz



Güçlü Raporlama

Güçlü raporlama altyapısı ile katılımcı, soru, test ve sınavlar hakkında detaylı raporlar alın

Çalışanın tarihi uyanışı: Büyük istifa

**Salgın gibi yayılan istifa dalgası,
iş dünyasını değişime zorluyor.**



İstifa

Zayıflamış kurumsal politikalardan, ücret yetersizliğinden, trafikten, iş-özel yaşam dengesinin bozulmasından, baskı ya da stresten bunalan ABD'li çalışanlar, Eylül 2021'de, "Büyük istifa" dalgasının fitilini ateşledi. İşten ayrılanların çoğu, istifa kararı aldığı anda, yeni bir iş bulma kaygısı dahi taşııyordu. ABD'yi; Avrupa, Çin ve Hindistan izledi. Türkiye'de ise bu akımın etkisi farklı şekilde hissediliyor: Çalışanlar, başka şirketlere geçmek veya yurt dışında çalışmak üzere istifalarını planlıyor.

Küresel bir "grevi" andıran "Büyük İstifa" dalgası, yetenek açığı yaşayan, çalışan bağlılığını dikkate alan, insan odaklı kurumlar için büyük bir tehdit olarak görülüyor. Bu dalga, geleceğin iş dünyasının şekillenmesinde rol alacak liderlere, insan odaklı stratejiler ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik önemli mesajlar veriyor.

ABD Çalışma Bakanlığı'nın verilerine göre ülkede Eylül 2021'de 4,4 milyon çalışan bir anda işinden ayrıldı. Aylık ortalama yüzde 2,5 düzeyinde seyreden iş bırakma oranı, Kasım 2021'de yüzde 3'e yükseldi. Yıl sonunda, işten ayrılanların sayısı 50 milyona ulaştı. Şubat 2021'de, Texas A&M Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde görev yapan Profesör Anthony Klotz, bu gelişmeleri öngörerek "Büyük İstifa" kavramını ortaya attı. Klotz'a göre bu istifa hareketinde yer alanlar, çalışmayı reddetmiyor ve öncelikli amaçları iş değiştirmek değil. Profesöre göre "Büyük istifa", çalışanların iş ve sosyal yaşamı kontrol etme isteği üzerine ortaya çıkan bir hareket.

ABD ile neredeyse eş zamanlı olarak Çin'de de "tangping" (yan gel yat) adlı bir trend ortaya çıktı. Aşırı mesai ve çok çalışma karşıtı bu trendin yaygınlaşmasıyla beraber Çin'de Nisan 2021'den itibaren istifalar artmaya başladı. Hindistan da bu dalgadan etkilendi; özellikle BT sektöründe çalışanlar 2021'de topluca istifa etti. İstifa dalgası, ABD'de halen devam ederken, kısa süre içinde Avrupa'ya yayıldı. Bu arada, 42 yaşındaki Profesör Klotz da, Texas A&M Üniversitesi'ndeki görevinden ayrılıp, Mayıs 2022'de University College London'a katılarak "Büyük istifa" hareketinin parçası oldu. Klotz, bu dalganın 2022'de ve etkisini azaltarak 2023'te de süreceğini öngörüyor. McKinsey'in Şubat-Nisan 2022 arasında yaptığı ve Temmuz 2022'de yayımladığı yeni küresel anket, Klotz'un öngörüsünü destekliyor. Buna göre, çalışanların yüzde 40'ı yakında işten ayrılmayı planlıyor.

Türkiye'de yetenekler mobilize oldu

Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Murat Yeşildere, Anglosakson ekonomilerde daha sık gözlemlenen büyük istifa dalgasının Türkiye'ye yansımalarının aynı şiddette

olmadığını ve farklı şekilde hissedildiğini söylüyor: "Türkiye, ekonomik sebepler ve istihdamın kısıtlı olması (işsizliğin yüksek olması) sebebiyle, istisnalar haricinde, işverenlerin kararlarının yönlendirdiği bir coğrafya. Türkiye'de son bir yılda işten ayrılmalar, sıklıkla ekonomik sebeplerle sektör veya teknoloji gibi fonksiyonlar özelinde gerçekleşiyor. Arz-talebin kesişmemesi ve pazardaki oyuncuların operasyonel modellerinin farklılıkları (örneğin elektronik perakende ve yeni ekonomi şirketlerinin pazar bozumu) bu istifalarda rol oynuyor. Bu ayrılmalar, daha ziyade şirketler arası geçişi ifade ediyor."

Yurt dışına gitme isteği, önemli etken

Yeşildere, özellikle gençler ve orta düzey yönetici gruplarında, belli meslek gruplarında, Türkiye dışında yaşamaya ve çalışmaya yönelik iştahın yüksek olması sebebiyle, işten ayrılmaların körüklendiğini söylüyor: "Covid-19 salgını sırasında test edilen uzaktan çalışma modelleri ve çevirim içi çalışmalar, uluslararası şirketlere, Türkiye'de çalışarak destek veren profesyonellerin sayısını arttırdı. Döviz bazında ve pazar şartlarının üzerinde imkanlara ek olarak, zaman ve mekân bazında çalışma esnekliği bu tip fırsatları cazip kıldı. Bu bağlamda, büyük istifa dalgasının Türkiye'ye yansımalarının rasyonelleri farklı olsa da hissedildiğini ifade edebiliriz."

Türkiye, doğrudan istifa dalgasından etkilenmiş gibi görünmese de "çalışan bağlılığı ve mutluluğu", insan kaynaklarını elinde tutmak isteyen ancak yetenek açığından muzdarip liderler için hala önemli bir gündem maddesi. Kariyer.net'in büyük istifa hareketinin başlamasını takiben, Aralık 2021'de yaptığı "Salgın ve İş Hayatı" araştırmasına göre, Türkiye'de çalışanların yüzde 41'inin, şirketine duyduğu bağlılık azaldı.





MURAT YEŞİLDERE
Egon Zehnder Kıdemli Ortak

“ÜLKELER BAZINDA DİNAMİKLER FARKLI OLSA DA, ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ BU HAREKETTEN PAYINI ALACAK”

ABD’de geçen yıl büyük istifa dalgasının parçası olarak işten ayrılanların üçte ikisinden fazlasının 55 yaşın üzerinde çalışanlar olması, ülke ve iş gücü demografik dinamiklerinin de bir sonucu. Aynı dönemde, benzer bir istifa dalgasının hissedildiği İngiltere’de işten ayrılanların önemli bir kısmı da 50 yaşın üzerinde olup, önceki dönemlere göre erken emeklilik kararı alanlar. Başka bir deyişle, İngiltere’de işten ayrılanların çoğunluğu, ABD’nin aksine farklı bir kurumda çalışmak üzere bu kararı aldı ve eve değil, farklı bir ofise gitti.

“Esnek çalışma ‘yeni normal’ olacak”

Covid-19 süresince, farklı esnekliklerle çalışmaya alışan, kendi düzenini oluşturan çalışanların, salgın sonrası işe dönerek, elde ettikleri otonomiyi kaybetmek istememeleri büyük istifa dalgasının sebepleri arasında sayılıyor. University College London’da Organizasyonel Davranış Profesörü Anthony Klotz’a göre, esnek çalışma bundan sonra istisnayı değil, “normal”i temsil edecek. Zaman ve mekân anlamında esneklikleri test eden ve başaran iş dünyası, uzak olmayan bir vadede, işveren bazında esnekliği (gig ekonomi ve çoğul işverenlerle çalışmak vb.) ve haftada dört iş günü gibi çalışma modellerinde esnekliği de test edecek.

“Robotları daha sık göreceğiz”

Büyük istifa dalgasının yarattığı boşlukların (özellikle ABD’de) nasıl doldurulacağı da önemli bir mesele. Klotz’a göre, yapay zekâ otomasyon ve robotların iş hayatında daha çok yer alacağı bir döneme giriyoruz.

“Büyük istifa dalgası, yeteneklerin göçüne sebep olabilir”

ABD uzaktan çalışmayı özellikle ülke dışında yetenek avına çıkararak, farklı bir boyuta da taşıyabilir. Yetenek göçünün uzun vadeli olumsuz sonuçları ile mücadele eden Türkiye gibi ülkeler, önümüzdeki dönemde, mobilite esnekliğine dahi gerek olmadan, yeteneklerinin farklı coğrafyalardaki işler için artarak kullanıldığına şahit olabilirler.

İstifayı etkileyen faktörler

- Yetersiz ücret
- İşten tatminsizlik
- İş sorumluluklarının artması
- Yöneticilerin beklentilerinin değişmesi
- Çalışanlara ayrılan kaynaklar arasındaki dengesizlik
- Çalışan gelişimine yeterince yatırım yapılmaması
- Uzun çalışma saatleri
- Zayıf kurum kültürü
- Toksik iş ortamı
- Çalışanların ödüllendirilmemesi, takdir görmemesi
- Yapılan işlerin onaylanmaması
- Motivasyon eksikliği
- Tükenmişlik sendromu



Değişen çalışma koşullarının doğal sonucu

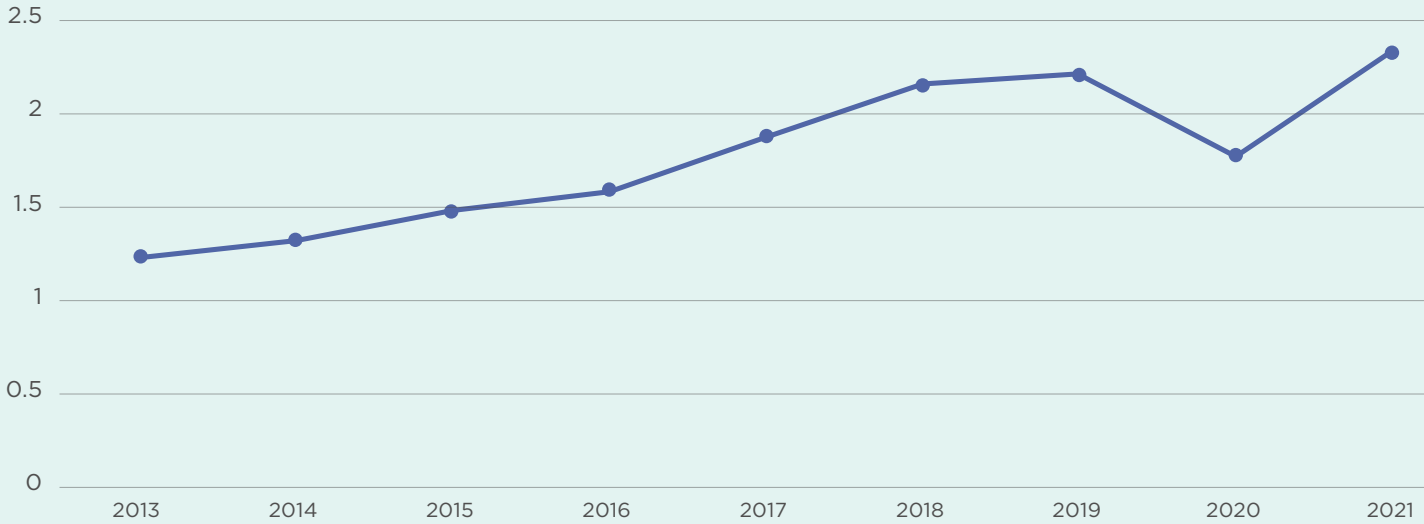
İstifaların, normalleşme ardından, Eylül 2021'den itibaren ivmelenmesi, bu kararlardaki öncelikli sebebin salgın olduğunu düşündürse de pandeminin, çalışanların işi ve yaşamı sorgulamasını sağlayan sıra dışı bir faktör ve/veya karar almayı kolaylaştırıcı bir araç olarak sınırlı kaldığı söylenebilir. Karian and Box CEO'su Ghassan Karian'a göre, iş değişiklikleri, işsizlik ve istifa oranları, değişen çalışma koşullarının doğal bir sonucu ve aslında rakamlar pandemi öncesindeki seviyelerde. Ipsos

şirketlerinden biri olan Karian and Box'ın geçmiş ve güncel araştırmalarına göre işten ayrılma oranlarında artış olsa da bu süreç doğal bir dengelenmeyi yani pandemi sonrası normale dönüşü ifade ediyor.

Avrupa Birliği ülkeleri ve İngiltere'ye bakıldığında, pandemi sonrası, 2021'deki artışa rağmen işten ayrılma oranlarının pandemi öncesindeki seviyelere geri döndüğü görülüyor. Diğer yandan iki yıl içinde işinden ayrılmak isteyen çalışanların oranı Ocak-Haziran 2019-2022 arasında neredeyse sabit.

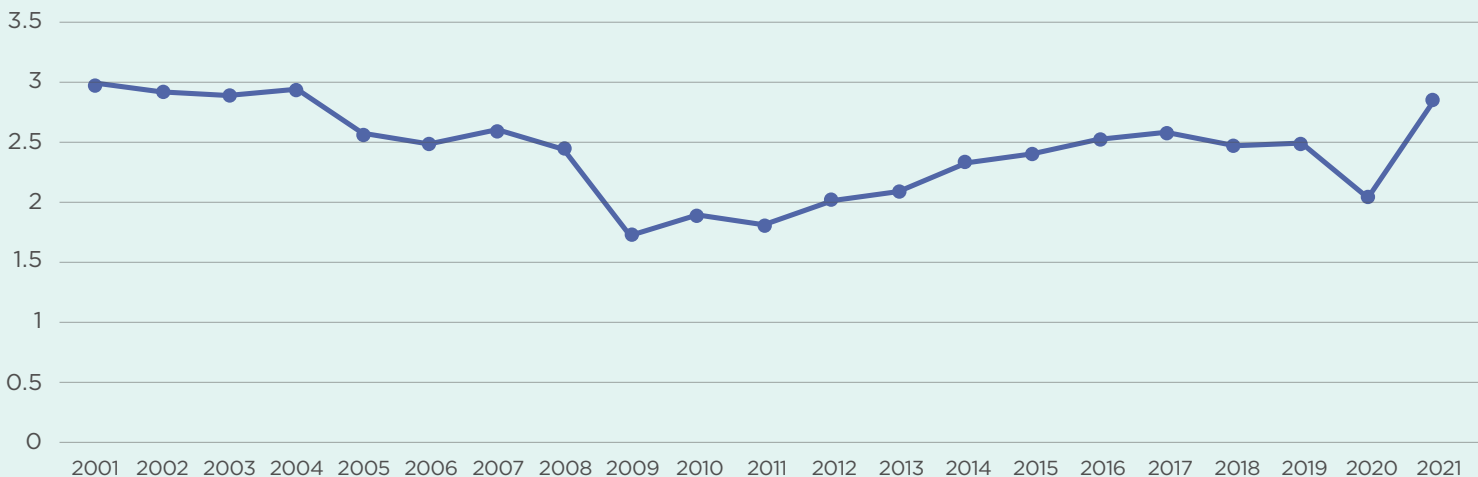
AVRUPA BİRLİĞİ'NDEKİ AÇIK İŞ ORANI PANDEMİ NEDENİYLE DÜŞSE DE 2021 YILINDA ESKİ SEVİYESİNE GERİ DÖNDÜ

AB'deki Açık İş Oranı (%) 2013-2021

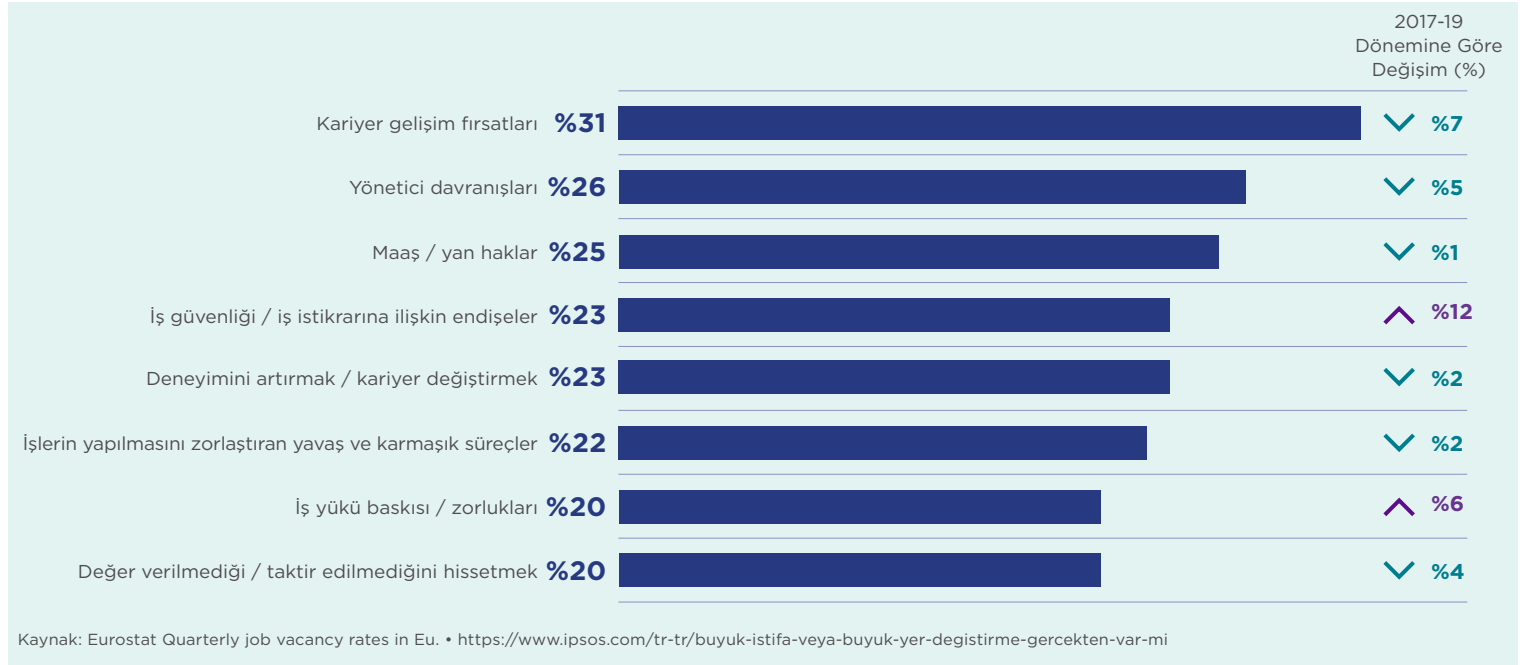


BİRLEŞİK KRALLIK İŞ GÜCÜ VERİLERİNE GÖRE PANDEMİ SÜRECİNDE BASTIRILAN TALEP 2021'DE ARTIŞA GEÇTİ VE AÇIK İŞ ORANI PANDEMİ ÖNCESİ SEVİYESİNE GERİ DÖNDÜ

Birleşik Krallık'taki Açık İş Oranı (%) 2013-2021



İŞTEN AYRILMANIN NEDENLERİ



“Büyük istifa, pandeminin kışkırttığı kısa vadeli bir türbülansı ifade etmiyor. Bu istifa trendi aslında on yıldan fazla süredir artarak devam eden eğilimin devamı.”

Kaldığı yerden devam ediyor

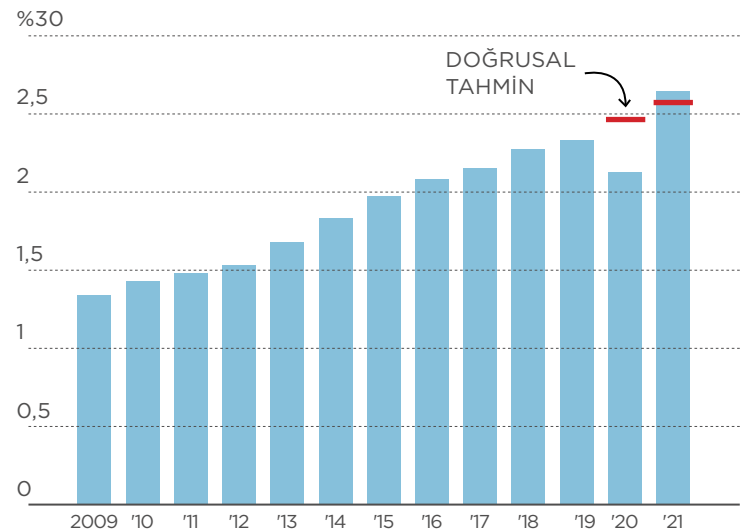
Harvard Business School Profesörlerinden Joseph Fuller ve William Kerr'in, Harvard Business Review'da Mart 2022'de yayınlanan “Büyük istifa pandemiyi başlatmadı” adlı makalelerinde, ABD'deki istifalara dair değerlendirmeleri Ghassan Karian'ın görüşleriyle örtüşüyor.

Makaleye göre, büyük istifa, birdenbire ortaya çıkmadı. 2009'dan 2019'a kadar, ortalama aylık iş bırakma oranı her yıl binde 1 oranında arttı. 2020'de Covid-19 pandemisinin getirdiği belirsizlik nedeniyle, çalışanlar işlerine devam ederken, istifa oranı yavaşladı. Bu duraklama kısa sürdü. 2021'de teşvik kontrolleri gönderildikçe ve bazı belirsizlikler azaldıkça, rekor sayıda çalışan işini bırakarak büyük istifayı yarattı. Ancak bu istifalar, pandemi olmasaydı 2020'de işten ayrılacak birçok çalışana içeriyordu. Şimdi, ABD'li işverenlerinin muhtemelen önümüzdeki yıllarda mücadele edeceği, pandemi öncesi eğilime geri döndü.

Çözümü, kronikleşen sorunların içinde aramak gerekiyor

Makaleye göre, istifalar, pandemi süreciyle durağanlaşıp sonra yeniden tetiklenmiş olsa da şu an yaşanan, süregelen memnuniyetsizliklerin bir sonucu. Bu süreçte; emeklilik, yer değiştirme, yeniden değerlendirme, yeniden yerleştirme ve isteksizlik olmak üzere beş faktör rol oynuyor. Joseph Fuller ve William Kerr, “Bu faktörlerin her birinin büyük istifaya nasıl katkıda bulunduğuna bakarak, bugün çalışan davranışını şekillendiren güçler hakkında yararlı bir anlayış kazanabiliriz” diyor.

