

İSTİHDAMA YÖN VEREN

Türkiye'nin en büyük istihdamlarını onlar yapıyorlar. Holdinglerin yöneticiler ligine yükselen genç liderlerinin belirlenmesi de deneyimli liderlerin devamlı başarısının da arkasında onlar var.

Türkiye'nin en büyük şirketlerinin İnsan Kaynakları birimlerinin başındaki başarılı kadınlar, global bir vizyonla kadın istihdamını destekliyor. Başarılı İnsan Kaynakları direktörleri, Türkiye'yi dünya ligine taşıırken, yeni yöneticilerin seçilmesi; her kademedeki çalışanların mesleki ve özel hayat başarılarının birlikte büyümesi stratejisi ile hareket ediyor. İşte Business Life'in araştırmasında ilk 30'a giren İK yöneticisi ve stratejileri.

Ege KARAPINAR

e.karapinar@businesslife.com.tr



30 KADIN İK LİDERİ

EN BÜYÜK İSTİHDAMLARI YÖNETEN 30
KADIN İK YÖNETİCİSİ NASIL SEÇİLDİ?

- Business Life yayın kurulu ve Türkiye'ye değer katan iş kadınları danışma kurulunun ön elemeleriyle "En Büyük İstihdamları Yöneten 30 Kadın İK Yöneticisi" listesi ve dosyası için aday listesi belirlendi. Aday listesi BUSINESS VIP 500 abonelerimizin oylamasına sunuldu. Anket oylamasına 128 profesyonel iş insanı katıldı. Seçilen kadın İK yöneticileri yarattıkları istihdam rakamlarına göre sıralandı ve ilk 30 şirkete yer verildi.

İNSAN KIYMETLERİ

**'GLOBAL KAPSAMDA
İDERLİK BÜYÜK BİR
GURUR KAYNAĞI'**

Ümran Beba, PepsiCo'da üst düzey yönetici olarak uzun yıllara dayanan tecrübesi ile Türk iş dünyasını uluslararası seviyede güçlü bir şekilde temsil etmeye devam ediyor. Geçtiğimiz ay PepsiCo'nun Global Yetenek Yönetimi, Çeşitlilik ve Dahil Etme Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevine şirkette uzun yıllardır üst düzey pozisyonlarda görev alan Ümran Beba getirildi.

"HEDEFİMİZ YÜZDE 50 KADIN YÖNETİCİ ORANI"

Atamayla ilgili yaptığı değerlendirmede Ümran Beba, "PepsiCo gibi büyük ve global bir organizasyonun yetenek yönetimi, çeşitlilik ve dahil etme konularına global kapsamda liderlik etmek benim için büyük bir gurur kaynağı. PepsiCo'nun 2025 hedeflerinde yer alan yüzde 50 kadın yönetici oranı ve 1.5 milyon genç kızımızın iş hayatına hazırlanması hedefleri beni kişisel olarak çok heyecanlandırıyor. Dijital transformasyon ile yetenek yönetimi çok daha önemli olacak ve bu gündeme liderlik etmek de çok özel bir pozisyon" yorumunda bulundu.

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği



ÜMRAN BEBA
PEPSİCO GLOBAL YETENEK YÖNETİMİ,
ÇEŞİTLİLİK VE DAHİL ETME KIDEMLİ BAŞKAN YARDIMCISI

250 bin çalışan

1

Bölümü'nden 1986 yılında mezun olan Beba, aynı üniversitede MBA eğitimini tamamladı. Son olarak üstlendiği Global İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmetler & Operasyonlar Kıdemli Başkan Yardımcılığı sorumluluklarından önce Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika İnsan Kaynakları Kıdemli Başkan Yardımcılığı, Güney Doğu Avrupa ve Asya Pasifik bölgelerinin başkanlığını yürüttü. Beba, PepsiCo kariyeri boyunca PepsiCo'da çeşitlilik ve dahil etme konularında sürekli liderlik yaptı ve bu konuda şirket içi ve dışı ödüllere layık görüldü.

BEBA, YENİ GÖREVİNDE PURCHASE NEW YORK'TA OLACAK

PepsiCo bünyesindeki çalışmalarına ek olarak Beba, Dünya Ekonomik Forumu'nun Eğitim, Toplumsal Cinsiyet ve İş Dünyasının Geleceği Konseyi; Asya Topluluğu'nun Global Çeşitlilik ve Yetenek Konseyi ve Uluslararası Gençlik Vakfı Yönetim Kurulu üyesidir, ayrıca Türkiye'deki Yönetim Kurulu'nda Kadın projesinde mentor olarak görev almaktadır. Beba, yeni görevinde Purchase New York'ta bulunmaya devam edecektir. PepsiCo bünyesinde uzun yıllara dayanan bir deneyime sahip olan Beba, şirketteki 23 yıllık görev süresi boyunca, Türkiye Genel Müdürlüğü'nün yanı sıra Güney Doğu Avrupa ve Asya Pasifik Bölge Başkanlığı'nı yürüttü.



EBRU ESMEN METE
DOĞUŞ HOLDİNG
İNSAN KAYNAKLARI
BÖLÜM BAŞKANI

35 bin çalışan

2

"KADIN İSTİHDAMINI DESTEKLİYORUZ"

Doğuş Holding İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Ebru Esmen Mete, çalışanları seçerken eşitlikçi bir tutum benimsediklerini söyledi. Meten'nin verdiği bilgiye göre, Doğuş Grubu otomobil ve inşaat gibi erkek egemen sektörlerde faaliyet göstermesine rağmen kadın istihdamında Türkiye ortalamasının üzerinde.

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Kurumsal İK uygulamalarını anlatan Mete, "Eşit işe eşit ücret politikamıza paralel olarak kadın istihdamını destekliyoruz. Anne, eş ve yönetici rollerini bir arada yürüten kadın çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini desteklemeyi ve üst düzey yönetici sayısını artırmayı hedefliyoruz. Daha fazla kadın lider yetiştirmek amacıyla özel mentorluk sistemleri geliştirdik." dedi.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Ebru Esmen Mete, "Doğuş Grubu olarak cinsiyet eşitliği konusunda toplumsal farkındalığı en üst düzeyde tutmaya çalışıyoruz. Doğuş Grubu otomobil ve inşaat gibi erkek ağırlıklı sektörlerde faaliyet göstermesine rağmen son araştırmalara göre kadın dostu şirketler kategorisinde kadın yönetici sayısında 2'inci, kadın çalışan sayısında 3'üncü sırada yer alıyor. Grubumuzda kadın çalışan oranı yüzde 45, üst yönetimde kadın oranı ise yüzde 37 ile yüzde 33 olan Türkiye ortalamasının üzerinde. Anne, eş ve yönetici şapkalarını bir arada taşıyan kadın çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini desteklemeyi ve kadın üst düzey yönetici sayısını artırmayı hedefliyoruz." diye konuştu

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Mete, grubun, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar doğrultusunda hayata geçirilen BM Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri (Women's Empowerment Principles) imzacılarından biri olduğunu hatırlatıyor: "Yine aile içi şiddetin sadece özel hayatla sınırlı kalmadığı, iş hayatını da etkilediği farkındalığıyla uygulamaya başladığımız 'Doğuş Holding Aile İç Şiddet İş Yeri İlkeleri Politikası'nı hayat geçirdik. Doğuş Grubu olarak cinsiyet eşitliği konusunda toplumsal farkındalığı en üst düzeyde tutmaya çalışıyoruz."

"ODAK NOKTAMIZ İNSAN"

Türkiye'nin en köklü kuruluşlarından bir olarak, üretim faaliyetlerini 13 ülkede 22 bine yakın çalışanıyla sürdüren Şişecam Topluluğu'nun İnsan Kaynakları Başkanı Şengül Demircan, Şişecam'ın geleceğini birlikte şekillendireceği genç yetenekleri aradığını söyledi. Şişecam bu doğrultuda geçtiğimiz yılın sonunda hayata geçirdiği genç yetenek programı "Şişecam Together" ile iş yaşamına ilk adımı atacak olan yetenekli gençlerin kariyerlerine yön vermeyi amaçladı.

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Demircan, "Şişecam Together'ın sadece Türkiye'de değil, Topluluğun faaliyet gösterdiği Almanya, Bulgaristan,



Slovakya, Rusya ve Bosna-Hersek'te de eş zamanlı olarak hayata geçirilen bir projemiz. Küresel stratejilerimiz ile uyumlu olarak, Şişecam Together programını yurt dışına da taşıdık. Lisans döneminden itibaren genç yeteneklerle uzun süreli bağ kurmak ve uzman yardımcısı ve mühendis alımları için nitelikli havuz oluşturuyoruz. Bu doğrultuda üniversite işbirliklerimizi yurt dışında da güçlendireceğiz" dedi.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

İşe yeni başlayan genç yetenekleri yoğun bir eğitim, oryantasyon ve mentorluk sürecinin beklediğini ifade eden Demircan, "Cam her zaman insan hayatına değer katan bir materyal oldu, dolayısıyla odak noktamız insan. Bu nedenle Şişecam Together programını yarattık. Program kapsamında Şişecam'ın geleceğini genç yeteneklerle birlikte şekillendireceğiz" diye konuştu.

"FARKILIKLARIN ZENGİNLİK OLDUĞUNA İNANIYORUZ"

STFA Yatırım Holding Strateji ve İnsan Kaynakları Başkanı Berna Öztınaz, 2017 yılında hayata geçirdikleri Talent Map programı ile bu yıl hayata geçen Future Engineers staj programı ile genç yetenekleri gruba kazandırdıklarını söyledi. İK uygulamalarını anlatan Öztınaz şunları söyledi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Tüm grup şirketlerimizin içi yetenek haritasını çıkarıldık, kritik pozisyonların ve bu pozisyonlar için yedekleme planlarını oluşturuldu. Bir çalışma olan Talent Map projesini hayata geçirdik. Talent Map sürecine orta düzey yöneticilerden yukarıya, tüm üst yönetim ve hissedar temsilcileri katıldı. Onların da görüşleri doğrultusunda şekillenen aksiyon planları uygulamaya başlandı. Örneğin, kritik yeteneklerimize destek veren Kutup Yıldızı Projesi ile mentorluk programı başlatıldı.



İNSAN KIYMETLERİ

Şirketler arası dizayn edilen programla, üst yönetim üyeleri yeteneklere mentor olarak atandı.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

İK ajandası hem uzun vadeli öngörüler, strateji ve hedeflere uyumlu olarak vizyon çerçevesinde hazırlanıyor, hem de bizimki gibi bir sektör çeşitliliğinde anlık krizlere, kısa dönemli hızlı hareket kabiliyeti gerektiren projelere de yanıt verecek esneklikte olması gerekiyor. Dolayısı ile CEO ile ana yönetim takımının bir parçası olarak her önemli iş kararının içinde hareket ediliyor.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Hem strateji hem de ik yönetiminin aynı elden koordine edilmesinin avantajını yaşıyoruz. Dünyadaki yönetsel trendlere baktığınızda bu yaklaşımın giderek arttığını görüyoruz. Zaten İK Stratejisi, grubun ana stratejilerinin oluşumuyla şekillenir. Dolayısıyla STFA'da da silo mantığından uzak, işin özüyle bağlantısını kaybetmemiş ve amacına odaklı bir İnsan Kaynakları stratejimiz var.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Her şirketimizde güçlü ve yer aldığı iş kolunu derinlemesine bilen bir İK yönetimi olmasına özen gösteriyoruz. Jenerasyona yönelik çalışmalarımız da aynı şekilde şirketlerimizin dinamikleri doğrultusunda şekilleniyor. Kökeni inşaat olmasına ve inşaat sektörü nispeten kadın erkek dağılımında tutucu bilinmesine rağmen, STFA fırsat eşitliğine sonuna kadar inanan bir grup. Aynı şekilde ırk, din, dil farklılıklarının da engel değil, zenginlik olarak görüldüğü bir grup. Bize düşen bu kültürü beslemeye devam ediyor.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYOR?

