

# İNSAN ODAKLI ŞİRKET



Türkiye'nin önde gelen şirketleri, pandemi dönemindeki yaklaşımlarından yetenek yönetimine kadar **İşveren Markası** stratejilerini ve gelecek planlarını paylaşıyor.

# Değerli anlar hep yaşansın diye **Türk Telekom 81 ilde, milyonlarca evde**

**TÜRKİYE'NİN  
İNTERNETİ**



**Belirli noktalar hariç.  
Türk Telekom sabit internette liderdir.**  
BTK 2020 3. Çeyrek Pazar Verileri Raporu'na göre; TTNET A.Ş.  
Türkiye'nin abone sayısında lider sabit internet işletmecisidir.  
Ayrıntılar için: [www.turktelekom.com.tr](http://www.turktelekom.com.tr)

**Türk Telekom**  
Değerli Hissettir



# Chemistry for a better future



# Employer brands

## YAYINCI

FAST DERGİ YAYINCILIK AŞ

## PUBLISHER

(SORUMLU, TÜZEL KİŞİ TEMSİLCİSİ)

M. RAUF ATEŞ

rates@fastcompany.com.tr

## GENEL YAYIN YÖNETMENİ

TALAT YEŞİLOĞLU

tyesil@fastcompany.com.tr

## YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

MEHTAP DEMİR

mdemir@fastcompany.com.tr

## DANIŞMA KURULU

AGAH UĞUR, CEM BOYNER, CEM GARIH,

FUAT ERBİL, HAMDİ ULUKAYA,

HÜSNÜ ÖZYEĞİN, İHSAN ELGİN, KEREM

SABANCI KAMIŞLI, LEVENT ERDEN, MUSTAFA

TAVİLOĞLU, NEVZAT AYDIN, PELİN AKIN ÖZALP

## EDİTÖRLER

İPEK KOŞAN (HABER EDITÖRÜ)

ikosan@fastcompany.com.tr

BESTE GÖKSEL

bgoksel@fastcompany.com.tr

HANDE YAVUZ ÇALIK

hyavuz@fastcompany.com.tr

## FOTOĞRAF

ASLI GİRGİN, HÜSEYİN ALSANCAK

## SAYFA TASARIM

HANDE MUMCUOĞLU

## MARKA VE PROJE MÜDÜRÜ:

BURCU BİTLİS

burcubitlis@fastcompany.com.tr

## REKLAM BAŞKANI

ÖZLEM ATEŞ

ozlem@fastcompany.com.tr

## REKLAM SORUMLUSU

BURCU TÜRK

burcu@fastcompany.com.tr

TELEFON

0541 783 9560, 0216 332 3032

## DAĞITIM VE ABONE

TELEFON

0216 784 7725

abone@fastcompany.com.tr

ogokbulut@fastcompany.com.tr

## YÖNETİM ADRESİ

ÇENGELKÖY MAHALLESİ,

KALDIRIMLAR CADDESİ

BEYAZKOŞKULAR SOKAK, 2/1

ÜSKÜDAR/ İSTANBUL

TELEFON:

EMAIL: info@fastcompany.com.tr

## DAĞITIM

TURKUAZ DAĞITIM PAZARLAMA AŞ

YAYIN TÜRÜ: ULUSAL, SÜRELİ, 2 AYDA

BİR YAYINLANIR

## BASKI

BİLNET MATBAACILIK VE YAYINCILIK AŞ

Y. DUDULLU ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ,

1. CADDE, NO: 16

ÜMRANIYE, 42716, İSTANBUL

TELEFON: 0216 444 4403

©FAST COMPANY DERGİSİ, TÜRKİYE'DE FAST DERGİ YAYINCILIK AŞ TARAFINDAN TÜRKİYE CUMHURİYETİ YASALARINA UYGUN ŞEKİLDE YAYINLANMAKTADIR. FAST COMPANY'NİN İSİM HAKKI ABD'DE MANSUETO VENTURES'A, TÜRKİYE'DE FAST DERGİ YAYINCILIK AŞ'YE AİTTİR. DERGİDE YAYINLANAN YAZI, TABLO, FOTOĞRAF VE GÖRSELLERİN HER HAKKI SAKLIDIR. İZİNSİZ, KAYNAK GÖSTERİLMEYEN YAYINLANMAZ.

# editör

## İşveren markasının 25 yılı

London Business School'un öğretim üyelerinden Simon Barrow ve Tim Ambler, 1996 yılında "Employer Brands" kavramını ortaya attıklarında, bu konu beklenen ilgiyi görmemişti. Simon Barrow, geçmişinde marka yönetimi deneyimi olan bir yöneticiydi. Ürünlerin kadar şirketlerin de "marka değerine" ihtiyacı olduğunu düşünmüş ve "İşveren Markası" kavramını kullanmıştı.

İşveren Markasını, şirket tarafından oluşturulan "fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik" yararların bir bütünü olarak tanımlamıştı. Yararını ise "verimlilik, işe alımı iyileştirmek, çalışanı tutmak ve sadakat artışını sağlamak" olarak ortaya koymuştu.

Barrow ve Ambler'in geliştirdiği kavram yıllar içinde gelişti, dünyanın dört bir yanında ilgi gördü. Son yıllarda ise şirketler tarafından "kucaklanan" en önemli konseptlerden biri oldu.

Türkiye'de ise çok sayıda "yeni nesil" konuya olduğu gibi buna da Fast Company öncülük ediyor. İlk sayısını geçen yıl yayınladığımız özel derginin ikinci sayısı, rekor ilgiyle sizlerle buluşuyor. Hepinize çok teşekkür ediyoruz. Bu alana verdiğimiz önem ve yeniliklerimiz devam edecek.

Saygılarımızla...

## İçindekiler

5	David Plink	102	JTI Türkiye
9	Koç Holding	106	Sepaş Enerji
11	Sabancı Holding	109	Magna Seating
15	Migros	112	Orhan Holding
20	Uğur Okulları	115	P&G
22	Fibabanka	116	Yemeksepeti
26	Sanofi	118	Pernod Ricard
30	Anadolu Efes	120	Yorglass
34	Merck Türkiye	122	sahibinden.com
36	HSBC	124	Kariyer.net
40	Şişecam	126	Abdi İbrahim
44	Alternatif Bank	128	AssisTT
48	Shell	130	Ekol
52	Arzum	132	AstraZeneca
54	GittiGidiyor	134	Bel Karper Türkiye
56	Aktif Bank	136	Anadolu Sigorta
60	AbbVie	138	Kafein Teknoloji
64	Koçtaş	140	Opet
68	Groupe PSA	142	Bizim Toptan
72	Astellas İlaç Türkiye	144	Novartis
76	Evyap	146	Amgen Türkiye
78	Doğuş Holding	148	Hilti Türkiye
82	Esas Gayrimenkul	150	Sodexo
86	Nuh Çimento	153	Linde Gaz
90	Yaşar Holding	156	Denge Kimya
94	Galata Taşmacılık	158	En Yenilikçi 50 İK Lideri
96	Türk Telekom	160	Workforce
98	Socar Türkiye	161	Worflex
		162	Mats Röjdmak





#HerAnYanında

# SODEXO DEĞİŞEN ÇALIŞMA DÜZENİNDE ESNEK ÇÖZÜMLERİ İLE YANINIZDA!



Yeni çalışma düzeninde esneklik kalıcı hale geliyor, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri değişiyor. Sodexo yepyeni dijital deneyimi ve esnek çözümleriyle iş dünyasında verimliliği ve çalışanların motivasyonunu artırıyor.





## Tüm yemek ihtiyaçlarına hibrit çözüm:

-  Evde, ofiste, sahada dilediğini yeme özgürlüğü
-  Online yemek ve gıda alışverişi
-  Anlaşmalı gıda otomatlarında kullanım
-  Ofisteki çalışanlara sıcak yemek çözümleri

RESTAURANT  
PASS



## Kurumlara özel dijital hediye platformu:

-  Binlerce markadan hediye seçme özgürlüğü
-  İster mağazada ister e-Ticaret sitesinde kullanım
-  Uçtan uca dijital, kolay ve zahmetsiz satın alma deneyimi
-  Esnek ve parçalı bakiye kullanımı

sodexo  
flexogift



Tüm ihtiyaçlarınıza uygun Sodexo çözümleri için  
[sodexoavantaj.com](http://sodexoavantaj.com)'u ziyaret edin.



444 72 77

sodexo  
YAŞAM KALİTESİ HİZMETLERİ

# EN İYİLERİN 3 KRİTİK SIRRI

**G**ünümüzde, şirketlerin sürdürülebilir başarısında yetenek, yeteneği çekme ve elde tutmada ise işveren markası kritik rol oynuyor. Şirketler de, iyi bir çalışan deneyimi sunmak, güçlü bir kurum kültürü oluşturmak için çeşitli çalışmalar yapıyor. Kurumların insan kaynakları uygulamalarını iyileştirmek adına çalışan Top Employers Institute'un CEO'su David Plink, iyi bir işveren markası oluşturmaya dair önemli içgörüler ve tavsiyeler paylaşıyor:

## NEDEN ÇOK ÖNEMLİ?

Bir işveren markası özgün olmalı ve organizasyonunuzun amacına hitap etmelidir. Güçlü bir amaç hissine sahip, etrafındakileri önemseyen bir işveren olarak görülmek, En İyi İşverenler'in yararlanmaya çalıştığı bir varlıktır. Bu, sosyal sürdürülebilirliğin ve organizasyonların, anlamlı işler sunma ihtiyacının önemini gözler önüne serer.

En İyi İşverenler'in neredeyse yüzde 90'ı, bir "çalışan değer önerisi" (EVP) tanımlamıştır. Tıpkı bir değer önerisinin kurumsal markanın özünü oluşturması gibi, bir EVP de işveren markanızı tanımlar ve potansiyel çalışanlarınıza, yani iş adaylarına, neden işveren olarak sizi seçmeleri gerektiğini anlatır.

İşveren markasının bir diğer önemli özelliği de, kültürünüzün gerçekliğini yansıtmasıdır. Dışarıda

**Otantik olun. İşveren markanız, ancak eylemlerinize de yansırsa başarılı olabilir. Örneğin, liderleriniz başarısızlıklardan öğrenmeye inanmıyorsa şeffaf bir kültür olduğunuzu iddia edemezsiniz.**



# HILTI

## SAĞLAM KARIYER KÖPRÜLERİ HILTI'DE KURULUR

Great  
Place  
To  
Work®

Certified

MART  
2021 - 2022  
TÜRKİYE™

[www.hilti.com.tr](http://www.hilti.com.tr) | 444 45 84



Hilti-Turkey



# İŞVEREN MARKASI OLMAK ŞİRKETLER İÇİN NEDEN ÖNEMLİ?

**YETENEK ÇEKMEK** En iyi yetenekleri şirkete çekmek zordur. İşveren markanız, benzersiz satış teklifi rolü oynar. Aynı zamanda, çok aranan beceri setlerini elde tutmak daimi bir meydan okumadır. Şirketin damarlarından geçen bir işveren markasını ve liderliğini tanımlamak kritiktir.

**DENEYİM SUNMA** Adaylar ve çalışanlar için deneyim önemlidir... Markanız, sizi diğerlerinden ayırır. Tutarlı bir marka deneyimi sunmak, bu noktada önemlidir. Bu, aynı zamanda markanızın sahiplendiği her şeyin, süreçlerinize, politikalarınıza ve sunduğunuz deneyimin geneline yansıdığı anlamına gelir. Örneğin, En İyi İşverenler'in yüzde 86'sı, tutarlı bir deneyim sunmak için yetenek kazanımı politikalarını ve süreçlerini EVP'leriyle uyumlu hale getiriyor.

**KÜLTÜR** İşveren markası, organizasyon kültürünün ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Bir yandan organizasyon dışında farkındalık yaratmak için kullanılır. Ancak diğer yandan, iç iletişim, teklifler, değerler ve inançlar da işveren markanıza dayanır ve organizasyon kültürünü temsil eder. Bu, bir işveren ve şirket olarak neyi temsil ettiğinizi sergilemek için bir fırsattır.



yaratığınızı farkındalık, içerideki çalışma biçimleriyle uyumlu olmalıdır.

Son olarak, işveren markası çalışanlarınızın ihtiyaçları ve deneyimlerine de uygun ve bunlarla alakalı olmalıdır. Markanızı hedef kitlenize uygun hale getirirseniz, hikayenizi hayata geçirir ve değerlerinizi, inançlarınızı aktarabilirsiniz. Bu da, organizasyonunuza kültürel açıdan uygun olan çalışanları çekmenizi sağlar.

## DİJİTAL DÖNEM STRATEJİSİ

Günümüzde sosyal medya, işveren markanız hakkında farkındalık yaratmada önemli bir rol oynuyor. Aynı zamanda dijital çağ ile, amaç ve deneyime daha fazla odaklanıldığı bir dönemdeyiz. Daha önce de belirtildiği gibi, bir EVP tanımlamak önemlidir çünkü işveren markalamasına dair stratejinizi şekillendirir.

Dünya çapında milyonlara ulaşabileceğiniz zamanlarda, hedef kitlenizi belirleyen, sizi farklılaştıran unsurları vurgulayan iyi bir stratejinin önemi yadsınamaz. Sosyal stratejinizi destekleyecek kritik bir araç ise, çevrimiçi aday topluluklarını kullanmaktır. Bu tür toplulukları daha da ilgi çekici kılan şey, çalışanlarınızın katılımıdır. En İyi İşverenler'in yaklaşık yüzde 70'i, organizasyon içinde ve dışında yetenek toplulukları oluşturmak amacıyla çalışanları arasından seçtikleri, "yetenek marka elçilerini" bu toplulukları dahil ediyor. Bu da bir bakıma, deneyim ve dijitalde insan dokunuşunu sürdürmeye yönelik bir çaba. Ayrıca organizasyonunuzun amacı, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki duruşunuz, sürdürülebilirlik ilkelerine olan eğiliminiz ve yükselen yetenekler için kritik hale gelen diğer konulara yönelik mesajlarınızı iletmeye de yardımcı olur.

Dijital çağ, aynı zamanda dijital içeriğin hedeflenmesi ve etkileşim yaratması için fırsatlar da yarattı. En iyi işveren markalarının, deneyim yoluyla daha iyi bir anlaşılmasına olanak tanıdı. Aday/çalışan deneyimini optimize eden sanal oyunlar, hackathon'lar, chatbot'lar ve diğer araçların da içlerinde olduğu daha fazla örnek görmeye başladık.

## COVID-19'U İYİ YÖNETENLER

Pandemi, kesinlikle, uygulamaya koyulması büyük olasılıkla daha uzun sürecek birçok şeyi hızlandırdı. En başarılı organizasyonlar, önceliklerini hızla değiştirebilecek kadar çevikti. Yeteneği korumak için çalışan refahı, aile dostu yan haklar, esnek çalışma gibi belirli konular, bariz biçimde daha önemli hale geldi. Kısacası çalışanların beklentileri değişti, en iyi şirketler de onlarla birlikte değişiyor.

Özellikle yetenek, yeteneğin gelişimi ve elde tutulmasına değinecek olursak; Covid döneminde öne çıkan şirketler, yüksek potansiyelli çalışanlarını ve onların gelişimlerini desteklemek için oldukça çaba harcadı. Değişen ihtiyaçlara ayak uydurmak için çeşitli öğrenme ve kariyer geliştirme araçlarının hayata geçirildiği çok sayıda örneğe şahit olduk. Ancak günün sonunda, söz verilen ve işveren markasına yansıyan şeyin peşinden gittiler. ■

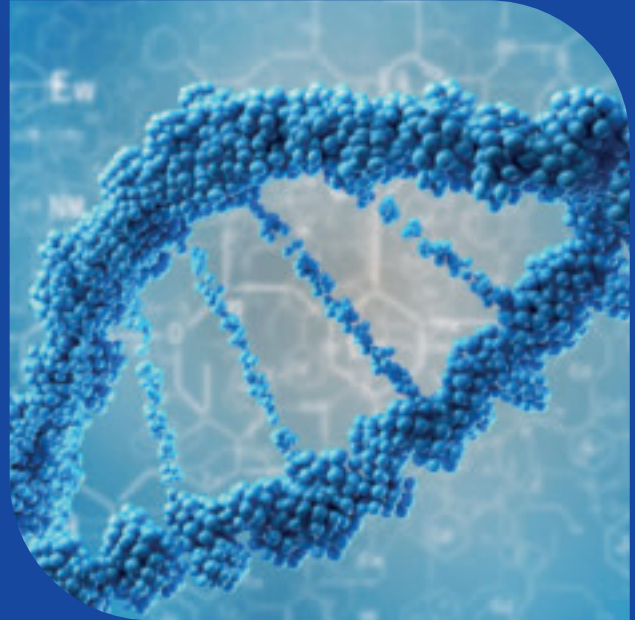




# Amgen® ve Gensenta ile Köklü Bir Geçmişten, Bilimin Geleceğine...

Amgen® olarak, dünya çapında 100'den fazla ülkede, 20 binin üzerinde çalışanımızla, 1980 yılından beri sürdürdüğümüz biyoteknoloji liderliğimiz doğrultusunda hastalara hizmet etmek için çalışıyoruz. Onkoloji, hematoloji, nefroloji, kemik sağlığı, enflamasyon ve kardiyoloji alanlarında ciddi hastalıklara yönelik keşfettiğimiz, geliştirdiğimiz ve üretimini gerçekleştirdiğimiz yenilikçi ilaçlarımızı hastaların erişimine sunuyoruz.

Aynı çatı altında yer aldığımız Gensenta ile birlikte daha geniş bir coğrafyada daha fazla hastaya yeni ve kapsamlı çözümler ulaştırıyor, küresel ilaç pazarının %70'ine Türkiye üzerinden ihracat yapıyoruz. Türkiye'de toplamda 1.000'den fazla çalışanımızla birlikte yarattığımız güç, bilgi birikimi ve tecrübemizi birleştirerek; ülkemizin yerli üretim, araştırma - geliştirme ve ihracat önceliklerine önemli katkılar sağlıyoruz.

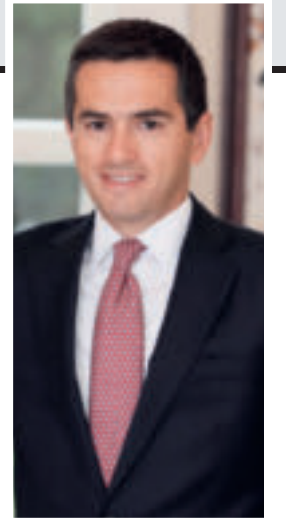


<https://www.amgen.com.tr/>  
[www.gensenta.com.tr](https://www.gensenta.com.tr)



 GENSENTA

 AMGEN®



# “ÇALIŞAN DENEYİMİ BAKIŞIYLA YÖNETİYORUZ”

**K**oç Holding, Türkiye'nin en çok istihdam sağlayan grubu... Holding İK ve Endüstri İlişkiler Başkanı Özgür Burak Akkol, “Tüm aksiyonlarımızın odağında çalışanlarımız yer alıyor” diye konuşuyor. Eşitlik, kapsayıcılık ve gelişim yaklaşımıyla hareket ettiklerini söylüyor. “İşveren markası” yerine “çalışan deneyimini” benimsediklerine dikkat çekiyor ve çabalarının sonuçlarını aldıklarını paylaşıyor.

## İŞVEREN MARKASI YAKLAŞIMIMIZ

İşveren markası yönetimine bakış açımız da bu noktada biraz farklılaşıyor. İşveren markası dediğimiz şey çok soyut bir kavram. Bu kavramın anlamlı hale gelmesi için gerçekten mutlu, yaptığı işe inanan, kurum kültürünü benimseyen ve bunu yaşatmak için gayret eden çalışanlara sahip olmanız gerekir. Çalışanlarla kurduğunuz bağ ne kadar kuvvetliyse sizin işveren olarak imajınız ve algınız da o kadar güçlü hale gelir. Biz de Koç Topluluğu İnsan Kaynakları olarak, konuyu işveren markası bakışıyla değil, “çalışan deneyimi” bakışıyla ele alıyoruz. Güçlü bir işveren imajına sahip olmak için işin mutfağından başlamak gerektiğine inanıyoruz.

Hayata geçirdiğimiz tüm çalışan deneyimi uygulamalarımızın odağında çalışma arkadaşlarımızın olduğundan bahsetmiştim. İşin mutfağından kastım tam da burası. Biz her yeni projeye başlarken, daha tasarım aşamasında çalışma arkadaşlarımızı sürece dahil ediyoruz. Düzenli uyguladığımız anket çalışmaları, şirketlerimizin insan kaynakları ekipleri üzerinden aldığımız geri bildirimler, çalışan deneyimi ekiplerimizin topladığı iç görüşler projelerimizin bazını oluşturuyor. Bu doğrultuda öncelikle çalışma arkadaşlarımızın ihtiyaçlarını, beklentilerini, onların hayatını nasıl kolaylaştırabileceğimizi bizzat kendilerine soruyoruz. Aldığımız geri bildirimler doğrultusunda da projelerimizi tasarlıyor ve istikrarlı iletişimlerle onlara sürekli dokunuyoruz.

## KÜRESEL LİDER YETİŞTİRME HEDEFİ

Son 5 yıldır, Koç Topluluğu olarak çevik ve girişimci bir kültür yaratma hedefiyle insan kaynakları süreçlerimizde stratejik bir dönüşümden geçiyoruz. Bu dönüşüm yolculuğunda çalışma arkadaşlarımızın beklentileriyle uyumlu ve yeni nesil çalışma modellerini destekleyen pek çok projeyi hayata geçirdik. Daha stratejik, esnek, proaktif ve hızlı aksiyon alan bir yapı oluşturduk. Staj deneyiminden başlayarak, işe alım, rotasyon, performans yönetimi, eğitim gelişim olanaklarına kadar tüm süreçlerimizi çalışan deneyimini geliştirme bakışıyla yeniden tasarladık.

Küresel liderler yetiştirme hedefiyle, dünyadaki en iyi kurumlarla işbirliği yaparak eğitim gelişim alanında çok kıymetli adımlar attık. Yakın zamanda lansmanını gerçekleştirdiğimiz Lead eğitim gelişim platformumuz kapsamında Harvard Business School, McKinsey, Udacity, Koç Üniversitesi, Columbia Business School, MIT, University of Oxford gibi dünyanın en iyi eğitim kurumlarıyla iş birlikleri gerçekleştirdik. Organizasyonlarımızı çağın ihtiyaçlarına uygun olarak daha yalın hale getirmek, hızlı karar almak ve uygulama hızımızı artırmak yönünde son 3 yıldır çevik (agile) yönetim yaklaşımını tüm şirketlerimizde yaygınlaştırmaya başladık. Sadece iş yaşamındaki değil, sosyal yaşamdaki deneyimi de iyileştiren kapsayıcı uygulamaları aynı seviyede önemsiyoruz ve bu doğrultuda pek çok yeniliklere imza attık.