ABD'de 2009-2021 arası istifa oranları



“Ertelenmiş kararlar”

Anthony Klotz, istifaları “ertelenmiş kararlar” olarak değerlendiriyor. Ertelenme gerekçesi ise salgın sürecindeki belirsizlik. Klotz, aşılama sonucunda

salgının görece kontrol altına alınmasıyla, çalışanların 2021 sonunda harekete geçtiğini söylüyor. Çalışanların erteledikleri kararları hayata geçirmelerinde en önemli tetikleyicinin “tükenmişlik” olduğunu belirtiyor.

JOSEPH FULLER ve WILLIAM KERR: “BÜYÜK İSTİFA PANDEMİ İLE BAŞLAMADI”

ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu’na göre 2021’de 47 milyondan fazla ABD’li gönüllü olarak işini bıraktı. Eşi görülmemiş bir kitlesel çıkış yaşanıyor. Doğru. Ancak bu rakamı, son on yılda toplam istihdam bağlamında değerlendirirseniz, yaşadığımız şeyin sadece pandeminin neden olduğu kısa vadeli bir türbülans olmadığını, daha ziyade sürecin “kaldığı yerden devam ettiğini” görebilirsiniz.

Çalışanlar iş-yaşam dengesini ve bakım rollerini yeniden gözden geçiriyorlar; iş gücü piyasasından tamamen çıkmak yerine, endüstriler arasında yerel geçişler yapıyorlar veya yerlerini değiştiriyorlar. Pandemi ile ilgili korkular nedeniyle, yüz yüze işlere geri dönmek konusunda isteksizlik sergiliyorlar.

Büyük istifa, deneyimli çalışanlar için “Büyük emeklilik” anlamına gelebilir

2021’de deneyimli çalışanlar, emeklilik için erken sayılabilecek bir yaşta, işlerini daha hızlı şekilde bıraktılar. Bu kararları, sevdikleriyle daha fazla zaman geçirme ve işin ötesindeki önceliklere odaklanma arzusuyla aldılar. Yükselen borsa ve konut fiyatları sayesinde bu kararı güvenle alabildiler.

Deneyimli çalışanlar açısından şu anı “Büyük Durgunluk” sürecinden farklı bir deneyim yaşanıyor. 2007 ve 2009 arasında, 55 yaş ve üzeri işçiler arasında iş gücüne katılımı yüzde 1’lik bir artış olurken, “Büyük İstifa” sırasında yüzde 1,9’luk bir düşüş söz konusu.

İşi ve yaşamı yeniden değerlendirmek

Gözlemciler, pandeminin yol açtığı birçok ölüm ve ciddi hastalık vakasının insanların iş hayatındaki rolünü yeniden düşünmelerine neden olduğunu öne sürdüler. Perspektifteki bu değişiklik, bazı çalışanları, özellikle de ailelerine bakma yeteneklerini engelleyen zorlu işlerini bırakmaya motive etmiş olabilir. Kadınlar erkeklerden daha fazla, genç yaş grupları da yaşlılardan daha fazla etkilendi.

Tükenmişlik kadınlar ve gençler arasında daha yaygın

Tükenmişlik özellikle ön saflardaki çalışanlar, ebeveynler, bakıcılar ve organizasyon liderleri arasında daha sık

ortaya çıktı. Devir, doğal bir sonuç. Bakım yükümlülükleri orantısız şekilde kadınlara düştüğü için, kadınların saatlik çalışanlar arasında çoğunluğu oluşturduğu konaklama gibi sektörlerde daha fazla sayıda işten ayrılma görüldü. McKinsey’in “İş yerinde Kadınlar 2021” raporu, her üç kadından birinin iş gücünden ayrılmayı, iş değiştirmeyi veya çalışma saatlerini azaltmayı düşündüğünü ortaya koydu.

Danışmanlık ve finans gibi beyaz yakalı sektörlerde, genç çalışanlar da dikkate değer düzeyde tükenmişlik yaşadı. Bu sektörler, pandemi sırasında güçlü talep gördü. Çalışanlar; eğitim, mentorluk ve ödüllendirmeden yararlanmadan son derece sıkı çalışmaya zorlandı. Bu deneyimler, genç çalışanların, bu sektördeki şirketlerin taleplerine karşı toleransını değiştirmiş olabilir.



Genç çalışanlar, kurumların eğitim olanaklarını önemsiyor

Laba Türkiye ve NielsenIQ araştırma şirketi iş birliğinde yapılan "E-Learning Algı Araştırması"na göre, iş hayatına henüz katılmış Z kuşağı, emeği ve zamanı konusunda diğer kuşaklara göre daha titiz davranıyor. Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarının çok büyük bir kısmının işinden memnun olmama gerekçeleri arasında; salgının getirdiği izolasyon döneminde deneyimlenen uzaktan çalışma ve önceliklerin değişmesi, çalışan gelişimine yeterince yatırım yapılmaması, uzun çalışma saatleri ve zayıf kurum kültürü gibi nedenler öne çıkıyor. Oysa



DR. ZELİHA SÜT
Yeditepe Üniversitesi Öğretim Görevlisi

"İŞ DÜNYASI, YENİ ÇALIŞMA MODELLERİNE KAYITSIZ KALAMAZ"

Dünyada, özellikle teknoloji ve sağlık sektöründe modern tarihin en büyük işveren ve çalışan değişimi yaşanıyor. Büyük istifa hareketi, Türkiye'deki genç yetenekler için potansiyel göç riskine işaret ediyor. OECD verilerine göre Türkiye, 15-24 yaş arasında "ne eğitimde ne de istihdamda olan" genç oranıyla dördüncü sırada. Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) verilerine göre Türkiye, 18-24 yaş aralığındaki gençlerde eğitimi terk etme oranında, yüzde 26,7 ile 34 ülke içinde birinci sırada. Halihazırda üniversitede okuyan gençlerin çalışma hayatına yönelik isteksizliği, umutsuzluğu söz konusu. Gençlerin önemli bir kısmı, "Tek amacım yurt dışına gitmek" diyor.

"Büyük istifanın yapısal anlamda devam etmesi muhtemel"

İstifa dalgası, yüksek ihtimalle pandemi çıkışındaki şiddetini korumayacak. Fakat yapısal anlamda devamlılığını koruması muhtemel. Bunun en büyük sebebi ise Z kuşağının istifaya eğilimli yapısı. Çalışanların temel beklentileri, demokrasi, hukuk, özgürlük, daha

çalışanlar gelişimlerine önem gösteren şirketlere daha çok bağlılık gösteriyor. "E-Learning Algı Araştırması"na göre katılımcıların yüzde 88'i çalıştıkları kurumun kendilerine özel eğitimler planlanmasıyla motive olduğu belirtiyor. Aynı araştırmaya göre çalışanların yüzde 87'si, bilgi boşluklarını doldurmanın ve sürekli öğrenmenin işlerinde etkili olabilmek için gerektiğini düşünüyor. Katılımcıların yüzde 79'u, iş seçiminde kurumun sunduğu eğitim fırsatlarının tercih sebebi olduğunu belirtiyor. Laba Türkiye Ülke Müdürü Elif Tuzlakoğlu, yeni kuşak tarafından dönüşüme yönlendirilen çalışma dinamikleri karşısında, şirketlerin eğitim olanaklarını kullanabileceğini hatırlatıyor.

istikrarlı ekonomi yönetimi ve güvenli bir çalışma ortamı. Kronikleşen bu meseleler, yalnızca şirketlerin verimliliğini azaltmıyor, aynı zamanda ülkenin küresel rekabet gücünü de düşürüyor. Yeteneklerin, özellikle genç çalışan adaylarının kurumda/ülkede tutunabilmesi için kamu ve özel sektörün iş birliği gerekiyor.

"Kurumlar, Z kuşağının beklentilerini dikkate almalı"

Kurumların, zararlarını en aza indirebilmek için Z kuşağının beklentilerini algılamaları ve şirket kurallarını bu yönde ele almaları gerekiyor. Öncelik maksimum esnek haklar ve devamında ücret beklentisini karşılamak. Çalışanlar açısından; kurumun iş etiğine sahip çıkması, dünyaya ve topluma olumlu etkiler yaratması ve şeffaflığı, iş seçiminde her zamankinden daha fazla önemli.

"Tükenmişlik sendromunun önüne geçmeli"

Mutsuz ve tükenmiş bir çalışandan fayda beklemek tutarlı değil. Bu konuda yöneticilerin duyarlılığı ve farkındalığı gerekiyor. Kurumsal stratejilerin insan odaklı hale getirilmesiyle bunu başarmak mümkün. Çalışanlara verilen görev ve sürelerle, onların kapasitesi ve işten beklentileri uyumlu olmalı. Liderler, bu noktada gerçekçi olmalı.

"Çalışma şekli ve iş ortamları da yeniden ele alınmalı"

İş dünyası, hibrit, uzaktan ve zamandan bağımsız çalışma gibi yeni iş modellerine kayıtsız kalamaz. Aksi halde, işveren ile çalışanın beklentileri birbirleriyle örtüşmez. Çalışma sürelerinin ve haftalık iş günlerinin kısaltılması ülkemizde de gündeme gelmeye başladı. Bununla beraber iş yerlerini; dinlenme ve spor olanakları, yeşil alanlar gibi detaylarla cazip hale getirmek, çalışanlara huzurlu, mutlu bir ortam sağlamak gerekiyor.

PwC'nin "Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022" araştırmasına göre Z kuşağı çalışanların iş tatmin düzeyi diğer kuşaklara göre daha az.

18-24 arası gençlerin çalışma davranışları

- Fırsatları gözden kaçırmamak için diğer yaş gruplarına kıyasla daha fazla endişeliler
- Üç yıl içinde teknolojinin işlerine etkisi konusunda daha fazla endişeliler
- İşlerinden daha az memnunlar
- Zam veya terfi isteme olasılıkları daha yüksek
- Çalışma hayatlarının bazı yönlerini değiştirme olasılıkları daha yüksek (İstifa etmek, iş gücünden ayrılmak ya da çalışma saatlerini değiştirmek vb.)

ÇALIŞANLAR İŞVERENDEN NE İSTİYOR?



Kaynak: PwC - "Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022"

Halihazırda çalışanların yüzde 35'i, bir yıl içinde zam beklentisi içinde

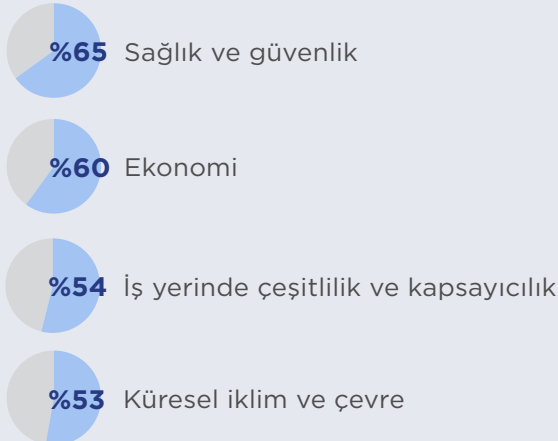
PwC'nin "Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022" araştırmasına göre çalışanların beşte biri, bir yıl içinde yeni bir şirkete geçme olasılığının yüksek olduğunu söylüyor. Teknoloji sektöründe çalışanların yüzde 44'ü, kamu sektöründe çalışanların yüzde 25'i, tüm çalışanların ise yüzde 35'i bir yıl içinde ücret zammı beklentisini taşıyor.

Çalışanların yüzde 65'i farklı görüşlerdeki mesai arkadaşlarıyla gündem ve sosyal meselelere ilişkin tartışabilmeyi seviyor; bunun olumlu etkiler yarattığını düşünüyor. Farklı görüşlerden insanlarla etkin çalışmak isteyen kurumlar ise azınlıkta.

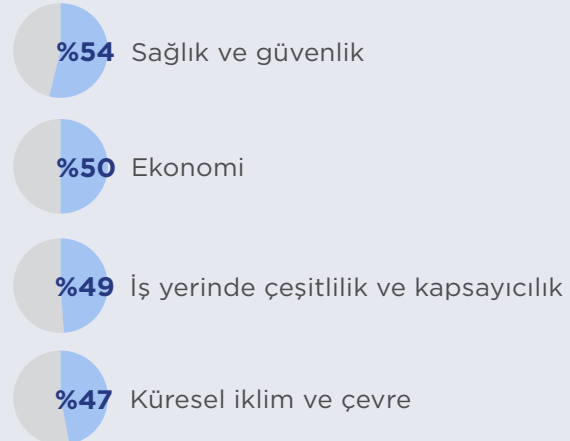
Sosyal duyarlılık, çalışanlar için önem taşıyor

PwC'nin Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022 araştırmasına göre çalışanların yüzde 65'i, genç işçilerin yüzde 69'u ve etnik azınlıklara mensup çalışanların yüzde 73'ü; sosyal ve politik sorunları mesai arkadaşlarıyla sık sık veya bazen tartıştığını söylüyor. Araştırmaya katılanların yüzde 79'u, iş yerinde sosyal konuları tartışmanın kendileri üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtiyor. Buna karşın, kurumların yalnızca yüzde 30'u, farklı görüşleri paylaşan kişilerle etkin şekilde çalışmak istediğini belirtiyor.

ÇALIŞANLARIN ŞEFFAFLIK BEKLEDİĞİ KURUMSAL ETKİ ALANLARI



ÇALIŞANLARIN ŞEFFAFLIK BEKLEDİĞİ ALANLARDA KURUMLARINA DUYDUKLARI GÜVEN DÜZEYİ



Kaynak: PwC - "Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022"

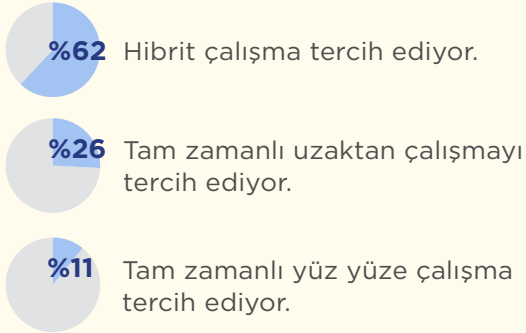
Kadınların finansal tatmini erkeklere kıyasla daha düşük düzeyde

PwC'nin Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022 araştırmasına göre, finansal olarak yeterince ödüllendirildiklerini söyleyen erkeklerin oranı kadınlardan daha yüksek. Aynı şekilde, zam isteyeceğini belirten erkeklerin oranı kadınlardan daha yüzde 9 daha fazla. Bu bulgular, ücret şeffaflığı ve iş gücüne daha yüksek kadın katılımı dahil olmak üzere cinsiyet eşitliği gündemini ilerletme ihtiyacını vurguluyor. Diğer taraftan kadın çalışanlar, patronlarının kendilerini dinlemediği

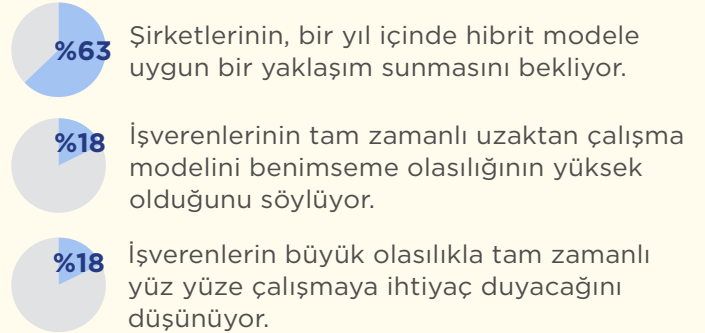
yönündeki şikayetlerini erkeklere kıyasla daha sık dile getiriyor. Tüm çalışanların ortak beklentisi ise yöneticileri tarafından dinlendiğini hissetmek

Çalışanların çoğu, gelecek yıl işverenlerinin çalışanların seveceği bir iş modeli sunacağına inanıyor.

ÇALIŞANLARIN İŞ MODELİNE DAİR BEKLENTİLERİ



ÇALIŞANLARIN, ŞİRKETLERDE UYGULANABİLECEK İŞ MODELİNE DAİR ÖNGÖRÜLERİ



Kaynak: PwC - "Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022" - <https://www.pwc.com/workforcehopesandfears>



Çalışırken, “yaşamayı” ihmal etmek...

Gallup'un “Küresel İş Yerinin Durumu 2021” araştırmasına göre çalışma düzenindeki ani değişiklikler, iş-yaşam dengesi eksikliği ve salgın sürecindeki belirsizlik, çalışanların çoğunu olumsuz etkiledi. Pandemi sürecinde artan tükenmişlik, çalışılan kurumun kültüründen ve kriz yönetiminden duyulan rahatsızlık, yaşamın ve işin anlamını sorgulamak, özel yaşama dair ertelenmiş planları hayata geçirmek gibi pek çok sebep, güncel istifa sebepleri arasında sıralanabiliyor.

Pandeminin etkisiyle, “Hayata bir kere geliyoruz” anlamında kullanılan YOLO (You Only Live Once) kavramı çalışanlar ve özellikle gençler arasında giderek yaygınlaşıyor. Çalışanların, çalışmaktan fırsat bulamadıkları için gerçekleştiremedikleri hayalleri, kişisel gelişimde ertelenen planlar, artan endişeler, kısaca



MELİS ABACIOĞLU
Wellbees Kurucusu

“OLUMLU ESENLIK DENEYİMİ, ÇALIŞAN BAĞLILIĞINI ARTIRIYOR”

Büyük istifada, gerekçeler ülkelere göre değişiklik gösterse de, temel olarak üç sebep dikkatimizi çekiyor: **Daha iyi ücret:** Çalışanlar özellikle düşük maaşlı işlerden ayrılarak yüzde 8-15 gibi farklarla yeni işlere yöneliyor. **Daha iyi esenlik:** Pandeminin etkisinin azalması ile ofisten çalışma kuralları getiren şirketlerden esneklik sağlayan firmalara göç ediliyor. **Daha çok esenlik:** Tükenmişlik yaşayan çalışanlar daha fazla esenlik vadeden şirketlere geçiyor.

“Sağlıklı organizasyonlarda çalışan bağlılığı üç kat fazla”

Josh Bersin'in “Sağlıklı Organizasyonlar 2021” araştırması sonuçlarına göre şirketlerin yalnızca yüzde 15'i “Sağlıklı organizasyon” seviyesine çıkabiliyor. Bu şirketler finansal

“kariyerde başarı” uğruna feda edilenler, bu hareketin destekçilerinin artmasına sebep oluyor.

İş-özel yaşam dengesinin bir adım ötesinde “anlam” var

Ipsos'un 1 Haziran 2022'de gerçekleştirdiği “Araştırmada Yenilikler Konferansı”nda ele alınan konulardan biri “Yeni düzende çalışan olmak”tı. Panelde, uzmanların ortak değerlendirmelerine göre, yeni düzende çalışan ve işveren arasındaki ilişki değişiyor. Çalışanlar için artık yalnızca iş-özel yaşam dengesini gözetmek yeterli gelmiyor. Çalışanlar artık işteki amaçlarını ve “anlam”ı da sorguluyor. İnsan olarak değer görmek isteyen çalışan, aynı zamanda topluma yararlı olmak, karar alma mekanizmasına dahil olmak, sesini duyurmak ve önemsenmek istiyor. Bu doğrultuda çalışanların takdir edilme, güvende hissetme ve duyulma gereksinimi de

hedeflerine 2,2 kat daha yüksek bir oranda ulaşıyor, çalışanları da onlara yaklaşık 3 kat daha bağlı oluyor. Bu şirketlerin esenliği yönetim kurulu seviyesinde gündem yapıp yaşattıklarını görüyoruz. Dolayısıyla esenliğin gerçek bir kültür değişimi ile geldiğinden bahsedebiliriz.

“Esenlik ve iş gücü devri doğrudan ilişkili”

İş gücü devri ile esenlik arasındaki doğrudan korelasyon bulunuyor. Araştırmalarımıza göre, bir çalışan işten ayrılmadan önceki son 30 gününde yaklaşık yüzde 20 daha az adım atıyor, yüzde 20 daha kötü hissediyor ve yüzde 20 daha kötü uyuyor.

“Bireyi iyi yapmak yetmiyor, bireyler arasındaki bağı güçlendirmek gerekiyor”

Ölçümlerimiz, sosyal ilişkileri kuvvetli olan şirketlerin, zayıf olanlara kıyasla, yüzde 15 daha iyi olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla, bireysel olarak çalışana destek olmanın yanı sıra, sosyal ortamda da iyileştirmeler yapmak gerekiyor. Buradan hareketle “iyi” olan şirketler, sadece bireyi iyi yapmaya çalışmıyor, bireyler arasındaki bağı da odaklanıyor.

“Esenlik, kurumsal bir başlık olmalı”

Kurumlar açısından, çalışan esenliğini bir proje ya da yan hak olarak görmeden stratejinin içine, yönetim kurulunda bir başlık olarak benimseyebilmek gerekiyor. “Esenlik Deneyimi” olarak adlandırdığımız bu kavramı, insan kaynaklarının yeni işletim sistemi olarak anılan “Çalışan Deneyimi” modelinin her bir basamağının esenlikle yeniden değerlendirildiği bir formül olarak düşünebiliriz.



TARKAN ÖZENCİ
Telcoset Genel Müdürü

BÜYÜK İSTİFADAN EN ÇOK ETKİLENEN SEKTÖRLERDEN BİRİ BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Bilgi teknolojileri, büyük istifadan en çok etkilenen sektörlerinden biri. Pandeminin getirdiği dijitalleşme ihtiyacıyla büyüyen sektörde kalifiye çalışan ihtiyacı arttı. Bunu bir kariyer fırsatı olarak değerlendiren çalışanlar, “daha iyisini” bulmak için mevcut işlerinden istifa ederek, arayışa geçebiliyor. Çalışanlar, serbest veya uzaktan çalışabilecekleri şirketlere geçme arzusunda olabiliyor.

artıyor. Kurum içinde takdir kültürünün oluşturulması, çalışanlardan geri bildirim alınması, performans ölçüm ve değerlendirmesinin yılın tamamına yayılması giderek daha önemli hale geliyor.