Talent Map bu konuda en büyük dayanağımız.. Çalışma kapsamında üst düzey yönetici rolleri için yedekleme planları oluşturuyoruz. Yeni ataması yapılan üst düzey yöneticilerimize ihtiyaçları doğrultusunda koçluk desteği sağlıyoruz.

"ÇALIŞANLARIMIZ KARŞILIKLI DENEYİMLE ÖĞRENİYOR"

Türkiye'de 17 bin çalışan bulunan Bosch Türkiye ve Ortadoğu İnsan Kaynakları Ülke Direktörü Umut Güvenc, "İşe alım sürecimizde de kadın istihdam oranını takip ediyoruz. Üniversitelerin teknik bölümlerinden mezun olan kadın öğrenci oranını bularak, bu oranın yüzde 20'sinden fazlasını işe almayı hedefliyoruz" diye konuştu. Güvenc, şu bilgileri verdi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Bosch olarak çalışanlarımızın kariyerine yön vermek, genç yetenekleri şirketimize katmak ve keyifli bir çalışma ortamı sağlayabilmek adına uzun yıllardır birçok İnsan Kaynakları uygulaması yürütüyoruz. Esnek çalışma saatleri, esnek yan haklar ve tersine mentorluk bu uygulamalardan bazıları. Uzun yıllardır 'Esnek çalışma saatleri' sistemini uyguluyoruz. Özellikle İstanbul ofisimizde çalışanlarımıza her an her yerden verimli olabilmeleri adına ayda 4 gün Home Office (Evden çalışma) imkânı sağlıyoruz. Bir başka yenilikçi İK uygulamamız olan Esnek Yan Haklar ile de çalışanlarımıza kendi ihtiyaçlarına göre istedikleri yan hakları seçme fırsatı sunuyoruz.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Yıl içerisinde üst yönetim-



izle yaptığımız toplantılarda şirket hedeflerini ve geleceğe yönelik İK uygulamalarını dikkate alarak yıl içerisinde odaklanacağımız stratejik İK konularını belirliyoruz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Aslında sadece üst yönetimle değil aynı zamanda stratejik iş ortağı olarak tüm yöneticilerimiz ve iş birimleri ile yakın çalışıyoruz. İnsan Kaynakları Stratejik İş Ortakları sorumlu oldukları bölümlerle düzenli görüşmelerinin yanında bazı çalışma günlerini onların ofisinde geçiriyor ve onların bayi toplantıları gibi bölüm aktivitelerinde aktif yer alıyoruz. Böylelikle işi daha iyi anlayarak stratejiye yön vermek ve destek olmak konusunda da daha proaktif olabiliyoruz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Çeşitlilik, şirket değerlerimiz ve stratejik vizyonumuzun vazgeçilmez bir unsuru. Bosch olarak, farklı insanları, kültürleri, deneyimleri, bakış açılarını ve kuşakları önemli bir zenginlik olarak görüyoruz. Çeşitlilik değerimizi dört boyutta ele alıyoruz. Bunları Cinsiyet, Jenerasyon, Kültürlerarası Çeşitlilik ve Çalışma Kültürü olarak sıra-

layabiliriz. Bu değerlerimize ulaşmak ve çeşitliliği artırmak amacıyla şirket içinde birçok proje üzerinde çalışıyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYOR?

Üst düzey yöneticileri erken yaşta keşfetmeye odaklanıyoruz. Bu nedenle liderlik potansiyelini keşfetmeye odaklı öğrenci programlarımız ve işe alım projelerimiz var. Bunun dışında mevcut çalışanlarımızın arasında liderlik potansiyeli bulunan yetenekleri keşfetme ve elde tutma çalışmalarımız da bizim için çok önemli. Bu konuda yöneticilerimizle birlikte çalışıyoruz. Yıl içinde tüm yöneticilerimizle bir araya geldiğimiz ve çalışanlarımızın profesyonel gelişimlerini ele aldığımız 'Yönetim Potansiyel Görüşmeleri' yapıyoruz. Yine yetenek yönetimi sürecimizde çalışanlarımız, yöneticileri ve İnsan Kaynakları biriminin katıldığı 'Kariyer ve Gelişim Diyaloğu' görüşmeleri gerçekleştiriyoruz. Bu görüşmeler sırasında yeteneklerimizi belirliyor, sadece belli çalışan grupları için değil, her bir çalışmamız için kişiye özel gelişim planları çıkartabiliyoruz.

“AKBANK OLARAK YETKİNLİK SETİ ARIYORUZ”

Akbank olarak geleceğe daha iyi ayak uydurabilmek için çalışan deneyimini yeniden tasarladıklarını ifade eden Akbank İnsan Kaynakları ve Strateji'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Burcu Civelek Yüce, “Farklı nesillerden Akbanklıları hem fiziksel ortamlarda buluşturmaya, hem de deneyimlerini birbirleri ile farklı mecralarda paylaşmalarını sağlamaya başladık. Bu mecra, kimi zaman armağan edilen bir kitap, kimi zaman birlikte yenen bir yemek eşliğinde yapılan sohbetler oldu. Alışılmışın aksine, mentor koltuğuna genç çalışanlarımızı oturttuk ve

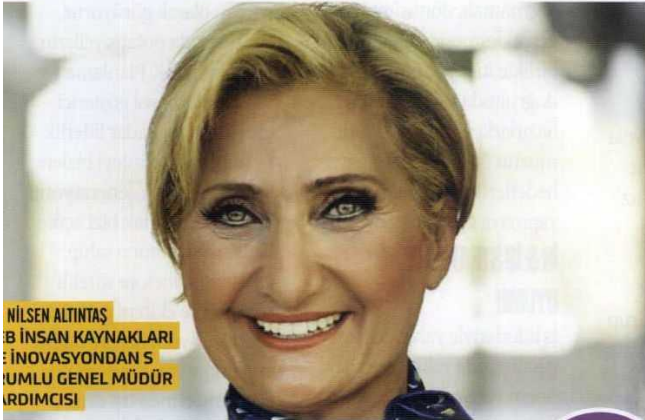
onların iş hayatını algılayış biçimlerinden deneyimli yöneticilerimizin faydalanmasını sağladık” dedi. Burcu Civelek Yüce, bu süreçte yeteneğin Akbank’la temas noktalarını belirleyerek başladıklarını belirtti. Şeffaf bir performans sistemiyle yaygın gelişim modelleri kurduklarına değinen Yüce, “Geleceğin Aynası Akbank’lı stratejisini tüm süreçlere entegre ettiklerini de sözlerine ekledi. Yüce, “Gelecek için yetenek mi yetkinlik seti mi? Biz Akbank olarak yetkinlik seti arıyoruz” diyerek Akbank’ın gelecekteki yetenek stratejisini de bu şekilde özetledi.



BURCU CİVELEK YÜCE
AKBANK İNSAN KAYNAKLARI VE STRATEJİ'DEN
SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

14 bin çalışan

6



NİLSEN ALTINTAŞ
TEB İNSAN KAYNAKLARI
VE İNOVASYONDAN SORUMLU
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

“KADINLAR İŞ HAYATINDA EŞİT REKABET EDECEK”

9 bin 927 çalışan

7

TEB İnsan Kaynakları ve İnovasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Dr. Nilsen Altıntaş, TEB, Kadın Akademisi ile kadınların iş hayatında karşılaştıkları zorlukları ortadan kaldırmak ve onların iş hayatında eşit rekabet edecek seviyeye gelmelerine destek olmak için özel eğitimler düzenlemeyi 2017 yılında da sürdürdü. Altıntaş, “TEB olarak eğitim, mentorluk ve

koçluk desteği sağlayarak, ülke geneline de inovasyon kültürünün yayılmasını hedefliyoruz” dedi. Kadın Akademisi ile işletme sahibi kadınlara özel olarak 17 ilde düzenlediği 25 eğitim etkinliğinde 3 bin kadın patrona ulaşan TEB, KOBİ Akademi buluşmalarıyla Türkiye genelinde düzenlediği 113 etkinlikte 26 binden fazla insanı ile bir araya geldi.



DR. ŞENGÜL ATALAY
ARKAS HOLDİNG İK DİREKTÖRÜ

“BAŞARILI GELİŞİM PROJELERİMİZ RAKİPSİZ HALE GELDİ”

Arkas Holding İnsan Kaynakları Direktör Dr. Şengül Atalay, Arkas’ın büyüme stratejilerini destekleyecek önemli gelişim projelerinin birçok ödül kazandığını hatırlattı. Atalay, “Ana faaliyet alanlarımızı rekabetçi ve eğlenceli bir yolla oyun ortamına aktaran “A Game” ile, Stevie ve Brandon Hall’dan ikisi altın olmak üzere toplam 9 ödül kazandık. “Rotamız Arkas” projesi ile de European Excellence Awards’da Diversity

Management alanında ilk 3’e girdik” dedi. Atalay, İK uygulamalarıyla ilgili şu bilgileri verdi:

EN ETKİLİ UYGULAMASI

Yöneticileri gelecekteki liderlik rollerine hazırlamayı hedefleyen “Geleceğin Rotasını Çizenler”, sahip olunan bilgiyi yeni nesillere aktarmayı hedefleyen “Geleceğim Arkas” ve “Arkopedia”, “Sağlıklı Şirketler=Mutlu Çalışanlar” mottosu ile motivasyonu artıran “Kurumsal

İNSAN KIYMETLERİ

Wellness” projeleri ve özellikle sektörel alanda kadın istihdamını destekleyen uygulamaları 2017 yılındaki diğer önemli çalışmalarımız arasında yer almaktadır.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Arkas Holding çatısı altında çok fazla şirket bulunduğu için ortak bir İK ajandasına yönelik iki ayrı mecrada strateji ve politikalarımızı koordine ediyoruz. İlk şirketlerin Yönetim Kurulu toplantıları, diğeri de tüm Holding’i kapsayan İK Komitesi.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Arkas’da İK stratejileri, iş stratejileri ile uyumlu olması için öncelikle Yönetim Kurullarının gündeminde yer almaktadır. Böylece hem iş stratejisine ve kültüre uygun politikaların, projelerin kararı en tepede verilmiş olur. Hem de çeşitli sektör ve şirketlere yönelik farklı yönetimsel tespit ve planlamalar yapılırken, koordinasyon en verimli şekilde gerçekleştirilir.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

İlk kez katıldığımız European Excellence Awards’ta “Diversity Management” kategorisinde ilk 3’e kalma başarısı gösteren projemizin temel amacı, Arkas’ın genişlediği farklı coğrafyalarından Türkiye’ye gelen öğrencileri bularak onlara mesleki ve kültürel donanım kazandırıp, ülkelerine döndüklerinde bizim ofislerimizde istihdam edebilmesini sağlamaktır.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

İnsan Kaynaklarının stratejik ortaklığı kapsamında Eylül 2017’de yurtiçi ve yurtdışı Müdür, Koordinatör, Direktör ve Genel Müdürlerimizin dahil olduğu, ortak yönetim bakış açısını geliştirme hedefi ile Bilgi Üniversitesiyle “Geleceğin Rotasını Çizenler” liderlik gelişim programı başladı. Programda her bir pozisyona özel olarak hazırlanmış içeriklerle, öncelikli kendine liderlik etmelerini sağlayarak daha sonra ekiplerine liderlik etme ve işine liderlik etme yolunda tüm yöneticilerimizi bir yolculuğa çıkarttık. 1 yıl sürecek olan bu yolculukta liderlerimizin gelişim ve ihtiyaçlarını öğrenebilmek için bir envanter uygulandı. Bu envanter liderlerimizin hangi davranışlarının güçlü hangi davranışlarının gelişmesi gerektiği konusunda İK’ya veri sağlamış oldu.