Bizi en çok mutlu eden şey tabiki bu çabamızın ve gayretlerimizin çalışma arkadaşlarımızda karşılık bulduğunu görmek. Bu yıl, çalışan bağlılığı skorumuzu 5 puan daha arttırarak son 5 yılda 35 puan artışla neredeyse iki katına çıkarmayı başardık. Bu ilerleme sayesinde Türkiye, Avrupa ve global normların yanında “en iyi işverenler ortalamasının” üzerine çıktık. Global listelerde de bu başarımızın yansımaları her yıl gözlemliyoruz. Son 4 yıldır uluslararası itibarlı bir yayın kurumu tarafından yayınlanan Dünyanın En İyi İşverenleri listesinde “Türkiye'nin En İyi İşvereni” seçilerek ülkemizi büyük bir gururla temsil ediyoruz.

## “TEK BİR REÇETE YOK”

**Aldığımız başarılı sonuçlar doğru yolda olduğumuzun bir göstergesi olmakla birlikte, her zaman daha iyisini yapabilmek adına da bizi cesaretlendiriyor. Ancak yine de iyi bir işveren olmak, pek çok faktörün bir araya gelmesiyle gerçekleşiyor, bu alanda tek bir başarı reçetesi yok. Biz, çalışma arkadaşlarımızla beraber yan yana yürüdüğümüz bu yolda kendimizi sürekli geliştiriyor, iyileştirmeye devam ediyoruz.**

# İşimize Gönül Verdik, Ödüllendirildik

İşimize verdiğimiz önem, çalışanımıza verdiğimiz değer ve kültürümüzü geliştirmeye adanmışlığımız sayesinde birçok ödül kazandık. Çalışanlarımıza ve Novartis'i ödüle layık gören herkese teşekkür ederiz.

## NOVARTIS İLAÇ 2020-2021 KÜLTÜR ÖDÜLLERİ

- ★ En İyi İşveren Sertifikası 2021  
Top Employer Global – Avrupa- Türkiye
- ★ Türkiye'nin En İyi İşverenleri Ödülü  
Great Place to Work
- ★ Avrupa'nın En İyi İşverenleri Ödülü  
Great Place to Work
- ★ En İyi İşveren Markası Özel Ödülü  
Great Place to Work
- ★ 5. Yıl Özel Ödülü  
Great Place to Work
- ★ Kadın Çalışanlar İçin En İyi İşyeri Özel Ödülü  
Great Place to Work
- ★ En İyi İşyeri Ödülü  
Kincentric
- ★ İş Dünyasının En Beğenilen İlaç Şirketi 2.'lik Ödülü  
Capital



# “DEĞER VAADİMİZ YOL HARİTASINI BELİRLLEDİ”



Sabancı Holding İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Hakan Timur, işveren markası stratejilerinin “Yeni Neslin Sabancı’sı” vizyonu etrafında şekillendiğini paylaşıyor. Bu vizyon etrafında herkesin tek bir şeyi hissetmesi ve deneyimlemesini istediklerini söylüyor. Topluluğun, “Türkiye’yi ve dünyayı birleştiririz” vaadini vurguluyor.

## STRATEJİMİZİN 3 BİLEŞENİ

Sabancı olarak İşveren Markası stratejimizi 3 yıl önce Yeni Neslin Sabancı’sı vizyonumuz etrafında yeniden şekillendirdik. İşveren Markası çalışmalarımızın en önemli bileşeni Yeni Neslin Sabancı’sı kültürüne ve değerlerine dayanması. Yeni Neslin Sabancı’sı demek bir kültürel dönüşüm yolculuğu ve bizim için her daim yeniyi ve geleceğe hazır olmak demek.

İşveren Markası stratejimizi farklılaştıran ve güçlü kılan diğer önemli bileşen ise “Sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye’yi ve dünyayı birleştiririz” olarak 2020 senesinde belirlediğimiz Topluluk Vaadimiz. Bu vaadimiz İşveren Markası stratejimizi ve yol haritamızı belirlerken bize yön verdi.

Üçüncü temel bileşen de, 2020 senesinden beri üzerinde çalışmakta olduğumuz ve Sabancı Topluluğunu iş hayatının geleceğini en iyi şekilde

hazırlamak üzere hayata geçirmekte olduğumuz İşin Geleceğine Uyum inisiyatifi.

Aslında bu 3 bileşeni birbirinden ayrı tutmuyoruz; aksine birbirlerini besleyen ve aynı amaca hizmet eden 3 önemli bileşen olarak görüyoruz.

İşveren Markası stratejimizi oluştururken de bu bileşenler

doğrultusunda yol haritamızı belirledik. Amacımıza hizmet eden, kültürümüzü, değerlerimizi ve geleceğin ihtiyaçlarını yansıtacak bir strateji olmazsa, İşveren Markası alanında yürütmekte olduğumuz ve yapacağımız inisiyatiflerin kalıcı olmayacağına inanıyoruz.

## YENİ DEĞER VAADİMİZ

2021 senesi İşveren Markası çalışmaları için bütün şirketlerde bir geçiş yılı oldu diyebiliriz. Sabancı olarak biz ise bu geçiş yılını iyi değerlendirdik; çünkü 2020'nin başında, pandemi başlamadan önce, İşveren Markamızın stratejisini yeniden oluşturma ve oluşturduğumuz stratejiye uygun bir yol haritası belirlemek için çalışmalarımızı başlatmıştık. Şu anda bu 3 bileşenin yanı sıra trendlere, çalışma hayatına dair verilere, farklı paydaş odaklı analizlere ve uluslararası raporlardaki sonuçlara göre çalışmalarımızı şekillendirdik. Pandemi dönemi, İşveren Markası stratejimiz için hızlandırıcı oldu ve bu dönemde çok daha kritik hale geldi. Sabancı Holding Yürütme Kurulumuz seviyesinde sahiplik ve öncelik kazandı. Bu sebeple Sabancı olarak sahip olduğumuz değer vaatlerimizi güçlendirmeye hizmet eden iletişim çalışmaları ve yeni projelerimize hız kesmeden devam ettik.

Her şeyden önce İşin Geleceğine Uyum bileşeni için Topluluk ve Şirketlerimizin yol haritalarının oluşturulması üzerinde durduk; bu konuda öncülük ettik ve The Boston Consulting Group ile pandeminin başında birlikte çalışmaya başladık.

'Uzaktan Çalışma', 'Zihinsel ve Fiziksel Sağlık', 'Esnek İş gücü ve Yüksek Performans', 'Yetenek ve Beceri yönetimi', 'Geleceğin Liderliği', 'Amaç Odaklı Organizasyon ve Kültür', 'Dijital, Veri Odaklı ve Çevik

# TEMEL YAKLAŞIMIMIZ

**İşveren Markası için tek bir cümle ile özetleyecek olursam; Biz Yeni Neslin Sabancı'sı için herkesin tek bir şeyi hissetmesi ve deneyimlemesini istiyoruz. Manifestomuzda da dediğimiz gibi: "Sunduğu olanaklarla kariyer yolculuğunu, Yarattığı yeniliklerle endüstriyi, İnsana verdiği değerle iş hayatını, Doğaya verdiği önemle yaşamı, Cesur adımlarla geleceği, Sınır tanımayan işlerle Türkiye'yi ve dünyayı, Yeni Neslin Sabancı'sı değiştirir. Sabancı olmak, değiştirir!"**

Organizasyon' gibi konularda, her bir şirket için ayrı bir yol haritası oluşturuldu. Sabancı Topluluğu şirketlerinin bu kapsamda kendi sektörlerinde dünyadaki en iyi örneklerden biri olacağına inanıyoruz.

Bu vesileyle bu dönemde "İnsan Odaklı" duruşumuz ve çalışanlar ile bütün paydaşlarımıza yaşattığımız bu değer vaadimizin oluşturduğu

güven duygusunun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha deneyimledik. Bunun için de pandemi döneminde çalışanlarımız ve ailelerine yönelik pek çok destek hizmetinde bulunduk ve bulunmaya da devam ediyoruz.

Hem Sabancılar hem de potansiyel çalışanlarımız için bu süreçte kimseyi arkada bırakmadan ilerlemek konusunda en başından beri çok nettik ve bu taahhüdümüzü tüm paydaşlarımızla sürecin en başında paylaştığımız için de ayrıca memnuniyet duyuyoruz.

## YETENEK YÖNETİM STRATEJİMİZ

2020 senesinde İşveren Markamız üzerine daha da odaklandığımızda sürece öncelikle yetenek tanımımızı gözden geçirerek başladık. Örneğin, hem işin ve iş yapış şekillerinin değişmesi hem 4 kıtada faaliyet gösteren küresel yapımız, hem de TÜRKİYE'Yİ ve DÜNYAYI BİRLEŞTİRİRİZ olarak vurguladığımız Topluluk Vaadimiz doğrultusunda Türkiye'de ve Türkiye'den yurtdışına giden yetenekleri de kapsayan; yeni iş yapış şekillerine uygun istihdam modellerini içeren bir tanımlama yaptık.

Daha sonra, Sabancı olarak "yetenek" olarak ifade ettiğimiz kişiler için bir işverenden bekledikleri en kritik konuların neler olduğunu tespit ettik. Sabancı olarak en iyi yetenekleri çekmek ve bünyemizde tutmak için hangi konular üzerinde odaklanacağımıza karar verdik.

Sabancı Topluluğu olarak sahip olduğumuz ve büyük bir ekosistemin parçası olan çeşitli varlıklarımızın neler olduğunu gözden geçirdik. Burada gördük ki, çalışan deneyimi açısından çok güçlü ve çeşitli varlıklarımız var. Bu çalışmalar ışığında da kapsamlı bir yol haritası oluşturduk. Bu yol haritası hem öncü birçok projeyi hem



**"Biz, Yeni Neslin Sabancı'sı için herkesin tek bir şeyi hissetmesi ve deneyimlemesini istiyoruz."**

de var olan işleri “samimiyet” değerimizden güç alarak daha çok insanla paylaşmayı içeriyor.

Diğer bir bakış açımız da yeni nesillerin beklentilerinin sürdürülebilir kalkınma ekseninde şekilleniyor olması.

Bu nedenle işin geleceğine uyum ve sürdürülebilirlikte öncü olmak en önemli stratejik önceliklerimiz arasında yer alıyor. Topluluk olarak yıllardır sürdürülebilirlik alanında sahip olduğumuz bakış açımızın daha da kritik hale gelmesi, yetenekler açısından çekiciliğimizi destekleyen konulardan biri olduğu gibi; çalışanlarımızı da aynı düzlemde buluşturan Topluluk Vaadimizin bir parçası.

Bunlara ek olarak, Topluluk şirketlerimizde çalışan İK ekip arkadaşlarımızdan oluşan karma ekipler Tasarım Odaklı Düşünme metodu ile marka olarak çekiciliğimizi daha da güçlendirecek yaklaşık 10 farklı inovatif proje üzerinde çalışmalarına devam ediyorlar.

Tüm bunlarla birlikte, uzun yıllardır uyguladığımız ve her sene geliştirdiğimiz Kariyer ve Yetenek Yönetimi süreçleri ile çalışanlarımızın kariyer ve gelişim planlamalarını yapıyor ve Topluluk içi kariyer hareketi deneyimi elde etmelerini amaçlıyoruz. Yine uzun yıllardır hayata geçirdiğimiz gelişim programları ile çalışanlarımızın gelişimine sistematik olarak yatırım yapıyor ve destekliyoruz. Pandemi döneminde de bu alandaki inisiyatiflerimize hız kesmeden devam ettik ve hatta bu döneme özel yenilerini de hayata geçirdik.

### BU YOLCULUKTA HEDEFLERİMİZ

Bu yolculuğu şekillendirecek ajandamızı İşveren Markası stratejimizin temel 3 bileşenine uygun olarak oluşturduk.

Kısa vadede daha çok kampüslerde olmayı hedefliyoruz, “Samimiyet” ve “Sürekli Gelişim” değerlerimizi daha çok üniversiteli arkadaşlarımıza deneyimletmek istiyoruz. Sahip olduğumuz global fırsatlar ve farklı kariyer rotalarını, inovasyon,



sürdürülebilirlik gibi çok farklı alanlarda yürüttüğümüz öncü inisiyatiflerimizi, insan odaklı kültürümüzü, Sabancı'nın çalışanlarına yaşattığı “okul ruhunu” yetenek kitlemizle tanıştıracacağız.

Orta vadede ise, İşin Geleceğine Uyum kapsamında her bir şirketimiz sektörlerinde öncü iş hayatı ve iş yapış şekillerini oluşturacaklar. Burada standart bir çalışma yapış, tek bir uygulama seti belirleyip, bunu tüm Topluluk şirketlerine adapte etme yolunu seçmedik. Bunun yerine 13 şirketimizin her birindeki dinamikleri göz önüne alabilmek ve tüm çalışanlarımızın görüşlerini programa dâhil edebilmek için tüm Topluluk şirketlerimizde eş zamanlı olarak ayrı ayrı projeler yürüttük. Bu 13 şirketin kendi sektörlerinde ve global ölçekte 7 ana başlık, 34 alt başlık kapsamında hangi seviyede olduğu ölçüldü. Yani, şirketlerimiz yerel rakipleri ile değil,

küreseldeki en iyi uygulamalarla değerlendirildi. Her bir şirketimizin mevcut durumu göz önüne alınarak, ayrı ayrı tespitlerde bulunuldu, her bir şirkete özgü reçeteler yazıldı; yol haritaları hazırlandı. 200'e yakın detaylı analiz toplantıları, uluslararası uzmanların da katılımıyla 40'in üzerinde tasarım toplantıları, binlerce kişinin katıldığı, 30'dan fazla anket uygulaması, sayısız workshoplar, değerlendirmeler ve şirketler arası birbirinde öğrenme seansları gerçekleştirildi. Tüm

şirketlerimiz için, toplamda 60'ın üzerinde ana yönelim ve 1500'ün üzerinde orta ve uzun vadeli aksiyonlar tanımlandı.

Ana hedefimizi, sahip olduğumuz bu büyük ekosistemin unsurlarını ve öncülük ettiği atımları hem çalışanlarımız hem de potansiyel çalışanlarımız ile daha fazla buluşturmak olarak özetleyebiliriz. ■

## ÇALIŞMALARIMIZIN 3 BİLEŞENİ

- 1. Yeni Neslin Sabancı'sı kültürüne ve değerlerine dayanması.**
- 2. “Sürdürülebilir bir yaşam için öncü girişimlerle Türkiye'yi ve dünyayı birleştiririz” olarak belirlediğimiz Topluluk Vaadimiz.**
- 3. İşin Geleceğine Uyum inisiyatifi.**



*Yarında*



## Başarının Yarında

Bizim Toptan'ın geleceğe taşıyacak projelerle, çalışanlarımızın gelişim ve kariyer yollarına odaklanıyoruz.



ikon

oncampus

Jump



## Geleceğin Yarında

Alanında en iyi çalışanlarla Bizim Toptan'ı daha da başarılı bir şirket yapmak için hep birlikte çalışıyoruz.



## Hayatın Yarında

Mutlu ve bağlı bir iş ortamı yaratmak için takım ruhu içerisinde sürekli bir arada kalarak, çalışma koşullarımızı iyileştiriyoruz.



# “12 YENİLİKÇİ İK PROJESİ GELİŞTİRDİK”

Sadece 2020 yılında 10 bin kişiyi işe alan Migros, işveren markasını “İyi İş İyi Gelecek” mottosuyla yönetiyor. Şirketin İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Genel Müdür Yardımcısı Olcay Yılmaz Nomak, “Mükemmel aday deneyimi kadar mükemmel çalışan deneyimini de hedeflediklerine” dikkat çekiyor ve ekliyor: “Verimli, basit çalışma, mükemmel aday ve çalışan deneyimi tasarlayabilmek amacıyla ‘Time to Refresh’ mottosuyla ‘HR f5’ markasını oluşturduk ve 12 yenilikçi İK projesini hayata geçirdik.”

## “İYİ İŞ İYİ GELECEK” VİZYONU

Migrosular olarak iyi geleceğin hikayesini 67 yıldır yazmaya devam ediyoruz. Kurulduğumuz günden itibaren işimiz, iyi geleceğin izini sürmek! Yüzde 81 “Y” jenerasyonu, yüzde 5 “Z” jenerasyonu” çalışana sahip bir şirket olarak çalışanlarımızla birlikte işveren markası mottomuzu “İyi İş İyi Gelecek” olarak belirledik.

En çok çalışılmak istenen şirketler arasında yer alma vizyonuyla, hem kurum kültürümüzü yansıtan değerlerimiz hem çalışanlarımızın şirket içindeki deneyimini ve memnuniyetini yükseltecek çalışmalarımız hem de adaylarımıza mükemmel işe alım deneyimi yaşatabilmek için yaptığımız yenilikçi çalışmalar işveren markamızın temel faaliyet alanını oluşturuyor. Teknolojiye verdiğimiz önem ve yenilikçi uygulamalarımızla aday ve çalışan deneyiminde gelişime hız kesmeden devam ediyoruz.



**“İnsan Kaynaklarında temel yaklaşımımızı, ‘Sizi buraya getiren daha ileriye götürmeyecek’ anlayışıyla, organizasyonun tümü için, esnek, yenilikçi, sürdürülebilirlik ve gelecek odaklı, hedeflere ulaşmayı sağlayan güçlü bir iş ortağı olmak olarak özetleyebilirim.”**





# “YETENEK YÖNETİMİNDE FARK YARATTIK”

**10 BİN YENİ İŞ** 2020 yılında 800 bini aşkın aday başvurusu aldık ve yıl içinde 10 bin yeni istihdam sağladık. Açık pozisyonlarımız için iç başvuru sistemimizden faydalanarak, 215 pozisyonu kendi çalışanlarımız ile doldurduk.

**SMART STAJ PROGRAMI** Genç yeteneklerin kendi kişisel/mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak, kendilerine en uygun bölüm veya mesleğini seçerken vizyonlarını genişletecek staj programlarının üniversite yıllarından başlamasının geleceğin potansiyel genç yöneticilerine yapılan en önemli yatırımlardan biri olduğunu düşünüyoruz. Bu nedenle genel merkezde “Smart Uzun Dönemli Staj Programı”ımızı hayata geçirdik.

**MAYA STAJ PROGRAMI** Mağazalarımızda ise genç yeteneklere mezun olur olmaz mağaza yöneticisi olarak çalışma hayatına adım atma fırsatı sunan, “MAYA Staj Programı”ımızı uygulamaktayız.

**BAŞARIMIZ ÖDÜLENDİRİLDİ** Her koşulda çalışanlarımızın sesine kulak vermeyi ihmal etmiyoruz. Geçtiğimiz 3 yıl boyunca, üst üste Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti skorunu en fazla arttıran şirketler arasına girerek “Çalışan Bağlılığı Başarı Ödülü”nü alırken; bu yıl “2019 yılında Türkiye’nin En İyi İşyeri – Kincentric Best Employer” ödülünün sahibi olduk.

Dolaylı istihdam dahil 50 bin 73 çalışanlarımızla beslenen kurum kültürümüzün 5 değeri var: Migros olarak perakende şirketinden çok daha fazlasıyız! Geleceğin alışveriş deneyimini ve çalışma ortamını tasarlayan “Veri ve Teknoloji Şirketiyiz.”

İşbirliğini ve yardımlaşmayı destekleyen, takım çalışmasına değer veren “Kurumsal Bir Ekibiz.” “Perakendenin İlklerini Gerçekleştiririz”; Yenilikleri denemeyi teşvik eder, birbirimizin deneyimlerinden öğreniriz.

“İddialı Hedefler Peşindeyiz”; özgüvenle sürekli ileriye hedefler, kendi fırsatlarımızı kendimiz yaratırız. “Sürekli Gelişiriz”; öğretici iş ortamımızda, geçmiş tecrübelerimizi geleceğe dair fikirlerimizle buluştururuz.

## ZOR DÖNEMDE LİDERLİK

Türkiye’nin 81 ilindeki mağazalarımızla istihdam olanaklarımızı ülkemizin dört bir yanına dağıtıyoruz. 2020 yılında 10 bin kişiyi işe alarak Türkiye istihdamına katkı sağladık. İstihdamımız, neredeyse Türkiye’deki büyük şirketlerin çalışan sayılarına denk geliyor diyebiliriz. Bu yıl ise 6 bin 500 kişiyi daha aramıza katarak ülkemizin istihdamına katkı sağlamaya devam edeceğiz. Bizi her dönem olduğu gibi bu dönemde de tüm Migrosular olarak birbirimize kenetleyen pek çok unsur var. Hem iş prosyonelleri hem de yeni mezunlar için bir Perakende şirketinden çok daha fazlası olduğumuzu hep vurguluyoruz.

Üniversitelerin tatil edildiği ve pek çok işletmenin hizmete kapandığı pandemi döneminde

fark yaratan çalışmalara imza attık.

1000 İYİ Yürek Arıyoruz kampanyamızla sadece bu dönemde 5 bin ek istihdam sağlarken, Sanal market operasyonlarımız için 1.200, mağazalarımız

için 1.000 yeni işe alım yaparak, toplamda 10 günde 2 bin 200 kişiye iş başı yaptırarak. #migrosevimizgibi mottosuyla İdari Birimlerde pek çok önlem olarak evden çalışma düzenine geçtik. Bu dönemde eğitimden,

sağlıklı yaşam sosyal medya paylaşımlarına, İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarımızdan, saha ekibimizin morallerini yüksek tutmak için devreye aldığımız “Sürpriz Ürünler Uygulaması”na kadar çalışanlarımızın farkındalığını ve motivasyonunu artıracak çalışmalar hayata geçirdik. Burada saymakla bitiremeyeceğimiz, kısaca gıda perakendesinin yaşamın güven veren bir parçası haline gelmesinde en büyük emeği vererek adeta yılmazlık mücadelesi veren çalışanlarımızın başta sağlık durumları olmak üzere moral ve motivasyonlarını yüksek tutmaları için her zaman yanlarında olmaya devam ediyoruz.