Şirketler, çalışanlara hisse dağıtarak bağlılığı artırmak istiyor

Euronews'in 29 Nisan 2022 tarihli haberine göre “Büyük istifa”nın ardından Kuzey Amerika ve Avrupa'daki şirketler çalışan bağlılığını artırmak ve onları kurumda tutabilmek için daha fazla kişiye hisse senedi vermeyi planlıyor. Global Equity Organization'un (GEO) Nisan 2022'deki araştırmalarına göre, Kuzey Amerika'daki şirketlerin yüzde 25'i, Avrupalı şirketlerin ise yüzde 22'si uzun vadeli teşvik planlarının bir parçası olarak daha fazla hisse opsiyonu sunmayı düşünüyor.

Ücretler revize ediliyor

2021'de McDonalds, mevcut çalışanların saatlik ücretlerini ortalama yüzde 10 artırdı ve giriş seviyesi ücretlerini saatte 11 ila 17 dolar yükseltti. Şirket ayrıca sosyal yardım paketlerini (acil çocuk bakımı, ücretli izin ve öğrenim ücreti geri ödemesi dahil) iyileştirdi. Sonuç olarak, 2021'de çalışan sayısını başarılı şekilde genişleterek yılı, başlangıçta olduğundan daha yüksek çalışan seviyeleriyle sonlandırdı.

Özellikle Türk yetenekler, Avrupa, Avusturalya ve Kanada gibi ülkelerde doğan fırsatları değerlendirmeyi tercih ediyor. Bu ülkelerin yetkin insan kaynağını cezbetmek için büyük kampanya ve teşvikleri olduğunu söyleyebiliriz.

“Yönetilen hizmetler devreye girerek ‘turnover’ kaygısını ortadan kaldırıyor”

Bazı ekonomistler büyük istifayı, genel bir greve benzetiyor. Bu durum, Türkiye benzeri ülkelerdeki şirketler için yetkin çalışan bulma ve kurumda tutma sıkıntısı anlamına geliyor. Bu, özellikle ana uzmanlığı teknoloji olmayan, bünyesinde BT birimleri barındıran kurumsal şirketler için daha büyük bir sorun. Bu noktada “Yönetilen Hizmetler” devreye giriyor. Şirketler, içeride bir departman kurmaktansa, bu konuyu uzman bir sağlayıcıya devredip, BT ihtiyaçlarının, anlık değişimlerden etkilenmeyecek şekilde giderilmesini garanti altına alıyor. Yönetilen hizmetler, çalışandan ve diğer tüm değişkenlerden bağımsız olarak, servis seviyesi garantisi anlamına geliyor. Bu trendin artarak devam etmesini bekliyoruz. Büyük istifa hareketini minimum hasarla atlatmak, şirketlere sektörlerinde ciddi rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ücret önemli ama tek başına yeterli değil

PwC'nin “Küresel İş Gücünün Umutları ve Korkuları 2022” araştırmasına göre iş değiştirmeyi düşünenlerin başlıca gerekçeleri arasında ilk iki sırada, daha fazla ücret beklentisi ve işteki tatmini artırmak geliyor.

Yetkinliklerini geliştirmeyen çalışanlar iş yerindeki güçlerini kaybetmekten endişeli

İstifalar yetenek açığını da beraberinde getiriyor. Yetenekleri elinde tutmak ve beceri açığını kapatmak için şirketler, çalışanların yetkinlik ve becerilerini geliştirip ücretlerini artırarak mevcut iş gücüne yatırım yapıyor. Buna karşılık, otomasyon, dış kaynak kullanımı ve yeni işe alım, daha düşük öncelikler olarak görülüyor.

ÇALIŞANLAR GELECEK KONUSUNDA NE DÜŞÜNÜYOR?

- Çalışanların yüzde 30'u, üç yıl içinde rollerinin yerini teknolojinin almasından endişe duyuyor.
- Yüzde 39'u işverenlerinden dijital ve teknoloji becerileri konusunda yeterli eğitim almamaktan endişe duyuyor. Bu oran genç katılımcılar arasında daha yüksek.
- Çalışanların yalnızca yüzde 40'ı şirketlerinin çalışanlarının becerilerini geliştirdiğini düşünüyor.
- Katılımcıların yüzde 26'sı işverenlerinin teknoloji aracılığıyla işi otomatikleştirdiğini veya iyileştirdiğini söylüyor.



EAPM 26. Delege Toplantısı, PERYÖN ev sahipliğinde İstanbul'da gerçekleştirildi



PERYÖN, çatı kuruluşu Avrupa İnsan Yönetimi Birliği'nin (EAPM) 26. Delege Toplantısı'na ev sahipliği yaptı. İstanbul'da düzenlenen uluslararası toplantıya 16 ülkeden katılım sağlandı.

PERYÖN, insan yönetimi alanında 34 ülkeyi temsil eden çatı kuruluşu Avrupa İnsan Yönetimi Birliği'ni (EAPM) 7-10 Eylül 2022'de İstanbul'da ağırladı. 16 ülkeden temsilcinin katıldığı EAPM 26. Delege Toplantısı'nda insan kaynaklarının bugünü ve geleceği ele alındı.

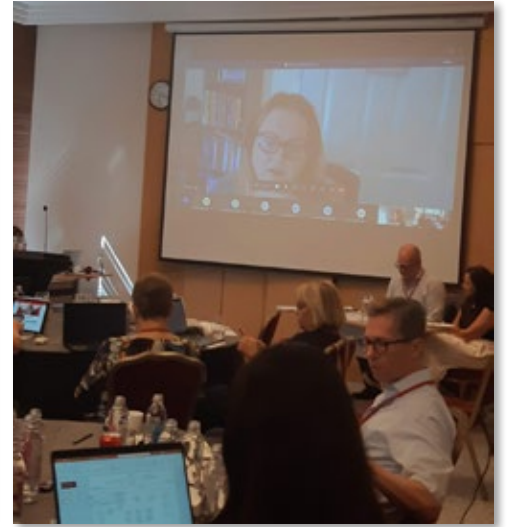
PERYÖN Uluslararası İlişkiler ve Kongre Danışma Kurulu Üyesi, EAPM Yönetim Kurulu Üyesi Berna Öztınaz, toplantıya ilişkin şunları söyledi: "Çatı örgütümüz EAPM ile karşılıklı bilgi, birikim ve deneyim aktarımı sağlıyoruz. Bunun bir uzantısı olarak bu yılki toplantıyı İstanbul'da gerçekleştirmek bizler için büyük mutluluk."

**Avrupa'da "insan yönetimi"
alanında deneyim paylaşımı**

EAPM; İK yönetimi geliştirme ve profesyonel uygulama standartlarını iyileştirme hedefini taşıyor. İnsan yönetimi alanında deneyim paylaşımını destekleyen EAPM, Avrupa'da güçlü liderliği ve kurumlar arası iyi uygulamaları teşvik ediyor. Bu kapsamda, PERYÖN tarafından verilen ve her yıl iyi uygulamaların değerlendirildiği İnsana Değer Ödülleri, EAPM tarafından tanınıyor.



Güncel gelişmelerin ve temel meselelerin masaya yatırıldığı toplantıda, küresel trendler de incelendi.



34 ülkenin temsil edildiği EAPM, Avrupa'da İK süreçlerini, yönetimi ve uygulama standartlarını iyileştirmeyi amaçlıyor.



**YİĞİT OĞUZ DUMAN**

Duman Yönetim Danışmanlığı, Kurucu
İBB, İK'dan Sorumlu Danışman

Hikayenin adı 'insan'

İnsan Yönetimi alanında 30 yıla yakın süredir çalışan, iki dönem PERYÖN Başkanlığı da yapan Yiğit Oğuz Duman, Mart 2019'dan bu yana İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde (İBB) İK'dan Sorumlu Danışman olarak, özel sektördeki deneyimini kamu alanına taşıyor. Duman, 2018'de yayınlanan "Yeni İnsan Yeni Lider - Dijital Dünyada İnsana Dokunabilmek" kitabını, iş dünyasının yeni dinamiklerine ilişkin görüşleri ile revize etti ve ikinci baskı Haziran 2022'de Humanist Yayıncılık tarafından yayımlandı. İkinci baskıda yeni makalelerin de yer aldığını belirten Duman, liderlere cesaret ve sürekli gelişim öneriyor: "Hikaye 100 yıl önce de aynıydı, bugün de... Hikayenin adı 'insan'. Yönetimin ve liderliğin oturması gereken temel bu..."

“Yeni İnsan Yeni Lider – Dijital Dünyada İnsana Dokunabilmek” kitabınız dört yıl aradan sonra yeniden basıldı. Kitabınıza neleri eklediniz, neleri çıkardınız, bizi nasıl bir kitap bekliyor?

Kitabın ikinci baskısında, konsept dışında kalabileceğini düşündüğümüz bazı içerikleri çıkardık. Yerine yeni makaleler ekledik. Böylece kitabın kapsamını genişlettik. Editöryal iyileştirmeler yaptık.

Kitabın geneli zamansız yazılardan oluşuyor. Geçmişten bugüne bağ kurmamıza yardımcı oluyor. Okur, bu kitapta, kendi iş yaşamından izler bulabilir.

Kitabınız dijital dünyada insanın yeni varlığını ele alıyor. Bu noktada geçmişle nasıl bir bağ kuruyorsunuz?

Geçmişle bağ kurmak, bugün aldığımız kararların ve eylemlerimizin dün, yani dijitalleşmenin olmadığı bir dünyada yaptıklarımızdan çok da farklı olmadığını anlamamızı sağlıyor. Dijitalleşsek de eylem ve kararlarımızı, kendi doğamızdan çok uzakta almıyoruz. Kitabın adına bakınca yeni bir şey okuyacağını düşünenler yanılıyor. Evet, yeni bir şey yazmadım. Hep var olanı yazdım. Çünkü hikaye 100 yıl önce de aynıydı, bugün de aynı ve 100 yıl sonra da aynı olacak. 40 yıl önceki bir olaydan bugün yine bir ders çıkarıyor muyuz? İşte tam da amacım bu: Yaşarken, yaparken, karar alırken farkında olmadıklarımızı hatırlatmak, gün yüzüne çıkarmak. Çünkü mesele hep insana dokunmaktı aslında... Liderliğin de merkezinde insan var. Bu durum, her on yılda bir yeniden keşfedilip başka bir isimle karşımıza çıksa da meselenin insana dokunmak olduğu gerçeği değişmiyor.

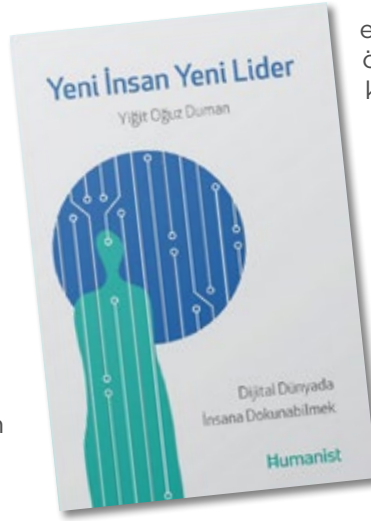
“Liderliğin etki alanı genişledi”

Son 20 yılda liderlik ve yönetim anlayışı nasıl değişti?

Aslında yolculuk hiç değişmedi. Değişen; farkındalıklarımız ve buna paralel olarak beklentilerimiz. Bugün liderlik daha önemli hale geldi ve doğru liderliğin etkisi büyüdü. Bu nedenle liderlik daha kritik hale geldi. Eskiden bu kadar büyük ekipler yoktu. İşler daha lokal olarak yürütülüyordu. Her yöneticinin kendi birimi içinde etkisi vardı. Görünmeyen veya küçük bir grup tarafından hissedilen bu liderlik etkileri artık çok hızlı şekilde, çok daha geniş kitlelere ulaşıp, çok geniş etkiler yaratabiliyor. İletişimin bu kadar hızlı ve yaygın olduğu bir dönemde, herhangi bir yöneticinin kendi küçük biriminde aldığı bir karar, o kurumun markasına, belki bulunduğu şehre, hatta ülkeye etki ediyor. Bu iletişimi hızlandıran elbette dijitalleşme oldu. Liderlerin etki alanı kontrolsüz büyüdü. Bu da sorumlulukları artırdı.

Dijitalleşme, liderliği nasıl daha önemli hale getirdi?

İstihdam da konuşsak, sağlık da konuşsak her yolun bir ucunda dijitalleşme görünüyor. Akıllı yazılımlar, otomasyon dediğimiz zaman “Robotlar işimizi



elimizden alacak mı, dijitalleşme insanı önemsizleştirecek mi?” gibi çeşitli kaygılar karşımıza çıkıyordu. Hayır tabii ki... İnsan her zaman olduğu gibi yine önemli. İşte bu noktada liderlik devreye giriyor. Dünya, uzaktan çalışmanın artık sürdürülebilir olduğunu gördü. Ekipler dünyanın farklı noktalarında uzaktan çalışarak bir bütünün parçalarını oluşturabiliyor. Bu bağlantıyı sağlayan ise liderler. Farklı noktalarda çalışan, bedenleri birbirinden uzak insanları birbirine bağlayan ve onları bir arada tutan lider olunca, yeni rolü de büyük ve kritik oluyor.

“Pandemi, ‘amaç ve anlam’ı sorgulamamızı sağladı”

Pandemi gibi belirsizlikler, korku ve kaygılarla dolu bir süreçte, hangi alanlarda önemli değişimler yaşandı?

Bu boyutta bir kriz, dünya üzerinde hiç deneyimlenmemişti. Eskiden insanları bir işe çeken ve bağlayan unsurlar farklıydı. Pandemi öncesinde “cici ofisler” çok çekiciydi. Ama pandemiden sonra, çalışanlar o cici ofislerin yalnız başına bir anlam taşımadığını fark etti. Oysa pandemiden önce de uzaktan çalışma mümkündü. Ancak yaygın değildi. Pandemi, bu imkanların kullanılabilir olduğunu gösterdi, hatta mecbur bıraktı. İnsanlar, “Evde de çalışsam bir odadayım, duvara dönüğüm, ekrana bakıyorum, ofiste de...” demeye başladı. Pandemi bunları sorgulattı. Hangi şirkette değil, kiminle ve hangi anlam çatısında çalıştığımız daha önemli hale geldi. Çalışanları, farklı görev tanımları cezbetmeye başladı. Yaşamın çok değerli olduğunu, ufacık bir virüsle yataklara düşebileceğimizi gördükten sonra insanlar, “Ben ne için çalışıyorum, amacım ne, yaptığım işin anlamı ne?” gibi sorular sormaya başladı.

Aidiyet duygusu da değişti. İnsanlar aynı anda birkaç işte çalışabiliyor. Serbest çalışanlar veya esnek çalışanlar, zamanlarını planlayarak farklı kurumlara eşzamanlı iş üretebiliyor. Şirketler de bunun farkında. Bir çalışanı diğer şirketlerle paylaşabileceğini anlayan kurumlar o çalışanı kendilerine bağlı hale getirmek için neler yapabilir? Çalışanlara verilebilecek özgürlükler, esnek çalışma fırsatları neler olabilir? Bu işin etik kodlarının ve kurallarının oluşturulup hukuki olarak iş yaşamına sokulması gerekiyor.

Bu sürecin ardından, değişim liderliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Amaç, hayal, değer, anlam... Tabii ki sağlanan imkanlar, yan haklar vs. karar vermede etki yaratıyor. Ama hepsinden daha önemlisi çalışanın, “Neden ben bu işin içerisindeyim?” sorusuna bulabileceği cevap. Değişim liderleri, böyle bir süreçte, bu cevabı ortaya koyan kişi. Lider, kurumun var oluş sebebini, anlamını yeterince anlatabiliyor mu? Şirketin değer, hayal, amaç ve benimsediği anlam doğrultusunda kurum çatısında

çalışanları bir arada tutabiliyor mu? Bunların gerçekliğine kendi inanıyor mu? Çalışanları bu unsurlar etrafında peşinden sürükleyebiliyor mu? Değişime liderlik edenler, bu soruların hepsine “evet” diyebilmeli.

“Elimde daha iyisi yok ama bunu da istemiyorum”

ABD’de Eylül 2021’de başlayan büyük istifa dalgası biraz da bu dönemin eseri, değil mi? Neden birden bire milyonlarca insan, yeni bir iş dahi bulmadan istifa etti? Aşırı yorgunluk, iş-özel hayat dengesinin bozulması, işin ya da ücretin tatmin etmemesi gibi unsurlar çalışanları yeni bir iş arayışına ve istifaya sürükler. Eylül 2021’deki “Büyük istifa”nın ilginç kısmı ise çalışanların büyük kısmının yeni bir iş bulmadan işlerini bırakmaları. Bana göre bunda en büyük faktör sağlık. Yaşamın ne zaman biteceğini bilmiyoruz. Pandemiye bunun üzerine epey düşündük ve bu durum bir travma etkisi yarattı. Hayat kısa; buna bağlı olarak çocuklarla, aileyle ve arkadaşlarla yani yaşamın güzel taraflarıyla daha fazla zaman geçirmek isteği insanların kararlarını etkilemiş olabilir. İkinci etki, pandemi süresince eve kapanmış olmak. Bu süreçte dışarıdaki yaşamı epey özledik. Tatil planları suya düştü. İnsanlar yeniden dışarı çıkabilir hale geldiğinde, iki yıllık kapanma sürecinde yapamadıklarını bundan sonra yapmak istemiş olabilirler. Üçüncü olarak da ekonomik birikim. Pandemiye para harcamayınca, bu süreçte işini kaybetmeyenler kendiliğinden bir birikim sahibi oldu. Bu birikime güvenerek yaşamlarını bir süre idame ettirebileceğini düşünen insanlar, “Elimde daha iyisi yok ama bunu da istemiyorum” diyebildiler.

“Çalışan bağlılığı için ‘ücret’ tek başına yeterli değil”

Peki bu durum bizi nasıl etkiliyor?

Çok yaygın ve büyük bir etki yaratacağından emin değilim. Elbette tüm çalışanlar istifa etmeyecek. Ama çalışma yaşamı bundan mutlaka etkilenecek. Çünkü yine farkındalıkların değiştiğini görüyoruz. Bu etkinin bundan sonra da devam edeceğini düşünüyorum. Kaldı ki şu an ciddi bir yetenek açığı sorunuyla karşı karşıyayız. Kurumlar, kendi değerleri ve yaklaşımlarıyla, kendi müşterileriyle aynı olgunluk ve tarzda çalışacak insanları bulmak zorundalar. Buldukları insanları da tutundurmaları. Bu yalnızca ücretle olamıyor. Çünkü bir kurumdan daha iyi ücret ödeyen her zaman bulunur. Çalışanın bulunduğu yerden mutlu olması gerekiyor. Mutlu olmadığı an ne sunarsanız sunun, her zaman bir fazlasını mutlaka bulacaktır.

“Otokratik yönetim anlayışını benimsemek büyük hata”

Ülkemizde yönetim ve liderlik alanında son 20 yılda yapılan en büyük hatalar nedir?

Ne yazık ki ileriye değil geriye gidildiğini düşünüyorum.

Türkiye’de liderlik zayıfladı, güç kaybetti. Son 20 yıl zarfında, Türkiye’deki liderlerin yaptığı en büyük yanlışlık otokratik yönetim anlayışını benimsemeleri oldu. 20-25 yıl önce, Türkiye’de, çalışanlarını dinleyen liderlerin sayısı daha fazlaydı.

Liderler artık kısa vadeli planlar yapıyor. Çünkü otokrasi bunu getiriyor. Uzun vadeli düşünenlerin sayısı oldukça az. Halbuki eskiden Türkiye’deki büyük şirketlerin strateji planlama organizasyonları ve alanları vardı. Bugün yöneticiler çok daha kısa vadeli performansları motive ediyor. Oysa uzun vadede başarıyı sürdürebilmek için “kalabalık koşmanız” lazım. Otokrat lider, bunu başaramıyor artık, çünkü yalnızca kendi aklıyla ilerliyor. Uzun koşmak için ortak akla ihtiyaç var. Yani takım ruhuna, birliğe, çok sesliliğe... Takımı, masayı genişletmek, dinlemeyi becerebilmek gerekiyor. Farklı insanları bir araya getirip onların uzun soluklu fikirlerinden yararlanmak varken, “ben bilirimci” anlayış uzun vadeli yönetim stratejileri geliştirilmesinin önünü tıkıyor.

Liderlik olgusunun giderek daha zorlayıcı ve daha yorucu bir tarza büründüğünü görüyoruz. Buna karşılık pandemiye, çalışanlar tarafında bir uyanış yaşandı. Çalışanlar, “Ben bu zulme niye katlanayım?” diyebildiler.

“İnsanı odağımıza almak zorundayız. İnsanlar birer rakamdan ibaret değil. İş yaşamı; istatistiklerden, cirolardan, kâr ve zarardan, masraftan ibaret değil. İçinde insan var!”

“Çalışanlar da hata yapma hakkına sahip olmalı”

Peki çalışanlar yöneticilerden, liderlerden ne bekliyor?