“ÇALIŞANLARIMIZIN GELİŞİMİNİ SÜREKLİ KILIYORUZ”

Kibar Holding İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Şennur Kuru, “Kibar İK olarak hem organizasyonlarımızın hem liderlerimizin hem de çalışanlarımızın gelişimini sürekli kılmaya çalışıyoruz. Bu süreç tabii ki öncelikle doğru yeteneleri grubumuza kazandırmakla başlıyor” dedi. Kuru şunları söyledi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Kibar Grubu’nda çalışan ve liderlik gelişimi için Kibar Kariyer Okul projesine oldukça önem veriyoruz. “Gerçek kariyer, gerçek stajla başlar” sloganıyla yola çıktığımız K- Team Genç Yetenek Staj Programımız kapsamında, üniversite 4. Sınıf ve Yüksek Lisans öğrencilerine bir senelik staj imkanı tanıyoruz. Grup içerisinde en iyi uygulamaları ödüllendirdiğimiz Mavi Damla projesiyle de çalışanlarımızı inovasyonu, sürekli öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen kültürümüzün bir parçası yapmayı hedefliyoruz. Hedefimiz çalışanlarımızın yaratıcı yenilikçi fikirlerini ortaya çıkarmak, ödüllendirmek, başarı hikâyelerini grup şirketleriyle paylaşmak ve sürekli gelişim kültürümüzü desteklemek.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

CEO ve İK arasındaki uyumun organizasyonun içinde bulunduğu iklimi ve dolayısıyla da verimliliği ve performansı belirgin şekilde etkilediğini inanıyorum.



ŞENNUR KURU
KIBAR HOLDİNG İNSAN
KAYNAKLARI
BÖLÜM BAŞKANI

7 bin çalışan

9

İnsan Kaynakları fonksiyonu organizasyonların sağlıklı açısından kritik bir rol olan entegratör rolünü üstlenmelidir. İnsan kaynakları şirketlerin ya da organizasyonel gelişimlerin arkasından koşmamalı, dönüşümün gerçekleşmesi için CEO ile birlikte itici güç olmalıdır. Bu doğrultuda İK ajandamızı hazırlarken organizasyonumuzun önceliklerine ve iş hedeflerimize göre plan yapmaya özen gösteriyorum.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

İş liderleriyle yakın çalışmaya, iş sahasında vakit geçirmeye önem veriyorum. Bu kısım benim için oldukça keyifli. İş stratejilerine ortak olmanın yanı sıra organizasyonumuzdaki yetenekleri de tanıma şansım oluyor. İşin zorluklarını, rekabet ettiğimiz alanlarda güçlü ve gelişim alanlarımızı en iyi bir şekilde anlayarak organizasyonumuzdaki yeteneklerin sahip olması gereken yetkinlikleri de iş liderlerimizle en iyi şekilde belirleyebiliyoruz. İK iş liderleri ile hem stratejik ortak oluyor, gerektiği zaman yol gösteriyor, hem de karşılaşılabilecek riskleri birlikte öngörerek çözüm bulabiliyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Kibar Grubu olarak yöneticilerimizi içeriden yetiştirmeyi ajandamızın önemli bir parçası olarak görüyoruz. Bu aşamada potansiyellerin belirlendiği İK Planlama süreçleri bize yol gösterici oluyor. Düne kadar liderlik ilk aşamada otoriteyi bizlere çağırırken, Y jenerasyonu ile yakın çalışmak bizi açık iletişim vizyonuna sahip, girişimci, esnek ve sürekli öğrenen ve ekibini geliştiren üst düzey yöneticilere doğru yönlendiriyor. Yaptığımız iş görüşmelerinde üst düzey yönetici adaylarımıza, iş başarılarının yanı sıra mentorluk ve koçluk deneyimlerini, dijital devrime yakınlıklarını da anlamamızı sağlayacak şekilde görüşmelerimizi yapılandırıyoruz. Değişim liderliği, güven ortamı yaratmak, başkalarının bakış açılarını ve ihtiyaçlarını anlayarak karar verme, müşteri odaklı yönetim ve etkileme yetkinlikleri de seçme değerlendirme sürecinde oldukça etkili. Gelişim tarafında ise iş kültürüne en uygun liderlik programlarını geliştirmeye gayret ediyoruz.

“KADINLARI CESARETLENDİRİYORUZ”

Sofra Compass Group Türkiye İK Genel Müdür Yardımcısı Banu Cengiz, “İş hayatında daha çok kadına ulaşmak ve bu alandaki istihdamın artmasına katkı sağlamak hedefiyle yola çıktıklarını belirtiyor ve ekliyor: “Günümüzde kadının ve kadının işgücüne katılmasının desteklenmesi

önemli bir alan. Kadınların daha çok iş hayatında yer almalarını ve iş hayatına atılmak isteyen kadınlarımızı cesaretlendirmeyi amaçlıyoruz. Hedefimiz daha fazla kadını iş hayatına dahil etmek ve bu anlamda sürdürülebilir projelere imza atmak.”



BANU CENGİZ
SOFRA COMPASS GROUP TÜRKİYE İK GENEL MÜDÜR YARDIMCISI



BETÜL ÇORBACIOĞLU
MERCEDES-BENZ TÜRK
İK DİREKTÖRÜ

“ÇALIŞANLARIMIZA YURTDIŞI GÖREVLERİ VERİYORUZ”

Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Betül Çorbacıoğlu, “Yeni fikirleri destekleyen, daha dijital, kullanıcı dostu uygulamaları ve sistemleri süreçlerimize entegre ediyoruz” dedi. Yenilikçi Fikir Haftaları düzenleyerek, tüm yeni fikir ve çözümleri yine çalışanların oylamasına sunarak uygulamaya aldıklarını kaydeden Çorbacıoğlu, “Bu değişim, şirketin genelinde olduğu gibi İnsan Kaynakları projelerine de yansıyor. Hedefimiz İK dijital altyapısını güçlendirerek stratejik iş kararlarını daha hızlı destekleyebilecek bir İK yaklaşımı” diye konuştu. Çorbacıoğlu 2018

ajandasını ve hedeflerini anlattı:

ENETKİN İK UYGULAMASI

İşe alımı tamamlanan tüm çalışanlara aşamalı bir oryantasyon programı sunuyoruz. Online oryantasyon programı ile başlayan bu süreçte yeni başlayan kişiye şirket hakkında ilk günlerde ihtiyaç duyabileceği temel bilgileri sağlıyoruz. İkinci aşamada bir araya gelip hem aynı dönemde işe girmiş diğer çalışanlarla tanışma fırsatını hem de gün boyu süren bir program ile şirket hakkında detaylı bilgiler öğrenmesine destek oluyoruz. Son aşamada Aksaray ve Hoşdere tesislerimizde gerçekleştir-

ilen fabrika gezileri ile oryantasyon modüllerini tamamlıyoruz. Globalde deneyim edinmek isteyen çalışanlarımıza yurtdışı görevleri veriyoruz. Bu görevler birkaç ay süreli ya da yeni pozisyon şeklinde gerçekleşebiliyor. Bu anlamda çalışanlarımızı yurtdışında görevler almaları konusunda destekliyoruz. İş ve özel yaşam dengesini korumak için de esnek çalışma ve düzenli evden çalışma uygulamalarımız bulunuyor. Lisans eğitiminin son senesinde bulunan öğrenciler için 12 yıldan beri devam eden proje bazlı bir staj programımız (Professional Experience Program-PEP) var.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Teknolojik gelişmeleri, değişen dinamikleri düşünerek çalışma şeklimizi ve kültürümüzü yeniden değerlendirdiğimiz bir dönemden geçiyoruz. Bu nedenle globalde başlayan kültür değişim programını aktif olarak burada da sürdürüyoruz. 2017’de özellikle liderlik yetkinliklerimizi yeniden tarifiedik. 2018 yılında daha çevik bir organizasyon olabilmek için bir çok yeniliğin hayata geçirilmesine odaklandık.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Ekim 2016 itibarıyla İK bünyesinde, özellikle daha

çevik ve daha çalışan odaklı hareket edebilecek bir organizasyon yapısına kavuşmak üzere departmanımızı yeniden yapılandırdık. Değişimden bu yana çalışanlara İK ortaklarımız vasıtasıyla daha yakın, daha çok dinliyoruz, pozitif İK yaklaşımı ile çok daha güler yüzlü ve iletişime açık bir tutumla onların yanında oluyoruz. Şirket içi fonksiyonların operatif grup toplantılarına da katılıp işi ve ihtiyacı yakından anlamayı ve takip etmeyi, ihtiyaca özel hızlı çözüm üretmeyi hedefliyoruz, dijital entegre bir altyapı ile veri analitiği konusunda güçlenip hızımızı arttırmayı hedefliyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİSTİRİYORSUNUZ?

Yöneticilerin liderlik yetkinlikleri yılda 2 defa 360 derece değerlendiriliyor. Anlık geri bildirim verip, alabilecekleri bir uygulama ile geri bildirim kültürünü teşvik ediyoruz. Bu sistemde kişilerin kendi kariyerini kendisinin yönetmesini bekliyoruz. Tüm yöneticiler hedefledikleri pozisyonları bir sistem vasıtasıyla boşalmaya da bildirebiliyor. Global liderlik programları ile dünyanın sayılı üniversitelerinin desteğiyle (ABD ve İsviçre dahil) eğitim görüyorlar.

İNSAN KIYMETLERİ

“YENİ UÇAKLARIMIZ ADINI
ÇALIŞANLARIMIZIN KIZLARINDAN ALIYOR”

Pegasus Hava Yolları İnsan Kaynakları Direktörü Dilara Oğur, “Kadın çalışan sayımız tüm kadrolarımızda olduğu gibi, operasyonel kadrolar, teknisyen ve pilot kadrolarımızda da özellikle artış gösteriyor. Ayrıca üst yönetim kadrolarında da çok sayıda kadın çalışmamız görev yapıyor” dedi.

Latın dilinde uçakların dişil olarak kabul edildiğini kaydeden Oğur, “Filoya yeni kalkan uçaklarımıza çalışanlarımızın kız çocuklarının isimlerini vermemiz, yönetimin kadın konusunda gösterdiği hassasiyet ve önemin bir göstergesidir.” diye konuştu.