## İŞVEREN MARKASI VE YETENEK

67 yıllık deneyimle sürdürülebilir başarıyı yakalamamızdaki en önemli stratejilerimizden biri, genç yetenekleri bünyemize katarak geleceğin yöneticilerini kendi iç kaynaklarımızdan yetiştirmemizdir. İşveren Markası kapsamında gençlik araştırmalarını yakından takip ederek, her yıl kurum içerisindeki değerlerimizi Marka Elçilerimizle birlikte geleceğin yetenekleriyle paylaşmaya özen gösteriyoruz.

# MIGROS



## ŞİRKET, ADAY VE ÇALIŞAN ÜÇGENİ

Geçmişten günümüze doğru kısaca dönüşen süreçlerimizi şirket, aday ve çalışan üçgeninde özetlersek şunları paylaşabiliriz:

- Önceden mağazalarımızda formlarla alınan iş başvurularını, QR kod ile hem adaylarımız için pratik hale getiriyor hem de şirket olarak iş akışımızı hızlandırıyoruz. Adayları birebir mülakatlar öncesi yakından tanıyabilmek için videolu mülakatlar organize ediyoruz.
- İşe yeni başlayan çalışanlarımızın adaptasyonunu hızlandırmak amacıyla #TümüyilerMigrosta onboarding projemizi uyguluyoruz.
- Migros'lular, işe girdikleri ilk günden itibaren İnsan kaynakları süreçlerinin tamamına "İK Mobil" uygulamasıyla cepten veya tablettten hızlı ve kolayca ulaşabiliyor. Migros'lular, kendilerine İK tarafından tanımlanan dokümanlara, profiline, organizasyon şemasına, izin taleplerine, çalışma süreleri, bordro ve ödeme bilgilerine dilediği zaman erişebiliyor. Çalışan bordroları İK sisteminde oluşur oluşmaz, Türkiye'nin her yerindeki tüm çalışanlarımız cep telefonlarından hak ediş ve ödemelerini anında görüntüleyebiliyor. 2016 yılında hayata geçen uygulama 2020 yılı sonunda yüzde 98 kullanım oranı bulunuyor.
- Migros'lular, Migros Perakende Akademimiz çatısı altında online eğitimlerine e-öğrenme platformumuz olan [www.akademig.com](http://www.akademig.com) üzerinden veya Migros Sosyal üzerinden ulaşabiliyor.
- Kurum İçi Girişimcilik programı ile yalın girişimcilik modelini temel alarak, güçlü bir iş birliği kuran fonksiyonlar arası yetkilendirilmiş takımlar ve çevik çalışma metotlarıyla "Yenilikçi İş Fikirleri"nin uygulamaya geçirilmesi sağlanıyor.

"Y ve Z" jenerasyonu çalışanlarımızın oranı yüzde 86 olduğundan, genç yeteneklere "Burada İyi İş İyi Gelecek var! Aramıza katıl, Perakendenin geleceğini birlikte tasarlayalım!" vurgusuyla, Marka Elçilerimizi online olarak genç yeteneklerle bir araya getiriyoruz.

Migros'u takip eden adaylarımızın bizi ve ekiplerimizi tanıyarak, iş ilanlarımıza kolay ve hızlı başvuru yapabilmesi için kurumsal kariyer sitemizi güncelledik. Adaylarımızın iş başvurusu ve işe alım sürecinde destek ve bilgi istedikleri her adımda Migros Kariyer Instagram, LinkedIn ve Facebook sosyal medya hesaplarımız üzerinden yanlarında oluyoruz. Sorularını yanıtızsız bırakmadan, hızlıca geri dönüş sağlıyoruz. Çünkü günümüzde bir yeteneğin işe alım sürecindeki deneyimi ve izlenimini olumlu yönde artırmak için aday takip sistemlerinin dijitaldeki başarısı ne kadar önemliyse, adayların sorularına hızlı ve doğru yanıtlar bulabileceği araçların olması da çok önemli.

Perakendede dijital dönüşümün Türkiye'deki öncülüğünü üstlendiğimiz şirketimizde, İnsan Kaynakları stratejilerimiz arasında teknolojinin tüm imkânlarından faydalanmakla kalmayıp, teknolojiye gelişmeleri insan kaynakları süreçlerimize hızla adapte etmek var.

### GELECEĞİN PERAKENDESİNE YOLCULUK

Lilliput'a ayak basan Gulliver'i bilmeyen yoktur... Dev gibi Lilliput'a ayak basar, günümüzde dijital gelecekle

ilgili hayallerimizin en az Lilliput'a ayak basan Gulliver kadar büyük olmasından yanayım... Çünkü şimdi bizlere ütöpik olan her şeyin, yakın gelecekte gerçeğe dönüşme ihtimali çok yüksek. Bu nedenle yaratıcı, hayal gücümüzü zorladığımız fikirlere, işbirlikçi ve çevik çalışma yöntemlerini destekleyen çalışma metodolojilerine günümüzde daha çok ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum.

Migros'un geleceğin perakendesinde de başarısını sürdürülebilir kılmak için, çevik (agile) metodolojilerin sadece bir süreç değil, bir şirket kültürü olarak yaşatılması öncelikli İnsan Kaynakları stratejilerinden biridir. Mükemmel aday deneyimi kadar mükemmel çalışan deneyimini de hedefleyerek, yenilikçi çalışmaları gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda İnsan Kaynakları ekibi olarak koordinasyon içinde "çevik takımlar" oluşturarak, çok daha hızlı ve nitelikli iş sonuçlarına ulaşmayı hedefledik.

Verimli, basit çalışma, mükemmel aday ve çalışan deneyimi tasarlayabilmek amacıyla "Time to Refresh" mottosuyla "HR f5" markasını oluşturduk ve 12 yenilikçi İK projesini hayata geçirdik. HR f5 marka çatısı altında İnsan Kaynakları çalışanlarının kendi kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak, koçluk eğitimleriyle desteklenecekleri proje takım çalışmaları önümüzdeki yıllarda da devam edecek. ■



**DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE**  
**ÇÖZÜM ORTAĞINIZ**  
**K A F E İ N**

**KVKK VE GDPR REGÜLASYONLARI İLE UYUMLU**

- . Veri yaşam döngüsü yönetiminin gerçekleşmesi...
- . Yapısal / Yapısal Olmayan verilerin keşfi...
- . Sınıflandırma, Silme, Arşivleme, Anonimleştirme ve Şifreleme...

# “FARK YARATMAYA DEVAM EDECEĞİZ”

Uğur Okulları, 75 bin öğrenciyle yoluna devam eden, alanının öncü kurumlarından biri... Genel Müdürü Nil Çiçek, bu büyüklüğe, “nitelikli eğitim” hedefiyle ulaştıklarını, bu nedenle eğitim kadrosunu geliştirdiklerini, dijitalleşmeye önem verdiklerini söylüyor. Çiçek, “Uğur Okulları olarak fark yaratmayı sürdüreceğiz. Teknolojiye, istihdama ve hizmet içi eğitim programlarımıza yatırımlarımız da artarak devam edecek” diye konuşuyor.

## STRATEJİNİN 3 ÖNEMLİ UNSURU

Uğur Okulları olarak amacımız nitelikli ve kaliteli eğitimi dünyanın her yerine götürmek, her çocuğa ulaştırmak. Daha yaşanabilir, daha istikrarlı bir dünya yaratmak. Bu hedefle 3 vazgeçilmez özelliğimizi şöyle sıralayabiliriz:

Çocukların akademik, sosyal, duygusal ve fiziksel gelişim süreçlerine bağlı kalarak, yaş grubu özelliklerine uygun olacak şekilde eğitim öğretim süreçlerini planlamak. Bu planlamaları yapacak doğru öğretmenleri seçmek ve öğretmenlerimizin bireysel, mesleki gelişimlerini desteklemek. Çünkü, donanımlı çocuklar yetiştirmenin en önemli unsuru donanımlı öğretmenlere sahip olmaktır. Son olarak bu vizyonla hem döneme hem de geleceğe uyum sağlayabilecek nesiller yetiştirmek.

Türkiye'nin 51 ilinde eğitim veren bir kurum olarak

yaptığımız öngörülü çalışmalar bizi hep bir adım öteye taşıdı. Bu nedenle hem dönemin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen ve geleceğin gereksinimlerinin farkında olan bir strateji izliyoruz.

## ZOR DÖNEM YAKLAŞIMIMIZ

Pandemiyle beraber dünya genelinde uzaktan eğitim sistemine mecburi bir geçiş yapıldı. Aslında öğretmenlerimizin teknolojik yetkinlikleri yeterliydi. Bu nedenle hızlıca verdiğimiz eğitimlerden verimli sonuçlar aldık.

Uğur markasının dijital alt yapı yatırımı 10 yıl öncesine dayanıyor. Mühendislik ekibimizin çalışmalarıyla geliştirilen kişiye özgü ve yapay zeka tabanlı dijital öğrenme-öğretme platformu Metodbox'ı 4 yıldır okullarımızda aktif olarak kullanıyorduk. Bu nedenle uzaktan eğitim sürecine hem eğitimciler hem de öğrenciler kolaylıkla adapte oldu.



## YETENEK YÖNETİMİ ÖNEMLİ

Türkiye'de 7 bin öğretmenimiz ve bin 500 yöneticimiz var. Biz Uğur Okulları olarak herkesin fikrine değer veren bir kurumuz. Kişilerin fikirlerini dinleyip bu doğrultuda aksiyonlar alıyoruz. Mutlu ve huzurlu çalışanlarımız var ve biz buna katkı sağlamak için elimizden geleni yapıyoruz. Çünkü bilgiler paylaşıldıkça değer yaratır. Bu anlamda Türkiye'nin dört bir yanından bize fayda sağlayan öğretmenlerimiz var. Örneğin Doğu'daki bir ilimizde görev yapan öğretmenimizden gelecek bir önerinin,

ülke genelindeki okullarımızda uygulanması hem kuruma değer katıyor hem de öğretmene. Eğitimcilerimiz çok değerli ve onlara da bu değeri hissettirebilmek için yönetsel süreçlerimizde ekip ruhuna önem veriyoruz. Bunun yanı sıra yeteneklerin keşfedilmesi, doğru yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi anlamında iç terfiyi önemseyen bir kurumuz. Bu da ekibimizde motivasyon sağlıyor. Ayrıca Uğur Okullarında çalışan tüm öğretmenlerimiz ve yöneticilerimiz Bahçeşehir Üniversitesi'nin Eğitim Fakültesi'nde yüzde 100 burslu, diğer fakültelerde de farklı oranlarda burs alarak yüksek lisans yapma imkanına sahip. Bu fırsatı değerlendiren çok fazla öğretmenimiz var.



**“Eğitim değerlidir, felsefesiyle yola çıkarak çocuklarımızı bugüne ve geleceğe hazırlıyoruz. Onların hem yaşam başarısını hem de akademik başarısını destekliyoruz.”**

Bu yıl Metodbox içerisine entegre edilen, yerli görüntülü görüşme sistemi SeeMeet’i geliştirdik. Canlı derslerimiz SeeMeet üzerinden yapıyor. Eğitimde teknoloji entegrasyonu artık olmazsa olmaz bir yatırım hedefi. Önümüzdeki süreçlerde de fiziki yatırımların yanı sıra teknolojik alt yapımızı geliştirmeye devam edeceğiz. İlk olarak kurslarımız için Uğur Dijital uygulamasını başlatıyoruz. Öğrencilerimiz sınavlara hazırlık sürecinde hem yüz yüze hem de yapay zeka tabanlı Uğur Dijital platformumuz üzerinden destek alacaklar.

Ayrıca dijital vatandaşlık kavramını da çok önemsiyoruz. Okul öncesi kademelerimizde 4 yaştan itibaren bilgi ve iletişim teknolojileri eğitimlerimiz var. Öğrencilerimize bilgisayar karşısında nasıl oturulması gerektiğinden doğru web siteleri yönlendirmelerine kadar her detayı öğretiyoruz. Bu eğitim anlayışımız nedeniyle uzaktan eğitime kolay uyum sağladık.

### YETENEK ÇEKEN İŞVEREN!

Yetenekleri bünyemize çekmek, verimli ve mutlu çalışmak konusunda hizmet içi eğitimin önemine dikkat çekmek istiyorum. PISA sonuçlarına göre, Türkiye dışındaki OECD ülkelerinde öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma oranı yüzde 49, Türkiye ise yüzde 24 düzeyinde...

Biz Uğur Okulları olarak eğitime, insana ve hizmet içi eğitimlere yapılan yatırımları çok önemsiyoruz. Bu eğitimlerin hem kuruma hem çocuklara hem de kişilerin kendisine fayda sağlayacağı bilinciyle ‘Uğur’da herkes öğreniyor’ adı altında yönetici ve öğretmen eğitimleri yapıyoruz. Eğitimlerimizi Bahçeşehir Üniversitesi Yenilikçi Eğitim Geliştirme Araştırma Merkezi (YEGAM) desteğiyle gerçekleştiriyoruz.

Öte yandan insana ve fikirlere değer veren bir kurumuz. Öğrencilerimiz, öğretmenlerimiz ve tüm çalışanlarımız bizim için çok değerli. İşyerinde devamlılık için mutluluk, huzur ve konfor önem taşıyor. Öğretmenlerimize bunu ne kadar iyi sağlarsak onlar da öğrencilere o kadar iyi odaklanabilirler

### UĞUR NEYİ HEDEFLİYOR?

Her daim öğrencilerinin akademik, sosyal, duygusal, fiziksel gelişmelerini düşünerek harekete geçen markamız; bilimsel temelli çalışmaları, akademik başarısı, sınav başarısı için her zaman çok güzel işler yaptı. Bundan sonra da yapmaya devam edeceğiz. Uğur markasının 1968’de başlayan eğitim serüveni bugün 75 bin öğrencisiyle devam ediyor. Bu deneyim ve vizyon ışığında, yenilikçi ve geleceğe değer katan adımlar atarak sektörün öncü kurumu olmaya devam edeceğiz. Öğrencilerimizin akademik ve sosyal başarılarından, global arenalardaki marka bilinirliğimize kadar Uğur Okulları olarak fark yaratmayı sürdüreceğiz. Teknolojiye, istihdama ve hizmet içi eğitim programlarımıza yaptırımlarımız da artarak devam edecek.

Yeni eğitim öğretim yılına 6 yeni kampüsle başlayacağız. İzmir Güzelbahçe ve Bayraklı, Ankara Doğukent, Trabzon, Kocaeli Körfez ve Yalova kampüslerinde öğrencilerimizle buluşacağız. Bu kampüslerin yanı sıra hazırlıklarını sürdürdüğümüz ve yakında duyurularını yapacağımız farklı okullar ve kurslar da olacak.

Ayrıca Cumhuriyetimizin 100. yılı olan 2023’te kaliteli eğitimi, Türkiye’nin 81 iline ulaştırmayı ve 112 olan okul sayımızı 150’ye, 123 olan kurs sayımızı da 200’e çıkarmayı hedefliyoruz.

# “ÖNCELİKLİ HEDEFİMİZ KALPLERE DOKUNMAK”

Fibabanka İnsan Kaynakları Direktörü Yavuz Çelik, Fibabanka'nın bir 'teknoloji şirketi' olduğunu vurguluyor. Bu strateji doğrultusunda insan kaynakları stratejisi geliştirdiklerini, “Kuralı Sen Koy” yaklaşımıyla fark yarattıklarını söylüyor. Çelik, “Öncelikli hedefimiz; çalışanlarımızla sahip olduğumuz profesyonel ilişki ile yetinmeden duygusal bir ilişki de kurabilmek; yani kalplere dokunmak” diye konuşuyor.



## “ÇALIŞAN DEĞER ÖNERMESİ” YAKLAŞIMI

Öncelikle Fibabanka olarak kendimizi bankacılık lisansına sahip “bir teknoloji firması” olarak konumlandığımızı ve dijitalleşme vizyonumuza tutkuyla bağlı olduğumuzu belirtmek isterim. Bu bakış açısıyla, finansal teknolojilere yatırımlar yaparak geleceğimizi inşa ederken, tabana yayılan bankacılık anlayışımızla geliştirdiğimiz ürün, servis ve hizmetlerimizle fark yaratan bir bankacılık deneyimi sunuyoruz.

Bankacılık gibi geleneksel sınırları olan ve mevzuatlara tabi bir sektörde böyle bir vizyonu gerçeğe dönüştürmek için kurum kültürü, çalışanların bu konudaki katılımı ve vizyonu sahiplenmesi çok önemli. İşveren markası yaratma stratejimizin temel önceliklerini, değişimi kucaklayan ve fırsatları görebilen insan kaynağına yatırım yapmak, ortak güçlü bir kurum kültürüne imza atmak ve her zaman insan odaklı bir yaklaşımı benimsemek oluşturuyor. Bu kapsamda, 2019 yılı sonunda bir kültür dönüşümü projesi başlattık. Çalışanlarımıza değişim sürecindeki rollerini göstermeyi hedefleyen, başarıyı işaret eden, heyecan yaratan; mevcut kültürü sarsıp paradigmaları yıkacak bir Çalışan Değer Önermesi (EVP) oluşturduk.

Yeni çalışan değer önermemiz “Kuralı Sen Koy” kapsamında, tüm çalışanlarımızı değişimin birer taşıyıcısı olarak konumladık ve onlara “burası, kendi olabilen, cesur insanların bankası” ana mesajımızı aktardık. Değer önermemizi “cesur”, “sınırları zorlayan” ve “açık fikirli” sıfatlarını buluşturan bir değer seti ile pekiştirdik.

Çalışanlarımıza Fibabanka'nın “çığır açan işler yapmaya odaklanan, dijital bir teknoloji şirketi” olduğu bakış açısını kazandırmayı hedefledik, onları bu dönüşüm yolculuğuna bireysel katkı vermeye, dönüşümde aktif rol almaya davet ettik. ‘Açık fikirli, cesur ve sınırları zorlayan’ çalışmalara imza atmaya teşvik ettik ve tüm banka içinde dil birliğine erişmeyi hedefledik. Deneyim yaratan iç iletişim projeleri ve yenilikçi bakış açısını geliştirecek mesajlar ve aksiyonlarla büyük bir dönüşüm ateşi yaktık. Bu konudaki başarımız Prida İletişim Ödülleri'nde aldığımız ödülle de taçlandı. ‘Kuralı Sen Koy’ projemiz, Değişim Yönetimi&İç İletişim Kategori'sinde birinci oldu.

Kurum kültürümüzü vizyonumuzla uyumlu hale getirmek için gelişim alanlarımızda ciddi bir ivme kazandık. Bugün yeni teknolojilerle barışık, dijitalleşme anlayışını sahiplenen, geleceğin bankacılığını inşa etmeye hevesli ve bireysel sorumluluğun önemini kavramış çalışanlarla yolumuza devam ediyoruz. Bu vizyona yönelik heyecan besleyen çok sayıda adayımız Fibabanka'nın bir parçası olmak üzere aramıza katılıyor. Bu yolculukta genel müdürümüzden başlayarak tüm yönetim ekibimizin liderliğinde ve iç iletişim ekibimizle birlikte yol almaya devam ediyoruz.

## COVID-19 DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

Fibabanka olarak, dijitalleşme vizyonumuz sayesinde iş yapış biçimlerimiz bakımından pandemiye hazırlıklı yakalandığımızı söyleyebiliriz. Pandemi öncesinde hedeflerimizi ve uygulamalarımızı dönüştürmüş; süreç ve

operasyonlarımız kapsamında birçok yatırım gerçekleştirmiştik. Böylelikle sektörümüzde uzaktan ve dönüşümlü çalışmaya ilk geçen şirketlerden biri olduk. Salgının ilk gününden itibaren gerek çalışma arkadaşlarımızın sağlık ve güvenliğini gerekse tüm iş süreçlerimizin devamlılığını başarıyla sağladık. Geçtiğimiz Mart ayından itibaren “sağlığımız önceliğimiz” diyerek tüm arkadaşlarımızın yanında olduğumuzu hissettirecek adımlar attık. Dahiliyetçi bir yaklaşımla tüm birimlere uzanacak şekilde detaylı ve şeffaf bir süreç yürüttük; çift yönlü iletişime ve geri bildirim kültürüne odaklandık.

Bu adımlara örnek vermek gerekirse; ilk günden bu yana, tüm çalışanlarımızla bire bir telefon görüşmeleri yapıyor, çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlığı, ihtiyaçları ve bankamızdan beklentilerini soruyoruz. Aldığımız görüş ve talepleri kategorize edip üst yönetimimize sunuyor ve iç görü odaklı aksiyonlar alıyoruz. Çalışanlarımızı genel müdürümüz ve diğer yöneticilerimizle bir araya getirecek online buluşmalar gerçekleştiriyoruz. Her bir departmanımız ve şubemiz, Genel Müdürümüz Ömer Mert ve bağlı oldukları üst yöneticileriyle özel online oturumlarda buluşuyor ve samimi bir sohbet ortamında kendilerini ifade etme fırsatı yakalıyorlar.

Şube çalışanlarımızın şubeye geliş-gidişlerini daha emniyetli hale getirmek üzere özel şoförlü araç hizmeti ile gidış geliş uygulamasına geçtik; şube içerisinde hijyen koşullarını en üst düzeyde sağladık. İş yeri hekimimiz liderliğinde, Bankamızın salgınla mücadele tablosu çalışanlarımızla şeffaf bir şekilde düzenli olarak paylaşıldı. Pandemiye karşı alınabilecek önlemler konusunda hekimimizin ve diyetisyenimizin bilgilendirici paylaşımlarına da düzenli olarak devam ediyoruz.

Özellikle pandemi ile kritik hale gelen iş-özel yaşam dengesi konularında farkındalık sağlanması amacıyla öğle arası ve akşam mesai saati sonrasında toplantı konulmaması yönünde özenli çalışmalar gerçekleştirdik. Aile hayatında iletişime yönelik destek ve farkındalık sağlamak amacıyla alanında uzman psikologlar ile seminerler düzenledik.

Çalışma motivasyonlarını yüksek tutmaları için banka içi bilgi, duyuru ve uygulamaların yanı sıra fotoğraf, video ve mesaj içeriklerinin paylaşıldığı FibaSocial adlı dijital sosyal paylaşım platformumuzu aktif olarak kullanıyoruz. Diyetisyen, psikolog hizmetleri, egzersiz dersleri, İş Yeri Hekimi

## “TEKNOLOJİ ŞİRKETİ BAKIŞIYLA BANKAMIZI YÖNETİYORUZ”

Günümüz koşullarında, dijital dönüşüm artık bir seçenek değil, zorunluluk. Fibabanka olarak, bu gerçekten yola çıkarak tüm çalışanlarımızla bir teknoloji şirketi bakış açısıyla kültürümüze ve insan kaynağımıza yatırım yapıyoruz. IT & Veri Ofisi tarafında özellikle LinkedIn platformu üzerinden aldığımız başvuruların hem kalitesi hem de sayısında üç kata yakın bir artış gözlemledik. Kariyer yolu, terfi süreci, performans sistemi, takdir ve ödüllendirme uygulamalarımızı teknoloji çalışanlarımızın ihtiyaçları ile uyumlu hale getirecek çalışmalar yaptık.

ile sohbet buluşmaları, iç iletişim ekibimizin liderliğinde devam eden challenge etkinlikleri, atölyeler, uzmanların konuk olduğu Kuralı Koyanlar İlham Günleri söyleşilerimiz ve özel gün iletişimleri de bu süreçte oldukça olumlu geri dönüşler almamızı sağladı.