Bir futbol takımı düşünün. Teknik direktör bu takımın lideri. Taktikleri veriyor, oyuncuların duracağı yeri, sınırları belirliyor. Takımı fiziksel ve ruhsal olarak maça hazır hale getiriyor. Günün sonunda o 90 dakikayı 11 kişi sahaya çıkıp oynuyor. Artık top liderden çıkıyor. Her iki takım karşı karşıya. Kaleci ne yapacağına maç esnasında karar veriyor. Forvet, doğru pozisyonu kollayarak gol atmaya istiyor. Deniyor, bir daha deniyor, belki defalarca deniyor. Bazen gol oluyor, bazen direktten dönüyor. Çalışanlar da bu takımın oyuncuları. Onlar da hata yapma hakkına sahip olmalı. Çalışanlar kendilerine bir alan bırakılmasını, fırsat verilmesini istiyorlar, daha demokratik bir yaklaşım bekliyorlar. Otantik liderlik bekliyorlar, yani dokunan, yaşayan, anlayan, empati kuran, samimi bir liderlik... Ama yaygın olarak muhatap oldukları direktif veren, emirler yağdıran, “Sorgulamadan uygula” diyen liderler. Artık şu bir gerçek, insanı odağımıza almak zorundayız. İnsanlar birer rakamdan ibaret değil. İş yaşamı; istatistiklerden, cirolardan, kar ve zarardan, masraftan ibaret değil. İçinde insan var!

“Ortak anlama, ortak hayale ve ortak değerlere tüm çalışanların sahip çıkması gerekiyor.”

“Kurumsallaşmak için öncelikle ‘değerler’ tanımını netleştirmek gerekiyor”

Peki henüz tam olarak kurumsallaşmış yapılara daha ziyade aile şirketlerinde yönetim ve liderlik becerilerinin güçlendirilmesi, geliştirilmesi için neler önerebilirsiniz?

Tabii ki kurumsallaşmalarını öneririm. Çok başarılı aile şirketleri var kurumsallaşmış, sürdürülebilir... Aile şirketi olmayan pek çok kuruluş var ama hala kurumsallaşamamış. Aile şirketi ve kurumsal şirket kavramları birbirinin karşıtı değil. Peki kurumsallaşmadan ne anlıyoruz? Görev tanımlarının belli olması, liyakat vs. Ancak bunlar kadar önemli olan bir şey var: “Değerler” tanımının çok net olması. Artık kurumsallaşma tanımımızı değiştirmemiz gerekiyor. Kurumsallaşmak için “ortak anlama, ortak hayale ve ortak değerlere” herkesin sahip çıkması gerekiyor. Bir çalışan “Ben bu kurumda bu yüzden varım” diyebilmeli. Hayal ve anlam... Kurumun ortak hayalini çok iyi anlatmak, benimsetmek gerekiyor. Şirketlerde ortak hayali yöneticiler çalışanlara doğru anlatamayınca veya o hayali çalışanlar doğru anlamayınca herkes sadece işini yapıyor, belki kendi başarısını da sağlıyor ama o hayale hizmet etmiyor. Sonra ipler kopuyor.

KURUMSALLAŞMAK İSTEYEN YAPILARDA, LİDERİN YÖNETİM BECERİLERİNİ GELİŞTİRME İÇİN YAPMASI GEREKENLER

1. Çalışan mutluluğunu tam anlamıyla önemsemeli.
2. İnsanı odağına almalı.
3. Cesur olmalı.
4. Kendini beğenmişlik ve bencillikten uzak durmalı ama özgüveni de yerinde olmalı.
5. Kendinden daha iyileri bulup, organizasyon çatısında toplamalı.
6. Bir lider, “Ben artık tamamım, buradaki en zeki ve en yetkili kişi benim” dediği gün yenilir. “Her şeyi ben bilirim” anlayışından derhal uzaklaşmalı.
7. Bilginin ömrü kısaldı. Bugüne kadar üretilmiş tüm bilginin tamamı üç yılda üretilebilir hale geldi. Lider, kendini sürekli geliştirmeli, sürekli öğrenmeli.
8. Otokratik değil demokratik olmalı.
9. Daha çok dinlemeli, iletişim kurmalı, anlamak için daha çok çaba göstermeli.
10. Anlam, hayal ve hedefe önce kendi inanmalı, sonra çalışanların da inanmasını sağlamalı.



“Liderin sürekli öğrenme becerisi ve cesareti olmalı”

Sizce herkes kendini geliştirerek lider olabilir mi?

Liderliğin, dogmatik bir şey olmadığını, eski liderlik tanımlarının geçerliliğini yitirdiğini düşünüyorum. Liderlik, ekip yöneticiliğinin ötesinde insanın kendisiyle ilgili bir mesele. Kendine hayrı olmayanın başkasına yararı olur mu? Lider, önce kendini geliştirmeli. Öğrenebilir olmalı. Cesaretini masaya koyabilmeli. Kabuğunun dışına çıkabilmeli. Sürekli öğrenme becerisi ve cesaret... Bunları sağlayanlar lider olabilir.

“En önemlisi lidere değil organizasyona bağlı çalışanlara sahip olmak. Başarılı bir lider, temsil ettiği, yönettiği organizasyona bağlılık sağlar. Yoksa lider gider, çalışan gider, iş biter.”

“Korkulan değil, sevilen lider olmayı tercih ederim”

Peki siz nasıl bir lidersiniz?

Her kademedeki ekip arkadaşımın sözünün değer bulduğu bir liderlik benimki. Bir gün bir çalışma arkadaşım geldi ve dedi ki: “Yiğit Bey, ben sizden çok korkuyorum.” O an kendimi o kadar kötü hissettim ki... Çünkü on yıl boyunca korkulan lider olmamak için elimden geleni yaptığımı düşünüyordum. Sonra çalışma arkadaşım devam etti: “Siz bizi dinliyorsunuz, son derece demokratsınız, her fikre açıksınız. Ben sizin gibi bir yöneticime yanlış yapmaktan korkuyorum.”

O an rahatladım ve dedim ki “Önemli olan elimizden gelenin en iyisini yapmak için çalışmak. Bunu yaparken yanlış da yapabiliriz.”

Kendimi “Hümanist lider” olarak tanımlayabilirim. Çalışanlar üzerinde korku yaratmak en büyük korkum. Korkulan değil, sevilen lider olmayı tercih ederim. Öyle de olduğuna inanıyorum. İnandığım değer, anlam ve hayali çalışma arkadaşlarıma aktarabildiğimi, onlarla bu ortak paydada buluşabildiğimi düşünüyorum.

En önemlisi lidere değil organizasyona bağlı çalışanlara sahip olmak. Başarılı bir lider, temsil ettiği, yönettiği organizasyona bağlılık sağlar. Yoksa lider gider, çalışan gider, iş biter.

“Hızlı düşünen insanlarla çalışmayı seviyorum”

Siz bir yönetici olarak, hangi tarzda insanlarla daha rahat çalışıyorsunuz?

Meseleyi kısaca özetleyip anlatabilen, aynı şekilde hızlı düşünen ve anlayan insanlarla çalışmayı seviyorum. Uzun konuşmalar, uzun toplantılar meselenin odağından uzaklaşmamıza neden olabiliyor. Hızlı karar alan biri olduğum için hız kaybetmek istemiyorum. Diğer taraftan esnek bir yöneticiyim. Herkesin fikrini almak, onları mutlaka dinlemek istiyorum. Bu da bazen karar almayı zorlaştırabiliyor. Bu nedenle fikrini açıkça paylaşan, hızlı insanlarla çalışmayı tercih ediyorum.

“Vatandaş, rahatlıkla belediyeden herhangi bir hizmet talep edebiliyorsa, o da “anlam” a inanmış demektir.”

Belediyeler gibi toplumun tamamına hizmet vermekle yükümlü kamu kurumlarında yönetim anlayışı nasıl?

Kamu kurumları özel sektöre göre daha çevik olmak zorunda. Zor olan, bu çevikliği “kamu mevzuatının içinde” sağlamak. Bununla beraber nitelikli insan kaynağınızı da organizasyon çatısında tutmak zorundasınız. Özel sektörde yönetim, kamuya göre nispeten daha kolay.

Teamwork

Cooperation

Organization

Tools

Projects

Team

Knowledge

Work

Learning

Management

Leadership

Improve



Örneğin otomotiv sektöründe, fabrikaları 15 süreyle kapatıp topluca izine çıkmak gibi durumlar olabiliyor. Fakat Belediyeler 7/24 çalışmak zorunda olan kurumlar. Bir yangın çıktığında “İtfaiye teşkilatımız 15 gün süreyle tatildedir”, demek gibi bir lüksümüz yok. Çünkü hizmet

ettiğimiz “müşteri” değil, vatandaş. Tüm kamu kuruluşları gibi belediyelerin varoluş sebebi de vatandaşa hizmet etmek. Vatandaş da eğer rahatlıkla belediyeden herhangi bir hizmet talep edebiliyorsa, o da “anlam”a inanmış demektir.



YİĞİT OĞUZ DUMAN kimdir?

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nde MBA derecesini tamamladı.

Profesyonel kariyerine 1995'te Kibar Holding A.Ş.'de başladı. Değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ilişkiler, kalite güvence uygulamaları ve iş hukuku alanlarında görev yaptı.

Assan Alüminyum'da İnsan Kaynakları Müdürü olarak ve Kibar Holding A.Ş.'de İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörü olarak çalıştı.

2008'de Turkcell Superonline'a katıldı ve İş Destek Genel Müdür Yardımcısı ve Müşteri Deneyimi Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. Eşzamanlı olarak insan kaynakları, satınalma ve idari işler, müşteri deneyimi yönetimi konularında sorumluluklar üstlendi.

2001'den itibaren PERYÖN Yönetim Kurulu'nda çeşitli görevlerde yer aldı. 2005 - 2010 ve 2012 - 2014 arasında PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlendi.

Ekim 2011'de İnsan Kaynakları Direktörü olarak TAV Havalimanları Holding'e katıldı. Kasım 2013'te TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve İş Destek Başkan Yardımcısı olarak atandı.

2014'te, “Yetenek” odaklı çalışan; işe alım, seçme, geliştirme ve tutundurma projeleri üreten DUMAN Yönetim Danışmanlığı'nı kurdu.

Mart 2019'dan bugüne, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Başkanı Ekrem İmamoğlu'nun insan kaynakları ve organizasyon gelişiminden sorumlu danışmanı olarak görev yapıyor.



Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

BÜYÜK İSTİFA: İŞTEN MEMNUNİYETSİZLİK

Türkiye’de, 2022’nin başından itibaren hızla yükselen enflasyon nedeniyle yetersiz kalan ücretler, çalışan memnuniyetsizliğini ve istifaları artırdı. İBB-İSPER Bölgesel İstihdam Ofisleri’nin “İstanbul İş gücü Piyasası Analizi” çalışmasına göre işten memnuniyetsizliğin en sık belirtilen nedeni gelir yetersizliği. Şirketler, işten ayrılmaları önleyebilmek için 2022’nin ikinci yarısı itibarıyla ek ücret artışları, yan haklarda iyileştirmeler yapıyor.

Covid-19 sonrası özellikle ABD iş gücü piyasasında, çalışan memnuniyetsizliği nedeniyle işten ayrılmalar yaygınlaştı: Kasım 2021’de son 20 yılın en yüksek işten ayrılma oranına ulaşıldı. ABD iş gücü piyasasında “Büyük İstifa” olarak tanımlanan işten ayrılmaların başlıca nedenleri; düşük ücretler (yüzde 63), işte gelişim fırsatları olmaması (yüzde 63), saygı görmeme hissiyatı (yüzde 57), çocuk bakımı (yüzde 48), esnek olmayan çalışma saatleri (yüzde 45) olarak rapor ediliyor. Ayrıca, işten ayrılanların çoğunluğu fazla zorlanmadan, daha iyi ücret ve çalışma koşullarında yeni işler bulduklarını ifade ediyor (<https://www.pewresearch.org>).

İBB-İSPER Bölgesel İstihdam Ofisleri tarafından BETAM ve İPA’ya yaptırılan “İstanbul İş gücü Piyasası Analizi” çalışmasında, çalışanların işten memnuniyeti de ölçüldü. Çalışanların yüzde 17,8’i çalıştığı işten genel olarak memnun olmadıklarını ifade etti. Bu da, Eylül 2021 itibarıyla İstanbul’un 5 milyon 900 bin istihdamı içinde yaklaşık 1 milyon çalışanın işinden memnun olmadığı

anlamına geliyor. İşten memnuniyetsizlik erkeklerde yüzde 19,1; kadınlarda yüzde 14,5 düzeyinde.

İşinden memnun olmayan 1 milyon çalışanın yaklaşık 600 bini (yüzde 58,1) iş aradığını belirtti. Bu rakam, 1 milyon 300 bin işsiz yüzde 46’sına tekabül ediyor ve işsiz sayısına eklendiğinde İstanbul’da toplam iş arayan sayısı 1 milyon 900 bine ulaşıyor.

Memnuniyetsizliğin en büyük nedeni gelir/ücret yetersizliği

İşten memnuniyetsizliğin en sık belirtilen nedeni (yüzde 63,4) ücret/gelir yetersizliği (Tablo:1). Erkekler arasında gelir yetersizliği nedeniyle geçinemediğini ileri sürenler, kadınlara kıyasla daha yüksek.



Tablo 1: İstanbul’da çalışılan işten memnuniyetsizliğin nedenleri, Eylül 2021 (%)

	Erkek	Kadın	Toplam
Aldığım ücret/maaş /yevmiye ya da işten elde ettiğim gelir ile geçinemiyorum	66,3	54,0	63,4
Ağır bir iş yapıyorum, iş sağlığıma zarar veriyor	18,7	25,7	20,4
Çalışma saatlerimden memnun değilim	16,9	16,8	16,9
Diğer (Bilinmiyor)	9,1	10,9	9,5
İş yerinde huzurlu değilim, kötü/uygunsuz davranışlara muhatap oluyorum	6,4	6,9	6,6
Yaptığım iş, eğitimimi aldığım mesleğe uygun değil	4,3	10,4	5,7
İş yerim evime uzak, ulaşım çok zaman alıyor	5,1	5,4	5,2
SGK’ya kayıtlı değilim, kayıtlı iş arıyorum	4,0	3,0	3,7
Çalıştığım ofisin fiziksel imkânları yeterli değil	3,1	2,5	3,0

Kaynak: İstanbul İş gücü Piyasası: Yapısal Özellikler ve Sorunlar, İPA, Betam hesaplaması.

Özellikle 2022'nin başından itibaren hızla yükselen enflasyon nedeniyle yetersiz kalan ücretler, çalışan memnuniyetsizliğini ve istifaları artırdı. Şirketler, enflasyon karşısında düşük kalan ücretler nedeniyle işten ayrılmaları önleyebilmek için 2022'nin ikinci yarısı itibarıyla ek ücret artışları, yan haklarda iyileştirmeler yapıyor.

İşten memnuniyetsizliğin diğer iki önemli nedeni, "ağır, sağlığa zararlı iş" (yüzde 20,4) ile "çalışma saatlerinden memnuniyetsizlik" (yüzde 16,9). Ağır iş memnuniyetsizliğine kadınlar arasında daha sık rastlanması şaşırtıcı değil. Özellikle sanayi sektöründe çalışanların, sanayide işin daha ağır olması, çalışma ortamının hizmet sektörüne göre daha az cazip olması nedeniyle fırsat bulduklarında hizmet sektörüne geçtikleri biliniyor. Bununla birlikte hizmet sektöründe de işlerin genel olarak cazip bulunduğu da düşünülmemeli.

Örneğin, perakende sektöründe kasiyerlik, satış elemanı gibi işlerin çalışan tarafından bir meslek olarak algılanmadığı ve kalıcı bir iş olarak düşünülmediği ifade ediliyor. Bu memnuniyetsizlik, ilk fırsatta iş değiştirmelere neden oluyor.

İş yerinde "huzurlu olmadığını, uygunsuz davranışlara muhatap olduğunu" beyan edenlerin sayısı nispeten düşük (yüzde 6,6). İlginç olan, bu grupta erkeklerin görece ağırlığının kadınlarınkinden farklı olmaması.

Keza "yapılan işin alınan meslek eğitimi ile uyumsuzluğu" da memnuniyetsizlik nedenleri arasında yüzde 5,7 ile oldukça düşük bir paya sahip. Kadınlarda bu memnuniyetsizlik nedeninin yüzde 10,4 ile erkeklerdeki yüzde 4,3'e kıyasla çok daha yaygın olması dikkate değer. İş-meslek uyumsuzluğundan şikâyet edenlerin yüzde 70'i yükseköğrenim mezunu.

"İş yerinin eve uzak" olması, yüzde 5,2 ile düşük memnuniyetsizlik nedeni

Öte yandan, kayıt dışı çalışma nedeniyle memnuniyetsiz olup kayıtlı iş arayanların oranı da oldukça düşük seviyede (yüzde 3,7). İşinden memnun olmayanların yarıya yakını iş aramıyor. İşinden memnun olmayan çalışanların yüzde 42'si iş aramadığını beyan etmiş. İş aramayan çalışanların yarısından fazlası (yüzde 53,6), daha elverişli koşullarda iş bulamayacağını düşünüyor. İş aramaktan caydırıcı ikinci önemli nedenin, "Alışılan iş düzenini bırakmaktan çekinme" (yüzde 29,1) olduğu görülüyor. Bu neden de daha iyi bir iş bulma ihtimalinin düşük görülmesinin farklı bir ifadesi olarak değerlendirilebilir.

Üçüncü neden ise kıdem tazminatının "yakılmak" istenmemesi (yüzde 10,2). Bu oldukça düşük bir oran ki bu durum az sayıda çalışanın dikkate değer miktarda

birikmiş kıdem tazminatı olduğunu gösteriyor. Bu durum, İstanbul iş gücü piyasasında iş rotasyonunun nispeten yüksek olduğuna da bir işaret.

Tablo 2: Başka bir iş aramamanın nedenleri, Eylül 2021.

	%
Daha elverişli koşullarda iş bulabileceğimi düşünmüyorum	53,6
Alışmış olduğum iş düzenini bırakmaktan çekiniyorum	29,1
Birikmiş kıdem tazminatım var, yakmak istemiyorum	10,2
İş yerim evime yakın/ daha yakın bir iş bulabileceğimi düşünmüyorum	7,1
Toplam	100

Kaynak: İstanbul İş Gücü Piyasası: Yapısal Özellikler ve Sorunlar; TÜİK, İPA Betam hesaplaması.

"İşverenler çalışanlarının memnuniyetsizliklerini gidermek ve istifaları önlemek için ücret politikalarında değişikliğe giderek ek ücret artışları, ikramiye, fazla mesai, sosyal ödemeler, yan haklar ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yapıyor."

İşten ayrılmaları azaltmak için ücret ve çalışma koşullarında iyileştirmeler

Mayıs 2021'e göre Mayıs 2022'de Türkiye genelinde, işsizliğin 2,3 yüzde puan azalmasının da etkisiyle, işinden memnun olmayanlardan, iş arayanların ve/veya işten ayrılanların sayısının arttığı tahmin ediliyor. Bir yandan yüksek enflasyonun her ay ücretleri erozyona uğratması (ki bu, geçen seneye göre çalışan memnuniyetsizliğini ciddi oranda artırdı), diğer yandan işsizlik oranında azalma; işletmeleri çalışanlarını elde tutmakta zorluyor.

Nitekim İBB Bölgesel İstihdam Ofislerinin işverenlerle yaptığı görüşmelerde, geçen seneye göre işten ayrılan sayılarında artışların olduğu ifade ediliyor. İşverenler çalışanlarının memnuniyetsizliklerini gidermek ve istifaları önlemek için ücret politikalarında değişikliğe giderek ek ücret artışları, ikramiye, fazla mesai, sosyal ödemeler, yan haklar ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yapıyor.

“Pusulam” projesi 7. kez gençlerle



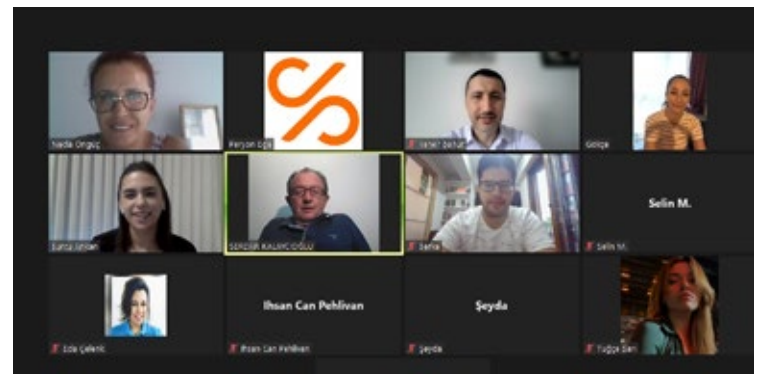
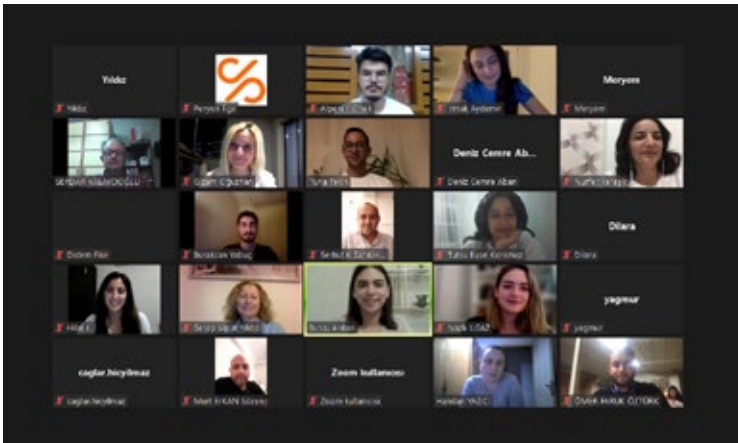
PERYÖN Ege Şubesi tarafından düzenlenen, İzmir’de bulunan altı üniversitenin 3. ve 4. sınıf öğrencilerinin gelişimine destek olmayı ve onları iş hayatına hazırlayabilmeyi amaçlayan “Pusulam” projesinin 7. dönem çalışmaları başladı. “Pusulam” projesine katılan mentee ve mentor’lar yeni dönem öncesinde Temmuz 2022’de bir araya gelerek programı değerlendirdi. Program hakkında görüşlerini sunan genç mentee’ler, gelişim süreçlerini ve projeden elde ettikleri çıktıları paylaştılar. Mentor’lar ise mentee’ler ve program hakkındaki düşüncelerini belirterek toplantıya katıldılar.

Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serdar Kalaycıoğlu, projeye katılan Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yaşar Üniversitesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi kariyer merkezi ve koordinatörlüklerine, üniversitelerin yetkililerine, mentee ve mentor’lara üyelere ve gönüllülere projeye olan inançları, destekleri ve çalışmalarından ötürü teşekkür etti.

21. Yuvarlak Masa Çalıştayı, “Sürdürülebilirlik ve İsraf” temasıyla gerçekleştirildi

Ege Şubesi tarafından 23 Ağustos 2022’de düzenlenen “21. Yuvarlak Masa Çalıştayı”nda “Sürdürülebilirlik ve İsraf” konusu ele alındı. Volt Elektrik Motorları A.Ş. katkıları ile gerçekleştirilen çalıştayı bu ayki konuğu ise İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök oldu.

Bestwestern Otel’de kahvaltı organizasyonuyla başlayan çalıştaya, İK profesyonelleri ve üst düzey yöneticiler katıldı. Olası senaryoların ele alındığı çalıştayda, şirketlerin iyi uygulamalarını anlatan kapsamlı sunumlar gerçekleştirildi.





Akıllı Özlük - Akıllı İK Formları - E-Bordro İK Self Servis Portal - İK Belge Arşivi Tek Uygulamada

Akıllı HR, "Yasal Geçerli" Dijital İK Belge ve Süreç Yönetimi Çözümüdür.



DEMO İÇİN



Güney Marmara Şubesi, MESLİB 2022'de yer aldı



PERYÖN Güney Marmara Şubesi, bu yıl ilk kez düzenlenen Bursa Meslek Liseleri İstihdam Buluşması - MESLİB 2022'ye katıldı.

9-11 Haziran 2022'de Tüyap Bursa Uluslararası Fuar ve Kongre Merkezi'nde düzenlenen organizasyonda, Güney Marmara Şubesi, öğrencilerin staj ve iş arama taleplerini yönlendirdi.

Üç günlük fuar süresince, şube PERYÖN üyesi firmaları stantlarında ziyaret etti. Katılımcı şirketlere PERYÖN hakkında bilgi veren şube, üyelik süreçlerini ayrıntılarıyla aktararak potansiyel üyelerle yeni bağlantılar kurdu.



“Güçlü Kadın Güçlü Gelecek”

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer, Bursa Kadın Mühendisler Derneği'nin (BUMKAD) 23 Haziran Dünya Kadın Mühendisler Günü kapsamında düzenlediği “Güçlü Kadın Güçlü Gelecek” konferansına konuşmacı olarak katıldı.

Konferansta, Manpower Türkiye CEO'su Feyza Narlı ve Tofaş İnsan Kaynakları Direktörü Orçun Sarıca ile birlikte görüşlerini paylaştı. Özer, daha çok kadın, daha güçlü bir iş hayatı, daha eşit bir çalışma ortamının önemine dikkat çekti.

Konferansın ardından Özer'e teşekkür sertifikası takdim edildi.



Çalışanlar nasıl daha mutlu olur?

Çalışanların ve ailelerinin tüm soru ve sorunlarına çözüm üretiyor,
onların daha mutlu bireyler olmalarını sağlıyoruz.

Mutlu bir şirket için bizi arayın.

0212 371 07 07



ÇALIŞAN DESTEK PROGRAMI

AVİTA

Güven • Destek • Performans

avita.com.tr





Banu Aydoğan*

py@peryon.org.tr

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİR!

“Çalışan ‘Ben burada ne yapıyorum ki?’ diye düşünmek yerine, ‘Burası benimle anlamlı’ dediğinde, iş hayatı yeniden; motive olmuş, bağlı ve iş yerinin hedeflerine kararlılıkla yürüyen çalışanlara kavuşabilir.”

“Bir insanın en ağır yükü, gerçekleştiremediği potansiyelidir” der, Charles Schulz. Özel hayatımızda da iş yaşantımızda da bu yük aynı ağırlıktadır. Bir de iş-özel hayat dengesi kurulamadığında, potansiyel de karşılığını bulamadıysa, o yükün altında ezilmenin mutsuzluk olarak tanımlanması mümkündür. Halbuki mutluluk, iş-özel hayat dengesinde değildir. Oradaki sorun, ehlileştirilmemiş hırslarda, züccaciye dükkanına giren filin tecrübesiz heyecanıdır.

İnsanın asıl rahatsızlık hissi, zamanı dilediği gibi yönetememekten kaynaklanır. Bunun farkına iş-özel hayat dengesini kuramadığında varır. Çocuğuna, kendisine ya da ailesine işi kadar kaliteli zaman ayıramayan ebeveynin hırsları ve heyecanları ne kadar tehlikeliyse, hiçbir şey üretmeden sadece özel hayatını dilediği gibi yaşayanın geniş konfor alanı da o kadar tehlikelidir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların birinci önceliğinin iş-özel hayat dengesinden ziyade, iş ortamında kendini “iyi hissetmek” olduğunu gösteriyor. Gallup tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların yüzde 85’i kendini çalıştıkları kuruma ait hissetmediğini söylüyor.

**Yeni kuşakların beklentilerini çözebilmek,
iş yaşamında aranan anlamın
bulunmasını sağlayabilir**

Bugün dünyadaki iş gücünün çoğunluğu, X kuşağından yöneticilik pozisyonlarını devralan ve ayrıca kurdukları start-up’larla adlarını sıklıkla duyuran Y ve Z kuşaklarından oluşuyor. İş dünyasının bu yeni kuşaklarının beklentilerini çözebilmek, onlara, iş hayatına ve kurumlara aradıkları “anlamı” kazandırabilecek kritik öneme sahip.

Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”nde piramidin en alt iki katmanı “fizyolojik ihtiyaçlar” ve “güven”den oluşur. Üçüncü katman “ait hissetme”dir. Kendini çalıştıkları kuruma ait hissetmeyen çalışanların oranına bakınca, neredeyse tüm şirketlerde yapılan “kültürel dönüşüm”,

“çalışan deneyimi”, “iç iletişim etkinlikleri”, “motivasyon ölçümleri” gibi projelerin henüz istenen sonuca ulaşamadığı görülüyor. İK projelerinin ve sayısız yeni akım çabaların “dijital dönüşüm”e evrilmesinin zamanı çoktan geldi. Yapay zekâ, endüstriyel robotlar, bilişsel zekâ gibi teknolojiler ve dijital iş gücünün karşısında çalışanlar iş yerlerine, topluma ve kendilerine sağladıkları katkıyı ve yarattıkları değeri daha fazla sorguluyor. Bu durum, “anlam arayışının” temelini oluşturuyor. Artık şirketlerin enerjilerini daha doğru şekilde kullanmaları gerekiyor.

Herkes saygı ve takdir görmek ister

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi’nin dördüncü katmanında “itibar” oturur. Çalışan açısından bu, saygı görme ve takdir edilme olarak da tanımlanabilir. Günümüzde sosyal medyanın herkes için bir mecra olması, kendini ifade etmenin, beğenilme arzusunun, bireyin olduğu değil, olmak istediği yerin dışavurumu olarak itibar gereksinimini ne yazık ki daha da derinleştirdi. Çalışan için iş yerinde de takdir edilme arzusu günümüzde ve özellikle Y ve Z kuşağında daha da fazla. Piramidin en tepesinde “kendini gerçekleştirmek” yer alır. Yeni dünyanın iş hayatı “re-skill/upskill” (yetkinliklerini yeniden tasarlamak/ yetkinliklerini artırmak) ile kendini gerçekleştiriyor.

**Çalışan deneyimi yerine
“insan deneyimi”ni koymak...**

Tüm bu gerçeklere bakıldığında günümüzde “çalışan deneyimi” yerine “insan (birey) deneyimini” koymak, yani çalışanın insan olduğunu dikkate alarak yeni insan kaynakları ve yönetim yaklaşımları geliştirmek, o çalışanın işinde aradığı anlamı bulması için iş yerindeki rolünün önemini de kendisine gösterecektir. Çalışan “Ben burada ne yapıyorum ki?” diye düşünmek yerine, “Burası benimle anlamlı” dediğinde, iş hayatı yeniden; motive olmuş, bağlı ve iş yerinin hedeflerine kararlılıkla yürüyen çalışanlara kavuşabilir. Nietzsche’nin de dediği gibi, “Çünkü yaşamak için bir nedeni olan kişi, hemen her ‘nasıl’a dayanabilir”.

Bugün 10 bin değil; 1 adım atın.

lifeclubapp.com
444 48 28

LifeClub Dünyası ile Tanışın!

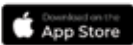
Sağlıklı yaşam yolculuğunuzda **kişiyeye özel rehberiniz.**

3 Adımda Bütünsel Sağlık Yönetimi

1. Mevcut Durum Analizi
2. Kişiyeye özel **LifeClub** Sağlık Planı oluşturulması
3. Sürdürülebilir bir sağlıklı yaşam için
LifeClub Hekimi rehberliğinde
düzenli takip



LifeClub uygulamasını indirin,
ücretsiz üye olun!



İyilik. Sağlık.

*LifeClub, Bir Acıbadem Sağlık Grubu Şirketidir.



Arzu Pinar Demirel*
py@peryon.org.tr

YETENEKLERİ ELDE TUTMAK İÇİN KAPSAYICILIK VE AMAÇ ODAKLILIK

“Pandemi sürecinde başarılı olamayan, toksik iş kültürüne sahip şirketlere, özellikle gelişmiş ekonomilerdeki çalışanlar; işlerini bırakarak, ‘Büyük İstifa’ hareketinin bir parçası olarak cevap verdi. ‘Büyük İstifa’ hareketinin salgın sonrasında da devam etmesi bekleniyor.”

Hayatımızı, sağlığımızı ve psikolojik durumumuzu riske atan, kaygı ve stresi artıran zorlu bir salgın döneminden geçtik. Bu dönemde İK departmanlarına çok iş düştü. Bir yandan hızla uzaktan çalışmaya geçilirken, diğer yandan çalışanların değişime kolay adapte olmalarını, zihinsel esenliği desteklemeyi ve belirsizliği yönetmeleri gerekti. Bu süreçte başarılı olamayan şirketlere, özellikle gelişmiş ekonomilerdeki çalışanlar, işlerini bırakarak, “Büyük İstifa” hareketinin bir parçası olarak cevap verdi. Çalışanların durumunu ve ihtiyaçlarını doğru anlayanlar ise kazananlardan oldu. Çünkü işten ayrılanların bir bölümünün kısa bir süre içinde başka fırsatları değerlendirdiği, iş hayatını terk etmek yerine iş yerini değiştirmeyi seçtiği görüldü.

Toksik iş kültürü ve anlayışsızlık, istifaları artıran önemli sebepler

Araştırmalara göre, “Büyük İstifa”da öne çıkan nedenlerden biri, çalışanların önemsenmediğini, kolaylıkla harcanabileceğini, şirketlerinin kendi yanlarında olmadığını düşünmeleriydi. Toksik iş kültürü, yöneticilerin anlayışsız davranışları ve zamanın ruhunu yakalayamayan şirket uygulamaları milyonlarca çalışanı aynı dönemde, aynı karara varmaya yönlendirdi: Çalıştıkları şirketle yollarını ayırmaya.

“Büyük İstifa” hareketinin salgın sonrasında da devam etmesi bekleniyor

Willis Towers Watson’ın global bir araştırmasına göre çalışanların yüzde 44’ü iş arıyor.¹ İşsizliğin yoğun olduğu ve ekonomik türbülansın yaşandığı ülkelerde Büyük İstifa ve beraberinde getirdiği riskler tam olarak anlaşılmayabilir. Ancak yetenek açığının sadece bazı ülkelerde değil, tüm dünyada artacağı öngörülüyor. Hatta Türkiye yetenek

açığının en yüksek olduğu ülkeler arasında. Yetenek açığının yüzde 83 olarak ölçüldüğü Türkiye, işverenlerin aradıkları pozisyonu doldurmada en çok zorlandığı ülkeler arasında yer alıyor.² “Büyük İstifa” hareketinin salgın sonrasında da devam etmesi bekleniyor.

Çalışan beklentilerini iyi anlamak...

Şirketlerin sürdürülebilirliğinin bağlı olduğu, yetişmiş ve yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutabilmek her geçen gün zorlaşıyor. Tam bu noktada liderlerin çalışanların beklentilerini doğru anlaması önemli. Çalışanlar açısından ücret önemini koruyor, ancak tek kriter değil. Kapsayıcı iş kültürünü geliştirmek, iş ve yaşam dengesine, öğrenme, gelişim ve esenliğe öncelik vermek, esnek çalışma modeli sunmak, net bir amaca sahip olmak ve çalışanlara çalışmalarını aracılığıyla toplumsal sorunları ele alma fırsatı vermek kritik öneme sahip olmaya başladı. Deloitte Global Z ve Milenyal Kuşak Araştırması 2022’ye göre bu kuşaklar dirençli olmaktan bıktı, destek ve gerçek bir değişim istiyorlar. İşin değerleriyle uyum sağlamasına önem veriyorlar. Yaklaşık beşte ikisi, değerleriyle uyuşmadığı için bir işi veya görevi reddettiğini söylüyor. İşverenlerinin toplumsal ve çevresel etkisinden, çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü yaratma çabalarından memnun olan çalışanların iş yerinde beş yıldan fazla kalma isteği daha yüksek.³

Çalışanların beklentileri ve içinde bulunduğumuz dönem, hem kültürel hem de liderlerin zihin yapısıyla ilgili bir değişime ihtiyaç duyulduğuna işaret ediyor. Güven, iş birliği ve katılıma dayalı kapsayıcı bir yaklaşım geliştirmeye, işe anlam ve amaç katmaya, sürdürülebilirliği ve insanı merkeze almaya ihtiyaç duyuluyor. Bu konuları hayati olmaktan ziyade hâlâ sosyal sorumluluk olarak görenler ve harekete geçmeyenleri insan kaynakları açısından riskli bir dönem bekliyor.

¹ cnbcn.com Çalışanların %44’ü yeni bir iş aradığı için Büyük İstifa devam ediyor, 22 Mart 2022.

² bloomberght.com Manpower Yetenek Açığı raporu, 2021.

³ Deloitte Global Z ve Milenyal Kuşak Araştırması, 2022.



T. Kuşacağı

ile

Yarını Değiştir



Kariyer fırsatları için:

kariyerim.turkcell.com.tr

Tersine beyin göçü için güç birliği

Türkiye'nin ilk "Tersine Beyin Göçü Zirvesi", GreaTR ev sahipliğinde 29 Haziran 2022'de gerçekleştirildi. Zirvede, yurt dışında eğitim alarak kariyerlerine Türkiye'de devam eden yöneticiler deneyimlerini paylaştı. Zirvede konuşan Koç Holding İK Koordinatörü Önder Korkmaz, "Geleneksel hiyerarşik yapılar, yukarıdan aşağıya yönetilen fonksiyonlar artık geride kaldı. Bugün sadece iş yaşamına odaklanmak yeterli değil, çalışanların sosyal yaşamlarına ait deneyimlerini de geliştirmek önemli" dedi. Microsoft Global Ürün Geliştirme Direktörü ve CitusData CEO'su Umur Çubukcu, Microsoft Türkiye ekibinin güçlenmesini desteklediklerini ve gençlere cazip teklifler sunduklarını söyledi. Kolektif House Kurucusu ve CEO'su Ahmet Onur ise Türkiye'de girişimciliğin desteklenmesi gerektiğini vurguladı.

"Tersine Beyin Göçü Zirvesi", 22 ülke, 104 şehir ve 220 üniversiteden 1200'ü aşkın Türk öğrencinin katılımıyla GreaTR ev sahipliğinde 29 Haziran 2022'de gerçekleştirildi. İstanbul Planlama Ajansı Florya Kampüsü'nde düzenlenen zirvede, yurt dışında okuyan Türk öğrencilerin temsilcileri, Türkiye'nin önemli şirketlerinin yurt dışında eğitim almış yöneticileri ve yurt dışındaki eğitiminden sonra kariyerine Türkiye'de devam eden profesyoneller konuştu.

"Tünelin ucunu görmekte zorlanıyoruz"

Zirvenin ilk oturumunda konuşan **Exeter Üniversitesi Türk Öğrenci Topluluğu Başkanı Ali Kemal Köroğlu**, "Türkiye'ye dönmek aslında hep planlarımız arasında. Fakat tünelin ucunu görmekte zorlanıyoruz. Yurt dışından eğitimi ve profesyonelliği alıp bir şekilde dönmeyi hep bekliyoruz" dedi.

"Türkiye'de yeni teknoloji geliştirme ve araştırma konusunda eksiklikler var"

İkinci oturumda söz alan **Ohio Oberlin College mezunu, Koç Üniversitesi Doktora öğrencisi Sinem Şemsioğlu** ise ülkedeki olanakların yetersizliğine değinerek şunları söyledi: "Tekrar yurt dışına gidip çok daha iyi bir eğitimle geri dönme planım var. Burada çok kısıtlıyız. Çok fazla iş alanı yok. Türkiye'de yeni teknoloji geliştirme ve araştırma konusunda eksiklikler var. Ülkemizde yaratıcı teknolojiler ile ilgili daha fazla çalışma olsa en azından kendi alanımdaki kişilerin ülkemize dönmek için daha fazla motive olacağını düşünüyorum. Öğrencileri geri dönmeleri için ikna etmenin yolu, onlarla iletişime geçmek ve ülkemizdeki fırsatlarla ilgili bilgilendirmek."

"Öğrendiklerimi Türkiye'de bire bir uyguladım"

Sonraki oturumda konuşan **Arçelik Insights & Marketing Specialist Elif Kılıç**, ülkeye dönme konusunda önce kararsız olduğunu, sonra da ülkesine geri dönmeyi tercih ederek aldığı eğitim sayesinde fark yarattığını söyledi: "Yüksek lisansımın ikinci yılında, pek çok öğrenci gibi Türkiye'ye dönüp dönmeme konusunda kararsızdım. Arçelik'in tersine beyin göçünü destekleyen bir projesi



ÖNDER KORKMAZ
Koç Holding
İnsan Kaynakları Koordinatörü

"Gençler, etki yaratmak istiyorlar"

"Biz genç bir topluluğuz; yaş ortalamamız 37. Çalışma arkadaşlarımızın yüzde 74'ü Y ve Z kuşağından. Buna rağmen, 'Y ya da Z jenerasyonunun beklentileri budur' diyerek tek bir yaklaşım ile hareket etmek mümkün değil. Görüyoruz ki gençler, yaptıkları işte en iyisi olmak, hayata geçirdikleri projelerle fark yaratmak, özetle, etki yaratmak istiyorlar. Onlara, 'yerimizde sayıyoruz' duygusundan uzaklaştıracak bir ortam sağlamalıyız. Geleneksel hiyerarşik yapılar, yukarıdan aşağıya yönetilen fonksiyonlar artık geride kaldı. İçinde bulunduğumuz çevik dönüşümle, çok daha yalın ve hızlı karar alabilen yapılar kurmalıyız. Genç çalışma arkadaşlarımız için kendilerine daha fazla anlam bulacakları bir organizasyon tasarımı hayata geçiriyoruz. İş yaşamına odaklanmak yeterli değil, çalışanların sosyal yaşamlarına ait deneyimlerini de geliştirmek önemli. Çalışma arkadaşlarımızın iş ve sosyal yaşamlarını dengelemelerine destek olmak için sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik, finansal ve de sosyal sağlıklarını kapsayan, bütün boyutlarıyla sağlıklı yaşamı destekleyen bir ekosistem sunuyoruz."

ile dönmeye karar verdim. Türkiye'de büyük veri, veri analitiği gibi konuların çok da popüler olmadığı bir dönemde yetkinlik kazandım. Veri analitiği alanında öğrendiklerim henüz Türkiye'de konuşulmuyordu. Yurt dışında öğrendiklerimi, bire bir Türkiye'de çalıştığım yerde uyguladım."

“Deneyimimle fark yarattım”

Zirvede konuşan bir diğer isim de **TMOB Kurucusu Rudi Dökmecioğlu** idi. Dökmecioğlu, “Kariyerimin hiçbir noktasında şirketlerimi yurt dışında yönetmek gibi bir niyetim olmadı. Yurt dışında çalıştıktan sonra Türkiye’ye gelip girişimimi kurdum. Zorlandığım alanlarda yurt dışında elde ettiğim deneyimle fark yarattım” dedi.



AHMET ONUR
Kolektif House
Kurucusu ve CEO’su

“Ülkemizdeki fırsatların daha çok telaffuz edilmesi ve

girişimci sayısının artması gerekiyor”

“Yurt dışı vatandaşlığım vardı. Orada eğitim aldım. Aslında yurt dışında kalmak için her türlü imkana sahiptim. Son 6 yıldır ülkemizin durumu çok iyi değil. Girişimciler krizleri fırsat olarak görür. Peki nasıl ikna olunur? Aslında herkes dönmek ister. Ülkemizdeki fırsatların daha çok telaffuz edilmesi gerekiyor, girişimci sayısının artması gerekiyor. Artık çok daha fazla özgür ruhun olduğu, bilginin çok daha hızlı yayıldığı çok açık bir dünyadayız. Bu yüzden bugün olduğu gibi bu tarz etkinliklerin artması ve iyi firmaların sayısının artması öğrencilerin ülkemize dönme iştahını artıracaktır.”