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Pegasus Hava Yolları İnsan Kaynakları Departmanı olarak, hedefimiz Pegasus’un başarısını sürdürülebilir kılmak ve daha da ileri noktaya taşımak amacıyla adil, şeffaf, duyarlı, yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirmek ve bunları hayata geçirmek... Stratejimiz ise havacılık sektöründe herkesin çalışmak istediği bir şirket olmak... Bu hedef ve strateji doğrultusunda sektöre özgü dinamikleri göz önünde bulundurarak; segmente edilmiş, çözüm odaklı insan kaynakları uygulamaları tasarlıyor ve hayata geçiriyoruz.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Yılın başında belirlenen şirket stratejileri ve hedefleri doğrultusunda haftalık bire bir toplantılar yaparak, İnsan Kaynakları ile ilgili konu başlıkları üzerinde müzakare edip, gerekli aksiyonların alınmasını sağlıyoruz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU



DİLARA OĞUR
PEGASUS HAVA YOLLARI
İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

5 bin 10 çalışan

12

Sadece insan kaynakları değil, pazarlamadan idari işlere, kurumsal iletişimden tekniğe tüm departmanların şirketin iş stratejileriyle uyumlu çalışmalar gerçekleştirmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu sebeple biz de Pegasus Hava Yolları İnsan Kaynakları Departmanı olarak, Pegasus’un iş stratejisi ve hedefleriyle uyumlu faaliyetler gerçekleştiriyoruz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Farklılıkların ve çeşitliliğin, Pegasus’un şirket markasına, amaçlarına ve performansına önemli bir etki yaptığını inanıyoruz. Çalışanlarımızın çeşitliliği, geçmişleri, deneyimleri, bilgi birikimleri, yaratıcılıkları ve farklılıklara sahip çıkmaları şirket değerlerimizi yansıtır. Çeşitliliği ve kapsayıcılığı şirket politikası ve değerleri gereği daima eşitlik ve adalet ilkeleri ile birlikte ön planda tutuyoruz. Her çalışana cinsiyet, etnik-dini aidiyet, eğitim alanı ve yaşından bağımsız olarak “eşit fırsatlar” sunmak önem taşıyor.

Ağustos 2016’da kadınların iş hayatındaki rolüne ve eşitlik ilkesine verdiğimiz önemi simgelemek adına, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (Women’s Empowerment Principles – WEPs) platformuna katılan dünyadaki ilk havayolu şirketi olduk. Platforma katılmamızla beraber Kadının Güçlenmesi Prensiplerini yönetim kurulumuzdan tedarik zincirimize kadar her noktaya dâhil etme ve uygulama konusundaki niyetimizi ortaya koymuş olduk.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Üst düzey yönetici pozisyonlarımıza aday olabilecek çalışanlarımız yedekleme havuzundan seçiliyor. Daha sonra ilgili adaylarımız assessment süreçlerine dahil ediliyor. Aday çalışanların yedek pozisyonlara ilişkin değerlendirmesi yapılarak gelişim ajandalarına yönelik gelişim planlamaları yapılıyor.

“KADINLAR İÇİN GEREKLİ ORTAMLARI OLUŞTURUYORUZ”



NİHAN USANMAZ
CEVA İNSAN KAYNAKLARI
DİREKTÖRÜ

4 bin 400 çalışan

13

Ceva İnsan Kaynakları Direktörü Nihan Usanmaz, “Farklılıkların yönetimi şirketimizde global bir politika. Her ne kadar erkek yoğun bir sektörde çalışıyor olsak da işe alım ve terfilerde,

şirketimizde kadınların da söz hakkına sahip olabilmeleri için gerekli ortamları oluşturmaya çalışıyoruz” dedi. Usanmaz, İK ve stratejik iş planlarına dair şunları anlattı:

ENETKİN İK UYGULAMASI

Koç Üniversitesi ile işbirliği içinde devam eden CEVA Liderlik Gelişim Programı, Yeditepe Üniversitesi ile işbirliği içinde gerçekleşen CEVA Yöneticilik Gelişim Programı, ağırlıklı olarak iç eğitimlerden oluşan ve ekip yönetim sorumluluğu bulunan Sorumlu seviyesindeki çalışanlarımızı hedefleyen Ön Cephe Liderleri Gelişim Programı bugüne kadar farklı seviyelerde pek çok lider yaratmıştır. İlk ve orta kademe yönetim kadrolarımıza baktığımızda, CEVA akademi yapılanmasının kendi içinde etkin İK uygulamalarını barındırdığını söyleyebilirim.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

CEO'muz Fuat Adoran gözlem yeteneği güçlü ve İK stratejilerine önem veren bir yönetici olduğundan, kendisi ile sürekli olarak İK ajandamızı gözden geçirdiğimizi ve hem şirketimizdeki hem de piyasadaki gelişmeler ışığında gerekli revizyonları istikrarlı bir şekilde yaptığımızı söyleyebilirim. Özellikle sene başında İK hedef ve stratejilerinin belirlenip şekillenmesi esnasında kapsamlı sohbetlerimiz ve analizlerimiz olur. Sene boyunca gelişmeleri takip ederek gerekli revizyonları yaparız. CEVA olarak hem rakiplerimizin hem de diğer sektörlerdeki firmaların İK uygulamalarını yakından takip ederek bize rekabetçi avantaj yaratabilecek uygulamaları Fuat bey ile birlikte değerlendiririz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

En çarpıcı örnek, bir dönem forklift operatörü bulmakta zorlandığımız bir bölgede kadın çalışanlarımızı forklift operatörlük belgesi aldtırarak bu ihtiyacımızı karşılamamızdır. Kadınların olduğu her ortamın daha da geliştiğini ve güzelleştiğini düşünüyorum. Aynı şekilde sosyal sorumluluk projesi olarak engelli çalışanlarımızın topluma kazandırılabilmesi, onların meslek sahibi olabilmesi ve kendilerini rahatça ifade edebilmeleri için gerekli ortamı oluşturmak ve onları geliştirmek önceliklerimiz arasında. Jenerasyon farklılıklarını giderebilmek, tüm jenerasyonların birbirlerini daha iyi anlayabilmesi için X Kuşağını Anlamak ve Y Kuşağını Anlamak başlıkları altında eğitim programlarımız var.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

İnsana yatırım ve sürekli gelişim felsefemiz ışığında tüm terfileri şirket içinden gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. Lojistik sektörü talepkar, zorlu ve emek yoğun bir sektör olduğundan ve CEVA'nın şirket kültürü kendine has farklı özellikler taşıdığından, "içeriden terfi" sistemi ile üst düzey yönetim ekibimizi beslemeye devam edeceğiz. Yönetim ekibimizin % 75'ini içeriden terfi almış çalışanlarımız oluşturuyor. Bu oran bence gelişim politikalarımızı doğru kurguladığımızın en büyük göstergesi.



Socar Türkiye İnsan Kaynakları Başkanı Dinar Mammadova, Türkiye'de 2008'ten bu yana faaliyet gösteren SOCAR Türkiye'nin istihdam rakamının 4 bine ulaştığını söyledi. Yatırımlarıyla istihdama büyük değer katan SOCAR Türkiye'nin İK çalışmalarıyla da büyük başarıları inşa ettiğini anlattı. SOCAR Türkiye İK Başkanı Mammadova, başkanı olduğu İK departmanı ile birlikte şirketler arası işe alım süreçleri ve sistemi standartize ederken, yarattıkları ortak aday havuzu ile işe alımın merkezleşmesi yolunda da önemli adımlar attıklarını kaydetti. Mammadova şu bilgileri verdi:

senkronu için yüksek çaba sarf etmiş ve ortak prensipleri karşılayan ancak birçok farklı şirketin kendi ihtiyaçları paralelinde yoğunlaştırdığı özgün İK uygulamalarının hayata geçmesinde ciddi bir başarı elde etmiştir.

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU

SOCAR Türkiye Yetenek Yönetimi projesi ile yedekleme ve kilit pozisyon belirleme çalışmaları hız kazanırken Mammadova, hem şirket içinde hem de SOCAR şirketleri arasında kariyer fırsatını hayata geçirdi. Son derece hızlı ilerleme kaydeden SOCAR Türkiye'nin kurumsal hedeflerini, çalışanların bireysel hedefleri ile paralel kılmak adına geliştirilmiş olan Performans Değerlendirme Sistemi ise gelişimde sürekliliği sağladığı gibi şeffaflık ve objektifliği de güçlendirerek çalışan motivasyonunu da pozitif yönde etkiledi.

"GEÇTİĞİMİZ YIL SOCAR OLYMPICS'İ BAŞLATTIK"

Büyük bir aile olduğumuz çalışanlarımızla geçtiğimiz yıl SOCAR Olympics'i başlattık. Amacımız, sporu SOCAR Türkiye çalışanları için yaşam biçimi haline getirerek, olimpiyat ruhunu ve mücadelenin yarattığı sinerjiyi yakalamak. SOCAR Olympics'in gelecek yıllarda da büyük bir coşku ve katılımla sürecine inanıyorum."

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Petkim, STAR Rafineri, Petkim Konteyner Terminali, Petkim Rüzgar Enerji Santrali ve SOCAR Dağıtım gibi akademi kapsamına giren SOCAR Türkiye iştiraklerinin vazgeçilmez değeri insan kaynağının sektörel vizyonu, mesleki becerileri ve yetkinlikleri güçlendirilerek şirkete ve sektöre hizmet edilmesi amaçlanıyor. Tüm bu projelerin yanı sıra şirketler arası proseslerin standardizasyonu ve

İNSAN KIYMETLERİ

“YETKİNLİK, VERİMLİLİK VE BAĞLILIĞI ARTIRIYORUZ”

Saya Grup İnsan Kaynakları Direktörü Kezban Sancak Elay,İK olarak en önemli önceliklerinin bütünsel iş yapma modeli olduğuna dikkat çekti. Elay, “İnsan Kaynakları olarak ana stratejimiz çalışanların yetkinliğini, verimliliğini ve bağlılığını arttırmaktır. Bu ana stratejimiz çerçevesinde 3 yıllık İK stratejik planı yapmakta ve her yıl yeni nesil beklentilerini, İK’nın dijital geleceğini, çalışma hayatının yön verdiği sektörel ve ulusal uygulamaları dikkate alarak kurum kültürümüz, değerlerimiz, politikalarımız ve ilkelerimiz dikkate alarak üst yönetim görüşlerini de alarak planı güncelliyoruz” dedi.Elaz şu bilgileri verdi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Bütünleşik İnsan Kaynakları fonksiyonlarımız içinde “Liderlik Modelimiz” ve bu yönlü yaptığımız yoğun çalışmalar özellikle son yıllarda pek çok şirket gibi bizim de üzerinde çok düşündüğümüz ve çalıştığımız, zaman ayırdığımız bir konu. Eğitim ve gelişim yatırımlarımız, performans sistemlerini yaygınlaştırma çabamız, iç iletişim konusunda aldığımız aksiyonlar ve bağlılık yaratma konusunda hayata geçirdiğimiz ve geçirmek için ajandamıza aldığımız bir çok ik projesi örnek olarak verilebilir.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Saya Grup bünyesinde hem aileden hem de bağımsız yönetim kurulu üyelerimiz bulunmak-

tadır. İnsan Kaynakları stratejik bir bölüm olduğu için direk Genel Müdür’e veya Yönetim Kuruluna bağlı çalışmaktadır. Önce İnsan politikamız doğrultusunda tüm Yönetim Kurulu üyelerimiz ve diğer üst düzey yöneticilerimiz ile planlı bir şekilde bir araya gelebilmekteyiz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

İş ve Yaşam Dengesini korumak ve kadın çalışanlarımızın iş hayatını kolaylaştırmak amacıyla, Saya Grup şirketlerinde görev alan “anaokulu ve 1. Sınıfta çocuğu olan kadın çalışanlarımız” okulun ilk günü izin kullanabilmektedir.Hamile çalışanlarımıza mesai saatleri konusunda esneklik sağlamaktayız.