Fibabanka olarak, çalışan mutluluğunu sürdürülebilir başarı performansını destekleyen ana unsurlar arasında görüyoruz. Bu kapsamda Nisan 2020’de çalışanlarımızın evden çalışma deneyimlerini ölçebilmek amacıyla Kincentric firmasıyla gerçekleştirdiğimiz anket sonucunda sanal çalışma verimliliği ile ilgili yüzde 81 gibi oldukça yüksek bir skor aldık.

### YENİ NESİL YETENEK YÖNETİMİ

Sürdürülebilir insan kaynağımıza yaptığımız yatırımları her geçen gün artırıyoruz. Dijitalleşme konusunda hem çalışanlarımızın bakış açılarını bu yönde değiştirecek hem de operasyonel süreçleri daha verimli hale getirecek uygulamalarla Bankamızın çalışmak için mükemmel bir yer olduğu mesajını kuvvetlendiriyoruz. Gerek yeni işe alımlarda gerekse mevcut insan kaynağımıza vurguladığımız mesajlar arasında Bankamızın start-up kültürünü, çalışanlarımızın çizeceği farklı alanlarda inisiyatif olarak Fibabanka’nın gelecek yolculuğuna katkı sağlayacaklarını söyleyebilirim. Ayrıca Fibabanka’da çalışanlar, diledikleri lokasyonda çalışma olanağı ile sınırsız eğitim ve gelişme fırsatından faydalanabiliyorlar. Bu mesajları daha somut kılabiliriz



**“Fibabanka’nın yenilikçi çalışma kültürü, geleceğin fikir önderlerine, teknoloji uzmanlarına, mühendis ve liderlerine; cesur, açık fikirli olabilecekleri, sınırları zorlayabilecekleri bir çalışma ortamı vaat ediyor. Çünkü burası, kuralları kendi koyabilen, cesur insanların bankası!”**

adına Bankamıza yeni katılan çalışanların oryantasyon sürecinin hızlandırılması ve ilk iş günlerinde daha kaliteli bir işe başlama deneyimi yaşatmak için hayata geçirdiğimiz Mükemmel İşe Başlatma Projesi’ni, 2021 yılında da başarıyla sürdürüyoruz. Bu kapsamda; pandemi sürecinde yeni işe başlayanlara yönelik olarak, evden çalışma sürecinde yardımcı olması amacıyla online buddy ataması yapıyoruz.

Genç yeteneklerin gelişimine önem veren İnsan Kaynakları Politikamız çerçevesinde 2021 ilk çeyreğinde Fintern Future Talent Programı’ni hayata geçirdik. Üniversite öğrencilerine 2 haftalık teknik ve kişisel yetkinliklerini geliştirmek üzere hazırlanan bu programla Bilgi Teknolojileri ve Veri Yönetim Ofisi bünyesine 34 kişiyi dahil ettik. Program kapsamında, yapılan ön çalışmaların ardından katılımcılarımız belli konular üzerinden fikirlerini tartışarak sunumlarını paylaştılar. Yöneticiler davranışsal yetkinliklerini gözlemleyerek adaylar hakkında yorumlarını ilettiler. İnsan Kaynakları ekibimiz tarafından yapılan yetkinlik bazlı mülakatların ardından Fibabanka ailesine katıldılar.

Yine, yazılım alanında gelişmek isteyen genç yeteneklerin gelişimine destek olmak amacıyla “Kodluyoruz” iş birliği

ile online Java Bootcamp programını gerçekleştirdik. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği yaklaşımımız gereği, bilişim sektöründeki kadın istihdamının artmasını sağlamak amacıyla başvuru sürecinde kadın adayları önceliklendirdik. Java BootCamp, genç yeteneklerin gelişimine destek olma vizyonumuzu sürdürülebilir kıldığı ve yazılımcı ekosistemine katkı sağladığından bizim için çok kıymetli oldu.

Ayrıca Fibabanka’da tüm işe alım, eğitim, disiplin gibi tüm İnsan Kaynakları politikalarımızda Fırsat Eşitliği ilkesini önceliklendiriyoruz. Bunun altını daha kuvvetli çizilebilir adına AÇEV ile farkındalık eğitimleri, elçilik sistemi ile çalışanlarımızın geliştireceği ve liderlik edeceği projeleri destekleyen İşimiz Eşitlik projesi ve bu konuda odaklı çalışan kadın çalışma grubu SheBa’nın kurulması gibi çalışmalarımız bulunuyor.

#### GELECEK İÇİN HEDEFLERİMİZ

İnsan Kaynakları ekibi olarak, öncelikli hedefimiz; çalışanlarımızla sahip olduğumuz profesyonel ilişki ile yetinmeden duygusal bir ilişki de kurabilmek; yani kalplere dokunmak. Mevcut insan kaynağımızın kendini özgürce ifade edebildiği, Bankamız vizyonunu ve kültürünü daha ileriye taşıyacak projelere imza atacağı; kısacası kuralları kendilerinin koyacağı bir iş yeri olduğumuz konusunda iddialıyız. Gelecek dönemde sağladığımız fırsatlar, devreye alınacak yeni uygulamalar, ‘antibanka’ söylemimizi destekleyecek atılımlar yapmaya devam edeceğimizi ifade edebilirim. Bu yatırımların potansiyel çalışanlar ve paydaşlarımız nezdinde de fark edileceğine inanıyoruz. ■

## “DİJİTAL AKADEMİ FARK YARATIYOR”

**YENİ NESİL ÖĞRENME** Sürekli öğrenen organizasyon anlayışı kapsamında çalışanlarımız, dijital eğitim araçlarımız “Journey Mikro Öğrenme Uygulaması” ve “e-Öğrenme Fibabanka Dijital Akademi” ile mesleki, teknik ve kişisel gelişim programları ile desteklenmektedir. Bankamızın veriye dayalı dönüşüm süreci içerisinde iç kaynağımızı uzmanlaştırmak amacıyla başlattığımız online ve yüz yüze Veri Bilimi Eğitim Programları ile katılımcılarımız istatistik, matematik, makine öğrenme, veri modelleme, veri okur yazarlığı vb. gibi konularda bilgiler edinerek mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadırlar.

**ANALİTİĞİN GİZEMİ** Veri Yönetimi Ofisimizin liderliğinde, bankamızda “veriye dayalı karar alma kültürünü yerleştirmek hedefiyle “Analitiğin Gizemini Çözmek” eğitim programımızı tüm çalışanlarımızın katılımı ile geliştirdik. Bankamızın dijitalleşme vizyonu çerçevesinde bu dönemde teknik ekiplerine yaptığı en önemli yatırımlardan biri, liderlik ve teknik yetkinliklerinin gelişimi için tasarladığı öğrenme yolculukları oldu. Hayata geçirdiğimiz bu program sayesinde, Banka çalışanlarımız analitiği tüm boyutları ile anlayarak, veri, verinin evrimi, veri akışı ve algoritma ile ilgili bilgi sahibi oldular. Gerçekleştirdiğimiz tüm eğitimlerle çalışanlarımız iş hayatında analitiğin proje ve ürün geliştirme safhalarında bir yaşam döngüsü şeklinde öğrenme fırsatı yakaladılar.



0850 7 24 0850  
www.anadolusigorta.com.tr



**ANADOLU  
SİGORTA**  
Kaybetmek yok.

## Anadolu Sigortalılar diyor ki: **BURASI HARİKA BİR İŞ YERİ!**

Great Place to Work 2021 için Türkiye Enstitüsü tarafından yapılan çalışan anketleri sonucunda yüksek güven kültürüne sahip, harika iş yeri kriterlerini karşılayan Anadolu Sigorta, **Great Place to Work Sertifikası**'na sahip olan şirketler arasına girdi.

**Daha iyisi için bundan sonra da çalışmaya devam.**



# “BAŞARININ SIRRI ÇALIŞAN ODAKLILIKTA”

**S**anofi hem globalde hem de Türkiye’de Top Employers Enstitüsü tarafından üç yıldır üst üste dünya çapında iyi İK politikaları ve uygulamaları ile tanınan 16 En İyi İşverenden biri olarak seçildi. Sanofi’nin çalışan odaklı işleyişini Sanofi Türkiye, Levant ve İran İnsan Kaynakları Direktörü Senem Korol paylaştı...

## BAŞARININ ARKASINDAKİ STRATEJİ

Sanofi, bugün 90 ülkede 142 farklı milliyetten 100.000’in üzerindeki çalışan sayısı ile faaliyet gösteren öncü bir firma. Sanofi Türkiye ise 64 yıldır ülkemizde sağlıklı bir yaşam için hizmet sunuyor ve 1700 çalışanıyla lider ilaç şirketleri arasında yer alıyor. Çalışanlarımızın hem küresel bilgi ve deneyimden hem de yerel değerlerimizden faydalandıkları bir dizi avantaja sahip olduğunu söyleyebilirim.

Başarımız aslında tek bir sırda değil, çok katmanlı bir şekilde yaklaştığımız “çalışan odaklılık” stratejimize dayanmakta. Üst üste üçüncü kez kazandığımız Top Employers Ödülü’ne İnsan Stratejisi, Çalışma Ortamı, Yetenek Kazanımı, Öğrenme, Refah ve Çeşitlilik ve Kapsayıcılık gibi farklı alanlardaki yenilikçi ve başarılı İK uygulamalarımızla layık bulunduk.

## ÇALIŞAN MUTLULUĞU İÇİN

İçinde bulunduğumuz dönemde ihtiyaçlar ve beklentiler büyük bir hızla değişiyor. Buna paralel olarak her yıl yaptığımız çalışan bağlılığı



anketlerinin artık yeterli olmadığını gördük. Bu sebeple çalışanlarımızın seslerini daha iyi duyabilmek adına her gün kendilerini nasıl hissettiklerini anlayabileceğimiz, beklentilerini duyabileceğimiz Good Mood isimli inisiyatifi 2020 yılında hayata geçirdik.

Çalışanlarımız bizim için çok değerli, dolayısıyla onlar için değerli olanlar da bizim için çok kıymetli. Esnek çalışma saatleri ile çalışanlarımızı ve ailelerini destekliyoruz. Bir arada vakit geçirebileceğimiz ve özel günleri hep birlikte kutlayacağımız, kültürel ve sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek de önem verdiğimiz konulardan biri. Mesela her yıl Sanofi çocuklarının bir araya geldiği “Sanofi Çocuk Günü”nü 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Günü’nde çeşitli etkinliklerle kutlamayı gelenek haline getirdik. İçinden geçtiğimiz dönem sadece profesyonel anlamda değil, özel hayatımız için de zorlu. Çalışanlarımızın bu dönemde esenlik seviyelerini bir üst seviyeye çıkartmak öncelikli hedeflerimizden biri oldu. Buna paralel altı kategori altında çalışmalarımızı şekillendirdik. Bu program içerisinde stres yönetimi, iyi beslenme, mindfulness, finansal ve çevresel iyilik konu başlıklarında webinar’larımız, çalışan destek programı ve fiziksel aktiviteler yer almakta. Wellbees mobil uygulamasını Sanofi çalışanlarının kullanımına sunduk. Bu uygulamayla hedefimiz, konusunda uzman danışmanlarla çalışanlarımızın yapacağı birebir diyetisyen, psikolojik danışma ve spor eğitmeni ile online görüşmelerle, takip edilebilecek güncel sağlık makaleleri ve ödüllü yarışmalarla; çalışanlarımız ve ailelerine destek ihtiyacı duyulan birçok konuya cevap verebilmek.

#### YETENEK YÖNETİMİNE ÖZEL

Sanofi sürekli kendini yenileyen, dinamik bir organizasyon. Bu

### “Sanofi üç yıldır üst üste dünyada ve Türkiye’de en iyi işverenler arasında seçildi”

çerçevede gençlerin şirketimize staj ya da MT programları ile katılmalarını çok önemsiyoruz. Onlara çeşitli deneyimler kazandırırken, yönetim ekibi olarak onlardan öğrenebilmeyi çok kıymetli buluyorum. Üniversite ve kariyer aktiviteleri ile dijital etkinlikler aracılığıyla bu konuda önemli adımlar attık, atmaya da devam ediyoruz. Bunu yaparken farklı departmanlardan, pozisyonlardan üst yönetim ekibimiz ve çalışanlarımızla Sanofi’yi tanıtıyor, çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını anlatıyor, Sanofi’nin sunabileceği iş

ve staj fırsatlarından bahsederek potansiyel çalışanlarımıza ilham vermeyi ve Sanofi’nin işveren olarak çekiciliğini arttırmayı amaçlıyoruz. 2020 yılında 21 farklı kariyer etkinliğinde, 8000’e yakın genç yetenek ile pek çok farklı kanal ile dijital ortamda buluştuk. Yeni ve çeşitli yetenekleri Sanofi’ye kazandırmak amacıyla tasarladığımız Young Power uzun dönemli staj programımız veya New Gen, iRise MT programlarımız gibi işe alım programları da dahil olmak üzere çalışanlara ve adaylara yaptığımız her iletişim veya çalışanlar ve adaylar için tasarlanan her programımızı Değer Önermemiz ile uyumlu bir şekilde yapıyoruz.

#### ‘KAPSAYICILIK’ TEMEL FAKTÖR

Gücünü çeşitlilikten alan bir şirket olarak; din, dil, ırk, cinsiyet farkı gözetmeksizin, kapsayıcı kültürümüzle



## “İŞE ALIMI VE STAJI DİJİTALE TAŞIDIK”

Staj sürecini Sanofi’de daha farklı biçimde ele aldık ve kapsamlı uzun soluklu bir staj sürecini hayata geçirdik. İşe alım sürecimizden staj bitiş sürelerine kadar şirketimizle temaslarının olduğu her alanda yeni jenerasyona merak alanları yönünde bir deneyim yaşatmaya çalıştık. Çünkü biliyoruz ki, öğrencilik yıllarında ne istediğini bulmak kadar ne istemediğini anlamak da gelecekteki kariyerleri için oldukça önemli. İşe alım süreçlerimizde dijital oyunlaştırma yöntemleri kullanarak teknolojiyi insan kaynakları uygulamalarımızın bir parçası haline getirdik ve sürecin işveren markamız açısından da yenilikçi bir firma olarak konumlanmasını sağladık. “Young Power” uzun dönem staj programımız ile aramıza katılan uzun dönemli stajyerlerimizi çeşitli projelere dahil ederek hem onların Y ve Z jenerasyonlarının bakış açılarına sahip olarak verdikleri geri bildirimlerden faydalanmayı hem de gelecekte onların potansiyel bir şirket çalışanı olmasını sağlamayı hedefledik.

# PANDEMİ DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

**1** HIZLI TEPKİ Mart 2020 tarihi itibarıyla de tüm saha ekiplerimiz ve merkez ofis çalışanlarımız için evden çalışma sistemine geçildi. Diğer yandan, başta Sanofi Lüleburgaz fabrikamız ve Tuzla dağıtım merkezimiz olmak üzere çalışanlarımızın sağlığı ve bulaşın önlenmesi için gerekli tüm önlemleri alarak, üretim ve dağıtım merkezlerimizdeki faaliyetlerimizi kesintisiz sürdürmeye devam ettik. Bugün ilaç ve aşılarımızın üçte ikisi Dünya Sağlık Örgütü tarafından hayati önem arz eden ilaçlar olarak tanımlanıyor. Endüstriyel operasyonlar ve tedarik zincirinde çalışan arkadaşlarımızın ülkemizin sağlık sisteminin devamlılığını sağlamak için ortaya koydukları emek çok kıymetli.

**2** Biz pandemi öncesinde de uzaktan çalışma politikasına sahip bir şirket olduğumuzdan çalışanlarımız kolaylıkla uyum sağladı. Sürecin daha en başında, Kurumsal İletişim, İnsan Kaynakları ve İş Sağlığı İş Güvenliği birimlerimiz ile çok hızlı adımlar attık ve evden daha verimli ve mutlu bir çalışma ortamı yaratabilmek amacıyla, detaylı bir programı hayata geçirdik.

**3** BİLGİ AKIŞI “Hep Birlikte Daha Güçlüyüz” başlığı altında çalışmalarımızı dört ana başlık altında topladık. Bunlardan ilki ‘Bilgi Akışı’. Burada “Hepimiz Birbirimize Bağlıyız” mottosu altında COVID-19’la ilgili tüm gelişmeler, Sanofi’nin mücadelede attığı somut adımlar, bu durumun iş sonuçlarına yansımaları gibi konularda bilgiler kesintisiz biçimde çalışanlarımıza aktarılıyor.

**4** TAKIM BİRLİKTELİĞİ ikinci başlığımız oldu. “Hep birlikte daha güçlüyüz” mottomuzla, takım liderlerinden teşekkür mektupları, ekibimizin çocuklarıyla birlikte evden çalışma fotoğrafları, online kahve buluşmaları, online “happy hour”lar gibi uygulamalarımızla ekip çalışmasını teşvik ediyor ve birlikte olma ruhunu güçlendirmek üzere motivasyon sağlıyoruz.

**5** GELİŞİM Üçüncü başlığımız ise “Gelişim”. “Geleceğe Hazırlanıyoruz” mottosu altında, bir Sanofi geleneği olan “çalışan gelişimini sürekli kılmak” misyonumuzu sürdürmek üzere yönetimden bilişime, yabancı dilden kariyer gelişimine pek çok tema altında sunduğumuz eğitim olanakları bulunuyor.

**6** SAĞLIKLI OL Son başlığımız ise “Sağlıklı Ol” Çalışanlarımıza “Hep birlikte sağlıklıyız!” mottosuyla online yoga ve meditasyon dersleri, stres yönetimi, sağlıklı beslenme, farkındalık gibi konularda iyi yaşam seminerleri sunuyor, onlara pek çok noktada hayatlarını kolaylaştıracak imkanlar sağlıyoruz.



çeşitliliği ve farklılıkları kucaklayarak çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve toplumun ihtiyaçlarına odaklanıyoruz. Diğer deyişle odağımız sadece Sanofi çalışanları ile sınırlı değil, içinde yaşadığımız ve çalıştığımız toplumu olumlu yönde etkilemek için, çeşitli topluluklarla etkileşim içinde olmamız ve onları desteklemek gerektiğinin de farkındayız. Farklı bakış açılarını kullanmak, hastalarımızın ve paydaşlarımızın ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Ayrımcılığı engelleme, Sanofi’nin etik kurallarının önemli bir parçası. Sanofi Türkiye olarak

da ayırım gözetmeksizin tüm çalışanlara eşit fırsatlar sağlıyoruz. Anlayışımızın bir yansıması olan Fırsat Eşitliği Modeli sertifikasıyla da pekiştirdiğimiz üzere; şirket bünyesinde kadın yönetici oranını artırmak, gönüllülük programlarıyla bilinçlendirme çalışmaları yapmak ve bu doğrultuda fırsat eşitliği ve çeşitlilik konusunda sürdürülebilir hedefleri hayata geçirerek toplumsal farkındalık yaratmak bizim için çok önemli ve kıymetli. Bu kapsamda 2010 yılından bu yana Dünya Kadın Forumu’nun sponsorluğu ile dünyada öncü rol üstlenen Sanofi, kadın çalışanları güçlendirmeyi amaçlayan küresel

bir program başlattı. Ayrıca, yönetim seviyesindeki her pozisyon için adaylar arasında mutlaka bir kadın aday olması gerekiyor. Programın ilk adımı olarak bir “Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Departmanı” kuruldu ve Sanofi’nin faaliyet gösterdiği 90 ülkeden herhangi bir ayırım yapılmaksızın seçilen 500 kadın çalışanı kapsayan bir network oluşturuldu. Bu network kadınların rolünün iş hayatında nasıl arttırılacağı, fırsat eşitliğinin nasıl sağlanabileceği ve kadınların ekonomiye katkılarının nasıl arttırılacağı konusunda faaliyetlerini sürdürüyor. ■

# GÜLÜMSEYİNCE HER ŞEY DEĞİŞİR.

1 gülümseme = 1 destek

Gülümsemenin iyileştirici gücüne inanıyor,  
10.000 gülümsemeyle Gülmek İyileştirir Derneği'ne  
yepyeni bir Hijyenik Oyun Merkezi bağışlıyoruz.  
Paketlerdeki QR kodu okut, gülümsemele sen de destek ol.



1 paylaşım = 1 gülümseme

# ANADOLU EFES'İN “ELÇİ” STRATEJİSİ

**A**nadolu Efes Grup İK Direktörü Banu Artüz, “İşveren Markası Elçisi” yaklaşımıyla, insan yönetimini, kapsayıcılık ve kültürü kapsayacak düzeye çıktıklarını söylüyor. Stratejilerinin hedefinde sadece çalışanlar değil, toplum da olduğuna dikkat çekiyor ve ekliyor: “Uzun vadeli hedeflerimiz arasında çeşitlilik ve dahil etme projelerimiz de var.”

## İKİ ÖNEMLİ BİLEŞENİMİZ

İşveren markamızı, sadece insan kaynaklarının bir sorumluluğu olarak görmenin ötesinde, CEO'muzdan stajyerimize, fabrikadan sahaya kadar hepimizin bir 'İşveren Markası Elçisi' sorumluluğuyla hareket ettiği bir alan olarak değerlendiriyoruz. Bu yüzden işveren markası yaratma stratejimizdeki en önemli bileşenlerden ilki kapsayıcı şirket kültürümüz ve o kültürün yapı taşı olan çalışanlarımız.

Öte yandan işveren markası olmanın en önemli özelliklerinden biri de fırsat eşitliğini sağlayabilmek ve her adaya adil bir işe alım ortamı yaratmak. Biz, dil, din, ırk, yaş, cinsiyet ayrımı yapmayan, saygı ve kapsayıcılığı en önemli insani değerlerimiz arasında gören bir şirketiz.