EVİRİM KURAN
Evrım Kuran Danışmanlık
Kurucusu
ve Universum Türkiye Lideri

“Gençlerin yüzde 81’i yurt dışına göçmek istiyor”

“Araştırmalarımıza göre gençlerin yüzde 81’i yurt dışına göçmek istiyor. Temel sebep işsizlik ve liyakatin olmaması; ardından ekonomi, siyasi iklim, iş olanaklarının yetersizliği, eğitim ve gelişim konusunda rekabetçi bir alanda olunamaması geliyor. Bu durumla mücadele etmek için, şiddetli vasatlaşmaya dur diyecek politikalar üretmeliyiz. Kayırmacılıkla mücadele etmeliyiz. Türkiye’nin tüm kurumlarında bu gençlere kendilerini gerçekleştirebilecekleri fırsatlar yaratmalıyız. ‘Onlar gitti’ deyip şirketlerin başını kesmemesi gerekiyor. Gittikleri her yerden Türkiye için değer yaratabilirler. İlla fiziksel olarak dönmek zorunda değiller. Sanal tersine beyin göçü de mümkün.”

“İstanbul’un iyi eğitilmiş gençlere ihtiyacı var”

İstanbul Planlama Ajansı Vizyon 2050 Ofisi Koordinatörü Burcu Özüpak Güleç ise konuşmasında gençlere seslendi: “Gençler gelin hep beraber İstanbul’u 2050 vizyonuna hazırlayalım. İstanbul’un sizin gibi iyi eğitilmiş gençlere ihtiyacı var.”



TAYLAN YILDIZ
Eski Silikon Vadisi Yöneticisi
ve Yarın İçin Şimdi Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

“Akıntıya karşı kürek çekmezseniz katma değer yaratamazsınız”

“Dünyada elini taşın altına koyduğu zaman inanılmaz işler başarabilecek çok fazla akıllı, zeki ve başarılı Türkler var. Silikon Vadisi’nde yetenek yönetimi çok farklı.” Çalışanları özgür ve serbest bırakıyorlar. Türkiye’de katma değer olan işler yapılması gerekiyor. Dünyada insanlara vizyon katacak o kadar çok iş kolu var ki... Akıntıya karşı kürek çekmezseniz, katma değer yaratamazsınız.”



UMUR ÇUBUKÇU
Microsoft Global
Ürün Geliştirme Direktörü ve
CitusData CEO’su

“Gençlere çok cazip ve gelişmeye açık teklifler sunabilmeliyiz”

“Finansal tarafını bir kenara koyuyorum, eğer fark yaratabileceksem, bunu bağımlı güçlü olduğu yerde yapmak isterim. Microsoft’ta global anlamda uçtan uca ürünü tasarlayan ve bulut üzerinde hizmetini sağlayan ABD, Hindistan, İsrail ve Sırbistan’daki ekiplerin yanı sıra, Microsoft Türkiye’de Ar-Ge merkezi ile haritadaki alanımızı her geçen gün genişletiyoruz. Ar-Ge çalışmaları için çok ciddi kaynak ayırabiliyoruz. Merkezle görüşüp, Microsoft’un Türkiye’de büyümesini sağlayabiliyoruz. O zaman, ‘Buraya gelin, yazılım alanında sürekli ileriye götüren bir yerde çalışın, hem de dünyada olan şeyleri görün’ diyoruz. Bu da insanlara cazip geliyor. Gençlere çok cazip ve gelişmeye açık teklifler sunabilmeliyiz. Türkiye’yi de Microsoft haritasında konumlandırdık. Umarım daha da büyüteceğiz ve geri dönmek isteyen arkadaşlarımıza daha çok fırsat yaratacağız.”



Prof. Dr.
Zeynep Alemdar*
py@peryon.org.tr

BÜYÜK İSTİFANIN ÇARESİ: KADIN LİDERLER

Araştırmalar, kadın liderlerin “çalışan iyiliğini” gözeten aksiyonları sürekli aldığını ortaya koyuyor. İş dünyası daha verimli ve kapsayıcı bir iş ortamı için daha çok kadın yönetici istihdam etmenin ve kadın liderlerin kuruma olan bağlılığını artırmanın yollarını bulmalı.

Büyük istifanın ciddiyetiyle yüz yüze kalarak, dünyanın bildiğimiz haliyle kalmayacağı konusunda bir kere daha ikna olduğumda nisan ayıydı. ABD’de gittiğim bir restoranın kapısında şöyle bir not yazıyordu: “Garson yetersizliğinden pazar ve pazartesi günleri kapalıyız.”

McKinsey’in Mart 2022’de yayımlanan raporu da şu sözcüklerle başlıyordu: “Rüya görmüyorsunuz, çalışanlarınız şirketinizi terk ediyor ve terk etme hızı yeni alımlardan yüksek.” Pandemi sırasında büyük stres altında olan tüketim, perakende, sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışanlar şimdiye kadar görülmemiş bir hızla işlerini bıraktılar. Araştırmalara göre işten ayrılanların yüzde 40’ı başka bir iş bulmadan bu kararı alırken, işi bırakma nedenleri olarak ileri sürdükleri en önemli nedenler, anlam ve değerle ilgili. Çalışanlar, kurumlarından (ya da yöneticilerinden), kendilerine değer verilmediği ya da işlerine bağlılık duygularını kaybettikleri için ayrılıyorlar. Bu nedenleri, özel hayat-ış hayatı dengesi, yetersiz ücretler, iş yükü takip ediyor.

Çalışanlar, değer gördüklerini hissetmek istiyor

Peki bu ayrılmaları önleyebilmek için işverenler ne yapabilir? Pandemi sonrası anlam arayışı ve önceliklerin değişmesi çalışanların değer ve anlamlandırma ihtiyaçlarını bu kadar artırmışken, her kademedeki liderin, çalışanlarına değer verildiğini hissettirmesi elzem. Bunu yapmaya daha yatkın liderlerin kadın olduğunu teslim etmemiz gerek. McKinsey’in 2021 tarihli bir araştırmasında 423 organizasyondan 65 bin çalışan, kadın müdürlerinin pandemi sırasında kendilerine karşı daha anlayışlı olduklarını ilettiler. Burada kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden temel farkı, kadınların “çalışanların iyiliğini” gözeten aksiyonları sürekli almasıydı.

Çalışanlara samimiyetle “Nasılsın?” sorusunu sormak, iş yüklerini ayarlamalarına yardımcı olmak, tükenmişlik sendromu ya da iş hayatı zorluklarıyla baş etmelerine

yardımcı oluyor. Müdürler, liderler, çalışan iyiliğini ve şirketler çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı öncelediğinde, çalışanlar daha mutlu, daha az tükenmiş ve işlerini terk etmeyi daha az düşünür hale geliyorlar.

Kadın liderler de “tükeniyor”

Demek ki işverenlerin büyük istifa ile baş etme yöntemi, daha çok kadının yönetici pozisyonlarına atanması ve kadınlara liderlik yollarının açılması olmalı. Elbette kadın liderler de tükenmişlik sendromuna uğrayabiliyorlar. Araştırmalar pandemi sırasında kadın liderlerin yukarıda bahsettiğimiz becerilerinin tanınmadığını ve ödüllendirilmediğini de ortaya çıkartıyor. Dolayısıyla bunları ölçmek ve ödüllendirmek için de yeni yaklaşımlara ihtiyacımız var.

İşe alımlarda, “yanlılık” önlenmeli

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çalışmalarında, işe alım süreçlerinde kadın adaylara daha çok yer vermek için işe alım komitelerinin eşit sayıda kadın ve erkekten oluşması ya da yanlılık (bias) önleyici eğitimler gibi önlemler öneriliyor. Sonraki aşamada ise çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın performans değerlendirmelerine de katılması gerekiyor. Oysa çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarını benimseyen kurumların; kârlılık ve verimliliği artırma olasılıkları yüzde 63, yetenekleri çekme ve elde tutma olasılıkları yüzde 60 artıyor.

İş dünyasının bildiğimiz gibi kalmayacağı kesin. Büyük istifadan korunmak, pandemi sonrası değişen düzenden daha verimli çıkabilmek için işverenlerin, şu iki soruya cevap bularak karar vermeleri gerekiyor:

1. Daha verimli ve kapsayıcı bir iş ortamı için nasıl daha çok kadın yönetici istihdam ederim?
2. Mevcut kadın yöneticilerin de büyük istifa rüzgarına kapılmasını önlemek için ne yapabilirim?

Ekim Online Açık Sınıf Eğitimleri

4-11-18-25 Ekim 2022 (4 Gün) İnsan Odaklı Yeni Nesil Performans Gelişimi ve OKR Sertifika Programı
Ekin Yiğit



4-5 Ekim-18-19 Ekim 1-2 Kasım 2022 (6 Gün) Değerlendirici Yetiştirme Sertifika Programı
Dr. Özlen Çetin



10 Ekim 2022 (1 Gün) İnsan Kaynaklarında Robotik Proses Otomasyonu
Emre Tuna Aydın



10 - 11 Ekim 2022 (2 Gün) Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri
İpek Aral



12 Ekim 2022 (1 Gün) Bağlılık Mülakatları
Demet Uyar



12 Ekim 2022 (1 Gün) Resilience-Duygusal Dayanıklılık
Mehpare Şayan Kileci



13-14 Ekim 2022 (2 Gün) Bordrolama Eğitimi
Özdemir Erdal



13-14 Ekim 2022 (2 Gün) Değişim Yönetimi
Dr. Melik Karabiyiçoğlu



17-18 Ekim 2022 (2 Gün) Uygulamalı Ücret ve Yan Haklar
Emre Tuna Aydın



18 Ekim 2022 (1 Gün) Agile Performance Management - Çevik Performans Yönetimi
İnanç Cıvaz



18-25 Ekim-1-8Kasım 2022 (4 Gün) Akredite Online Mentorluk Programı
Dr. Rıza Kadılar ve Nuray Tamer



19 Ekim 2022 (Yarım Gün) Yetenek Miknatısı Organizasyon
Sibel Kınak



25-26 Ekim 2022 (2 Gün) Eğitiminin Eğitimi
Mehpare Şayan Kileci



Gençler,

4 gün çalışmak istiyor

Kariyer platformu Youthall'ın "Çalışma Süreleri ve Modeli" araştırmasına göre, Türkiye'de gençlerin yüzde 89'u haftada dört gün çalışmak istiyor. Araştırmaya katılan şirketlerin İK yöneticilerinin yüzde 79'u çalışma saatlerinin azaltılmasına sıcak bakarken, yalnızca dördte biri "Haftada dört gün çalışılabilir" diyor.

Haftada 4 gün çalışma ve çalışma saatlerinin azaltılması, birçok ülkenin gündeminde yer alıyor. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Vedat Bilgin, 18 Temmuz 2022'de, pek çok ülkede, çalışma sürelerinin günde 8 saatin altına çekilmesine dönük çalışmalar olduğuna dair açıklamasıyla konuya dikkatleri çekti. Kariyer platformu Youthall, bu eğilimin Türkiye'deki yankılarını ölçmek amacıyla, çalışanlar ve yöneticilerle "Çalışma Süreleri ve Modeli" adlı araştırmasını gerçekleştirdi.

Araştırmaya katılan 18-35 yaş arasındaki 1130 genç, çalışma saati yerine çalışma gününün azaltılmasına daha sıcak baktı. Günümüzde gençlerin dördte üçünün 5 gün çalıştığının belirtildiği araştırmada; çalışan gençlerin yüzde 88,9'u haftada 4 gün çalışmak istiyor. Gençlerin yüzde 83'ü ise 6 saatlik çalışmaya olumlu bakıyor. Kadınlar arasında bu oran yüzde 87.

Her 3 gençten 1'i fazla mesai yapıyor. Mesai yapanların yüzde 80,2'si fazla mesai ücreti almıyor.

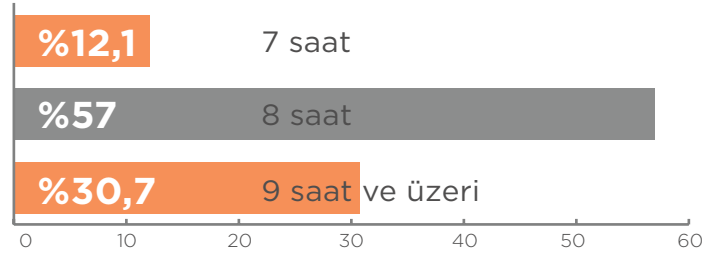
Gençlerin yüzde 33,2'si, yani her 3 gençten 1'i mesai süresinin aşıldığını ifade ediyor. Bu gençlerin yüzde 25'i ise mesai aşımının haftada 10 saat ve üzerinde gerçekleştiğini aktardı. Mesai yapanların yüzde 80,2'si fazla mesai için herhangi bir ek ücret almadığını belirtti.

İş dünyasındaki kadın ve annelerin yarısı, yoğun çalışmaktan şikâyetçi

Çalışan annelerin yüzde 63'ü çalışma hayatında karşılaştıkları en büyük zorluğun yoğun çalışma temposu

ve iş ve özel yaşam/aile dengesini kurmak olduğunu belirtiyor. Bu sıralamayı yüzde 53 ile fırsat eşitsizliği takip ediyor. "Seçtiğiniz meslek neden annelik rolünüze uyumlu değil?" sorusuna, çalışan annelerin yüzde 54'ü "Çok fazla iş yüküm/sorumluluğum var" dedi.

GENÇLERİN GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRESİ



Gençlerin yüzde 46'sı kendini mutsuz hissediyor

Çalışan gençlerin yüzde 54'ü çalışma hayatından mutlu olduğunu ifade eden, yüzde 46'sı kendini mutsuz hissediyor. 25 yaş üzerindeki çalışanların yüzde 51'i, kendilerinden genç olanlara kıyasla daha mutsuz çalıştıklarını söylüyor.

Çalışan adayları da 4 gün diyor

Araştırmaya katılan gençlerin yüzde 45'i hâlihazırda çalışmayan, yani çalışan adayı. Bu gençlerin yüzde 83'ü, çalışmak istedikleri şirketlerde çalışma saatlerinin günde 6 saate indirilmesinden yana. Çalışan adaylarının yüzde 87'si ise haftada 4 gün çalışmayı cazip bulurken yüzde 70'i hibrit düzende çalışmak istiyor. Araştırmaya katılanların yüzde 85'i, hibrit modelin sürekli hale gelmesini istiyor.

İK yöneticilerinden, daha az mesaiye yeşil ışık

Araştırmaya katılan 241 şirketin yüzde 82,7'si haftada 5 gün çalışıyor. Büyük şirketlerin üçte birinde, günlük çalışma süresi 9 saat. Araştırma sonuçlarına göre, orta ve küçük şirketlerin yüzde 13'ünde günlük çalışma süresi 9 saatin üzerinde. Şirketlerin İK yöneticilerinin yüzde 78,7'si 6 saatlik çalışmaya yeşil ışık yakıyor; yüzde 25'i ise 4 günlük çalışma süresine "evet" diyor.

10 yöneticiden 9'una göre, hibrit ve uzaktan çalışma, geleceğin çalışma modeli olacak.

Şirketlerin yüzde 11'i, 4 gün çalışmaya tamamen karşı

Araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 1'i haftada 4 gün çalıştıklarını belirtirken, yüzde 63'ü 4 gün çalışma konusunu değerlendirdiklerini ifade etti. Büyük şirketlerin yüzde 70'inde ise karar süreçlerinin zaman alacağı gözlemlenirken, yüzde 11'lik kesim ise bu uygulamaya tamamen karşı olduğunu belirtti.

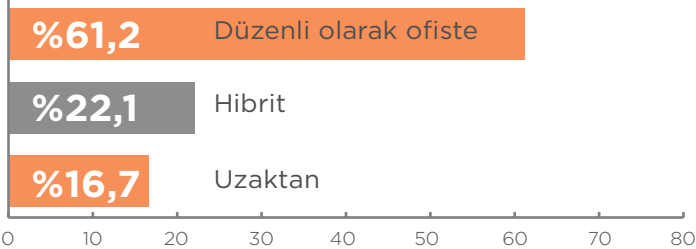
4 gün çalışmaya karşı olanların kaygı nedenleri:

1. Çalışma verimliliğini düşürme
2. İş disiplini bozma
3. Şirket kültürünü zayıflatma
4. İşten çıkarmalara neden olma

Gençler, hibrit çalışma modeli istiyor

Pandemi ile birlikte iş dünyasında yoğun olarak tercih edilen uzaktan çalışma ve hibrit model yerini yeniden ofislerde çalışmaya bıraktı. Araştırmaya göre günümüzde şirketlerin yarısı ofislerinde düzenli olarak çalışıyor, üçte biri ise hibrit çalışma düzeni uyguluyor. Hibrit çalışanların oranı şirketteki çalışan sayısının artışına paralel olarak da artış gösteriyor. Ancak hem gençler hem de İK yöneticilerine göre bu durum çok uzun sürmeyecek.

GÜNCEL ÇALIŞMA MODELLERİ



Kadınlar, hibrit çalışmada kendilerine daha fazla zaman ayırabiliyor

Y ve Z kuşağı artık ofislerde çalışmak istemiyor. Özellikle de kadınlar. Araştırmaya katılan gençlerin yüzde 87,8'i çalışma modelinin hibrit olmasını istiyor. Kadınların hibrit modele yönelik ilgisi ise erkeklerden daha yüksek. Kadınların yaklaşık üçte biri, hibrit model çalışarak kendilerine daha fazla ayırabildiklerini düşünüyor. Erkeklerin ofis hayatına yönelik en önemli şikâyeti ise yolda kaybedilen zaman.

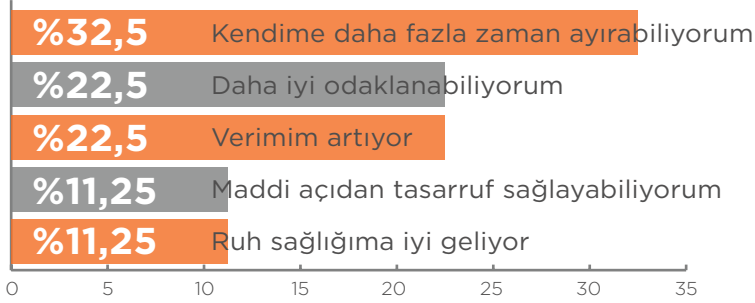
“Şirketler, gençlerin talepleri doğrultusunda ‘albeni’ yaratmalı”

“Y ve Z jenerasyonları önceki kuşaklardan farklı. Gençlerin talepleri iş dünyasını değiştiriyor. Pandemi döneminde doğal olarak gelişen farklı çalışma modelleri, hem şirketlere hem de çalışanlara yeni ufuklar açtı. Yaptığımız araştırmalar, insan kaynakları yöneticilerinin gençler için yeni motivasyonlar gerektiğinin farkında olduklarını ortaya koyuyor. Gençlerin tercih listesinde olmak çok kolay değil. Genç çalışanların şirkete bağlılığını arttırmak da eskiye kıyasla zorlaştı. Bu nedenle en iyi çalışanları isteyen şirketler, çalışma koşullarını gençlerin talepleri doğrultusunda düzenleyerek albeni yaratmalılar. Çalışma saatlerinin azaltılmasının tüm dünyada konuşulduğu bir dönemde yaptığımız bu araştırma, ülkemizdeki şirket yönetimlerinin de bu konuya oldukça sıcak baktıklarını gösterdi.”

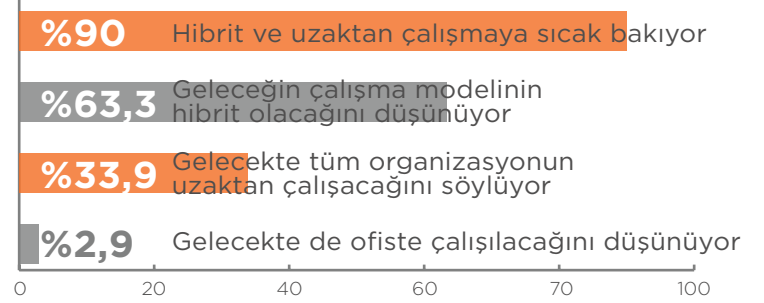


EMRE AYKAN
Youthall CEO'su

KADINLARIN HİBRİT VE UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİNİ TERCİH ETMELERİNDEKİ NEDENLER



GELECEĞİN ÇALIŞMA MODELİNE DAİR YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ



“4 gün çalışma, ‘güçlü mental sağlık’ anlamına geliyor”

“Haftada altı güne varabilen ‘sürekli çalışma’ durumu, üretkenliğin azalmasına ve daha yüksek işletme maliyetlerine neden oluyor; çevre ve insan üzerinde olumsuz etkiler yaratıyor. Haftada 4 gün çalışma düzeninin, yetenek kıtlığının zirveye ulaştığı günümüzde, en yetenekli çalışanları cezbedeceğini düşünüyorum. Çalışanlar için bu sistem, özel yaşamda sevilen aktivitelere daha çok vakit ayrılabilmesi için daha güçlü bir mental sağlık anlamına geliyor. Karşılıklı kazanım sağlayacak bu sistem uygulandığında, 5 günlük çalışmanın sağladığı verimden herhangi bir şey kaybedilmeyeceğini düşünüyorum. Çalışma günü ve saati gibi konuların yerine, yapılan iş ve proje çıktılarının konuşulacağı bir döneme doğru ilerliyoruz. En yüksek verimi, insanların kendi çalışma saatlerini hayat dinamiklerine göre planlayabildikleri sistemler sağlayacak.”



ÖZLEM ALİMUTO
Arçelik Global Yetenek Kazanımı ve İşveren Markası Lideri
PERYÖN Genç Üyesi

“Daha kısa çalışma saatleri işveren markasının değerini yükseltir”

“Çalışma sürelerinin kısaltılmasına yönelik uygulamalar kurumlar üzerinde pozitif bir etki oluşturacaktır. Özel yaşamlarına daha çok vakit ayıran çalışanlar, yeni düzende iş programlarını oluşturma konusunda daha çok inisiyatif alarak, daha esnek, kendini daha değerli hisseden, kurumuna daha bağlı bir profil oluşturabilir. Aynı zamanda kurumları çekim merkezi haline getiren bu uygulamalar, işveren markasının değerini de yükseltir. Ancak bu uygulamaların verimli şekilde etkinliğini sürdürebilmesi için; hedefler ve anahtar sonuçlara odaklanan performans yönetim sistemi (OKR), dijitalleşme gibi bazı gerekliliklerin yerine getirilmesi gerekiyor. Hepsinden önemlisi, kontrol ve denetimin göreceli olarak azaldığı bu yeni düzenin ayrılmaz bir parçası olan ilham veren, şefkatli liderlere ihtiyaç var.”