Yüksek Lisans eğitimi yapacak çalışanlarımıza hem maddi destek hem de mesai saatleri konusunda esneklik sağlanmaktadır. Çalışanlarımızın çocuklarına belirlenen

kriterleri sağlamaları durumunda burs verilmektedir.Çalışanlarımıza sigarayı bırakmaları konusunda destek olmaktadır. Bu konuda hizmet veren kurumlardan destek almaları konusunda fırsat vermekteyiz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Üst düzey yönetici seçiminde işe alım konusunda danışmanlık veren şirketlerle çalışabilmekte, referans kanalı ile uygun adayları seçebilmekteyiz. İşe alım politikamız gereği yönetici ve üstü pozisyonlarda işe alımlarda 3 onay aranmaktadır. Üst düzey işe alımda İnsan Kaynakları, bir üst yönetici ve Yönetim Kurulu üyelerinden biri veya birkaçının görüşmesi sonrası adaya karar verilmektedir. Üst düzey işe alımda pozisyonun ihtiyacına göre belirlenmiş yetkinlik kişilik envanterleri uygulanmaktadır.

MARKA VAADİMİZ: “DÜŞÜN VE GERÇEKLEŞTİR”

HSBC Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Funda Temoçin Aydoğan, HSBC Türkiye olarak, sadece müşteri deneyimini değil çalışan deneyimini iyileştirmek için de yatırım yaptıklarını söyledi. Aydoğan, “HSBC Türkiye’yi bugün daha başarılı kılacak ve geleceğe taşıyacak bir kurum kültürünü inşa etmek için çalışıyoruz. Bu kurum kültürünü inşa ederken kurumun hedefleri kadar insanın yani hem mevcut hem de potansiyel çalışanların beklentilerini

de göz önünde bulundurarak bir marka vaadi yarattık. Bu vaadimizi; “Düşün, Gerçekleşir” çalışan değer önermemiz çerçevesinde hayata geçiriyoruz” dedi.

EN ETKİN İK UYGULAMASI

“Düşün, Gerçekleşir” çatısı altında planlarımızın ilk aşaması, tüm HSBC’lileri kapsayan bir gelişim yönetimi programı. Gelişim konusuna bir eğitim programı gibi değil, uzun süreli bir kariyer yolculuğu olarak bakıyoruz. Sürekliliği olan,

kişiye uygun, odaklı gelişim programları ile farklı grupların bankada kariyer yolculuğunu sürdürmesine ve gerçek potansiyeli ile buluşmasına rehberlik etmeyi amaçlıyoruz. Bunun yanı sıra; çalışanlarımızın kendilerini daha iyi hissetmeleri, daha yaratıcı ve verimli olmaları için gerekli zemini sağlayan uzaktan çalışma, Açık Ofis uygulaması, ödül programları ve wellness projeleri bu kapsamda hayata geçirdiğimiz ve geçireceğimiz başlıklar.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Müşterilerimize vaadimizle aslında çalışanlarımıza vaadimiz aynı. Müşterimize, doğru ürünlerle dokunup, doğru ilişkilerle yaklaşmaya çalışırken bu ilişkiyi ancak çalışanlarımızla oluşturabileceğimizi düşünüyoruz. Çalışanımıza yaşatacağımız deneyim aslında banka olarak müşterimize yaşatacağımız deneyim için belirleyici. Biz CEO'muz başta olmak üzere tüm yönetim ekibi olarak buna gönülden inanıyor ve çalışanlarımızı merkeze alarak onlara yaşatacağımız deneyimi tasarlıyoruz. Çalışanımıza güveniyoruz, uygulamaya koyduğumuz pek çok süreç çalışanlarımızın kendi sorumluluklarını aldığını, büyüdüğünü; bizim ise onların kariyer ve mutlulukları konusunda cesaretlendirdiğimizi, fırsat yarattığımız rehberlikler.

FAHRLIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Bankamızın fırsat eşitliği uygulamasına konu olan pek çok başlık bulunuyor ve bu prensipler Bankanın genelindeki değerlerine de yansıyor. Söz konusu başlıklar arasında adayları seçme aşamasında fırsat eşitliği, üst pozisyonlara atamada fırsat eşitliği, doğum izninden dönen çalışanlarımız için fırsat eşitliği gibi kriterler de yer alıyor.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

HSBC çok köklü ve pek çok farklı ülkede kültürler arası uygulamaları başarıyla uygulamaya koymuş bir kurum. Dönemsel olarak tüm yönetim ekiplerimizin yedekleme planlarını çalışıyor ve bu kapsamda tespit ettiğimiz çalışanlarımızı da ileriye doğru giderken farklı yönetim gelişim programları ile destekliyoruz. Bu planlarda kendileri ile hemfikir kalıyor, bu planları sistemlerimiz aracılığı ile de yakından takip ediyoruz.

"FOCUS GRUP ÇALIŞMALARI DÜZENLİYORUZ"

Teknosa İnsan Kaynakları Müdürü Ebru Anıldı, bu seneki gündemlerinde büyük veri kullanımı ile İK analizi'nin olduğunu kaydederek, "İnsan Kaynakları stratejimizin temel odak noktası "çalışanlarımız" diyebiliyoruz. Yetenek yönetimi, yedekleme planları, eğitim, gelişim ve ödül yönetimimize çalışanlarımıza dokunmayı, onları desteklemeyi, şirketimizin içerisinde tutundurmaya hedefliyoruz. Amacımız Teknosa'nın İnsan Kaynakları modelinin sürdürülebilir olmasını sağlamak" dedi. Anıldı bu bilgileri paylaştı.

EN ETKİLİ İK UYGULAMASI

2017 yılında hayata geçirdiğimiz ve her yıl düzenli olarak devam etmeyi planladığımız "İK ile birebir" projesi ile İnsan Kaynakları olarak, Genel Müdürlükte ve Lojistik Merkezimizde tüm çalışanlarımız ile birebir görüşmeler yapıyor, saha ekiplerimiz ile yüksek performans kültürünü yaygınlaştırma temalı focus grup çalışmaları düzenliyoruz. 2018 yılında Sabancı Üniversitesi ve Teknosa Akademi ortaklığı ile hayata geçirdiğimiz farklı pozisyonlardan grupları içeren eğitim ve gelişim programlarımız ile çalışanlarımızın geleceğine yatırım yapıyoruz. Bunlardan biri; genç yeteneklerimize yönelik oluşturduğumuz "Rising Stars", diğeri ise orta kademe yöneticilerimiz için düzenlemekte olduğumuz "All Star" programı. Ayrıca; yine 2018 yılında; Saha Bölge Yöneticilerimizin yetkinliklerini geliştirmelerine yönelik takip çalışmasını ve koçluk

EBRU ANILDI
TEKNOSA
İNSAN KAYNAKLARI
MÜDÜRÜ

2 bin 544 çalışan

17

sürecini içeren yeni eğitim programları da başlattık. Yeteneklerimizin gelişimine destek olabilmek amacıyla her sene "Mentee-Mentor Programı" düzenliyoruz. Mentee'lerimiz ve mentorlarımız belirli aralıklarla bir araya gelerek, kendi oluşturdukları planlamalarla sürecin etkinliğini sağlıyorlar.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Genel Müdürümüz ve şirketimizin Yönetim Kurulu nezdinde, İnsan Kaynakları her zaman öncelikli gündem maddelerinden biri. Yıl içinde Yönetim Kurulu'na çeşitli sunumlar gerçekleştiriyor, Genel Müdürümüz ile düzenli toplantılar yapıyoruz. Bu toplantılarda aylık İK verileri, yaptığımız ve yapmakta olduğumuz çalışmalar hakkında düzenli bilgi paylaşımlarında bulunuyoruz. Genel Müdürümüzün insan kaynakları konusuna öncelik vermesi, yeni fikirlerle açık ve destekleyici yaklaşımı bir yandan bizleri motive ederken, bir yandan da hızlı karar almamıza ve hareket etmemize olanak sağlıyor.

FAHRLIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Teknosa bünyesinde, sürekli gelişen bilgi ve deneyimleri farklı jenerasyonlar arasında

da yaymak, tecrübeli yöneticilerin birikimlerinden yararlanarak çalışanların gelişimine katkı sağlamak ve bölümler arası iletişimi kuvvetlendirmek amacıyla her sene ortalama 20 çalışanımız ve 15 mentörümüzün katılımıyla "Mentee - Mentor Programı" düzenliyoruz. "İK ile birebir" projemizle birlikte farklı jenerasyonlardaki çalışanlarımızı kulak vererek, onların beklenti ve ihtiyaçlarını daha iyi anlıyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Uzman seviyesinden üst yönetici seviyesine kadar tüm işe alımlarımızı kendi kaynaklarımızla yapıyoruz. Bu süreçte; Teknosa ve Sabancı Topluluğu yedekleme planı ilk baktığımız kaynak oluyor. Şirket ve Topluluk için terfiler her zaman çalışanlarımızı açısından da daha motive edici oluyor. İşe alımını yaptığımız yöneticilerimizin ihtiyaçlarına ve gelişim alanlarına yönelik olarak, koçluk sürecinden, liderlik gelişim programları ve mesleki eğitimlere kadar birçok eğitim ve gelişim fırsatını çalışanlarımıza sunuyoruz.

İNSAN KIYMETLERİ

"ÇALIŞANLARIMIZIN GLOBAL BİLİNLİRLİKLERİNİ ARTIRIYORUZ"

Allianz Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı İlkey Özel, "Allianz Türkiye işveren markamızı "Tutkuyla Yürüyenlerin Yolu" olarak belirledik. Çalışma arkadaşlarımızın bilgi, tecrübe, enerji, motivasyonlarına güvenerek çıktığımız bu yolda, kendileri gibi kalarak, tutkularından vazgeçmeden, içlerindeki tutkuyu işe de taşıyabilecekleri uzun vadeli bir çalışma hayatı geçirmelerini hedefliyoruz" dedi.

KADIN ÇALIŞANLARA ÖZEL PROGRAMLAR

Allianz Grup tarafından gerçekleştirilen ve tüm dünyadaki Allianz şirketlerinin katılımıyla oluşan kadın çalışanlara yönelik özel programlar bulunduğunu anlatan Özel, "Bunlardan en önemlisi Women Sponsorship Program ile her ülkeden programa katılacak olan kadın çalışanların belirlenmesi ve onları kariyer yollarında desteklemek ve networking aktivitelerini artırarak global düzeyde bilinirliklerini artırmak amaçlanmaktadır. 2 yıl süren programda, kişiler çeşitli projelerde yer alır, eğitim ve konferanslara katılırlar. Bu kapsamda bugüne kadar 9 kişi programa katıldı" diye konuştu.