Operasyonlarımızın hemen her alanında yer alan kadın çalışanlarımızdan güç alan bir şirket olduğumuzu söyleyebiliriz. Biz Anadolu Efes'te “Mesleklerin cinsiyeti olmaz” prensibiyle hareket ediyoruz. Kadınlar laboratuvar çalışmalarından, üretim sürecine ve kalite kontrole kadar bira üretiminin her aşamasında yer alıyor.



**“Biz Anadolu Efes'te dil, din, ırk, yaş, etnik kimlik ve cinsiyet ayrımı gözetmeden işe alım yapıyor ve işe alımdan sonra da tüm süreçlerimizde fırsat eşitliği ve kapsayıcılığı temel alıyoruz.”**



## İŞ'TE EŞİT KADIN SERTİFİKASI

Bunun bir göstergesi olarak da yakın zamanda almaya hak kazandığımız İş'te Eşit Kadın Sertifikası'nı örnek verebiliriz. Sürdürülebilirlik Akademisi ve Intertek tarafından verilen sertifikayı FMCG sektöründe alan ilk şirket olmaktan büyük bir mutluluk ve gurur duyuyoruz.

İşte Eşit Kadın Sertifikası alabilmek için 5 alanda ve 33 ayrı kriterde değerlendirildik. Bunlar, 'Cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve ayrımcılık yapılmaması, ayrımcılığa karşı etkin bir yönetim sistemi oluşturulması, güvenli çalışma koşullarının sağlanması, cinsiyet eşitliği ve kadının güçlenmesi için sosyal etki oluşturulması, eşit işe eşit ücret verilmesi' olarak özetleyebileceğimiz kriterlerdi. Biz bu kriterlerin tamamından geçerek tüm çalışanlarımız için en uygun iş ortamını yaratan ve bu konuda önde gelen işveren markalarından biri olduğumuzu tescil ettirmiş olduk.

Bu kriterlerden, 'Eşit işe eşit ücret' kriterinin ne anlama geldiğini biraz açmak isterim. Yapılan araştırmalar, dünyada kadın-erkek maaş farkının hala ciddi bir düzeyde olduğunu gösteriyor. Örneğin, Birleşmiş Milletler Kadın Örgütü'nün 2020 yılında yaptığı araştırmaya göre, aynı işi yapan kadınlar erkeklerden ortalama yüzde 16 daha az kazanıyor. "Eşit değerde işe eşit ücret" prensibi, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında 2030 yılına kadar dünya genelinde hayata geçirilmesi gereken önceliklerden biri olarak kabul ediliyor. Biz bu sertifikayla, bu prensibi hali hazırda uyguladığımızı kanıtlamış olduk.

Son olarak işveren markası olmakta önem verdiğimiz konulardan biri de "açık ve şeffaf" iletişim. Ofislerimizde, çalışanlarımız arasında yarattığımız bu ortamı iş başvurusunda bulunan adaylarımıza, staj başvurusu yapanlara, bizi daha yakından tanımak isteyen tüm paydaşlarımıza samimiyetle aktarmayı çok önemsiyoruz.

Bu yüzden her mecrada açık ve şeffaf biçimde,

# ANADOLU EFES



## “GLOBAL YAPIMIZDAKI İÇ İLETİŞİMİ GÜÇLENDİRDİK”

- Anadolu Efes'te çalışanlarımızın şu dönemde iş dışındaki ihtiyaçlarıyla ilgili de iletişim kurabilecekleri dijital mecralar yarattık. Bu mecralar sayesinde global yapımızın içerisindeki iletişimi de kuvvetlendirdik.
- Çalışanlarımızın gelişimlerini ve değişen dünyada yeni beceriler kazanmalarını önceliklerimiz arasında görüyoruz.
- Ödüllü Digilab programımız ve dijitalle taşıdığımız eğitimlerle bu süreçte çalışanlarımızın ihtiyaç duyduğu yeni becerileri edinmeleri konusunda onları destekliyoruz.

aynı iletişimi kurmayı, aynı mesajları vermeyi, bizi tanımak isteyenlere aynı duyguları geçirebilmeyi amaçlıyoruz.

## PANDEMİ DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

COVID-19 pandemisi herkesi etkileyen ve ne zaman sona ereceği henüz bilinmeyen bir süreç. Bu tür dönemlerde liderlere önemli bir sorumluluk düşüyor; o da tüm belirsizliklere rağmen çalışanlarına geleceğe dair güven ve umut vermek.

Sağlık Bakanlığı'nın pandemi ilan etmesinin ardından çalışanlarımızın sağlığını korumak adına kapsamlı çalışmalar başlattık. Gıda sektöründe faaliyet gösterdiğimiz için üretimimize ve saha çalışmalarımıza ara vermeden kontrollü ve önleyici tedbirler dahilinde devam ettik, yatırımlar yaptık. Fabrikalarımızda zaten çok gelişmiş hijyen kurallarımız vardı.

Özellikle soyunma odası, yemekhane gibi ortak kullanım alanlarında, sosyal mesafeyi korumaya yönelik ek önlemler aldık. Sahadaki arkadaşlarımıza gerekli hijyen malzemelerini hızlıca sağladık. Merkez ofis çalışanlarımız için gerekli altyapıyı kurup evden çalışma düzenini hayata geçirdik.

Çalışanlarımızın ve ailelerinin bu zorlu dönemde morallerini korumak için "Çalışan ve Aile Destek Platformu" oluşturduk. Online toplantılarda çalışanlarımıza Fikir Atölyesi gibi yaratıcılıklarını ve girişimcilik ruhunu geliştirebilecekleri platformlar sunduk.

## EFES'TE YETENEK YÖNETİMİ

Hem pandemi sürecinde iletişimi kesintisiz devam ettirebilmek hem de tüm adaylara ve paydaşlara aynı anda etkili bilgi aktarmaya devam edebilmek için, pandemi öncesinde başlamış olduğumuz dijitalleşme sürecimizi hızlandırdık. Gittikçe güçlenen dijitalleşme kasımız sayesinde tüm kampüs, işe alım, onboarding, performans yönetimi, eğitim ve gelişim süreçlerimizi dijitalle taşıdık. Kurum içinde ve kurum dışında her zaman yenilikçi ve dijital dünyanın gerçekleriyle

## ANADOLU EFES'TE GİRİŞİMCİLİK PROJELERİ

**İKİ GENÇLE BAŞLADI** Anadolu Efes'in hikayesi iki girişimcinin hayallerinin peşinde koşmasıyla başladı ve bugün kendi sektöründe dünyanın üretim hacmi bakımından en büyük 10 şirketinden biri olarak yolculuğuna devam ediyor. Yani girişimcilik bizim DNA'mızda var diyebiliriz. Bu nedenle girişimcilik ekosistemine her alanda destek olmak bizim için çok önemli.

**PROJELERE DESTEK** Bu kapsamda dünyanın en büyük 5 kuluçka merkezi arasında olan İTÜ Çekirdek'in 4 yıldır ana paydaşlarından biriyiz. İTÜ Çekirdek Big Bang Start Up Challenge'da Anadolu Efes Özel Ödülü ile bugüne kadar 8 girişime fon ve çalışanlarımız ile mentorluk sağladık. 2019'da sosyal girişimlerin büyümelerini sağlayan global Accelerate2030 Programı'nın Türkiye'de kurumsal ana destekçisi olduk.

**ŞİRKET İÇİ GİRİŞİMCİLİK** Şirket içinde girişimcilik kültürünü güçlendirmek ve çalışanlarımıza özgün fikirlerini hayata geçirmekte yol göstermek için iki yıl önce Anadolu Efes Girişim Atölyesi'ni kurduk. Çalışanlarımızın yeni fikirlerini özgürce projelendirme imkanı sunduğumuz Anadolu Efes Girişim Atölyesi'yle uygulamaya elverişli olan girişim fikirlerinin olgunlaştırılmalarında çalışanlarımızın yanlarında oluyoruz. Şirket içi girişim atölyemizde 4 kadın çalışanımızın yürüttüğü bir proje, tüm aşamalardan başarıyla geçerek piyasaya çıkmak için hazırlık dönemine geçti bile. Anadolu Efes olarak bu ekibe hem finansman, hem danışmanlık hem de iletişim desteği sağlamaktan büyük mutluluk duyuyoruz.

uyumlu bir iletişim kurmaya özen gösteriyoruz. En büyük avantajlarımızdan birisi de genç ve dinamik ekiplere sahip olmamız. Böylelikle değişen ihtiyaçları, farklı beklentileri ve arayışları işveren markamızın çatısı altında topluyoruz.

Staj programımız Project Future kapsamında sürekli olarak öğrencilerle bir araya geliyoruz ve öğrencilerin taleplerine kulak veriyoruz. Genç istihdamı bizim toplumsal olarak da kendimizi sorumlu gördüğümüz bir alan. Bu yüzden kampüs sohbetleri ve mentörlüklerin yanı sıra, ekibimiz her alanda ulaşılabilir olmaya ve soruları cevaplamaya çalışıyor. Ayrıca bu yıl pandeminin de getirdiği zorlukların bilinciyle, sadece yeni mezun istihdamına yönelik MT programımızı başlattık ve öğrencilere zorunlu stajlarını yapabilmeleri için zorunlu staj başvurusu açtık.

### İŞVEREN MARKAMIZIN GELECEĞİ

Uzun vadeli hedeflerimizin odağında sadece çalışanlarımıza değil, topluma da büyük katkı sağlamayı amaçladığımız çeşitlilik ve dahil etme projelerimiz var.

Öncelikli hedeflerimizden birine örnek vermek gerekirse, daha önce de belirttiğim gibi biz Anadolu Efes olarak "Mesleklerin cinsiyeti olmaz" prensibine vurgu yapıyoruz. Bu yüzden üretimdeki bira ustalarımız içinde kadın payımızı daha da yükseltmeyi çok önemsiyoruz. Şu anda, dünyanın önde gelen bira akademilerinden



mezun olan kadınların 2 katından fazla kadın bira ustalarımız var. Bir o kadar da aday ustamız var. Yine üretim ve satışta kadınların payını artırmak için Üretimde Kadın ve Satışta Kadın programlarına başlayacağız.

Öncelikli hedeflerimizden bir diğeri de genç istihdamı. Bunun için hem şirket içinde sorumluluk alıyor hem de girişimcilik ekosistemlerine sağladığımız katkılarla gençlerin hayallerini gerçekleştirmelerine olanaklar yaratmak için çalışıyoruz.

Şirket olarak da genç ve dinamik bir şirket olduğumuzu söyleyebilirim. Çalışanlarımızın yüzde 39'unu 34 yaş altı gençler oluşturuyor. Bu sayıyı yükseltmek ve gençlerin 52 yıllık köklü bir şirkette deneyim kazanmalarını sağlamak için daha önce de sözünü ettiğim staj programımız Project Future'ı yürütüyoruz. Project Future, Toptalent.co Yılın En Beğenilen Yetenek Programları listesinde ödül de aldı. Bu yıl bu programa 7 bin 500 başvuru aldık. Project Future kapsamında Türkiye'de üniversite öğrencilerine ve yeni mezunlara dijital çalışma kültürü kazandırıyoruz, global projeler ve rotasyon imkanları sağlıyoruz. Türkiye'deki

gençlerin yetkinliklerini geliştirecek ve pozitif etki yaratacak eğitim ve gelişim olanakları sağlıyoruz. ■

**Uzun vadeli hedeflerimizin odağında sadece çalışanlarımıza değil, topluma da büyük katkı sağlamayı amaçladığımız çeşitlilik ve dahil etme projelerimiz var.**



En İyi  
İşverenler™

Great  
Place  
To  
Work.

TÜRKİYE  
2021



**Bilimin öncü gücüyle**

# **TÜRKİYE'NİN EN İYİ İŞVERENLERİ LİSTESİNDEYİZ!**

Gelişime olan tutkumuzla başarılarımıza her geçen gün yenilerini ekliyoruz. AstraZeneca Türkiye olarak **Türkiye'nin En İyi İşverenleri - Great Place to Work** listesine 4. kez adımızı yazdırmış olmaktan gurur duyuyoruz.

Bilimin sınırlarını zorlayarak hastaların hayatlarında anlamlı bir fark yaratmak için ilk günkü heyecanımızla çalışmaya devam edeceğiz.

AstraZeneca 

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



AstraZenecaTürkiye



AstraZenecaTürkiye



AstraZenecaTürkiyeKariyer



AstraZenecaTürkiye



AstraZeneca

# “İK STRATEJİLERİNDE 3 ODAĞIMIZ VAR”

**M**erck Türkiye İK Direktörü Gaye Mescioğlu, işveren markasının yönetimini, genel müdürleriyle birlikte yürüttüklerini, stratejinin odağında “çalışan mutluluğu” olduğunu söylüyor. Bunun için ekip arkadaşlarının katkılarıyla süreci yönettiklerini belirtiyor ve ekliyor: “Merck, İK stratejilerinde 3 konuya odaklanıyor: İnsan, teknoloji ve performans.”

## ODAKLI FARKINDALIK DÖNEMİ

Türkiye’de ilk vakanın görülmesiyle birlikte Genel Müdürümüzün liderliğinde hızlıca “Ülke Kriz Yönetimi” ekibini kurduk ve hemen aksiyonlar almaya başladık. Bu aksiyonları; bilgilendirme duyuruları ve toplantıları, uzaktan çalışma uygulaması, seyahat önlemleri, merkez ofis & saha tedbirleri, çalışan güvenlik kiti, “Odaklı Farkındalık” sürecine geçiş ve sürecin uygulanması, şehir dışından çalışabilme imkanı sunulması vb. olarak özetleyebiliriz. Bu uygulamaları hayata geçirirken özel sağlık sigortalarımızın kapsamı da Covid-19 virüsünün yol açacağı rahatsızlıkların tedavisini de içerecek şekilde değişti.

Ayrıca Merck Global’in başlattığı Geleceğin Çalışma Modelleri Projesi kapsamında Türkiye’deki Uzaktan Çalışma Regülasyonlarını da entegre ettiğimiz Merck Türkiye Yeni Esnek ve Uzaktan Çalışma Modelleri Projesimizi farklı çalışma modelleri ile 15 Haziran 2021 itibarı ile hayata geçiriyoruz.

İnsan Kaynakları alanında çalışanlarımızın motivasyonunu yüksek tutmak, iletişimimizi daha da artırmak ve pandeminin yarattığı belirsizlik ve endişe ortamıyla baş edebilmek için online eğitim ve gelişim programları düzenledik. Uzman psikolog, psikiyatrist ve eğitimciler “Endişe ve Endişeyle Baş Etme Yolları”, “Belirsizliğe



**“Yaptığımız ve başardığımız her şeyin kalbinde, bilim ve insan kaynağımız yatıyor.”**



Karşı Psikolojik Dayanıklılığımızı Güçlendirmek”, “Zor Zamanlarda Özenli İletişim”, eğitimleri verirken, ben de liderlik, koçluk ve mentorluk konularında söyleşiler gerçekleştirdim.

Bununla birlikte, pandeminin başında Merck global Çalışan Destek Hattı projesini Türkiye’de de hayata geçirdik. Merck çalışanları ve birinci dereceden aile üyeleri 7/24 bu hattı arayarak Psikolojik Yardım alabiliyorlar.

## İŞVEREN MARKASI LİDERLİĞİ

Merck Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü olarak ben ve ekibim, Genel Müdürümüz ile çok yakın çalışıyoruz. Aldığımız stratejik kararlardan tutun, çalışan memnuniyeti ve iş veren algımızı pekiştirecek, güçlendirecek pek çok projeyi kapsayan geniş bir yelpazede bu çalışmalarımız devam ediyor.

Global olarak Merck’de ve lokal olarak ülkelerde, İnsan Kaynakları Departmanı Genel Müdürlerin ve Liderlik Ekiplerinin stratejik iş ortağı olarak konumlanmış durumda. Bu bağlamda, Türkiye Genel Müdürümüzün de desteğini ve iş birliğini her zaman arkamızda hissediyoruz.

## MEMNUNİYET NASIL ÖLÇÜLÜYOR?

Merck, 353 yıllık tarihiyle, ilaç ve yaşam bilimleri sektöründeki en eski şirket olarak insan hayatına değer katan çözümler sunmaya devam ediyor. Merck olarak Avrupa’da ve Ortadoğu’da son 3 yılda en iyi işveren seçildik. Aslında burada İK stratejilerimizin rolü büyük.

Merck, İK stratejilerinde 3 konuya odaklanıyor: İnsan, teknoloji ve performans. Burada insan faktörünü de biz 3’e ayırıyoruz: Yetkilendirilmiş ve Sorumluluk Alan Liderler, Yetkin Yetenekler ve Bağlı Çalışanlar. Çalışan

# PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇALIŞANA ÖZEL STRATEJİLER

**DİJİTAL DÖNEM** Pandemi süresince çalışanlarımızın gelişimine odaklanmayı ve dijitalleşme çalışmalarımıza ağırlık vermeyi sürdürdük. Sınıf eğitimlerimizi dijital platformlara taşıdık, Ekim ayında Merck Gelişim Haftası'nı çevrimiçi olarak organize ettik. Bir hafta boyunca, ilham veren liderlerimizle Gelişim Sohbetleri, Genel Müdür ve İK Direktörü'ne soru-cevap oturumları, Bilinçsiz Ön Yargı, Prezans ve İleri Bildirim, Etkili Sunum Teknikleri, Değişimde Dayanıklılık gibi eğitimler düzenledik.

**GELİŞİM PROGRAMLARI** Bu dönemde liderlerimizin gelişimine de odaklanmaya devam ettik. "Koç gibi Liderler" gelişim programımızı ekip yöneten tüm liderlerimizle karma gruplarla hayata geçirdik. Liderlerimizi her fırsatta ekiplerine koçluk ve mentorluk yapmaları konularında teşvik ettik. Bu platformlarla çalışanlarımızın ve farklı departmanların kendi aralarındaki iletişimini ve işbirliğini de arttırdık.

**COACH-20** Ayrıca pandemi süresince Gestalt Koçluk Okulu hocaları ve gönüllü koçlarla "Coach-20" Projesini hayata geçirdik. Potansiyel liderlerimizi kurum dışından da yine online platformları kullanarak, Koçluk ve/veya Mentorluk almaları için teşvik ettik.

memnuniyetini şirket kültürünün bir parçası haline getirdiğinizde bağlılık da beraberinde geliyor zaten. Biz tüm çalışanlarımızla yakın iletişimde kalmaya gayret gösteriyoruz. Hepsinin gelişimini yakından takip ediyoruz.

Örneğin "Karma Mentörlük" programımız kapsamında farklı birimlerden çalışanlar birbirlerine danışmanlık verebiliyor. Bunun yanı sıra "Tersine Mentörlük" uygulaması da çalışan memnuniyeti açısından önemli. Yeni neslin iş hayatındaki artan rolünü göz önünde bulundurduğumuzda, bizler de 90 doğumlulara ağırlıklı olarak odaklanmayı planlıyoruz.

Çalışan memnuniyeti, onlara dokunduğunuzu hissettirdiğinizde başlar. Çünkü her çalışan önemsendiğini, fikirlerinin değer gördüğünü bilmek istiyor. Merck Türkiye olarak yapılan Çalışan Bağlılığı Araştırmaları'nda yüzde 90'lara yakın sonuçlar alarak, bu konudaki başarımızı kanıtladık.

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖNEMLİ

Merck'de her yıl global olarak Çalışan Memnuniyeti Anketi düzenleniyor. Bu anket sonuçları, farklı iş kolları, bölgeler, ülkeler, iş birimleri ve ekipler bazında alt kırımalarla görülebiliyor. Her yıl bu sonuçları Genel Müdürümüz, Liderlik Ekibimiz ve şirket içinde farklı departmanların katılımıyla

oluşturduğumuz ve "MerckVibes" adını verdiğimiz değişim elçilerimizle değerlendiriyoruz.

Güçlü alanlarımızı ve gelişime açık yönlerimizi tespit ederek, somut projelerle iş veren markamızı güçlendirmeye devam ediyoruz.

## YENİ DÖNEM HEDEFLERİMİZ

Merck olarak, global ve yerel anlamda son 10 yılda işveren markamızı güçlendiren çok önemli projeler hayata geçirdik. Şirketimizin operasyonu olan Sağlık Hizmetleri, Yaşam Bilimleri ve Elektronikler iş kollarında dijitalleşmeden, işe alım süreçlerine, kariyer planlamasından, ödüllendirmeye ve çalışan memnuniyetine varan pek çok farklı alanda önemli mesafeler kaydedildi. Bu yenilik ve değişimler işveren markası yolculuğumuzu çok olumlu etkiledi ve etkilemeye devam ediyor. Bugün Merck bilim ve teknoloji alanında global ve öncü bir şirket olarak anılıyor.

Merck Türkiye'deki potansiyeli yüksek, eğitimi, yetenekleri ve becerileriyle ön plana çıkan insan kaynağımız global Merck'de de değer görüyor. Merck'de her çalışan bir yetenektir. Bunun bir göstergesi olarak, son 5 yılda toplam 21 Merck Türkiye çalışanı yurtdışında farklı

pozisyonlara atandı. Amerika, Almanya, İsviçre, Kuzey Avrupa, Güney Afrika gibi farklı coğrafyalardaki ülkelerde, kısa süreli veya kalıcı pozisyonlarda görevler aldılar. Bu atamalar, Merck Türkiye'nin çalışanlarının gelişimi ve yurtdışı pozisyonlarına terfisi konularındaki kararlılığının ve başarısının net bir göstergesidir. Öte yandan, Merck Türkiye olarak bugüne kadar çalışanlarımıza şirket içi farklı pozisyonlarda da kariyer fırsatları sunduk, sunmaya da devam ediyoruz.

Kendisini yüzyıllar boyunca yeniden keşfedebilen bir şirketin, her şeyi mümkün hale getiren son derece güçlü ve yenilikçi bir kültürü vardır. Global rekabetin yükselişi ve pandemiyle birlikte özellikle iletişim teknolojilerinin hızlı gelişmesi şirket içi ve insanlar arası iletişimi etkilediği gibi, sanal iletişim yüz yüze iletişimin yerine geçmeye başladı. Bizler de iletişim teknolojilerindeki bu değişimlere adapte olmaya devam ediyoruz. Potansiyel yetenekleri bünyemize katmak için vizyon ve misyonumuza entegre edilmiş stratejik planlarla desteklediğimiz çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

# “ÇALIŞAN DENEYİMİNE YATIRIM YAPIYORUZ”

**B**ankacılık sektörü, güçlü dijital altyapısı nedeniyle pandemi döneminde hizmetlerini aksatmadan sürdüren sektörlerin başında geliyor. Sektörün yurtdışı bağlantıları en güçlü oyuncularından HSBC Türkiye de, çalışanlarına yatırım yaparak, güçlü bir işveren markası oluşturma hedefinde. Bankanın İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Funda Temoçin, “Çalışan deneyimini iyileştirmek için yatırım yapıyoruz” diyor...