PINAR BAYKAL
HUTCHINSON PFW Havacılık İnsan Kaynakları İş Ortağı
PERYÖN Genç Üyesi



Ender Ermiş*
py@peryon.org.tr

YÖNETİCİNİN ÇANTASINA “KOÇLUK” DA EKLENMELİ

Yıllardır kullanılan yönetim dinamiklerinin uygulamaları değişiyor. Başarıya giden bir yol varsa, o yol kesinlikle çalışan bağlılığı ve motivasyonundan geçiyor. Verimli çalışmanın sürdürülebilir olması için etkili liderliğin rolü oldukça önemli. Günümüz koşullarında, değişen çalışan kimliği karşısında yönetim ve liderlik anlayışına “koçluk” da dahil edilmeli.

Bugün, her ölçekte çalışan birçok işletme, yönetim dâhisi kabul edilen Peter Drucker’ın, “Ölçemediğiniz hiçbir şeyi yönetemezsiniz” sözünden besleniyor. Drucker, bazı yazılarında insan kaynaklarının verimsiz bir çalışma olduğunu söylemiş olsa da işaret ettiği şey kesinlikle verimli çalışmanın kendisiydi.

Verimli çalışmanın sürdürülebilir olması için etkili liderliğin rolü oldukça önemli. Yıllar önce katıldığım bir eğitimde Toyota CEO’sunun Türkiye’deki üretim fabrikasında kaza geçiren bir işçiyi evinde ziyaret etmesi beni çok etkilemişti. Şüphesiz bugün, insan kaynaklarının en önemli konularından biri çalışan bağlılığı. Yeni kuşakların iş hayatına dâhil olması ile kurulan denge ve beraberinde yıllardır kullanılan yönetim dinamiklerinin uygulamaları değişiyor. Artık aidiyet duygusu yüksek ve daha mutlu çalışanların varlığını mümkün kılmak, yine liderlerin bu konulara verdiği önemle paralel olarak yükselip düşebiliyor.

Genellikle performansa dayalı bir ölçeklendirme kullanan şirketler, düşen performans karşısında sınırlı stratejiler uygular. Ancak performans ölçeği tam aksine oldukça fazla parametreden oluşur. Puantaj, disiplin, takım çalışması, satış, uyumluluk, CRM vb. birçok kriter toplanır. Elbette bir performans sistemi ve buna bağlı çalışma yönetimi olacak. Ancak önemli olan, düşen performansın veya işe karşı bağlılığın kaynağına inebilmek. Hiçbir ölçme sisteminin buna kaynak olmadığını düşünenlerdenim.

**Gemiyi ilk terk edenler,
iyi performans gösterenler oluyor**

Günümüzde başarının birçok sırrı veya formülünden bahsedilebilir. Ancak başarıya giden bir yol varsa, o yol kesinlikle çalışan bağlılığı ve motivasyonundan geçiyor. Ekibinizdeki zor ve düşük performans gösteren çalışanlardan, en yetenekli ve en deneyimli çalışanlarınıza kadar liderlik etmeniz, ekip çalışmasını başarabilmeniz, özellikle iyi çalışanların aidiyetini sağlamanız, iş gücünü

kaybetmemek açısından son derece önemli. Şunu unutmayalım; ortaya çıkan yüksek performans doğru yönetilemez ve çalışan da bunun karşılığını bulamazsa, genellikle gemiyi ilk terk edenler, iyi performans gösteren çalışanlar oluyor.

**Değişen çalışan kimliği,
yöneticilik rolünü değiştiriyor**

Değişen çalışan kimliği karşısında yöneticilik rolünün de değişmesi gerektiğine inanıyorum. Bu rolün içerisine etkisi, faydası ve dönüşümü tüm dünyada kabul görmüş “koçluk” yaklaşımının karışmasını destekliyorum.

Fortune dergisinin ilk 1000’de olan şirketlerin yöneticileriyle yaptığı bir araştırmada, 6-12 ay arasında koçlukta yararlanan liderlerin şu alanlarda gelişim ve fayda sağladığı sonucu elde edilmiş.

- Çalıştığı ekiple ilişkilerinin iyileşmesi - Yüzde 77
- Üst yöneticileri ile ilişkilerinin iyileşmesi - Yüzde 71
- Takım çalışması - Yüzde 67
- İş memnuniyeti - Yüzde 61

Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı’nın “Kurumsal Koçluk Araştırması”na göre koçluğun dahil edildiği yönetimlerin sağladığı diğer faydalar şunlar¹:

- Bireysel iş performans artışı
- Sonuçların ileri yönlü gelişmesi
- Şirket kültürünün oluşması
- Özgüven, kişisel yeteneklerin gelişmesi ile hedeflere ulaşabilme kolaylığı

Koçluk, çalışanların kişisel gelişimlerinde sorumluluk almasını sağladığı gibi, şirketlere de başarı yolculuğunda hız kazandırıyor.

Peter Drucker, bugün yaşasaydı belki de yönetim çantasının içine koçluğu da eklerdi.

¹ Kaynak: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/180433>

Popüler Yönetim Dergisi 100. sayısını kutluyor!

Popüler Yönetim (PY) Dergisi, 1984'te "Peryön Bülteni" olarak yayın hayatına başladı. İş dünyasının değişen dinamikleri doğrultusunda 2000 yılında "Personel ve İnsan Kaynaklarına Yön Verenler Dergisi" ne dönüştü. 2005'ten bu yana ise "PY" adıyla yayın hayatını sürdürüyor. Dergimiz, PERYÖN üyeleri ve okurlarından aldığı destek ve güçle; iş dünyası ve insan yönetimi gündeminin nabzını tutuyor.



BUKET ÇELEBİÖVEN

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

İnsan yönetimi alanının değişimine bire bir tanıklık eden Popüler Yönetim Dergisi (PY), yerel, ulusal ve küresel gelişmeleri yakından takip ederek, İK ve yönetim trendlerini ülkemizin gündemine taşıyan çok değerli bir yayın. Alanında, sürdürülebilir yayıncılığın en iyi örneklerinden biri olan dergimizin kökleri 1984'e uzanıyor. Dergimiz, PERYÖN misyonu ve vizyonu doğrultusunda, evrensel yayıncılık ilkeleri ışığında, her kişi ve kuruma eşit mesafede durarak, kendini güncelleyip sürekli yeniliyor.

PY Dergi'nin 100. sayıya ulaşması yalnızca derneğimiz için değil, aynı zamanda İK alanına emek veren profesyoneller ve iş dünyası adına da büyük bir gurur. Dergimize farklı katkılar sunan iş insanlarına ve paydaşlarımıza, yazarlarımıza, yayın ekibimize, yönetim kurulumuza ve elbette okurlarımıza, destekleri için teşekkür ediyorum. Kutladığımız ortak eserimizdir. Nice 100 sayılara!



EBRU FİRUZBAY

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

PERYÖN'ün "şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek" vizyonu doğrultusunda, insan kaynakları profesyonellerine sunduğu en değerli kaynaklardan biri de PY Dergi. İşin ve çalışanın dünyasının hızla

değiştirdiği bu süreçte, sahip olduğu vizyon ve danışman bakış açısıyla PY Dergi bizlere kılavuzluk ediyor. PY Dergi ekibine ve yayınımda değerli görüşleriyle yer alarak destek veren tüm profesyonel iş insanlarına teşekkür ederim. Bugünü anlayıp geleceği şekillendirebilmek üzere nice 100 sayılara!



HAKAN ONEL

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

PY Dergi, PERYÖN'ün İK alanında çalışma hayatına katkı sağladığı en önemli kaynaklarından biri. Sadece İK profesyonellerinin değil, insan yönetimine liderlik edenlerin de "başucu kaynağı"na dönüşmüş bir

yayın. Hızlı değişen ve gelişen iş dünyasında, herkesin bilgi ve deneyimini paylaştığı bir platform. PY Dergi'nin bugünlere gelmesinde emeği geçen herkesi kutluyorum. Nice 100 sayılara...



AHMET AKSOY

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

Dünyanın büyük bir belirsizlikten geçtiği bu dönemde geleceğin iş dünyasının bize çizdiği rotanın en temel yapıtaşı "insan" ve insan da artık değişiyor. İnsanın mücadele ettiği riskler artık çok daha farklı. Geleceğin

çeşitlenen işlerinin tanımlanması, yeni yetkinlikler kazandırılması, kapabilite yapılandırılmaları, liderlik ve kültür yaklaşımlarının geliştirilmesi insan yönetiminin gündemini oluşturacak başlıklar arasında.

Etkin ve etkili insan yönetimi ancak kendini güncelleyen, fikri ve bilgisiyle organizasyonlara yön veren ve geleceği bugünden görüp hazırlanan insan kaynakları profesyonelleriyle mümkün. Bu yolculukta en büyük destekçimizin PY Dergi olacağından hiç kuşumuz yok.



ALİ KÂMİL UZUN

PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi

PY Dergi, önemli bir birikimin ifadesi ve başarı hikâyesidir. İnsan odaklı içeriğiyle, İK profesyonelleri ve insan yönetimine önem verenlere geleceğe ortak olma ve yarına hazır olmaları için fırsatlar sunuyor, farkındalık yaratıyor.

PY Dergi'nin kesintisiz, uzun soluklu yayıncılık başarısı; birlikte değer yaratmanın güzel bir örneğidir. PY Dergi, sürdürülebilir başarı ruhunun anlaşılmasında topluma ilham veriyor.



DR. ARZU UĞUR

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

PY Dergi, insan kaynakları profesyonellerinin ve yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin paylaşıldığı değerli bir platform. Gündemi yakından takip eden PY Dergi'nin 100. sayısına kadar emeği geçen bütün arkadaşlarımı

kutluyor, başarılarının devamını diliyorum.



PROF. DR. ELA ÜNLER

Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

PY dergi yıllardır sürdürdüğü istikrarlı tavırla insanın değerli olduğunu iş dünyasına göstermeye devam ediyor. Yayınladığı tüm bilgi ve deneyimlerle çalışanların kendilerini kuruma değer

katan önemli bireyler olarak görmelerini sağlıyor. İş yaşamına katkılarının ve başarılarının devamını gönülden diliyorum.



DR. HABİBE AKŞİT

PERYÖN Etik Kurul Üyesi

PY Dergi, ilk sayıdan itibaren bütünsel bir bakış açısını yansıtmayı hedefledi. Güncelle birlikte, sağlam temelli yaklaşım ve çalışmaları da paylaşarak, bu bütünselliği destekledi. Benim açımdan PY Dergi, farklı akıl, bilgi,

deneyim ve çalışmaların buluştuğu güzel bir platform. Nice 100 sayılara!



İDİL TÜRKMENOĞLU

PERYÖN Yayınlar Danışma Kurulu Üyesi

PY Dergi, her birey ve kuruma eşit uzaklıkta kalmayı başararak kendini her dönemde yeni fikir ve bölümlerle yeniliyor. Yönetim, liderlik ve insan kaynakları alanında literatüre değer

katmaya devam ediyor. Yolumuz açık olsun, nice 100'lere...



MEHMET KOÇAK

PERYÖN Devlet ve Kamu İlişkileri Danışma Kurulu Üyesi

PY Dergi, ihtiyaç alanlarını titizlikle profesyonellerin gündemine taşıyarak aynı sorumluluk altında birleşmeyi ve daha iyisi için üretmeyi mümkün kılacak bir zemin oluşturuyor. Çalışma

hayatının sorunlarına karşı bilimsel veriler ışığında etkili çözümler sunulmasına ve insana yararlı iş odağından ayrılmayacak politikaların oluşturulmasına katkı sağlamayı sürdürüyor. Tüm bu başarısını sürdürürken aynı zamanda günümüzün bilgi karmaşasından sıyrılarak "güvenilir" çizgisini korumaya devam ediyor.



H. MURAT BABADALI

PERYÖN Etik Kurul Üyesi

PY Dergi, ülkemizde iş ve insan yönetiminin gündemini belirleyen dikkat çekici başlıkları ve birbirinden değerli yazarlarıyla camiamızın nabzını tutuyor. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak her sayısında birbirinden önemli

konulara değinen PY Dergi, başta öğrenciler olmak üzere insan kaynaklarına ilgi duyan her kesimden kişinin ulaşabileceği güvenilir bir bilgi kaynağı. Bu niteliği ile PY Dergi derneğimizin ve mesleki bilgilerimizin nesiller boyu aktarılabilmesi için bir "kurumsal hafıza" kaynağına dönüştü.



ÖNDER ŞENOL

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

PY Dergi, yıllardır İK alanında yenilikleri ve trendleri aktarıyor. İnsanı odağında tutarak, bugüne ve geleceğe dair değer yaratan yayıncımız en güncel gelişmeleri okurlarla paylaşmaya kesintisiz devam ediyor. 100. sayımızı

kutlayarak, merakla ve heyecanla dergimizin başarılarının devamını diliyorum.



DR. RIZA KADILAR

PERYÖN İK Dijitalizasyon Danışma Kurulu Üyesi

PY Dergi'yi her okuduğumda, "Acaba kaçırdığım, okumadığım sayı var mı?" diye düşünüyorum. Ufuk açan yazılar, güncel konular ve sektördeki önemli gelişmelerden haberlerle her sayı birbirinden faydalı. Nice 100 sayılara!



SERDAR KALAYCIOĞLU

PERYÖN Ege Şubesi Başkanı

PY Dergi, insan yönetimine gönül verenlerin adeta baş ucu yayınıdır. Tüm sayılarını hala biriktirdiğim için çok değerli bir arşive sahibim. PY Dergi aracılığıyla, merkezden şubelerimize ve temsilciliğimize dek, ülkenin

her yerinde sesimizi duyurabiliyor ve faaliyetlerimizi sunabiliyoruz. 100. sayımız kutlu olsun!



TUĞBA ÖZKABAĞCI

PERYÖN Etik Kurulu Başkanı

PY Dergi, PERYÖN'ün çalışmalarının yanı sıra sektördeki hareketlerle ilgili gelişmelere yer vermesi okurlar için çok değerli. PY Dergi'yi arşivliyorum. Böylece, bir başvuru kaynağı olarak dergiden yararlanıyorum. Geçmişten

bugüne, bu dergi aracılığıyla bağ kurmak çok anlamlı. Gösterdiğiniz emek ve katkılar için teşekkür ederim.

Üyelerimize, gönüllülerimize, okurlarımıza, yazarlarımıza ve destek veren tüm profesyonellere teşekkürler. Birlikte nice 100 sayılara!

Deloitte.



Cem Sezgin

Ortak - Deloitte Danışmanlık
py@peryon.org.tr

1992-2022

1992’de üniversiteden mezun olduğunuzu ve iş aradığınızı düşünün. Bilgisayar ve internet kullanımı – bugüne kıyasla – neredeyse yok gibiydi. O yıllarda, üniversiteler ve kurumlar arasındaki iş birliğinin derinliği ve genişliği, iş arayan mezunlar için yarattığı katkı oldukça mütevazı boyuttaydı. Deneyimli gönüllülerden, mentor’lardan beslenmek böylesine erişilebilir değildi. Stajlar sadece formaliteydi. Bugün ise kaynaklar oldukça çeşitli. Bunca farklı ve birçoğu rahatlıkla erişilebilir kaynağa sahipken, gençlerimizin bu kaynaklardan; kurum, kariyer seçiminde ve iş başvurularında ne derece etkin ve verimli şekilde faydalandıkları, büyük bir soru işareti.

Bugünü değerlendirirken, bazen geçmişi hatırlamak en faydalı yöntemlerden biridir. Şimdi 1992’de üniversiteden mezun olduğunuzu ve iş aradığınızı düşünün. Erken dönem X kuşağı ve öncesi kuşaklar için hatırlaması bile zor yıllar. Y ve Z kuşaklarının canlandırmakta güçlük çekecekleri bir yıl. Birçoğu henüz doğmamıştı bile. Ama lütfen izin verin, sizi bir süreliğine o döneme götürüvereyim.

İnternette bilgi toplamak mı, o da ne?

Yeni bir mezun için nasıl yıld 1992? Mesela bilgisayar ve internet kullanımı – bugüne kıyasla – neredeyse yok gibiydi. Hemen hemen her şey manuel yürüyordu. Dolayısıyla başvuracağınız şirketler/sektörler, mülakatlarda kullanılan yöntem ve vaka çalışmaları hakkında ve görüşeceğiniz kişiler ile “İnternette bilgi toplamak” gibi bir şansınız bulunmuyordu. Şuraya hemen bazı site ve platformların kuruluş yıllarını bırakayım: Yahoo! (1994), Google (1998), LinkedIn (2002), Facebook (2004), Youtube (2005) ve Twitter (2006). Üstelik bunlar söz konusu şirketlerin sadece kuruluş yılları; yani ürün ve hizmetlerinin bireyler tarafından yaygın şekilde kullanılmaya başlandığı yıllardan bahsetmiyoruz. Kurumlar tarafından benimsenmeleri ise biraz zaman aldı. Tabii ki daha bilinçli ve bilgili bir aday olmak adına, bu tarz bilgileri edinmek için tek başvurulacak kaynak dijital mecralar değil.

Evet, bugün açık ara en zengin kaynak olabilir ama başka

referans noktaları da mevcut. O halde diğer seçenekleri masaya yatıralım: Mesela adaylara yön gösterebilecek o dönemin dominant mecrası olan basılı yayınlara (Özgeçmiş hazırlamaya dair kitaplar, sektörleri tanıtan yayınlara, kariyer ve iş hayatı ile ilgili dergiler vs.) erişmek kolay değildi. Seçenekler – özellikle Türkçe – sınırlıydı.

İş dünyası ve akademi iş birliği güçlü değildi

Bir diğer alternatif olarak ise “Üniversite Kariyer Merkezleri” aklımıza gelebilir. Dijital platformlara mahkûm olmadan da mezunları yönlendirebilecek ve son derece anlaşılır misyona sahip bir oluşum. Dolayısıyla insanlar, pekâlâ 1992’de de bu tür merkezlerin gayet aktif şekilde devrede olduklarını düşünebilir. Oysa, o yıllarda üniversiteler ve kurumlar arasındaki iş birliğinin derinliği ve genişliği, iş arayan mezunlar için yarattığı katkı oldukça mütevazı boyuttaydı. İş dünyası ile akademik dünya arasındaki köprüler yeterince güçlü değildi. Buradan hareketle “o yıllarda hiç böyle oluşumlar bulunmuyordu” gibi bir algı oluşması, buna öncülük etmiş kurumlarımıza büyük haksızlık olur. Öte yandan, nicelik ve nitelik olarak o yıllarda, henüz yolun başında olduklarının altını çizmeliyiz. Ayrıca günümüzdeki gibi öğrencileri girişim ve yatırım ekosistemi ile buluşturan gelişmiş kuluçka merkezlerinden bahsedebilmek de söz konusu değildi. Öğrenci kulüpleri çok daha kısıtlı imkanlara sahipti. Üniversitelerin düzenlediği kariyer günleri, şirketlerin yaptıkları tanıtım ve bilgilendirme aktiviteleri, günümüzdekilere göre oldukça sönük geçiyordu.

Mentor'lar erişilebilir değildi

Peki ya şu anda gençlere, öğrencilere, yeni mezunlara rehberlik eden mentor'lar, koçlar, kariyer danışmanları, duayen iş insanlarının katkısı? Bugün oldukça yaygın olan bu tarz yönlendirici ve destekleyici figürlerin devreye girmesi, o dönemlerde hiç de böylesi popüler değildi. "Bir bilene danışmak, feyz almak", en azından bunu, bugünkü profesyonel ve bilinçli kanallarla mümkün kılmak, çoğu maddi bir kazanım beklemezsizin bu yardımı sunan donanımlı ve deneyimli bir gönüllüler ordusundan beslenmek bugünkü gibi erişilebilir değildi. Günümüzde ise sadece bir kişiden değil, farklı rehberlerden destek alan yığınla şanslı öğrenci var. Bırakın sorularımızı yanıtlamayı, sormadığımız bazı belirleyici soruları bile aklımıza düşürmeyi sağlayacak bu boyutta bir kaynaktan eskiden mahrumken, şu anda adeta standart haline gelmiş bir imkân olarak bundan faydalanıyoruz.

Stajlar şekilseldi, hatır stajları yaygındı

Tabii ki staj konusunun önemine değinmeden geçemeyeceğim. 1990'ların başına döndüğümüzde çoğu kısa dönemli, entelektüel boyutu minimal, gerek sundukları gelişim, gerekse ileriye dönük kariyer fırsatları açısından yeterince tatminkar olmayan stajlar ağırlıktaydı. Şekilsel stajlar ve "hatır stajları" en çok rastlanan staj tipleriydi. Öğrencilerin gerçek anlamda çalışma hayatını önden deneyimledikleri, kurumları ana hatları ile tanıma fırsatı buldukları, ileriye dönük faydalı ilişkiler geliştirdikleri stajların oranı oldukça azdı.

Artık adayların elinde çok çeşitli imkanlar bulunuyor

Gelelim günümüze... İş dünyasını, çalışma hayatını, meslekleri, şirketleri, sektörleri, markaları, liderleri tanımak, sunulan finansal koşullar ve tabi olunan yasal ve düzenleyici çerçeveden, iş kanunlarından haberdar olmak,

fırsatları ve riskleri tartmak, kıyaslamalar yapabilmek adına yeni mezunların elinde müthiş imkanlar var. Bu imkanlar hem daha bilinçli başvurular ve tercihler yapmada hem de mülakatlara çok daha iyi hazırlanmada adayların ellerini hayli güçlendiriyor. Bazen bu yüklü bilgi ve fazla uyarıcı etken olumsuz etkiler yaratıyor olsa bile, toplama bakıldığında mezunların oldukça lehine bir durum.