KADINI ODAĞINA ALAN HER TÜRLÜ AKTİVİTEYİ DESTEKLİYORUZ



İLKEY ÖZEL
ALLIANZ TÜRKİYE İK GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

3 bin çalışan

Grubun kadınlara yönelik uygulamalarına dair detaylı bilgi veren Özel, "Allianz Grubu çatısı altında yer alan tüm kadın çalışanlar intranet üzerinde "Allianz Women's Networks" grubunda buluşabiliyor. Bu sosyal grup üzerinden, "kadın"ı odağına alan her türlü aktivite/kampanya ya da gelişim programları paylaşılarak, tüm dünyada çalışan Allianz kadınları arasında fikir alışverişi ve işbirliği fırsatı sağlanıyor. Kadın çalışanların birbirine yol göstereceği, rol model olacağı ve

ilham vereceği platformları önemsiyoruz" değerlendirmesini yaptı. Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenme Prensipleri'ni imzalayan ilk sigorta şirketi olan Allianz Türkiye, TurkishWin ve Bin-Yaprak sosyal girişiminin destekçisi. 2013 yılında sigortacılık sektörünün iki büyük oyuncusu olan Yapı Kredi ve Allianz şirketlerinin bir çatı altında birleşmesi ile Allianz Türkiye sigortacılık pazarındaki payını iyice büyütürken hayat dışı branşta sektör lideri konumuna geldi.

"STRATEJİMİZİ BELİRLERKEN ÇALIŞANLARIMIZ MUTLAKA SÜREÇTE YER ALIYOR"



PINAR ÇANAKÇI
DANONE TÜRKİYE İNSAN
KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

2 bin 670 çalışan

Danone Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Pinar Çanakçı, "2020'ye giden yolda global stratejimiz ile paralel şekillendirilen lokal stratejilere, İnsan Kaynakları ekibi olarak planlama sürecinde dahil oluyor; stratejik İK iş ortaklığı modelimiz sayesinde iş planları ve önceliklerini göz önünde bulundurarak, bu hedefleri gerçekleştirme yolunda destekleyici İK stratejilerini belirliyoruz. Tüm stratejilerimizi belirlerken, çalışanlarımızın farklı platformlarda dile getirdikleri görüş ve fikirleri mutlaka sürecin içine katıyoruz" Dedi.

"Danone Campus programımız ile çalışanlarımıza global eğitim olanakları sunuyor ve gelişimleri için projeler yaratıyoruz. Şirket içi rotasyonlar ile farklı departmanları deneyimleme; yurt dışı rotasyonlar ile farklı ülkelerde çalışma olanakları sağlıyoruz." diye konuştu.

Çanakçı İK uygulamaları ile detaylı bilgi verdi:

ENETKİN İK UYGULAMASI

"7/24 Çalışan Destek Programı" aracılığıyla kendileri için özel hizmet veren destek hattını arayarak psikolojik destek, sağlık desteği, seyahat danışmanlığı, mali veya hukuki konularda danışmanlık desteği gibi çeşitli konularda yardım alabilmelerini sağlıyor. Tüm çalışanlarımız sevindikleri ile rahatça vakit geçirebilsinler diye doğum günlerinde izinli. Aynı zamanda her ay, farklı konseptlerde sürpriz doğum günü partileri organize ediyoruz.

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMASI

Esnek Çalışma Uygulamamız kapsamında evden çalışma, part time çalışma gibi fırsatları çalışanlarımıza sunuyoruz. Kadın ve erkek çalışanlarımızla oluştur-

duğumuz takımlarımız, tüm dünyadaki Danone çalışanları ile bir araya gelerek Danone World Cup'a katılım gösteriyor.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Danone Türkiye İnsan Kaynakları bünyemizde ise toplamda 40 kişilik bir ekip görev alıyor. Ülke İK Destek Birimi yapılanması altında işe alım, yetenek yönetimi, Danone Akademisi ile Gelişim yönetimi, Ücret ve yan haklar yönetimi süreçlerini yönetirken; Danone şirketleri ve fabrikalarında 25 kişilik bir ekip eş zamanlı olarak İK iş ortaklığı ve organizasyonel gelişim süreçlerinden sorumlu olarak çalışıyor.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Farklılıklara yönelik programlar kapsamında, cinsiyet eşitliğini güçlendirecek uygulamaları yaygınlaştırmak ve zenginleştirmek hedefiyle çalışan, farklı iş birimlerimizin çeşitli departmanlarından bir araya gelen Danone Kadın Komitesi tarafından ele alınıyor. Danone Kadın Komitesi aynı zamanda cinsiyet eşitliğini sağlamayı ve sürdürülebilir kılmayı hedefleyen sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmalar hayata geçiriyor, şirket içerisinde hazırlanmış olduğu anketlerle nabız ölçüyor ve bu doğrultuda yeni uygulamalar geliştiriyor.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

İnsan Kaynakları Yetenek Yönetimi ekibimizin liderliğinde her yıl, tüm fonksiyonlarımıza yönelik Yetenek Değerlendirme süreci gerçekleştiriyor ve dört şirketimizin fonksiyonel direktörleri bir araya gelerek ilgili fonksiyon özelinde kilit rolleri ve yedekleme planlarını belirliyoruz. Süreci canlı tutmak ve çalışanlarımızın kariyer gelişimlerine yönelik hız kesmemek adına ise takip komiteleri ile alınacak aksiyonları, yedekleme ve kariyer planlarını takip ediyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Üst düzey atamalarımızdaki en büyük kaynağımız, tüm iş birimlerimizin çalışanlarını kapsayan ve Yetenek Değerlendirme sürecimizin çıktısı olan yetenek havuzumuz oluyor. İçerden yükselmeye ve çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını desteklemeye inanıyoruz.

"ÇALIŞANLARIMIZLA TEK ÇATIDA BİRLEŞİYORUZ"

Orka Holding İnsan Kaynakları Direktörü Sinem Cesur, 2016'da "Kadın Çalışan Dostu" ve "Kadın Yönetici Dostu" araştırmasında Türkiye'nin önemli ilk 100 şirketi içerisinde yer aldıklarını hatırlatarak, "Bunun için Türkiye'nin her bölgesinde çalışan işletme olarak kişilere özel uygulamalar yerine onları birleştirmeyi sağlıyoruz. Geleceğin yöneticisini her departmandan yetiştiriyor birlikte yapılan her türlü organizasyonda karma gruplar ile bir arada olunmasını sağlıyoruz" dedi.

"Orka Holding olarak Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Güçlendirilmesi Birimi'nin (UN Women işbirliğiyle Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (Women's Empowerment Principles) imza atarak bunu desteklediklerini kaydeden Cesur, "Türkiye'nin her bölgesinde mağazası olan bir şirketiz. Ağrıdan İstanbul'a kadar uzanan mağazalarımızda prensip olarak yöre insanlarından oluşmaktadır. Çalışanlarımızın sosyo- kültürel özelliklerini göz önüne alarak din, dil, ırk ayrımı yapmayan ve bunu takip etmeyen bir yapımız bulunmaktadır" diye konuştu. Cesur şu bilgileri verdi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Bilindiği üzere perakende sektörünün en temel süreçlerini kapsayan eğitim ve gelişim, kariyer planı ve yetenek yönetimidir. Orka Holding'te tüm bireylerin yakından takip ettiği bir

performans ve yetenek yönetimi sistemi bulunmaktadır. Standart ve tek tip performans sistemi yerine bireye özgü ve sürekli hedeflere odaklı değişkenlik ve takip gerektiren bir performans yönetimi takip ediyoruz. 2015 yılında bu sistemi tüm perakende ekibi ve insan kaynakları ekibi ile oluşturmuş olmakla sistemin adil ve ölçülebilir olması sağlandı. Standart bir yazılım ile çok farklı programlar satın alabiliriz ancak saha ve ik ekibi olarak kendimize özgü ve tüm bireylerin içine dahil olduğu adil bir sistemi birlikte oluşturmak tüm saha ekibine çok fazla güven ve başarı hırsı kazandırdı.

ÇALIŞAN BAĞLILIĞIMIZ ARTTI

"Bu sayede performans değerlendirmelerini oniki ay boyunca aylık ölçebiliyor bireylere aylık bilgilendirmeler sağlıyoruz. Şirket ve bireyin hedefi arasındaki hedefe yaklaşım oranını takibi kişileri sürekli motive ediyor. Bu sistem ile çalışan bağlılığının arttığını turnover oranının çok net azaldığını veriler ile tespit etmiş olduk.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Orka Holding Yönetim Kurulu ile iş süreçlerini her hafta gerçekleşen İcra Kurulu ve Departmanlar Arası İletişim toplantısında görüşmekteyiz.



Zamanı doğru kullanmak ve plandan geri kalmamak adına aylık kısa bir toplantı yaparak içinde bulunduğumuz ayı ya da dönemi değerlendirmekteyiz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Personel yapımız için politikamız; Damat'ta çalışan değil ortak kültürümüz gereği "Damatlı" olmak anlayışını geliştirilmiştir. Bu nedenden ki damatta çalışanlar ne kadar saat çalıştıklarına değil, ne ücret aldıklarına değil ne yaptıkları ile yaptıklarının kurum kültürüne nasıl katkıda bulunduğu ile ilgilenir. Ortaya çıkan güçlü kültürün sonucu olarak sektör ve bölge ortalamasının altında turnover ve gelişen kıdemli eleman yapısına ulaşmış olmak. 10 yıl önce kalite politikalarımız insan kaynakları birimizce oluşturulmuş ve ISO 9001 "Tekstil ürünleri tasarımı ticareti ve perakende organizasyonu" dalında şirketimiz sertifikalandırılmıştır. Dünyada bulunan en iyi, çok tercih edilen İK stratejilerini değil ortak yaratılan kültürümüze uygun iş stratejileriyle değişen iş gereksinimlerine uygun şekilde iş yapma biçimini ortaya koyuyoruz.

İNSAN KIYMETLERİ

“KARİYER BASAMAKLARINI
YÖNETEBİLİYORUZ”

Schneider Electric Türkiye, Orta Asya ve İran'dan Sorumlu İK Genel Müdür Yardımcısı Ayşe Özdemir, “İK İş Ortağı modelimiz ile de iş birimlerine destek veriyor, İK süreçlerini yönetici arkadaşlarımız ile ortak hareket ederek sahaya yansıtıyoruz” dedi.

EN ETKİLİ İK UYGULAMASI

Schneider Electric Türkiye'ye ait tüm fabrika ve ofislerde çalışan kadınların bir araya gelerek deneyimlerini ve beklentilerini karşılıklı olarak paylaştıklarını söyleyen Schneider Electric İK Genel Müdür Yardımcısı Ayşe Özdemir, “Kadın çalışanlarımız, kadının iş hayatındaki algısı ve kadın, anne ve eş olarak zorluklara karşı kariyer gelişiminin nasıl olabileceği ile ilgili Schneider Electric yönetim ile konuşma ve sorunlarını aktarma fırsatı buluyor” diye konuştu.



AYŞE ÖZDEMİR

SCHNEIDER ELECTRIC İK GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

2 bin 300 çalışan

21

“ADALET VE ETKİLİ İLETİŞİM OLMAZSA OLMAZLARIMIZ”

Kıgılı İnsan Kaynakları Direktörü Eda Akkurt, “Bizim için her bir çalışanımız entelektüel bir sermayedir. Çalışanın gelişimine olanak sağlayan uygulamalarla ona verdiğimiz değeri göstermeyi her zaman kendimize hedef olarak belirliyoruz. Adalet ve etkili iletişim ve uyum bizim kültürümüzün olmazsa olmazlarıdır.” dedi. Gerek seçme-yerleştirme süreçlerinde gerekse kariyer planlama, terfi ve eğitim planlamalarında performans dayalı, hedef ve etkinlik bazı ölçme araçlarını kullanarak değerlendirmeler yapmaktadın kaydeden Akkurt, “Kimse

asında soru işareti bırakmadan, objektif, adil ve şeffaf kriterlere göre analiz ve değerlendirmeler yaparak ve hatta bütün bu değerlendirme sistematüğini de çalışana anlatarak hakkaniyetli ve dengeli bir yapı kurmak en büyük hedefimiz.” diye konuştu.