## HEDEFİMİZ, ÇALIŞANI İÇİN EN İYİ İŞVEREN OLMAK

Bizim için her zaman önce insan geliyor. Rakamsal hedeflerden ziyade çalışanlarımızın yaratabileceği değere odaklanan bir yaklaşım benimsiyoruz. Müşterisi için en iyi banka olmanın yanı sıra çalışanı için de en iyi işveren olmayı hedefliyoruz. Bu nedenle sadece müşteri deneyimini değil, çalışan deneyimini iyileştirmek için de yatırım yapıyor ve farklı projelerle bu deneyimi iyileştirmek için çalışıyoruz. HSBC Türkiye’yi bugün daha başarılı kılacak ve geleceğe taşıyacak kurum kültürünü sürdürülebilir kılmak için çalışıyoruz.

Kurum kültürümüzü 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. “Düşün, Gerçekleşir” çatısı altında insan kaynağımıza yaptığımız tüm yetenek edinimi, gelişimi ve bağlılığı aksiyonlarını tasarlıyoruz. Bunları yaparken



de sadece insan kaynakları ekibi olarak değil, farklı fonksiyonlarda görev yapan tüm çalışanlarımızdan kurduğumuz bir komite ile bu inisiyatifleri gerçekleştiriyoruz.



## ÇALIŞANLARIMIZIN SÜREKLİ GELİŞİMİ VE MUTLULUĞU ÖNCELİĞİMİZ

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

# BANKAMIZI GELECEĞE HAZIRLIYORUZ

En önemli sermayemiz insan kaynağımız; bu nedenle, yaptığımız her işin, hayata geçirdiğimiz her uygulamanın temelinde çalışanlarımızın mutluluğu ve esenliği var. Bizim için işimizin her aşamasında kurallara ve etik anlayışımıza uygun ve şeffaf davranarak müşterimize adil ve değer katan hizmet sunmak çok önemli. Bu yaklaşımı destekleyecek şekilde, çalışanlarımız için de adil ve onlara değer katan bir çalışma ortamı sunmak önceliğimiz. Bu amaçla sürekliliği olan ve odaklı programlar ile hem çalışanlarımızın esenliğini destekliyor, onlara yeni beceriler kazandırarak potansiyellerine ulaşmalarına rehberlik ediyoruz hem de bankamızı geleceğe hazırlıyoruz.

sürdürmesine ve gerçek potansiyeli ile buluşmasına rehberlik etmeyi amaçlıyoruz.

Bunun yanı sıra; çalışanlarımızın fiziksel, duygusal, sosyal, manevi olarak pek çok inisiyatifle destekleyecek bir esenlik programı uyguluyoruz. Bu programla hem çalışanlar olarak paylaştığımız çalışma ortamları dışında da bir araya gelebileceğimiz fırsatlar yaratmak, hem de iş dışında keyif alacağımız bizleri manevi anlamda da besleyen alanlar oluşturmayı hedefledik. Birlikte spor yapacağımız, eğleneceğimiz, günlük rutinimiz içinde sürprizlerle kısa molalar vereceğimiz, desteğe ihtiyacımız olduğunda hem ailemiz hem de kendimiz için danışmanlık alabileceğimiz uygulamaları deneyimliyoruz.

Biz bunları banka içinde çalışanlarımız için tasarlarken, çok kritik bir diğer öncelik alanımız bizi geleceğe taşıyacak doğru yeteneği kurumumuza katmak. Bu kapsamda, Bankamızı yeni yeteneklere doğru tanıtmak ve yeni yeteneklerle güçlü bir bağ oluşturmak için farklı etkinliklerde ve platformlardan genç yeteneklerle bir araya geliyoruz.

## EVDEN HİZMET DÖNEMİ

Geçtiğimiz yıl pek çok açıdan farklılıkları ve yeni ihtiyaçları öne çıkaran bir yıl oldu. Pandemi sürecinde önceliğimiz elbette ki çalışanlarımızın, müşterilerimizin ve toplumun sağlığı ve güvenliği ve bu olağanüstü koşullarda iş sürekliliğimizi sağlayabilmek oldu. Geçen yıl Mart ayı itibarıyla çalışma modelimizde gerçekleştirdiğimiz değişikliklerle genel müdürlük, çağrı merkezi ve alacak yönetimi ekiplerimizin neredeyse tamamı tam zamanlı olarak evden çalışmaya başladı. Şube çalışanlarımızı ise rotasyonlu olarak evden çalışma modeline geçirecek, müşterilerimize kesintisiz hizmet vermeye devam ettik. Böylelikle ister müşteri temsilcimiz evden çalışıyor olsun, ister müşterimiz evinde olsun; nakit hariç tüm bankacılık işlemlerini uzaktan gerçekleştirebildik. Pandeminin başında hayata geçirdiğimiz bu uygulama ile özellikle

şube tarafındaki çalışma modelimiz ile finans sektöründe öncü kuruluşlar arasında yer aldık.

Her alandaki iletişimimizi güçlü kılmaya devam etmek, çalışanlarımızın ihtiyaçlarının farkında olarak onları doğru destekleyebilmek ve hem sosyal hem fiziksel hem de zihinsel olarak sağlıklı kalabilmelerine yardımcı olmak adına aynı hızla Düşün Gerçekleşir altında sunduğumuz esenlik, sağlık ve mutluluk araçlarımızı sanal ortama taşıyarak online #birlikteyiz programını hayata geçirdik.

Pandeminin hayatımızda yarattığı endişeleri, zorlukları ve ihtiyaçları dikkate alan seminerler, kişiselleştirilmiş online diyetisyen danışmanlık hizmeti, canlı spor, yoga ve pilates dersleri ve renkli içerikleri ile haftalık #birlikteyiz etkinlik

bültenlerimiz iç iletişimimizi güçlendirmek adına sanal ortamda network organizasyonları çalışmalarımızdan bazılarını oluşturuyor.

## DESTEKLERİMİZİ ÇEŞİTLENDİRDİK

Bu dönemde her birimiz evden çalışma ile evlerimiz mini birer ofis ortamına dönüştürmeye ihtiyaç hissetmeye başladık. Maddi açıdan internet ödemeleri, ergonomik açıdan ofis koltuğu gibi ofis ekipmanlarının çalışanlarımızın evlerinde kullanım için sağlanması bu alanda öne çıkan uygulamalarımız arasında yer alıyor. Aynı zamanda pek çok desteğimizi de çeşitlendirdik, uygulama alanlarını genişlettik. Özellikle sağlık alanında ihtiyaç olabilecek her türlü alanda çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu kapsamda kadar çalışanlarımızın evine maske gönderimi, özel sağlık sigortasının kapsam alanının genişletilmesi ve sağlık çözümlerine dair danışma imkânlarımız bulunuyor.

Bunun yanı sıra, başta psikolojik, finansal, hukuki olmak üzere günlük yaşama dair tüm konularda 7/24 destek hizmetleri sunmak üzere 2018'de hayata geçirdiğimiz "Kişisel İhtiyaç Merkezi (KİM)" ile çalışanlarımızın ve ailelerinin yanında olmaya devam ettik. Özellikle pandeminin hem özel hem iş hayatındaki etkileri ile paralel olarak KİM, çalışanlarımızın başvurduğu



# YENİ DÖNEMDE PERFORMANS YÖNETİMİ ÖNE ÇIKACAK

**Yeni normalin bizleri taşıdığı geleceği iyi analiz ederek çalışanlarımızı ve çalışma ortamımızı geleceğin ihtiyaçlarına, yetkinliklerine, bilgilerine ve davranış modellerine hazırlayacak şekilde planlarımızı gözden geçirmemiz gerekiyor. Bu süreçte en önemli değişimlerden birisi performansın yönetimi olacak. Sanal ortamda yönettiğimiz işlerimiz ve ilişkilerimizde hem kendi performansımızı hem de ekibimizin performansını nasıl yöneteceğiz, nasıl gözlemleyeceğiz ve nasıl değerlendireceğiz gibi sorular ön plana çıkıyor. Bu doğrultuda sanal ortama adapte edilen, esnek ve devamlı performans yaklaşımı daha da önemli hale gelecek. Yeni normal ile birlikte takdir ve ödül programları da farklılaşarak doğru davranışları ve sonuçları ön plana çıkartabilecek şekilde gözden geçirilecek.**

öncelikli bir kanal olmayı sürdürdü.

HSBC Türkiye olarak bu dönemde öğrenme ve gelişim inisiyatiflerine de hiç ara vermeden devam ettik, öyle ki pandemi öncesinde çalışanlarımıza sunduğumuz gelişim fırsatları bu dönemde dijital platformlar aracılığıyla aynı şekilde sunulmaya devam etti. Hatta yine aynı dönemi dijital bir fırsat ve farkındalık dönemi olarak değerlendirdik ve tüm İnsan Kaynakları uygulamalarımızı çalışanlarımızın her yerden ulaşabilecekleri mobil bir platforma taşıdık.

## YENİ YETENEKLER İÇİN PROGRAM

Yeni çalışma koşullarında bir diğer odak alanımız da geleceğin çalışanlarına ulaşmaktı. Bu amaçla gençlerle bulduğumuz ortamları da sanal ortamlara taşıdık, tüm kampüs etkinliklerimizi ve networking organizasyonlarımızı içerik olarak daha da çeşitlendirerek sürdürdük. Fiziksel olarak ofislerde olamadığımız bu dönemde staj programımızı gerçekleştirmeyeceğimiz için öğrencilerle iletişimimizi kesmemek ve onların gelişimine de katkı sağlamak adına geçtiğimiz yıl 2 haftalık 'HSBC Virtualent Yaz Programı'nı hayata geçirdik.

Bugün pandemi ile de birlikte dijitalleşmenin hayatımıza sağladığı katma değeri daha iyi anladığımız ve teknolojiyi daha iyi kullandığımız bir dönemdeyiz. Bu nedenle, dijitalleşme ve teknolojinin sağladıkları ile



yarının iş gücünde insanın rolü çokça tartışılıyor. Önemümüzdeki dönemde makineler daha robotik süreçleri yürütürken, insan kaynağının önemi daha da ön plana çıkacak. Eleştirel düşünme, merak, yaratıcılık ve empati gibi soft yetenekler bizi makinelerden ayırmaya devam edecek. HSBC olarak biz de bu değişimi öngörerek 'Geleceğin Becerileri' inisiyatifini hayata geçirdik. Farklılaşan kariyer alanlarını, öncelikleri ve beklentileri daha kapsamlı anlamaya ve bu doğrultuda gelişim yolculuğumuzu bu çeşitlilik ve değişimleri kapsayacak ve destekleyecek şekilde geliştirmeye odaklanıyoruz.

## YENİ DÖNEMİN HEDEFLERİ

Pandemi dolayısıyla içinden geçtiğimiz bu olağanüstü ve zorlayıcı dönemde aslında gerek iş hayatı gerek özel hayatlarımızda iletişimin önemini bir defa daha fark ettik. Yeni normalimizde iletişimi etkin kılmak, sosyal bağlarımızı güçlendirmek, işbirliklerini sürdürülebilmek adına her platformda sanal ortamın sunduğu, sunabileceği imkânları çeşitlendirmek ve hayatımıza katmak oldukça önemli olacak. Özellikle gelecekte ihtiyaç duyacağımız becerileri geliştirme, bu alana yatırım yapma ve çalışanlarımızı 360 derece destekleyen wellness programlarını daha da derinleştirerek sunacağız. ■

**Pandemi sonrası döneme dair "yeni çalışma modeli" çalışmalarımız sürüyor. Daha esnek bir çalışma modelini daha güçlü bir iş birliği ile bütünleştirip geleceğe uyum sağlayan, pozitif bir kültür yaratan ve çalışanlarımızın sağlık, mutluluğu ile verimliliğine odaklanan bir çalışma ortamı yaratmak üzere çalışıyoruz.**

Dünya için

~~Dünyanın~~ en iyisi olmaya çalışıyoruz.



# “ÇALIŞAN ODAKLI VİZYONLA YÖNETİYORUZ”

Şişecam İnsan Kaynakları Başkanı Şengül Arslan, stratejilerinin temelinde “Global İK Dönüşümü” olduğunu söylüyor. Bu kapsamda işveren markasını geliştirmeye, yeni yetenekler tarafından tercih edilen şirket olmaya odaklandıklarını belirtiyor. Arslan, “Global ölçekte değer yaratan vizyoner ve çalışan odaklı bir bakış açısı ile geliştiriyoruz” diye konuşuyor.

## GLOBAL YOLCULUĞUN İLKELERİ

Şişecam işveren marka yolculuğu açısından hikayesi çok güçlü olan bir şirket. 86 yıl önce Türk cam sanayiini kurma misyonuyla başladığı girişim hikayesini ülke sınırlarının dışına taşıyarak büyütmüş ve bugün on dört ülkedeki faaliyetleriyle cam ve kimyasallar alanlarında küresel bir oyuncu haline gelmiş, ülkemizden çıkan global bir başarı hikayesidir.

Markamızı yaratırken pek çok etken olmakla birlikte, rakiplerden ayırmak için öncelikle kurumsal değerlerimizi merkeze alan, Şişecam’ın global gücü ve köklü geçmişini yansıtacak bir işveren markası kişiliğini oluşturmayı amaçladık. Şişecam olarak ölçeği ve kapsamı açısından dünyanın sayılı dijital dönüşüm programlarından birini yürütmekteyiz.

Global İnsan Kaynakları dönüşümü yolculuğunun bir parçası olarak işveren markasını geliştirmeye ve hedeflediğimiz yetenekler tarafından tercih edilen bir şirket olmaya odaklanmaktayız. Bu yolda attığımız ilk adım hedeflediğimiz genç yetenekleri ve deneyimli profesyonelleri belirlemek, onları tanıyarak ihtiyaçlarını doğru anlamak ve topladığımız bu içgörülere uygun insan kaynakları çözümlerini tasarlamak oldu. Tabii ki zaman geçtikçe bu ihtiyaçları güncelleyerek sunduğumuz ürünleri güncel tutmak, hedef kitlemiz olan potansiyel çalışanlarımızı anlamamız açısından çok önemliydi. Dolayısıyla, işveren markası yaratma stratejimizin ilk yapıtaşını “ihtiyacı doğru anlamak” olarak belirtmek mümkün. Bu ihtiyacı anladıktan ve

sunabileceğimiz geniş yelpazede Şişecam çalışanlarının katılımını sağlayabilmek açısından ikinci yapıtaşı ise “üst yönetim desteğini” almak oldu.

Başta Genel Müdürümüz olmak üzere üst yönetimimiz

bu konuyu sahiplenerek çalışmalara bizzat katılım gösterdiler ve ekiplerini de destek verilmesi yönünde teşvik ettiler. İşveren Markası bakış açısının kısa zamanda bir kültür haline dönüşmesinde üst yönetimimizin bu desteğinin etkisinin yüksek olduğunu düşünüyorum. Son olarak, “sürekli diyalog” Şişecam’ın işveren markasının en belirleyici bir diğer yapıtaşı oldu diyebiliriz.

Başta genç yetenekler olmak üzere, hedef kitlemiz olan üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar ile “yıl boyu kampüste görünür olmak” stratejisi ile

planladığımız etkinliklerde buluşuyoruz, açık iletişim prensibini benimseyerek tüm üniversitelerden kulüpler, kariyer merkezleri ve öğrencilerle sıcak ve samimi bir iletişim kurmaya ve bu diyalogu korumaya özen gösteriyoruz.

## COVID-19 DÖNEMİNDE LİDERLİK

Henüz küresel ölçekte pandemi ilan edilmesinden çok önce çalışan sağlığını korumaya yönelik önlemlerimizi almaya başladık ve işveren markası çalışmalarımızı da hızla dijitalleştirerek sürekliliğini sağlamayı hedefledik.





## “YETENEK TUTMAK ÇOK ÖNEMLİ”

Şişecam'ın hikayesini anlatmaya bu dönemde ara vermeden devam ettik ve alanlarında uzman yöneticilerimiz ve çalışanlarımızı genç yeteneklerle bir araya getirmek amacıyla 2020 yılında 102 etkinlikte 18 bin genç yetenekle doğrudan iletişim kurma fırsatı yakaladık.

Yine 5 yıldır uygulamakta olduğumuz yaz dönemi staj programımız First Step'i de dijital araçlar yardımıyla gerçekleştirdik. Yaklaşık 250 üniversitelinin faydalandığı First Step staj programında oryantasyon ve gelişim faaliyetleri dijital kanallardan yürütüldü.

Staj döneminin verimli geçmesine yönelik gerçekleştirdiğimiz “Business School” departman oturumları ve vaka çalışmalarını da dijital taşıyarak stajyerlerimizin hem farklı departmanları tanımalarına olanak sağladık hem de gerçek projeler üzerine çalışarak farklı bakış açıları ve çözümler getirerek iş hayatını deneyimlemelerini sağladık. Üretimin kesintisiz devam ettiği fabrikalarımız ve Ar-Ge merkezimizde ise stajyerlerimiz “hibrit” olarak stajlarına devam ederek süreçleri gözlemlene şansı elde ettiler.

Uzun dönem proje stajı programımız olan “Genç Yetenek Programı Together” ile 124 uzun dönem stajyerimiz stajlarını yapmaya devam ettiler ve yine bu dönemi verimli geçirebilmek adına e-egitimler, departman oturumları, ilham verici söyleşiler ve vaka çalışmaları ile tamamladık. Program sonunda başarılı 82 stajyerimiz çeşitli pozisyonlarda tam zamanlı olarak göreve başladılar.

### YETENEK YÖNETİM VİZYONU

Şişecam, global vizyonu ve küresel rekabet arenasındaki liderlik hedefi ile geleceğe dair vaadi olan bir kurum. Yetenek kazanımı stratejilerimizde; değerlerimizi paylaşan, bilgi birikimi, potansiyeli ve deneyimi ile örnek gösterilen, iletişimi güçlü, inovasyon kültürüne uyum sağlayabilen doğru yetenekleri bünyemize kazandırmak en önemli amacımız. Şişecam birçok alanda önemli kurumsal gelişim ve yatırım projeleri yürütüyor, dijital dönüşüm programıyla organizasyonun ve insan kaynağının geleceğine yatırım yapıyor. Birçok alanda sinerji yaratan, farklı iş kollarında dört kıtaya yayılan bir coğrafyanın etkin yönetimini mümkün kılan, çeviklik ve yalınlik sağlayan çok boyutlu bu dönüşüm

**JOURNEY SİSTEMİ** Sadece yeteneği kazanmak değil, gelişimine yatırım yapmak da işveren markasının bir diğer önemli bileşeni. 2019'da global lansmanını gerçekleştirdiğimiz “Journey Yetenek Yönetimi” sistemimiz ile organizasyonun tüm kademelerinden yaklaşık 4.000 çalışanımıza dokunduğumuz bir değerlendirme sürecinden geçtik.

**UZMANLIK İÇİN** Potansiyel değerlendirmesi için, yönetici değerlendirmelerinin, yapılandırılmış envanterlerin ve değerlendirme merkezlerinin birlikte yer aldığı bir yaklaşım uygulamaya geçirildi. Tabii ki yetenek dediğimizde potansiyeli ve performansı bir arada arıyoruz. Liderlik potansiyeli anlamında öğrenme çevikliği üzerine kurduğumuz bir model benimsedik. Uzmanlık ya da derinleşme potansiyeli anlamında ise aslında kişinin çalıştığı alanda derinleşmeye yönelik motivasyonunu ve kapasitesini ölçüyoruz.

**INSEAD İLE EĞİTİM** Hedef kitle için o kitlenin özelliklerine, ihtiyaçlarına uygun farklı okul iş birlikleri ile gelişim programları sağlandı. INSEAD'la yönetici geliştirme programları, koçluk ve kurum içi mentorluk uygulamaları, teknik ve gelişim odaklı eğitim fırsatları da çalışanlarımıza sunduğumuz diğer olanaklardan.

yolculuğunda, Şişecam'ın geleceğinde söz sahibi olacak genç yetenekleri ailemize dahil etmeyi hedefliyoruz.

Bu yetenek ihtiyacı nedeniyle gençlere üretimi sevdirmek amacı ile “Global Genç Yetenek Programı Together” adını verdiğimiz uzun dönem proje stajı programını hayata geçirdik. “Şişecam'ın geleceğini birlikte şekillendirelim” mottosu ile hayata geçirdiğimiz program kapsamında lisans son sınıf, yüksek lisans ve doktora öğrencileri 11 aya varan sürelerde Genel Müdürlük birimleri, Ar-Ge merkezi ve Fabrikalarımızda part-time görev alabilmektedir.

Stajyerlerimiz, buldukları birimdeki çalışmalarda görev alırken bir yandan da atandıkları projelerde uçtan uca görev almakta, stajlarının sonunda projeleri ile ilgili üst yönetime sunum yapma imkanı bulmaktadır. Together'in stajyerlerimize iş deneyimin ötesinde sunduğu gelişim olanakları, programı diğerlerinden ayırtıran ilk yönüdür. Stajyerlerimiz, Şişecam Akademi'nin hazırladığı sınıf içi eğitimlerle sunum tekniklerinden proje yönetimine, iş hayatında davranıştan teknik konulara kadar pek çok farklı alanda eğitim alma ve kendini iş hayatına en iyi şekilde hazırlama imkânı bulmaktadır.

Program kapsamında ilk defa 2019'da Türkiye'den başarılı stajyerimiz, stajlarına yurtdışındaki fabrikalarımızda devam etme fırsatı bulmuştur. Bu proje ile stajyerlerimiz Almanya, Romanya, Slovakya ve Bosna-Hersek'te 1,5 ay geçirdi, yaptıkları projelerle ilgili dönüşte Genel Müdürümüze sunum gerçekleştirdiler.



## TERCİH EDİLEN ŞİRKET OLMAK

Her yıl en çok tercih edilen şirketlerin belirlendiği ve farklı kuruluşlar tarafından yürütülen bağımsız araştırmalarda gerek mühendislik gerekse iktisadi ve idari bilimler alanında öğrenim gören öğrencilerin tercih ettiği şirketler sıralamasındaki düzenli yükselişimiz ve üretim sektör birinciliğimiz, bu çalışmaların somut göstergeleri arasındadır. 2015 yılında başlattığımız bu yolculukta artık işveren olarak akla gelen ilk 10 şirket içerisinde yer aldığımızı da mutlulukla paylaşmak isterim.