Adaylar kariyer hedeflerini belirleme sürecinde, ellerindeki olanaklardan etkin ve verimli şekilde yararlanıyorlar mı? İş dünyası olarak, bu soruya tatmin edici bir yanıt ararken, her defasında 'kuşaklar' deyip işin içinde sıyrılmaya çalışmak artık içimize sinmiyor.

Kuşkusuz 20'li yaşlarının başındaki genç bireylerin geleceklerini ve kariyerlerini tasarlama noktasında tamamıyla berrak zihinlere ve net kararlara sahip olmalarını beklemek gerçekçi ve adil değil. Öte yandan bunca farklı (ve birçoğu rahatlıkla erişilebilir) kaynağa sahipken, önlerinde 4-5 yıl süren bir üniversite hayatı, yani geniş bir zaman dilimi varken, gençlerimizin azımsanmayacak bir kısmının bu kaynaklardan kurum, kariyer seçiminde ve iş başvurularında ne derece etkin ve verimli şekilde faydalandıkları büyük bir soru işareti. İK profesyonelleri ile bu konuyu sık sık masaya yatırıyor, ancak açıkçası sebeplerini bulmakta zorlanıyoruz. Tatmin edici bir yanıt ararken, her defasında "kuşaklar" deyip işin içinde sıyrılmaya çalışmak artık içimize sinmiyor. Tercihler, koşullar, doğrular elbette değişebilir. Ancak kariyer tasarımı, meslek seçme ve iş bulma süreci üniversiteden mezun olduğunuzda değil, üniversiteye girmeden önce başlar. 1992'yi artık unutalım, 2022'yi ve sonrasını yaşayalım...



PERYÖN'ün yeni Genel Sekreteri Rüya Gülmez, görevine başladı

PERYÖN, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Genel Sekreterliği görevine, pazarlama ve danışmanlık alanlarında deneyimli iş insanı Rüya Gülmez getirildi. 1995-2015 arasında pazarlama alanında faaliyet gösteren Gülmez, bu deneyimini, 2015'ten itibaren "Danışmanlık" alanına yöneltti. Bu süreçte Gülmez, STK ve KOBİ'lerle çeşitli projeler yürüttü.

PERYÖN, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Genel Sekreterliği görevine, pazarlama ve danışmanlık alanlarında deneyimli iş insanı Rüya Gülmez getirildi.

Rüya Gülmez, lise eğitimini Özel Saint Benoit Fransız Lisesi'nde tamamladıktan sonra, Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. "İşletme" yüksek lisansını Yeditepe Üniversitesi'nde tamamladı.

Kariyerine, 1995'te, Iveco Pazarlama Departmanı'nda başladı. Ardından sırasıyla, Pizza Hut&KFC'de Marka Müdürü, HSBC Advantage'da Ürün Yönetimi Bölümü'nde Müdür Yardımcısı olarak devam etti. Turkcell'de Pazarlama ve Satış bölümlerinde farklı pozisyonlarda görev aldı. Turkcell Çözüm Yönetimi Grup Satış Müdürlüğü görevinden



RÜYA GÜLMEZ

PERYÖN, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Genel Sekreteri

Mart 2015'de ayrılarak danışmanlık kariyerine başladı.

Ağırlıklı olarak STK'larla ve KOBİ'lerle projeler gerçekleştiren Gülmez, 2017-2018 döneminde YenidenBiz Derneği Genel Koordinatörlüğü'nü yürüttü. Rüya Gülmez, PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nden önce, YenidenBiz Flex Danışmanlık Platformu Lideri olarak görev yapıyordu.

"Hibrit çalışanlar daha mutlu ve daha sağlıklı"

CISCO'nun EMEA bölgesinde yaptığı "Global Hibrit Çalışma Araştırması"na katılanların yüzde 76'sı, hibrit ve uzaktan çalışma modelinin yaşamlarını her anlamda iyileştirdiğini söyledi.

CISCO'NUN Avrupa, Orta Doğu ve Afrika (EMEA) ülkelerinde yaptığı "Global Hibrit Çalışma Araştırması"na göre, hibrit modelde çalışanlar, mental, fiziksel ve finansal bakımdan, diğer çalışanlara kıyasla daha iyi durumdadır. Araştırmaya göre çalışanların yüzde 76'sı hibrit ve uzaktan çalışma modelinin genel olarak yaşamlarını her anlamda iyileştirdiğini söyledi. Katılanların yüzde 75'inden fazlası ise özellikle daha esnek çalışma saatleri nedeniyle iş/özel yaşam dengelerinin daha iyi kurulduğunu aktardı.



Katılımcılar ne dedi?

- **%60** > İşe gidip gelmek için ayrılan zaman azaldığından haftada en az 4 saat "kendime" kaldı.
- **%39** > Aileme, arkadaşlarıma ve hatta evcil dostlarıma ayıramadığım zamana, hibrit/uzaktan çalışma sayesinde yeniden kavuştum.
- **%67** > Hibrit çalışma modeli aile ilişkilerimi iyileştirdi.
- **%46** > Arkadaşlık ilişkilerim güçlendi.
- **%78** > Hibrit çalışma sayesinde daha mutluyum.
- **%55** > Uzaktan çalışma stres seviyemi azaltmaya yardımcı oldu.
- **%60** > Uzaktan çalışırken daha çok egzersiz yapabildim ve yeme-içme alışkanlıklarımı değiştirdiğim için daha sağlıklı oldum.
- **%69** > Uzaktan çalışırken tasarruf yaptım.
- **%67** > İş değiştirmeyi düşünürsem tasarruf faktörünü de hesaba katacağım.



Mürsel Çavuş*

py@peryon.org.tr

DİJİTALİN KİTABI MI OLUR?

Bugün size hikayesine baştan sona eşlik ettiğim bir kitabı anlatmak istiyorum. Göksemin Gökalp Özdemir'in kaleme aldığı ve Elma Yayınevi'nden çıkan, "Dijitalin Kitabı mı Olur?", dijital dünyada büyümek ve marka olmak isteyenlere bilmeleri gereken her şeyi aktarıyor.

Kolektif House'un Şişhane lokasyonunu ofis olarak kullandığım yıllarda, binanın arka kapısından çıkar, küçük bir bankın üzerinde arkadaşlarla laflardık. O gün, Göksemin Gökalp Özdemir, bir arkadaşını ziyarete gelmişti. Ben de o bankın çevresinde küçük bir mola veriyordum. Göksemin ile orada, ayak üstü tanıştık. Koyu bir sohbetten sonra editör olduğumu öğrenince, "Bir gün seninle kitap yapalım" dedi. Kitap yazmaya niyet eden çoktur ama bu dileğini hayata geçiren çok az olur.

Göksemin ile sürekli haberleştik. Bir gün, üstelik oğlu Gökalp yeni dünyaya gelmişken, "Kitaba başlayalım" dedi. Ortak bir Drive dosyası açtık. Başlığına "Dijitalin Kitabı mı Olur?" ve 5 Kasım 2020 yazmıştı. Her hafta cuma gününe kadar bir bölüm yazıyor, gün içinde o bölüm hakkında bir saat toplantı yapıyorduk. Bu rutin aylarca Göksemin'in tüm yoğunluğuna rağmen devam etti. Hem işini hem anneliği hem de kitabı aksatmıyordu. Sadece bir kez, "Bugün modum düşük, ne yapsak?" diye mesaj attı. Hemen Google'ı açıp Elma Yayınevi'nin logosunu buldum. Ön sayfamızı kapak gibi tasarlayıp, "Drive'a bak" diye mesaj attım. Göksemin bu fikre bayıldı, "Hemen modum yükseldi" dedi, böylece yayınevimiz de belli olmuştu.

Türkiye'de genelde bir kitabın geçmesi gereken tüm aşamalar tamamlanmaz, seçkin yayınevleri bu nedenle, yerli yazarların kitaplarını basmayı pek tercih etmez. Biz ise tüm aşamaları sindire sindire tamamladık. Başka dillere çevrilse rahatlıkla tüm dünyada satılabilecek nitelikte bir kitap olduğunu söylersem abartmış olmam.

Ne anlatıyor?

Göksemin Gökalp Özdemir, 18 yıllık marka deneyimini sohbet eder gibi, adeta danışmanlık seansı şeklinde okuyucuya aktarıyor. Yazar, kitabın ilk bölümünde, güçlü marka olabilmenin ilkelerini anlatırken, ikinci bölümde dijital dünyada marka olmak için hangi adımları atmak gerektiğini açıklıyor.

Bir markayı satın almaya nasıl karar veriyoruz? Marka konumlandırması nasıl yapılır? Dijital itibarımızı nasıl güçlendiririz? e-Ticarette nasıl başarılı oluruz? Web sitemizi hedef kitlemiz nasıl ziyaret eder? Sosyal medya kullanmanın püf noktaları, reklam verenler için tavsiyeler, marka topluluğu kurmak, kişisel veri yaklaşımının markaya kattığı değer ve tabii Metaverse, NFT gibi yeni teknolojilerin markaya etkisi... Özdemir, kitapta deneyimlerini paylaşırken, markaların hayatını değiştirecek pratik öneriler de sunuyor.

Markanızı dijital dünyada parlatmak, hedef kitlenize en doğru mecralardan ulaşarak onlarla iyi iletişim kurmak istiyorsanız ve bir yol haritasına ihtiyacınız varsa, bu kitap tüm ihtiyaçlarınızı karşılayabilir.

Keyifli okumalar...



Yazar: **Göksemin Gökalp Özdemir**
Yayınevi: **Elma Yayınevi**

Dalgaları Aşmak

Yeni Dünya Düzeni İçin Bakış Açılı ve Çözüm Önerileri

Yazar: **Dr. Fatoş Karahasan**

Yayınevi: **Doğan Kitap**



Akademisyen, gazeteci ve yazar Dr. Fatoş Karahasan, pandemi sürecini odağına aldığı Kırılma Noktası kitabından sonra, bu kez pandemi sonrası yeni dünya düzenine odaklanıyor. Dalgaları Aşmak e-kitap olarak Doğan Yayınları, D&R ve Kobo iş birliğinde yayımlandı.

Bitersem Biterisin

Hayatını Dünya İçin Dönüştürme Yolculuğu

Yazar: **Olgar Ataseven**

Yayınevi: **Ceres Yayınları**



PY Dergi yazarlarından Olgar Ataseven'in kitabı okurlarını dönüşüme çağırıyor. Ancak bu çağrı, kişisel bir dönüşümü değil küresel bir dönüşümü ifade ediyor. Kitap, tüketmek ve tükenmek arasındaki farkı sorguluyor.

Zekânın Görsel Tarihi

İnsanlığın Kökenlerinden Yapay Zekâya

Yazar: **Jose Antonio Marina**

Yayınevi: **Orenda Kitap**

Çeviren: **Beyza Fırat**



Yazar, insanlığın mağaraları süslemeye başlamasından bu yana, bize eşlik eden zekâ biçimlerimizin büyüleyici hikâyesini,

hem dilsel ve hem de görsel olarak anlatıyor. Marina, "Bir görüntü, güzel bir anlam dağılımı içinde çok başarılı olabilir" diyor.

Son Şans

Neden Yeni Bir Dünya Düzenine İhtiyacımız Var?

Yazar: **Gregor Schöllgen, Gerhard Schröder**

Yayınevi: **Epsilon Yayınevi**



Yeni bir dünya düzeni yaratmak gerçekten insanlığın son

şansı mı? Türkiye'nin konumu ve durumu yeni dünya düzeninde ne derece kritik? Almanya eski Başbakanı Gerhard Schröder ve ünlü tarihçi Gregor Schöllgen, kitapta bu sorulara yanıt arıyor. Akıcı bir dile sahip kitap, insanlığın günümüzdeki durumunu anlamak isteyen okurlar için sağlam bir kaynak niteliğinde.

Dijital Kaos

Yazar: **Tanol Türkoğlu**

Yayınevi: **Epsilon Yayınevi**

Hafızalarımız gittikçe sığlaşıyor. Her şey elimizin altında durduğu için aklımızda tutmamıza gerek yok diye

düşünüyoruz. Tanol Türkoğlu, bu kitapta 2016-2022 arasında dijital dünyada olup bitenler hakkında yazılmış makaleleri derliyor ve "Dijital Kaos nasıl başladı?" sorusuna yanıt arıyor. Dijital geçiş dönemine şahit olmamış kuşaklar, o dönemi yaşamış olanlardan konuyu dinlesin diye...



Değerler Prensibi

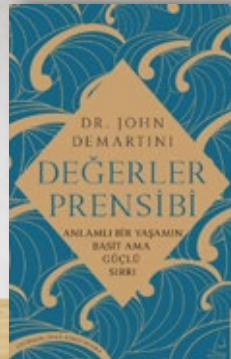
Anamlı Bir Yaşamın Basit Ama Güçlü Sırrı

Yazar: **John Demartini**

Yayınevi: **Destek Yayınları**

En çok değer verdiğiniz şey ne? Size ne ilham veriyor?

Gerçek amacınızı buldunuz mu? Gerçekte kim olduğunuzu biliyor musunuz? Nicole Kidman, John Travolta, Sylvester Stallone, Julia Roberts, Brad Pitt gibi ünlülerin mentoru, yazar ve davranış bilimci Dr. John Demartini'nin kitabı, bu sorulara yanıt arıyor.



**Anıl Gül**

İstanbul Alman Lisesi ve İstanbul Teknik Üniversitesi Fizik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine, 1993'te, Arçelik Ar-Ge Merkezi'nde başladı. Son olarak n11.com CTO'su olarak görev yapıyordu.

Kariyer.net

Teknoloji ve İnovasyon Genel Müdür Yardımcısı

**Ayşegül Topoğlu**

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü'nden mezun oldu. Yeditepe Üniversitesi'nde MBA yaptı. Atamadan önce KOBİL İş Geliştirme Başkan Yardımcısı olarak çalışıyordu.

techasaY

CRO

**Burak Bayhan**

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitede Finansal Mühendislik alanında yüksek lisansını tamamladı. New York Üniversitesi Leonard N. Stern School of Business'ta MBA bitirdi. İş hayatına Finansbank'ta başladı. Son olarak, QNB Finansbank Tüzel Bankacılık Pazarlama Direktörü olarak görev yapıyordu.

Cigna Sağlık Hayat ve Emeklilik

Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi

**Ezgi Vitrinel Sarı**

Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine L'Oréal Türkiye'de başladı. L'Oréal Türkiye Makyaj Markalarından Sorumlu Pazarlama Direktörü olarak çalıştı. Son olarak, aynı şirkette Tüketici Ürünleri Divizyonu E-Ticaret Kanal Müdürü olarak görev yapıyordu.

L'Oréal Türkiye

Kurumsal E-Ticaret Direktörü

**Güngör Ünay Türköz**

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. Kariyerine Pera Palas'da başladı. Riva Hotels, Acapulco Resorts Convention & Spa, Rixos Antalya, Rixos Libya, Radisson Blu Libya'da çeşitli görevlerde bulundu. Son olarak Radisson Blu Nijer Otel'de Otel Müdürü olarak görev yapıyordu.

Redeman Hotels & Resorts International

Gelirler Direktörü

**Işıl Eskici**

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Türk Ekonomi Bankası'nda Dış İşlemler Yetkilisi olarak başladı. Daha önce Yapı Kredi Faktoring'de Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev alıyordu.

Bien Finans

Genel Müdürü

**İdil Türkmenoğlu**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Wharton Business School'da Stratejik İnsan Kaynakları Sertifikasyon Programını tamamladı. University of Michigan'da "Pozitif Yönetim" çalışmalarına katıldı. Son olarak Boyner Grup'ta İnsan Kaynakları, Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik'ten Sorumlu Başkan Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak çalışıyordu.

Nurus - İnsan, Kültür ve Sürdürülebilirlikten Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

**İpek Baylav**

Maryland Üniversitesi'ni Uluslararası İlişkiler ve Psikoloji çift ana dal yaparak tamamladı. Kariyerine Antal International Danışmanlık şirketine İşe Alım Danışmanı olarak başladı. PwC ve ING Bank'ta görev aldı. Son olarak BDP Lojistik İnsan Kaynakları ve İletişim Direktörlüğü görevini üstleniyordu.

Ticket Restaurant Edenred

İnsan Kaynakları Direktörü

**Kağan Gündüz**

Koç Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Bölümlerinden mezun oldu. Commercial Bank of Qatar sponsorluğunda HEC Paris'te yönetici eğitim programını tamamladı. Çalışma hayatına Ernst&Young birleşme ve satın alma danışmanlığı hizmetlerinde başladı. Son olarak MNG Kargo CFO'su idi.

MNG Kargo

CEO

**Nevin Öztürk**

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Londra Queen Mary Üniversitesi'nde Fikri Mülkiyet Hukuku üzerine yüksek lisansını tamamladı. Korhan Engindeniz Avukatlık Bürosu, Gün & Partners Avukatlık Bürosu, ING Sigorta ve Nestlé'de çalıştı. Daha önce, Boehringer Ingelheim Türkiye'de Hukuk ve Uyum Direktörü ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapıyordu.

Boehringer Ingelheim

Almanya Kıdemli Uyumluluk Müdürü

**Oğuz Ay**

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitede Pazarlama alanında yüksek lisans yaptı. Ülker, Hayat Kimya ve Şölen Çikolata'da yönetim kademelerinde görev aldı. Son olarak Kervan Gıda'da Pazarlama ve Strateji Grup Başkanı olarak görev yapıyordu.

Kervan Gıda

Genel Müdür Yardımcısı

**Zeliha Akgün**

İstanbul Üniversitesi İş İdaresi Bölümü'nden mezun oldu. Madame Coco, Koton, Beymen, Soyak Enerji ve PwC'de çalıştı. Atama öncesinde, Biotrend Enerji Finans ve Mali İşler Direktörü olarak görev yapıyordu.

Doğanlar Holding

CFO

İnsan Odaklı Yeni Nesil Performans Gelişimi ve OKR Sertifika Programı

peryon akademi

Birebir OKR Koçluk Seanslı
4-11-18-25 Ekim 2022 (4 Gün)
10:00 - 16:00



Dr. Ecmel Ayrar'ın
Kültür, OKR'i da kahvaltıda yer mi?
sunumuyla

<twiser> Uygulama Destekli

Eğitim Yeri
PERYÖN Akademi
Dijital Eğitim Platformu

Üyelerimize %20 indirim imkanı
Başvuru için

akademi@peryon.org.tr
www.peryon.org.tr



Ekin Yiğit

Değerlendirici Yetiştirme Sertifika Programı

peryon akademi

3 Modül 6 gün
1. Modül: 4-5 Ekim
2. Modül: 18-19 Ekim
3. Modül: 1-2 Kasım

10:00 - 16:30

Eğitim Yeri
PERYÖN Akademi
Dijital Eğitim Platformu

Üyelerimize %20 indirim imkanı
Başvuru için

akademi@peryon.org.tr
www.peryon.org.tr

Dr. Özlen
Çetin



EMCC Foundation seviyesinde mentor ünvanı sunan
Yöneticiler, İş Dünyası Liderleri ve İK Profesyonelleri için

Akredite Online Mentorluk Programı

18-25 Ekim / 1-8Kasım 2022
(4 Gün)
20:30 - 22:00

Eğitim Yeri
PERYÖN Akademi
Dijital Eğitim Platformu

Üyelerimize %20 indirim imkanı
Başvuru için

akademi@peryon.org.tr
www.peryon.org.tr



Dr. Rıza Kadılar



Nuray Tamer

peryon akademi

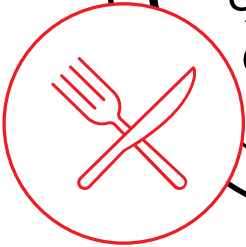
Ticket Restaurant **Edenred**

Türkiye 30 yıldır onunla yemeğe çıkıyor: Ticket Restaurant

İster 1 ister 1.000 çalışanınız olsun
siz de Ticket Restaurant'lı şirketlere katılın,
çalışan başına yılda **15.000 TL**'ye varan
tasarruf sağlayarak hemen
kazanmaya başlayın!



50.000'i
aşkın noktada
yeme - içme
özgürlüğü!



Kazanmaya başlamak için bize ulaşın:
444 22 66 - www.edenred.com.tr

Yemek Kartı Sektöründe
**Türkiye'nin En İtibarlı
İş Ortağı Seçildik!**





BENGİSU AVCI ERDOĞAN

“Kulaçlarım Koruncuklar için”



ULTRA MARATON YÜZÜCÜSÜ BENGİSU AVCI ERDOĞAN, ABD'DEKİ KATALİNA KANALI'NI GEÇEN İLK TÜRK KADIN YÜZÜCÜ OLDU!

Ultra Maraton Yüzücüsü Bengisu Avcı Erdoğan, 6 Eylül 2022'de TSİ 09:00'da ABD'nin Katalina Adası'ndan yüzmeye başladığı 34 km'lik (20 deniz mili) zorlu maratonu 11 saat 59 dakikada tamamlayarak, Kaliforniya San Pedro sahilindeki Sacred Cove Beach'te ana karaya ulaştı.

26 yaşındaki milli sporcu 2018'de, İngiltere'den Fransa'ya "Manş Denizi'ni en hızlı geçen Türk Kadın yüzücü" ünvanını elde etmişti.

“Başarı yolculuğumda bana inanan, desteğini esirgemeyen, beni kahramanları olarak gören, kulaçlarımı adadığım Koruncuklara, Koruncuk Vakfı yönetimine ve kampanyama destek veren ve verecek olan tüm bağışçılara sonsuz teşekkürler.”