EN ETKİLİ İK UYGULAMASI

Kıgılı İnsan Kaynakları olarak tüm fonksiyonlarımızı yeniden gözden geçiriyor ve kendimizi sürekli yeniliyoruz. Süreçlerimizin büyük bir kısmını dijital ortama taşıdık. Kağıt üzerinde ilerleyen ve hem bize hem de çalışanlarımıza operasyonel yük getiren izin talep sistemi, masraf yönetimi, kalite yönetim sistemleri, performans yö-

EDA AKKURT
KİGİLİ İK DİREKTÖRÜ

2 bin 300 çalışan

22

timi, v.b. bir çok sürecimiz şu an online platformlar üzerinden yürütülmekte ve takip edilmektedir.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Sayın Hilal Suerdem ile her hafta İnsan Kaynakları gündemini konuştuğumuz ve fikir alışverişinde bulunduğumuz toplantılar yaparız. Ben kendisine haftalık, bölüm olarak iş listemizi aktarırım, önemli gündemlerimiz var ise değerlendiririz ve mutlaka ileriye dönük proje ve iş planımızın üzerinden de geçeriz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Kıgılı bünyesinde üst yönetim ekibimizin katılımıyla her ay şirket strateji toplantıları yapmaktayız. İlgili toplantılarda mutlaka her bölüm üst düzey yöneticisi kendi bölümüne ilişkin stratejilerinden ve yol haritalarından bahseder, ortak birtakım kararlar alınır ve her bölüm kendi payına düşen ödevleri not eder. İK olarak biz de tüm şirket stratejilerini göz önüne alarak buna uyumlu İK stratejilerini oluşturur, aksiyon planına döker ve yıllık olarak projelendiririz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL PROGRAMLARI

Şirketimizin değerlerine, iş ahlakı ve etik kurallarına uyumlu, kültürümüze adapte olabilecek, potansiyeli ve yeteneği yüksek herkesle çalışmaya özen gösteririz. Şu ya da bu nedenden dolayı ayırım yapmayız, temel prensiplerimiz çerçevesinde hareket eder, herkese eşit şanslar tanırız. Adalet ve etkili iletişim ve uyum bizim kültürümüzün olmazsa olmazlarıdır. Dil, din, ırk, v.b. nedenlerden dolayı asla bir ayırım yapmayız, bize katma değer sağlayacak, niyeti iyi, dürüst, güvenilir ve ahlaklı her bireyi KİGİLİ ailesinin bir ferdi olabilir.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Üst düzey yöneticilerimizi seçerken mutlaka bir değerlendirme merkezi uygulaması gerçekleştiririz. Adayımızın, aradığımız pozisyonun yetkinliklerine uygun olup olmadığını anlayabilmek adına profesyonel birtakım uygulamalarla desteklediğimiz, adayımızı yakından gözlemleyebileceğimiz, modern ölçme araçlarını kullanabileceğimiz bir sürecimiz söz konusudur. Değerlendirme Merkezi'nden olumlu değerlendirilen adaylarımızla birebir mülakat, davranış envanteri, v.b. adımlar da uygulayarak en iyi adayı seçmeye özen gösteririz.

Aradığımız üst düzey pozisyonun gerekliliklerini doğru tanımlamak, görev tanımını etkin oluşturmak ve hatta piyasa araştırması yaparak kıyaslama verileri ile de desteklemek bütün bu süreçlerin öncesinde yaptığımız ve dikkat ettiğimiz ilk adımlardır.



Logo Yazılım İK ve İdari İşlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Esra Akar, “Kadın çalışanlarımızın artırılması, bir şirket uygulaması ve kültürü olarak, hem üst yönetimin hem de bölüm yöneticilerinin önceliğinde yer alıyor. Kadın sayımızın az olduğu bölümlerde ekiplerindeki kadın sayısını artırma konusunda yöneticilerimizin hedefleri bulunuyor” dedi.

EN ETKİLİ İK UYGULAMASI

Üst yönetimde kadın sayısı artırılırken, kadın çalışanların yönetsel pozisyonlarda değerlendirilmesinin de teşvik edildiğini kaydeden Akar, “Şirketlerimizde kadın istihdamı yüzde 39 civarında olup, kadın çalışan sayısının az olduğu bölümlerde sayıyı artırmayı ve tüm bölümlerde kadın erkek çalışan oranını dengelemeyi hedefliyoruz.

Erkek egemen yazılım sektöründe, özellikle yeni işe alımlarda kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Şirketlerimizde kadın ve erkek çalışan oranını sürekli takip ediyor, kadın çalışanlarımızın yönetici pozisyonlarında değerlendirilmesine özen gösteriyoruz” değerlendirmesinde bulundu.

“KADIN SAYISINI ARTIRMAYI HEDFLEYİYORUZ”

Gelecek 5 yılda kadın çalışan sayısını artırmaya yönelik çeşitli plan ve stratejileri olduğunu kaydeden Esra Akar şunları söyledi: “Öncelikle yeni mezun olarak yetiştirme programlarımızda kadın sayısını artırmayı hedefliyoruz. Tabi bu hedefimizin üniversitelerdeki Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun olacak kadınlarımızın artmasıyla paralel bir gelişim göstermesi kaçınılmaz. Ar-Ge bölümlerimizdeki kadın çalışan sayısını artırmak öncelikli hedefimiz.”

İNSAN KIYMETLERİ

“YETENEKLERİ VE YÖNETİCİLERİMİZİ
DESTEKLİYORUZ”

Estee Lauder Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Revna Besler, yüksek performans kültürü yaratarak iş sonuçlarını iyileştirme noktasında gelişim merkezleri ile çalışanlarını desteklediklerini söyledi. Besler, “Hem yetenekleri hem de yöneticileri çeşitli gelişim ve eğitim programlarımız ile destekliyoruz. Teknolojiyi önceki jenerasyonlardan daha iyi bilen ve ona uyum göstermede de daha başarılı olan Y kuşağı için online eğitimlere yatırım yapmaya çalışıyoruz. Örneğin Mağaza Müdürlerimiz için çok geniş içerikli online bir eğitim programı modülü tasarlandı.” dedi. Besler şu noktalara dikkat çekti:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Kariyer açısından da oldukça esnek ve iç terfiye önem veren bir İK politikamız var. Tüm kariyer fırsatlarını ilk olarak çalışanlarımız ile paylaşıyoruz. 20’yi aşkın markalarımızda her seviyede yatay ve dikey kariyer geçiş imkanlarının olduğunu biliyorlar. Sektör dinamiklerinden kaynaklanan iş gücü verimliliğini desteklemek için ajans işbirlikleri ile esnek çalışma üzerine çalışıyoruz. Bu uygulama ile sahada verimliliği arttırmayı hedefliyoruz.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Hem globelde hem de Türkiye üst yönetimin ajandasının önemli bir bölümünü insan kaynağının etkin yönetilmesi, en uygun kişilerin en doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve sürekli bir yetenek havuzunun yaratılması oluşturuyor. Ajandamızı oluştururken tabiki en önemli veri iş öncelikleri,

değişen iş koşulları, çalışanlarımızdan ve çeşitli kanallardan aldığımız geri bildirimler. Ayrıca İK olarak hem sahada hem de ofiste çok aktif ve yakın durduğumuz için değişiklikleri yakından takip edebilme fırsatımız oluyor.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

Yıllık stratejimizi globalden gelen iş stratejilerimiz ile paralel olarak oluşturuyoruz. Tüm fonksiyonlar ile dirsek teması halinde çalışıyoruz. Örneğin mutlaka strateji toplantılarına katılıyor, yakın iş ortaklığı kurabilmek adına onların iş hedeflerinden yola çıkarak kendi hedef ve önceliklerimizi belirliyoruz ve iş sonuçlarını yakinen takip ediyoruz.

Performans hedeflerine ulaşmalarında destekleyici İK uygulamaları yaratmaya çalışıyoruz. Şirketin öncelikli konularından olan sektör dinamiklerinden kaynak-

lanan iş gücü verimliliğini desteklemek için çeşitli iş birlikleri gerçekleştiriyoruz.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Şirket içerisinde her yıl Yetenek Yönetimi üzerinde çalışarak yönetici kadroları için Yedekleme çalışmalarını yapıyoruz. Açılan üst düzey pozisyonlar için mutlaka içeriden ve dışarıdan adaylarımızı değerlendirme sürecimize dahil ediyoruz. Yedekleme çalışmaları ile yetenek havuzunda olan üst kademe yöneticilere koçluk ve liderlik alanlarında gelişim sağlıyoruz. Yeni üst düzey yönetici alımlarımızda ise kişileri, ELC yetkinliklerimizin benimsenmesi ve liderlik alanlarında gelişimlerini destekliyoruz. Aynı zamanda yoğun bir oryantasyon sürecine dahil ediyoruz.

“İNSAN VE TOPLUM ODAKLI BİR ŞİRKETİZ”

İnsan ve toplum odaklı bir şirket olduklarını söyleyen MAPFRE Sigorta İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Necla Aksoy, “Bir kurumda cinsiyet dengesi olduğu zaman o kurumun verimliliğinin çok daha fazla arttığı bilinen bir

gerçek. Biz de kurum kültürü olarak değişimin sürdürülebilir olması için yönetimin de bu değişime dahil olması gerektiğini benimsiyoruz. MAPFRE olarak yalnızca cinsiyet çeşitliliği değil tüm farklılıkları, çeşitlilik olarak değerlendiriyor



ve iş avantajına dönüştürüyoruz” dedi.**EN ETKİN İK UYGULAMASI**

Aksoy, “İnsan Kaynakları stratejilerimizi, grup stratejilerimiz paralelinde, pay sahiplerimize verdiğimiz kurumsal taahhütlerimizin yerine getirilmesi ve iş hedeflerimizin gerçekleştirilmesi amacıyla şekillendiriyoruz. Tüm insan kaynakları uygulamalarımızın altında çalışanlarımız ve toplum için fark yaratılabilmek gayesi yatıyor. Esneklik ve çeviklik sağlayan yapıların oluşturulması, yetenek yönetimi, ücret ve takdir politikaları ile profesyonel gelişim gibi temel insan kaynakları faaliyetlerimizi yürütürken de dijital dönüşüm ve çeşitlilik her zaman odağımızda. Kurumların geleceğin çalışma hayatının getireceği fırsatlar ve zorlukları yakından takip etmesi ve bunlara adaptasyon için proaktif şekilde çalışmaya başlaması artık bir zorunluluk haline geldi” dedi.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

İK stratejilerinden söz eden Aksoy son olarak şunları söyledi: “MAPFRE olarak biz de, dijital çağın iş pozisyonları ve işgücüne kendimizi hazırlamak üzere kapsamlı ve iddialı projeler yürütüyoruz ve sürekli değişen koşullar altında bile, sürdürülebilir üstün performans kurumumuz için bir norm haline getirmeye odaklanıyoruz.”