Yaz stajı ve uzun dönem proje stajı ve iş imkânı sunduğumuz genç yetenek programlarımıza her geçen yıl niceliği ve niteliği artan oranlarda aldığımız başvurular bizim için araştırma sonuçlarını doğrular nitelikte birer gösterge oluyor. Bundan sonrasındaki en büyük hedefimiz ise bu haklı başarıyı sürekli kılmak olacaktır.

## İK STRATEJİSİNİN YARINI

2020 yılında “Tek Şişecam” vizyonu doğrultusunda Şişecam Topluluğu faaliyet modelinin yeniden yapılandırılması ile birçok alanda fonksiyonel mükemmellikle yüksek katma değer oluşturma yaklaşımını benimsedik. İleri seviye dijital uygulamalarla teknolojik altyapının geliştirilmesi amacıyla hayata geçirilen “Kökler ve Kanatlar Dijital Dönüşüm Yolculuğu” ve bu kapsamında



“Şişecam Kariyer web sayfaları, bulut teknolojilerinden yararlanarak İK alt yapımıza bu yıl entegre ettiğimiz global iş ilanları sistemimiz ve sosyal medya hesaplarımız ile sürekli ve çok yönlü bir İşveren Markası iletişimini tüm temas noktalarında yürütüyoruz.”

yürütülen HRone Global İnsan Kaynakları Dönüşüm programı ile güçlü bir organizasyon ve insan kaynağı alt yapısı için en iyi uygulamaları yalın ve hızlı süreçlerle, global ölçekte değer yaratan vizyoner ve çalışan odaklı bir bakış açısı ile geliştiriyoruz.

Tek Takım, Tek Gelecek ve Tek Çalışan Deneyimi mottosu ile 14 ülkedeki tüm İK süreçlerini ve tüm dijital altyapıyı global ve bulut tabanlı çözümlere taşıdık. Çoklu dillerde hizmet veren sistemler işe alımdan, kariyer yönetimine, ücretlendirmeden prim sistemlerine kadar tüm İK çözümlerinin global bir platform üzerinde çalışmasını sağlıyor. Çalışan Deneyimini gerçek anlamda dijital ve mobil uyumlu bir kullanıma taşıyacak bu proje, küresel iş ortaklarımız açısından da dünyadaki en kapsamlı projelerinden biri. İşveren markası olarak bu deneyimin global ölçekte uçtan uca ele alınması ve iyi bir deneyim sunulması, yeni dönem hedeflerimiz başında gelmektedir.

Bir diğer önemli konu, bu yıl Z kuşağı çalışma hayatına stajyer ya da yeni mezun olarak adım atıyor. Ayrıca halen deneyimmediğimiz pandemi de çalışma hayatında radikal değişikliklerin hızlı şekilde hayata geçmesini sağladı. Bu değişime ayak uydurmak ve sunduğumuz olanaklar, çalışma iklimi ve projelerle bu dönüşümde öncü olmak ve Şişecam'ı işveren olarak bu dönüşüme adapte etmek en büyük hedeflerimizdendir. ■

# “SANAYİ İÇİN YENİ YETENEK HAZIRLIYORUZ”

**ENDÜSTRİ 4.0 İÇİN YETENEK** Sektörel olarak baktığımızda endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin etkisinin hissedildiğini ve üretimdeki dönüşümün sürmesi ile bu alana olan ilginin arttığını söylemek mümkün. Şişecam olarak burada fark yarattığımız noktalardan birisi de yeteneklerimize büyük resmi gösterebilmek ve yaptıkları işin bu resimde nerede durduğu, nereyi nasıl etkilediğini doğru şekilde aktarabilmek. Bu anlamı yakalayabildiğinizde, mühendislik çok daha anlamlı hale gelmektedir ve şu an STAJYERLERE ÖNCELİK Together programı ile yeni mezun mühendis alımlarımızın büyük bölümünü stajyerlerimizden karşılayabilir hale geldik. 2017'den bu yana programa dahil olan toplam 550 Together proje stajyerimizin 167 tanesi çalışma arkadaşımız olarak iş hayatına ilk adımlarını attılar. Bu arkadaşlarımızın 69'unun Fabrikalarımız ve Ar-Ge merkezimizde görev alması, üretime yeni yetenek kazandırmak açısından da oldukça önemlidir.

**SANAYİ İLE İŞBİRLİĞİ** Üniversite & Sanayi işbirliğini geliştirici projeler de hayata geçiriyoruz. Bu kapsamda şirket içerisinde farklı pek çok birimin projelerinde, son sınıftaki üniversite öğrencileri ile birlikte çalışmalarına imkan sağlamak üzere bitirme projeleri işbirlikleri hayata geçirdik. Bu yıl 6 üniversite ile 19 projede genç arkadaşlarımızla birlikte çalışıyor, katma değerli iş çıktılarını üretirken onların bakış açıları ve önerilerinden faydalanıyoruz. Yine, Malzeme Mühendisliği özelinde markalı ders çalışmasını hayata geçirerek müfredata giriş yapıyoruz. TÜBİTAK ile sanayide doktoralı çalışan sayısını arttırmak üzere 2244 Sanayi Doktora Programı'nda işbirliği yürütüyoruz ve şu an 14 doktorant, Ar-Ge merkezimizdeki projelerde görev almaktadır.

Değer  
Katan

İnovatif

Fark  
Yaratan

Müşteri  
Deneyim  
Yönetimi

**ASSISTT**  
www.assistt.com.tr

AssisTT bir Türk Telekom kuruluşudur.

# “BİRİNCİ ÖNCELİĞİMİZ ÇALIŞANIN MUTLULUĞU”

**A**lternatif Bank Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşçı Firuzbay, “insan odaklı” olmanın öncelikle “çalışan odaklı” olabilmekten geçtiğine inanıyor. “Ortak aklın, şeffaf ve kesintisiz iletişimin gücüne yürekten inanıyoruz” diye konuşuyor. “Mutlu çalışan mutlu müşteri yaratıyor” diye vurguluyor.

## İK'DA PROAKTİF UYGULAMALAR

Bu süreçte önceliğimiz çalışan ve müşterimizin sağlığı ile müşterilerimize sunduğumuz hizmetin devamlılığı oldu. Banka olarak gerekli teknolojik yatırımların tamamlanmasıyla birlikte, ülkemizde ilk vaka tespitinin hemen ardından aldığımız proaktif önlemlerle uzaktan çalışmaya geçtik. Alınması gereken hijyen önemlerine dair tüm çalışma alanlarımıza ulaştırdığımız görsel çalışmalar ve e-mail bildirimleriyle farkındalık yaratmak üzerine iletişimi başlattık. Genel Müdürlüğümüze dışarıdan ziyaretleri ve mesailerini kaldırdık. Çalışanlarımızın toplu taşımayı kullanmamaları için araç, benzin, taksit desteği sağladık. Salgının seyrine bağlı olarak şubelerimizde lokasyon birleşmeleri, mesai saati değişikliği gibi ek koruyucu önlemleri de süreç içinde uyguluyoruz.

Geçtiğimiz haziran ayında ise hijyen, mimari ve çalışma düzenine dair kapsamlı bir şekilde hayata geçirdiğimiz yeni tedbirlerle birlikte kademeli olacak şekilde ofislerimize döndük. Kurumsal önlemlerin yanı sıra çalışanlarımıza bu dönemde kendilerini, sevdiklerini dolayısıyla iş arkadaşlarını ve müşterilerimizi nasıl koruyabileceklerine dair hazırladığımız kılavuzlarla rehberlik ettik.

Ayrıca çalışanlarımız için aldığımız tüm önlemleri ve yeni çalışma düzeni hakkındaki bilgilendirmeleri bir kılavuzda toplayarak ekiplerimizle paylaştık. Uzaktan



# “LİDER GELİŞİM PROGRAMI DEVREDE”

Sektörümüzde kendi ekolümüz ve kurum kültürümüzle büyümek bizim için çok değerli bir hedef. Bu doğrultuda gelişim programlarımızı birebir koçluklar, iç mentorlar ile destekliyoruz.

Alternatif Bank Lider Gelişim Programımız 2018’den bu yana hem şube hem Genel Müdürlük ekiplerimiz için kendi yöneticilerimizi geliştirdiğimiz bir program olarak öne çıkıyor. Bu programla 2020’de toplam 90 çalışanımız kariyer değişikliği yaptı ve 17 müdür ataması gerçekleşti.

Mutlulukla söyleyebilirim ki içeriden yönetici atama oranımız yüzde 75 oldu.

çalışmaya geçişle birlikte genel müdürlük ekiplerimizi dört ana gruba böldük. Her birimin çalışan sayısını göz önünde bulundurarak ortalama yüzde 20’si olmak üzere, ikişer haftalık programlarla işlerimizi dönüşümlü biçimde ofislerden yürütmeye başladık. Bölüm bağımsız tüm ekiplerimizin evden çalışmasını sağladık ki bu çok büyük ve önemli bir değişim oldu.

## PANDEMİ DÖNEMİ STRATEJİMİZ

Çalışanlarımızın iş ve yaşam dengesinin korunmasına katkı sağlamak için rehberlik etmeyi önceliklendirdik. İşin yönetiminden bağımsız olarak bu dönemde çalışanlarımızın yanı sıra ailelerinin de yanlarında olduğumuzu hissettirebilmeye büyük önem verdik. Bu kapsamda her hafta sonu için özel bir etkinlik bülteni hazırlıyor, çalışanlarımızla birlikte aile üyelerine de ulaşarak bu dönemi en etkin şekilde geçirebilmeleri için destek oluyoruz. Çalışanlarımızı ve ailelerinin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını desteklemek için hafta içi her gün bir spor branşında online ders gerçekleştirirken, her hafta sonu da hayata dair konularda uzmanlarla bir araya geliyoruz. Bu konular pandemi döneminde ebeveyn olmak, güçlü bağımsızlık sistemi, evdeki 65 üstü büyüklerimiz ya da ergen çocuklarımız için öneriler gibi başlıklarda gerçekleşiyor. Ayrıca endişelerini gidermek, psikolojik olarak rahatlamalarına destek olmak amacıyla iç iletişim kanallarımızdan günlük tavsiyeler veriyor, ruh ve beden sağlığına dair seminer ve atölyeler düzenliyoruz. Çalışanlarımız profesyonel uzmanlardan kurulu Çalışan Destek Hattımızdan da genel sağlıktan hukuk alanına kadar ihtiyaç duydukları her konuda destek alabiliyor.

**Alternatif  
Bank**



**“Banka olarak yürüttüğümüz tüm çalışmaların merkezinde yer alan ‘insan odaklı’ yaklaşımımızdan aldığımız güçle, ortak kurum değerlerimiz etrafında birleşen, birbirini dinleyen anlayan, çalışanlarının ve müşterilerinin yanı sıra içinde bulunduğu topluma değer yaratmak için azimle çalışan ve sürekli gelişime inan bir kurum kültürüne sahibiz.”**

Pandemi dönemi tüm kurumlar için önemli bir sınav oldu ve devam ediyor. Bu dönemde Bankamızın ve yönetim kadromuzun samimiyetini ve çalışan odağını çok net ortaya koyduğuna inanıyorum. Üst yönetimin dâhil olduğu iş sürekliliği komitemizle tüm önemleri ivedilikle alırken, süreci çok yakından takip ediyor ve proaktif olarak tüm önemlerimizi gözden geçiriyoruz. Bu dönemde çalışanlarımızın güvenle iş yerlerine gelebilmeleri birinci önceliğimizde. Aldığımız önlemleri ve hayata geçirdiğimiz uygulamaları değerlendirdiğimiz anketlerde çalışanlarımızdan neredeyse tamamının memnuniyetini almak bizi mutlu ediyor. Aynı zamanda bizi sektörümüzden önemli derecede ayırtıran geri dönüşler olarak doğru yolda olduğumuzu gösteriyor.

## İNSAN ODAKLI YAKLAŞIM

Bankamızın yürüttüğü tüm çalışmaların merkezinde, çalışanlarımız ve müşterilerimiz için “insan odaklı” yaklaşımımız önemli bir yer teşkil ediyor. İnsan odaklı olmaktan ne anlıyoruz? Öncelikle çalışan odaklı olabilmek... İnanıyoruz ki mutlu çalışan mutlu müşteri yaratıyor. Müşterilerimize sunduğumuz farklılaşan hizmetlerin temelinde çalışanlarımızın yetkinliği ve mutluluğu yatıyor. “İK 365” adını verdiğimiz yaklaşımımızla da iyi ve zorlu günlerde, başarılar ve hatalardan ders çıkardığımız anlarda çalışanlarımızın yanında olacağımızın sözünü verdik. Bu anlayışla insan kaynağımıza odaklanarak yatırım ve gelişim süreçlerimizi sürekli yeniliyor, çeşitlendiriyoruz. Ortak kurum kültürü ve değerlerimizle birlikte tanımladığımız “danışman ve basiretli bankacı ekolü” doğrultusunda tüm çalışanlarımızı kariyer ve gelişim yolculuklarında destekleyecek programları hayata

## YETENEKLERLE YÖNETİM ANLAYIŞIMIZ

**ÖZEL MBA PROGRAMI** Butik ve çevik yapımız sayesinde kurumumuza katılan yeteneklerin bankacılığı sadece görev tanımı veya bulunduğu bölümlerle sınırlı değil, 360 derece görebilme fırsatı bulunuyor. İş yapış kültürümüzün hiyerarşiden bağımsız yapısı sayesinde, çalışanlarımıza dâhil oldukları projelerle farklı bölümleri görebilme ve deneyimleme fırsatı sunuyoruz, yatay kariyer yollarıyla da farklı uzmanlıklarla ilerleyebilmelerini sağlıyoruz. Banka içi eğitim programlarımızın yanında ulusal ve uluslararası seminerler, gelişim programları ve sertifikalara ek olarak akademik gelişimlerini de Gradus ismini verdiğimiz yüksek lisans ve MBA destek programı ile sağlıyoruz.

**ELÇİLER DEVREDE** Yetenekleri çekme tarafında ise en değerli elçilerimizin yine Alternatif Bank çalışanları olduğunu biliyoruz. Bu noktada alanında uzman, basiretli ve danışman bankacılarımızın katıldıkları seminerler bizim için çok değerli. Diğer yandan dönemseller olarak yaptığımız üniversite kariyer günü buluşmaları ve Özyeğin Üniversitesi işbirliğiyle yürüttüğümüz çalışmalarla gençlerle bir araya geliyoruz. Onlara bankacılık ekosistemini anlatıyor, değişen ve gelişen iş kültürümüzü paylaşıyoruz.

**MT PROGRAMLARI** Doğrusu birçok buluşmanın sonrasında gençlerden aldığımız olumlu dönüşler bizleri çok mutlu ediyor. Tüm bunların yanı sıra MT programları da bizim için genç yeteneklere ulaşmada ve geliştirmede çok değerli bir araç oluyor. Organizasyonumuzun ihtiyaçları doğrultusunda MT programlarımızı hayata geçiriyor, genç yetenekleri kapsamlı bir eğitim ve rotasyon programı sonrası bankamıza dâhil ediyoruz.

geçiriyoruz. Her aksiyonu ölçümleyerek etki analizlerini yapıyor, analitik bakış açısıyla ilerlemeye önem veriyoruz. Bu çalışmalarla hedefimiz her biri kendi liderliğini üstlenen, liderleriyle büyüyen bir banka olmak.

### “ORTAK AKIL VE İLETİŞİMİN GÜCÜYLE”

Banka olarak ortak aklın, şeffaf ve kesintisiz iletişimin gücüne yürekten inanıyoruz. Bu anlayışla çalışanlarımızın görüş ve önerilerini almak için birçok özel platform yarattık. Genel Müdürlüğümüzün üç ayda bir çalışanlarımızla buluştuğu canlı yayınları dijital platforma taşıyarak tüm çalışanlarımızla bir araya gelmesini sağladık. Bu buluşmaları dönemseller toplantıların dışına çıkartarak farklı konular çerçevesinde çok sık tekrarladık. Özellikle düzenli ve şeffaf iletişimin kritik olduğu bu dönemde üst yönetimimiz farklı çalışan grupları ile bir araya geliyor ve çalışan deneyimine dair paylaşımlarda bulunuyor. İK ekibimizdeki “iş ortaklarımız” ise bu dönemde çok etkin bir rol aldı. Çalışanlarımıza bire bir ulaşarak “CareTalks” adını verdiğimiz sohbetlerle tüm sorularını yanıtlayarak taleplerini yönetimimizin gündemine taşıdı. Aldığımız tüm aksiyonlara yönelik yaptığımız güven

anketleriyle çalışanlarımızın görüş ve önerilerini alma şansımız oldu. Çalışan bağlılığında 10 puanlık bir artış sağladık. Bununla da yetinmeyip tüm bölümlerle bir araya gelerek daha iyiye ulaşmak üzere atölye ve fokus grup çalışmalarısıyla aksiyon planları hazırlıyor, yıl boyu düzenli takip ediyoruz.

Pandemi sürecinin başından itibaren gerçekleştirdiğimiz “güven anketleri”nde, aldığımız tüm aksiyonlara dair memnuniyet oranları yüzde 98’in üzerine çıkarken, hayata geçirdiğimiz yenilikçi uygulamalar sayesinde “uzaktan çalışma deneyim anketi”nde de yüzde 100’e yakın memnuniyet oranına ulaştık.

Sektörde uzaktan çalışma kültürünün temel değişimlere yol açtığı son bir yılda, başta sağlık ve psikolojik destek çalışmaları olmak üzere, iş yerinden ve uzaktan esnek çalışma saatlerini içeren hibrit çalışma modelimiz AlterFlex, online

egitimler, kariyer destek programları, iş-yaşam dengesini güçlendirmeye yönelik uygulamalar ve aktif iç iletişim stratejisiyle çalışan deneyimini geliştirmek adına önemli adımlar attık. Bu yöndeki çalışmalarımız gelişerek devam edecek. ■

**YÜZDE 98** Pandemi sürecinin başından itibaren gerçekleştirdiğimiz ‘güven anketleri’nde, aldığımız tüm aksiyonlara dair memnuniyet oranları yüzde 98’in üzerine çıktı.

**YÜZDE 100** Hayata geçirdiğimiz yenilikçi uygulamalar sayesinde ‘uzaktan çalışma deneyim anketi’nde yüzde 100’e yakın memnuniyet oranına ulaştık.

**10 PUAN** Çalışan bağlılığında 10 puanlık bir artış sağladık.

# **HAYATI** *iyilestirenler*

Değişen dünyanın  
iyileştirici gücü olmak için  
hayatı iyileştiriyoruz.



**ABDiİBRAHİM**

# “ÇEŞİTLİLİK VE KATILIMCILIK BİZİ GÜÇLENDİRİYOR”

**E**nerji sektörünün önde gelen şirketlerinden Shell, bayi ağıyla birlikte 15 bin kişilik bir aileyi temsil ediyor. ‘Çeşitlilik ve katılımçılık’ kavramlarının kendilerini güçlendirdiğini söyleyen Shell Türkiye’nin İK Direktörü Eda Güzeldemir Demiray, “Cinsiyet, yaş, uyruk, dil, din veya etnik köken ne olursa olsun tüm çalışanlarımızın katkısına saygı duyan kapsayıcı bir kültür geliştirmek için çalışıyoruz” diyor.

## VAZGEÇİLMEZ İLKELERİMİZ

Eşitlik, çeşitlilik ve katılımçılık en önemli bileşenlerimizin başında geliyor. Shell olarak, faaliyet gösterdiğimiz 70’den fazla ülkede tüm politikalarımızın temelinde cinsiyet, yaş, ırk, renk vb ayırmaksızın insan haklarını esasına dayalı olarak tüm çalışanlar için “eşitlik” ilkesini sağlamayı hedefliyoruz. Bu eşitlik ilkesi kişisel farklılıklara da değer veriyoruz ve çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratırken, onlara potansiyellerini kullanabilecekleri fırsatlar sunuyoruz.

Shell, Türkiye’deki faaliyetlerinde 757’si doğrudan, 15 bin kişiye dolaylı olarak istihdam sağlıyor. Biz de Shell’in küresel politikaları çerçevesinde çalışıyoruz. Cinsiyet dengesinin her uzmanlık alanında sağlanmasını amaçlıyoruz ve “mesleğin kadını erkeği olmaz” diyoruz. Doğrudan istihdam sağladığımız çalışanlarımızın yüzde 31’ini, yönetim ekibimizin ise yüzde 50’sini kadınlar oluşturuyor. Türkiye genelinde faaliyet gösteren istasyonlarımızda Mart 2018’den bu yana 3 binin üzerinde kadına istihdam fırsatı yaratmış bulunuyoruz.

## ÇEŞİTLİLİK VE KATILIMCILIK ÖNEMLİ

Şirket olarak, çeşitlilik ve katılımçılığın bizi güçlendirdiğine inanıyor ve şirketimizde bu alanda sürdürülebilir ilerleme sağlayabilmek için adımlar atıyoruz. Shell’deki tüm politikalar eşit fırsat sağlamayı amaçlıyor. Bu doğrultuda cinsiyet, yaş, uyruk, dil, din veya etnik köken ne olursa olsun tüm çalışanlarımızın katkısına saygı duyan kapsayıcı bir kültür geliştirmek için çalışıyoruz.

Geçmiş yıllarda “çeşitlilik ve katılımçılık” tanımımızı görsel olarak buzdağı ile görülen/görülmeyen farklılıklar olarak anlatırdık. Son 6 yıldır, öncü bir şekilde olması gerekeni yansıtabilmek için bir ağaca alttan bakmanın metaforunu kullanıyoruz. Ağaca alttan baktığımızda görülebilen kısım, fiziksel olarak dışarıdan görülebilen farklılıkları temsil ediyor. Genellikle alttan baktığımızda göremediğimiz ağacın yüksek dalları ise kişilerin dışarıdan belirgin olmayan özelliklerini temsil ediyor. Ağacı bir arada tutan bir







## ANNELERE ÖZEL MENTOR

Shell olarak, anne olmanın kutsal olduğuna inanıyoruz. Bu zorlu ve güzel yolda, anne ve anne adaylarımızı destekleyerek bu süreci daha kolay ve güvenle geçirmelerini hedefliyoruz. Bu amaçla oluşturduğumuz gönüllülüğe dayalı Anne Mentorluğu programımız “M<sup>3</sup>: Mother to Mother Mentoring” ile, anne adayları ve 1 yaşın altında çocuğu olan anneler Menti; 1 yaşın üzerinde çocuğu olup deneyimlerini paylaşmak isteyen anneler Mentor olabiliyor. Programımız ile, doğuma hazırlanan kadın çalışanlarımızın bu süreci en iyi ve güvenli bir şekilde yönetmelerini ve doğum izninden dönen kadın çalışanlarımızın yeniden işe uyum sağlayabilmelerini, duygusal ve profesyonel anlamda desteklenmelerini amaçlıyoruz.

gövde gibi, “katılımcılık” da çeşitliliği bir arada tutma görevi üstleniyor. Bu şekilde aslında “katılımcılık” olmazsa hiçbir çeşitliliğin anlamın olmadığını da altını çiziyoruz. Tüm bu esaslar doğrultusunda çeşitli hedefler belirliyor ve projeler yürütüyoruz.