“İK DİNAMİKLERİNDE ÖNCELİĞİMİZ ÇALIŞAN MUTLULUĞU”

Avon Ortadoğu ve Kuzey Afrika İnsan Kaynakları Direktörü Başak Evrim Daltaban, Avon'un çalışanlarının mutluluğunu önemseyen bir şirket olduğunu söyledi. Daltaban, İK alanında çalışanlarını motive edici uygulamaları şöyle sıraladı: “Esnek çalışma imkanları, uzaktan çalışma, hamilelik ve doğum izni süresince koçluk hizmeti, cuma günleri serbest kıyafet uygulaması, doğum günlerinde izin, ilköğretim 1. sınıfın ilk gününde izin, çalışanlarınıza konfor sağladığımız çözümlerimizden bazıları.”

Daltaban, tüm bunlara ek olarak AVON'un, kadın çalışanlarına sağladığı olanaklarla “İş’te Eşit Kadın” sertifikasyonu almaya hak kazanan ve gerçek anlamda kadınları destekleyen ilk şirket olduğunu kaydetti ve şunları anlattı:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Ayrıca İK programlarına ait uygulama dinamiklerinin şeffaf bir şekilde anlatıldığı “Şeffaf Oda” toplantıları düzenliyor. Her bir fonksiyonun temsilcilerinden oluşan, çalışanların taleplerini yönetime iletmeye ve uygulamaya almaya yetkili bir “Çalışan Komitesi” oluşturduk. Takdir ve ödüllendirme programlarında yine çalışanlardan oluşan bir Değerlendirme



Jürimiz bulunuyor. Strateji yaratım sürecinin ilk aşamasını oluşturan, çalışanların farklı birimlerle karma gruplar halinde katıldıkları “Evreka Beyin Fırtınası Toplantıları” düzenliyoruz. Yeni başlayan çalışanların iş yerindeki ilk günlerine ait deneyimlerini anlamaya yönelik uygulanan online anketler, çalışanlara ilk günlerinde destek olmak amacıyla oluşturulan “Buddy” ataması önemli çalışmalarımız arasında.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

Uzun vadeli stratejik planlarımız doğrultusunda, bu hedefleri gerçekleştirecek en önemli kaynak olan çalışanlarımızın yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yola çıkıyoruz. Bununla paralel, sürdürülebilir iş sonuçları için çalışan bağlılığının bildiğimizden, tüm çalışanlarımız için pozitif bir kariyer yolculuğu tasarlamak üzere tüm adımlarımızı birlikte planlıyoruz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

İK olarak kurumumuzca belirlenen stratejiler ve öncelikler doğrultusunda hareket ediyoruz. İlk etapta bu öncelik ve stratejilerin çalışanlar üzerinde yaratacağı etki ve ihtiyaçları belirliyoruz. Sonrasında da bu ihtiyaçları karşılayacak İK adım ve stratejil-

erini oluşturuyoruz.

FARKLILIKLAR İÇİN ÖZEL**PROGRAMLARI**

AVON, kadınların kadınlar için çalıştığı bir şirket. Bu kadar kadın odaklı bir şirket olarak elbette bünyemizde görev yapan kadınların iş ve özel hayatları arasında sağlıklı bir denge kurmasına destek olmayı bir görev ve sorumluluk olarak görüyoruz. Doğum gibi yaşamlarındaki önemli değişim anlarında da yanlarında olmaya çalışıyoruz. Annelere doğum öncesinde destek olmak üzere izne ayrılmalardan hemen önce bir bebek paketi hediye ediyoruz. Esnek çalışma imkanları, uzaktan çalışma, hamilelik ve doğum izni süresince koçluk hizmeti gibi uygulamalarımız bulunuyor.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ NASIL SEÇİYOR VE YETİŞTİRİYORSUNUZ?

Genellikle şirket içinden seçim yapıyoruz. Yıllık olarak gözden geçirilen yetenek değerlendirme ve yedekleme planları kapsamında tüm kritik rollerimize yönelik ihtiyaçlarımızı ve çalışan bazında gelişim aksiyonlarımızı belirliyoruz. Bu çerçevede gerek lokal gerekse global yönetici gelişim programları ile içeriden üst düzey yöneticilerimizi yetiştiriyoruz.

İNSAN KIYMETLERİ

“İŞ KADINLARININ TEMSİLDE DENGESİ ÇOK ÖNEMLİ”

Groupama Sigorta İnsan Kaynakları, Eğitim ve İç İletişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Özge Yilmazyavuz, sigorta sektörünün kadın çalışan sayısının fazla olduğu bir sektör olduğunu söyledi. Yilmazyavuz, “Biz de Groupama Türkiye olarak bu durumu avantaja çevirmeyi ve kadınların her seviyede temsiliyetinin dengeli olmasına özen gösteriyoruz. Kadın çalışanlarımızın yönetim kadrolarında bulunması bizim için önemli ve bu konuda kadınlara fırsat yaratan bir yaklaşım içerisindeyiz” diye konuştu. Yilmazyavuz’un verdiği bilgiye göre Groupama Sigorta Türkiye’de toplam çalışan sayısı içinde kadın çalışan oranı yüzde55, yönetim kadrosunda bu oran yüzde45, üst yönetim bulunan kadın çalışan oranı ise yüzde57. Yilmazyavuz şu bilgileri verdi:

EN ETKİN İK UYGULAMASI

2015’te ‘Harekete Geçmeye Hazır Mısın?’ sloganı ile başladığımız İK dönüşüm sürecine “Gelecek Bizim Elimizde” diyerek devam ediyoruz. Bizim için her projemizin ayrı bir anlamı var.2016



ÖZGE YILMAZYAVUZ
GROUPAMA SİGORTA İK, EĞİTİM VE İÇ İLETİŞİMDEN
SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

yılında yetkinlik modeli, 2017 yılında ödül sistemi, 2018 yılının başında ise esnek yan haklar projemizi hayata geçirdik. 2017 yılında başlattığımız Kurumsal Kültür ve İnsan Yönetimi projemiz ise son hız devam ediyoruz.

Diğer taraftan, “Biz Bize Cuma”, “Mucize Annelik Okulu”, “Sağlıklı İletişimin Kaynağı: Ailem ve Çocuğum”, “0-3 Yaş Arası Ruhsal Gelişim ve Oluşabilecek Sıkıntılar” seminerleri çalışanlar ile bilgi ve tecrübe paylaşımı yapılıyor.

CEO İLE ORTAK İK AJANDASI

CEO ile düzenli olarak bir araya gelerek öncelikler doğrultusunda İK stratejik

planını gözden geçiriyor ve üst yönetim toplantılarında da paylaşımlarda bu-lunarak ortak bir görüş oluşturuyor ve gerekli düzenlemeleri yapıyoruz.

İK & İŞ STRATEJİLERİNİN UYUMU

İK stratejimizin temelinde değişim yer alıyor, ki değişim aynı zamanda iş stratejilerimizin de bazını oluşturuyor. Tüm iş planımızı bunu dikkate alarak belirledik. Düzenli olarak üst yönetim toplantılarında şirket hedeflerimizi ve stratejik projelerimizi değerlendiriyor ve şirketin öncelikleri doğrultusunda, üst yönetim ekibinin mutabakatı ile İK iş planımızı değişen koşullara adapte ediyoruz.

“ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE BAĞLI ÇALIŞANLARIMIZ VAR”



ÖZLEM SALUR
ROCHE İLAÇ TÜRKİYE
İK DİREKTÖRÜ

İnovasyona ve sürdürülebilir gelişime verdiği önemle dünya ilaç sektörüne geleceğin liderlerini yetiştirmeyi hedefleyen Roche İlaç Türkiye’nin İK Direktörü Özlem Salur’in bu alanda önemli bilgi birikimi ve tecrübesi bulunuyor. Salur’un yöneticilere bağlı çalışanları hakkında önemli çalışmaları var.

Salur’un ilk iş tecrübesi 1994 yılında Egon Zehnder ile başladı. Ardından 6 yıl boyunca Amerika’da Parexel’de İnsan Kaynakları Danışmanlığı ve Hilton Hotels Worldwide, Conrad İstanbul’da İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevlerini yürüttü.

KARİYER HAYATI

2005 yılında PepsiCo’ya

PAZARLAMA

katılan Salur, önce Satış İnsan Kaynakları Müdürlüğü ardından da Organizasyon Yönetim Geliştirme Müdürlüğü görevlerini yürüttü. 2010'dan itibaren PepsiCo International'da Organizasyon Yönetim Geliştirme Direktörü olarak çalışan Özlem Salur, 2012 yılında Pepsi Co'da Kıdemli Organizasyon Yönetim Geliştirme & Yetenek Doğru Avrupa Direktörlüğü görevine atandı. Salur 2014 yılından itibaren, PepsiCo International'da Avrupa Kıdemli Yetenek Kazanım Direktörlüğü görevini yürütmekteydi. Kasım 2015 itibariyle Roche İlaç Türkiye'de İK Direktörü olarak görev yapan Özlem Salur evli ve 3 çocuk annesi.

"MUTLU KADIN ÇALIŞAN, MUTLU ANNE DEMEK"

Philips Personal Health Genel Müdürü Milena Elmasoğlu, çalışan anneler veanne sütü ile beslenen bebekler konusunda doğum izninden dönen annelerin iş yaşamlarında yaşadıkları sıkıntılara değindi. Elmasoğlu, Süt Saatim projesi ile şirketlerde bu konuda yarattıkları farkındalığa ve sağladıkları desteklere ilişkin bilgiler verdi. Elmasoğlu, "Philips Avent olarak, ürünlerimiz ve projelerimizle annelerin hem hamilelik hem de 0-3 yaş gibi önemli bir dönemi huzur ve



mutlulukla geçirebilmesi için çalışıyoruz. Anne sütünün taşıdığı hayati önem tüm dünyada kavranmış durumda. Süt Saatim projemiz ile emzirmenin bizlerin geleceği olduğunun altını çiziyor, annelerin işe döndükten sonra da bebeklerini anne

sütü ile besleyebilmeleri için iş yerlerinde süt odaları kurulması için danışmanlık ve ürün desteği sağlıyoruz. Proje kapsamında şu ana kadar yaklaşık 60 şirkette anneler için süt odası sağlayarak, 6000 kadına ulaşmayı başardık" dedi.

DAHA İYİ BİR ÇALIŞMA HAYATI OLUŞTURACAĞIZ

İnsan kaynakları alanında 15 yılı aşkın tecrübesi bulunan EY Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Pınar Atacık Bakan, EY Türkiye bünyesine 2013 yılında Vergi ve Danışmanlık hizmetlerinden sorumlu İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak katıldı. Geçtiğimiz yılın sonunda bu görevine ek olarak Orta ve Güneydoğu Avrupa Danışmanlık Hizmetleri İnsan Kaynakları İş Ortağı görevini üstlendi.

EN ETKİN İK UYGULAMASI

Pınar Atacık Bakan şunları söyledi:

"EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir."

Kariyeri boyunca farklı sektörlerde insan kaynakları uygulamaları ve yönetici pozisyonlarında görev yapan Bakan, 2000-2004 yılları arasında Koçfinans Bütçe ve Finans Uzmanı olarak görev yaptı. 2006-2009 yılları arasında ANEL Grup İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışan Bakan, 2009-2013 yılları arasında Türkcell İnsan Kaynakları İş Ortağı olarak görev aldı. Bakan, İstanbul Üniversitesi Ekonomi Bölümü 2000 yılı mezunu.