### CİNSİYET DENGESİ HEDEFLERİ

‘Çeşitlilik ve Katılımcılık’ konusunu iş planlarımızın tam olarak merkezine konumlandırıyor ve iş kolu/ iş kademesi bazında hedefler belirliyoruz. Dönem içinde ara kontroller yapıyor ve yıl sonunda yaptığımız değerlendirmeye bir sonraki yılın aksiyonlarını oluşturuyoruz. Bu şekilde odaklı çalışmaların çok daha verimli olduğunu ve sonuca ulaştığını deneyimledik.

Faaliyet gösterdiğimiz toplumlarda iş olanakları yaratmanın, yetenekleri geliştirmenin, endüstri standartlarının geliştirilmesi için yatırımlar yapmanın ötesinde, toplulukların ihtiyaçlarına yönelik programlar geliştiriyoruz. Bu çerçevede Ülkemizin önemli bir önceliği olan kadın istihdamına destek sağlamak amacıyla, 5 yılda 5 bin kadına istihdam sağlamayı hedefleyen ve sektöründe bir ilk olma özelliği taşıyan “Shell’de Kadın Enerjisi” uygulamamızı 2018’de kamuoyuna ilk kez duyurduk. İŞKUR iş birliğiyle Türkiye genelinde yürüttüğümüz program kapsamında Shell’in Türkiye’deki faaliyetlerinin ve Cumhuriyet’in kuruluşunun 100. Yılı kutlanacağı 2023 yılına kadar 5 bin kadına istihdam olanağı sağlayacağız.

Sektöre öncülük eden ve örnek oluşturan bu programımız sayesinde, erkek egemen olan ve kadınların çalışmasının zor olarak nitelendirildiği enerji sektöründeki kadın istihdamını ciddi oranda arttırmayı ve zorluk algısının yıkarak “Mesleğin Cinsiyeti Olmaz” mottosunun toplum tarafından benimsenmesini amaçlıyoruz. Projemiz kapsamında bugüne kadar 3 binin üzerinde kadına istihdam sağladığımızı söylemekten gurur duyuyoruz.

### TERSİNE MENTORLUK PROGRAMI

Shell X-Mile Tersine Mentorluk programı, Y ve Z kuşağının, çoğunluğu X kuşağından oluşan üst yönetim

takımına 1-1 mentorluk vermesi ile kuşaklar arası farklılıklar üzerine bilinç oluşturmayı ve stratejik aksiyonların dönemin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesini hedefliyor. Tersine Mentorluk programımızın son dönemine üniversite öğrencilerini de dahil ederek Z kuşağını daha iyi anlamayı ve aynı zamanda şirketimizin yeni nesil tarafından dışarıdan nasıl algılandığı konusunda iç görüler elde etmeyi amaçladık.

Çeşitlilik ve katılımcılık üzerine sürdürülebilir

faaliyetler geliştirmek için şirket içerisinde çalışanlarımızın gönüllü olarak öncülük ettikleri farklı platformlarımız bulunuyor. BİZ Platformu, cinsiyet eşitliği dengesini gözetmek ve geliştirmek için çalışıyor. EngelSiz Shell Türkiye Platformu ise engellilik ile ilgili farkındalık yaratmayı, insanların daha bilinçli olmalarını ve engelsiz bir dünya anlayışı geliştirmelerini sağlamak için çalışmalar yürütüyor.

**“Shell olarak, tıpkı bir ağacın görünen ya da görünmeyen tüm parçaları gibi, her bir çalışanımızın önemi biliyor, değer veriyor ve benzersiz olduğunun bilinciyle kültürümüzü buna göre şekillendiriyoruz.”**

### ONLINE VE YÜZYÜZE EĞİTİMLER

Şirket olarak, Çeşitlilik ve Katılımcılık’ı Çeşitlilik ve Katılımcılık’a Giriş, Mikro Davranışlar, Bilinçsiz Ön Yargı, Katılımcılık, Kültürel DüşünceEngellilik ve Jenerasyonlar başta olmak üzere dokuz başlıkta ele alıyoruz.

Çalışanlarımızın her bir alanda farkındalıklarını arttırmak ve daha katılımcı bir çalışma kültürü oluşturmak amacıyla bu eğitimleri online ve yüz yüze olarak düzenliyoruz. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerimizin moderatörlüğünde “Liderler ile Çeşitlilik ve Katılımcılık Sohbetleri” seansları organize ediyoruz.

Çalışma hayatında fiziksel olarak zorluklar yaşayan çalışanlarımızın çalışma koşullarını iyileştirmek üzere

## YETENEK KAZANMA PROGRAMLARIMIZ

Shell Türkiye olarak, genç istihdamına yönelik projelerimize hız kesmeden devam ediyoruz. Bu zorlu süreçte ilk adım olarak pandemi nedeniyle yepyeni bir Online Staj Programını hayata geçirdik. Türkiye’de ilkler arasında yer almasıyla da gurur duyduğumuz bu programla gençlerin sektörümüzü, şirketimizi tanımasını sağlarken kişisel gelişimlerine de katkıda bulunmayı hedefledik.

Öte yandan, şirket içerisinde iki yıldır uyguladığımız Tersine Mentorluk Programı’na bu yıl ilk kez üniversite öğrencilerini de dahil ederek çok daha zengin bir hale getirdik.

Kurumumuzun önem verdiği konulardan biri olan sürdürülebilirliği eğitim alanına da taşıyarak Koç Üniversitesi Kariyer Merkezi ile beraber ‘Enerji Sürdürülebilirliği Sertifika’ programını nisan ayında hayata geçirdik.

Türkiye’nin Mühendis Kızları ile geçtiğimiz aylarda bir protokol imzaladık. Bu kapsamda, mühendis aday öğrencilere online staj, mentorluk ve online eğitim alanlarda bir destek başlattık. Önümüzdeki aylarda da bu uzun soluklu projeyi sürdüreceğiz.

tasarlanan programdır. Bu servisimiz, tüm çalışanlarımız için elverişli bir çalışma ortamı sağlamayı ve çalışanlarımızın en yüksek seviyede performans sergilemesini zorlaştıran fiziki engelleri, sağladığı araç ve gereçler sayesinde en aza indirmeyi amaçlıyor.



### DENEYİM PAYLAŞMA SEANSLARI

Psikolojinin diğer önemli bir boyutunun sağlıklı beslenme olması nedeniyle diyetisyenimiz ile her ay iki seans düzenleyip nasıl daha iyi beslenebileceklerine dair çalışanlarımıza bilgi verdik.

Sürekli olarak iş yeri hekimimiz ile beraber Covid-19 sağlık bilgilendirme seansları yaptık, çalışanlarımızın sorularını cevapladık. Daha dingin bir zihin için gerekli olabilecek yoga, meditasyon gibi konularda çevrimiçi destek veren uygulamaları çalışanlarımızın kullanımına sunduk.

Liderlerimizin bu dönemde daha birbirlerine bağlı olabilmeleri için Leadership Corner adı altında deneyim paylaşımı yaptığımız seanslar organize ettik. Şirket içerisinde fiziksel olarak gerçekleştirdiğimiz motivasyon toplantılarını dijitalle taşıdık. Aynı zamanda bu süreçte çalışanlarımızın motivasyonlarını yükseltebilmek ve takım çalışmasını kuvvetlendirmek adına dijital oyunlar organize ettik.

Pandemi döneminde aile içi şiddetin artmasını önlemek adına eğitimler verdik. Bu dönemde iş yükü artan kadınlar için özel seanslar organize ettik. Aynı zamanda çalışanlarımızın ailelerinin sağlıklarını da destekleyecek şekilde aileler ile birlikte online seanslar düzenledik. ■

### COVID DÖNEMİ UYGULAMALARIMIZ

Türkiye’de ilk vakanın görülmesiyle birlikte 16 Mart 2020 tarihinde lokasyona özel görevleri olan çalışanlarımız dışında tüm çalışanlarımız için evden çalışma düzenine geçtik.

Bu süreçte çalışanlarımızla şeffaf iletişim kurmaya ve anlık bilgilendirmeye çok önem verdik. Ülke başkanımız ve CEO’muz tarafından periyodik olarak bilgilendirme mesajları paylaşıldı. Aynı zamanda üst yönetim ekibimiz çalışanlarımızla online kahve sohbetleriyle bir araya geldiler. “Ülke Pandemi Kriz Yönetim Ekibi” kuruldu ve bu ekip çalışanlarımızın fiziksel ve psikolojik sağlığı başta olmak üzere alınması gereken aksiyonlar ve iş planlarımız üzerine çalışmalar yaptı.

Bütün çalışanlarımızda dizüstü bilgisayar bulunuyor olması, büyük bir kısmında şirket tarafından sağlanmış internet bağlantısının olması ve şirket alt yapısının herkesin aynı anda evden bağlanmaya uygun olması işimizi herhangi bir sıkıntı olmadan bir gün içinde eve taşımamıza yardımcı oldu.

Sonu belli olmayan bir tarihle beraber evlerde çalışmaya başlayan yöneticilerimiz ve çalışanlarımızın bununla başa çıkabilmeleri için önceden var olan çalışan destek programımızın tekrar tekrar tanıtımını yaparak destek almaları için yönlendirdik.



# kariyer.net

İŞİMİZ GÜCÜMÜZ İŞ BULMAK

Türkiye'nin en büyük istihdam platformu olarak 2020 yılında, **604 bin** iş ilanı ve **380 milyon** ziyarete ev sahipliği yaptık.

Geçtiğimiz yıl, **800 binden** fazla kişinin **yeni işine kavuşmasını** sağladığımız için gururluyuz!

**Siz de ekibinizi büyütmek istiyorsanız** bize ulaşın; aradığınız yeteneği milyonlarca aday arasından birlikte bulalım.



»İŞİNOLSUN

PAS pratik  
aday  
servisi

HR•VENUE

kariyer.net360°

KariyerGünleri

Akıllı İlan

HRCheck-Up

☎ 0216 468 76 00

✉ [musterihizmetleri@kariyer.net](mailto:musterihizmetleri@kariyer.net)

f @ in v t /kariyer.net

# “BUGÜN VE GELECEKTE EN DEĞERLİ YATIRIMIMIZ İNSAN”

**A**rzum İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Didem Oral, temel yaklaşımlarını “Köklü tarihimize bağlı kalarak sürekli yeniliğin peşinden koştuğumuz bu çetin yolu ‘İnsana Katkı’ mottomuzla başarıyla koşmak” cümlesiyle özetliyor. Çalışanlarla birlikte üretip, değişim rüzgarını birlikte yönettiklerini söyleyen Oral, “En değerli yatırımımız, insan” diyor.

## KRİZ DÖNEMİNDE YÖNETİM

Covid salgını tüm dünyayı alışık olmadığı bir yaşam pratiğiyle tanıştırdı. Hepimiz “yeni normal” dediğimiz bu süreçte iş yaşamından özel yaşam alanlarımıza kadar uzanan yeni deneyimler tecrübe ettik. Birçok sektör evden çalışma sistemiyle fiziksel ortamda gerçekleştirdiği tüm iş akışını online sistemlere taşıdı. Bizler de pandeminin ilk gününden itibaren tüm işlerimizi online olarak yürütme sistemine geçtik ve hala bu çalışma modeliyle devam ediyoruz. Evden çalışma sisteminde hızlıca mekan bağımsız çalışma adaptasyonu yaratarak zaten yıllardır yürütmekte olduğumuz dijital dönüşüm süreçlerimiz ve altyapımızın da elverişliliğiyle bu değişim sürecine kolayca entegre olduk. Tabii bu arada tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin birçoğu evden çalışmıyorlar, ürün tedarikine ve hizmet vermeye büyük bir

emekle devam ediyorlar. Çalışanlarımızdan tüketicilerimize kadar tüm paydaşlarımız için güvenli bir ortam yaratmak önceliğimiz olduğu için fiziksel olarak çalışan ekiplerimiz için yüksek sağlık önlemleri olarak oluşturduğumuz alanlar yarattık. Bu dönemde sağlıklı yeme içme ayrıcalığı yaşamaları için tüm çalışanlarımıza Türkiye’de bir ilk olan elektrikli modern sefer tasıma Foodie ürünümüzden ulaştırarak yemeklerini güvenle yeme alternatifini sunduk.

## YETENEK ÇEŞİTLİLİĞİ ÖNEMLİ

İnsan emeğine ve yeteneğe verdiğimiz değer minvalinde yetenekli insanları bir araya getirerek onların değerli emekleriyle hep daha ileriye hedefleyen bir İK stratejisine sahibiz. Yeteneklerin çeşitliliğine önem veren bir marka olarak tasarımcıdan mucide kadar uzanan farklı uzmanlıkları bir masanın etrafında buluşturmak temel prensiplerimiz arasında yer alıyor. 147 kişilik kadromuz yetkinlikleri ve uzmanlıklarıyla olabilecek en iyi kadro. Tamamı iyi şirketlerden ve en iyi performansa sahip insanlardan seçilen

özel bir kadro oluşturduk. Arzum markasına katma değer sağlayacak, bilgi, birikim ve tecrübeleriyle markamızı daima ileriye götürececek yetenekleri seçmeye çalışıyoruz.

## ODAĞIMIZDA İNOVASYON VAR

Özenle oluşturduğumuz kadromuzu eksiksiz biçimde sistemde tutmak için tercih ettiğimiz metotların başında kurumsal hayatla özdeşleşen stabil ve bir nevi sıkıcı çalışma

*Arzum*



## İŞVEREN MARKASI STRATEJİMİZİN 3 ÖNEMLİ BİLEŞENİ

- İnsana katkı ilkesi
- Sürdürülebilir değişim anlayışı
- Güçlü iletişim

atmosferlerinden kesinlikle uzak tutmak yer alıyor. İşimizi eğlenerek yapmak şirket politikamızın ayrılmaz bir parçası. Odağında inovasyon yer alan bir marka olarak ilham verecek ve yaratıcılığı tetikleyecek çalışma alanları tasarlayarak çalışanlarımızın heyecanını yüksek tutuyoruz. Böylece hiçbir çalışmamız kendisini rutinin içerisinde sıkışmış hissetmiyor. Arzum'un dünyasında fikir çok önemli diyerek hayata geçirdiğimiz Fikir Atölyesi'ni kurduk. Şirket içinden veya dışarıdan herkesin fikirlerini beyan edebildiği ve bu fikirlerin değerlendirildiği atölyemizde bazı ürünlerimiz bu fikirlerle şekilleniyor. Hayata geçen fikirlerle satışa sunduğumuz ürünlerimizden pay almalarını sağlayarak yaratıcılıklarına destek olmaya çalışıyoruz.

### **GÜÇLÜ VE MUTLU EKİPLER**

Şirketlerin yaptığı işten ve sektöründen bağımsız olarak sahip olduğu en değerli yatırımın insan olduğunu düşünüyorum. Güçlü ve mutlu bir ekibiniz yoksa başarı odaklı bir marka olmanız çok olanaklı değil. Güçlü ve mutlu çalışanlara sahip olmak ise çalışanlarınıza sağladığınız katkıyla mümkün. Verimliliği sürdürülebilir kılmak, temeli sağlam bir aidiyet duygusu geliştirmek ve kendilerini sistem içerisinde değerli hissetmeleri için gerekli tüm katma değeri çalışanlarımızla paylaşmak değişmeyen hedeflerimiz arasında yer alıyor. Bir diğer önemli hedefimiz de son yaşanan salgın gündemiyle ortaya çıkan değişim rüzgarını hep birlikte iyi bir biçimde yönetebilmek. Tüm çalışanlarımızla aramızda kurduğumuz açık iletişim de hedeflerimiz arasında önemli bir yere sahip.

**“Güçlü ve mutlu bir ekibiniz yoksa başarı odaklı bir marka olmanız çok olanaklı değil.”**



# “BAŞARIMIZIN SIRRI ÇALIŞAN MUTLULUĞU”

**G**ittiGidiyor, online ticaret alanının önde gelen şirketlerinden... Chief People&Culture Officer Murat Yüksel, işveren markası stratejisinin temelinde, “demokratik çalışma ortamı”, “kapsayıcılık” ve “çeşitlilik” ilkelerinin yer aldığını söylüyor. Ekibin, “memnun” ve “güven” içinde çalışmalarına önem verdiklerini belirtiyor. Yüksel, “Tüm bu çabamızın sonucunda oluşan çalışan memnuniyeti yüksek seviyede. Yaptığımız anketler de bunu net olarak ortaya koyuyor” diye konuşuyor.

## 3 VAZGEÇİLMEZ STRATEJİMİZ

GittiGidiyor'un en önemli güçlerinden biri hiyerarşiyi ortadan kaldıran “demokratik çalışma ortamı” ve güvene dayalı kurum-insan ilişkisi. Yaptığımız her işi takım ruhuyla yapıyoruz. Alacağımız her aksiyonda önce takımın ihtiyaçlarını analiz ediyor, şirket içinde düzenli aralıklarla anketler yapıp aldığımız geribildirimler doğrultusunda hareket ediyoruz. Üyelerini her departmanın kendi içinden seçtiği Çalışan Meclisi ile aylık toplantılar düzenliyoruz. Bu toplantılarda eleştiri ve önerileri tartışmaya açıyor, şeffaf bir iletişim ortamı yaratıyoruz. Bu durum güven veren, eşitlikçi ve demokratik bir ortam sunarak çalışan mutluluğu konusunda başarı getiriyor.

Diğer bir zenginliğimiz ise “çeşitlilik ve kapsayıcılık” kültürümüz. İnsan odaklı bir anlayışa sahip GittiGidiyor olarak yaptığımız işin yanı sıra insana da değer veriyoruz. Tam da bu nedenle bu sene Çalışan Deneyimi Departmanımızın adını “İnsan ve Kültür Departmanı” olarak değiştirdik. Kurum içinde din, dil, ırk, kültür, dünya görüşü, cinsiyet kimliği ve cinsel yönelim gibi hiçbir ayrımcılığına izin vermiyor; çeşitliliği ve dâhil etmeyi destekliyoruz.

Bunların dışında “sorumluluk bilinci yüksek” bir kurum kültürüne sahibiz. Sosyal fayda yaratmayı önceliklerimiz

arasında görüyor; insanların, hayvanların ve doğanın iyiliği için hem şirket içi çalışan gruplarımızla hem de sivil toplum kuruluşlarıyla çalışmalar yürütüyoruz. Sosyal sorumluluk bilincini daha geniş bir kapsamda değerlendirip, gönüllülüğü sürekli hale getirmek amacıyla 2018'de “GittiGidiyor Gönüllüleri” projesini başlattık. Bu kapsamda her çalışmamız, yılda en az 1 gün bir sivil toplum kuruluşunda görev alarak sosyal fayda yaratmak için çalışıyor. Pandemi döneminde ise gönüllülük çalışmalarımızı online kanala taşıyarak e-gönüllülüğe geçiş yaptık.

## COVID-19 DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

GittiGidiyor olarak, Türkiye'de ilk vakanın görülmesinden sonra bir gün içerisinde evden çalışma uygulamasına geçtik. O günden bu yana da ekibimizden yüzde 99'u evden çalışmaya devam ediyor. 2022 yılına kadar da uzaktan çalışmaya devam edeceğiz. Bu süreçte yalnızca idari işlerden sorumlu ekip



arkadaşlarımız ve teknoloji destek ekiplerimiz dönüşümlü olarak ofise giderek gerekli durumlarda yapılan bakım ve onarım çalışmalarıyla ilgilenerek posta ve kargo karşılama gibi işleri yürütüyorlar. Ofiste gitmesi gereken çalışma arkadaşlarımızın sağlığı için ofisimizde düzenlemeler gerçekleştirdik, ortak kullanım alanlarına dezenfektan üniteleri kurduk. Tüm temas alanları da sensör takılarak temassız

kullanıma uygun hale getirildi.

Uzaktan çalışmak konusunda herhangi bir zorluk yaşamadık. Çünkü, pandemi öncesinde de halihazırda uzaktan ve esnek çalışma hakları sunuyorduk. Bu süreçte Çalışan Meclisimiz, online ortamda bir araya gelerek, çalışanlarımızın fikir ve önerilerini dinlemeye devam etti. Ayrıca herkesin dilediği şehirden çalışabileceğini, isteyenlerin kalıcı olarak taşınabileceklerini söyleyen ilk firmalardan olduk. Evden çalışma sürecinde çalışanlarımızın ihtiyaçlarını karşılamaları için iki kez ek ödeme yaptık. İhtime engelli çalışanlarımızın online toplantılarda zorluk yaşamaması için toplantılarda bir işaret dili



**“Temel yaklaşımımızı; insanı odağına alan bir anlayışla farklılıklardan bir bütün oluşturmak, sosyal faydayı öne çıkarmak, şeffaf, güven veren ve demokratik bir çalışma ortamı sunmak şeklinde tanımlıyoruz.”**



tercümanı bulundurduk.

Gönüllülük esaslı görev yapan Çalışan Gruplarımız bu dönemde de tüm etkinlik ve buluşmaları online ortamda gerçekleştirmeye devam etti. Böylelikle çalışma arkadaşlarımızla hem kurum kültürümüzü paylaşma şansı yakaladık.

Aldığımız geri bildirimlerle “GittiGidiyor Uzaktan Çalışma Tüzüğü”nü yayınladık. Bu tüzük doğrultusunda tüm çalışanlarımız için toplantısız saatler ayırdık. Amacımız “Zoom yorgunluğunu” azaltmak, sağlıklı iş-özel hayat dengesini desteklemek, toplantılardaki verimliliği artırmaktı. Toplantıları mümkünse görüntülü arama yerine telefon görüşmesi olarak yapmaya, 30/60 dakika yerine 25/55 dakikalık toplantılar planlamaya ve mola vermeyi sağlamaya dair söz verdik.

Tüm çalışanlarımız “Kendimi İyi Hissetmiyorum” iznini kullanmaya bu süreçte de devam etti. Bu uygulamayla çalışanlarımız baş ağrısı, yorgunluk, regl, hastalık başlangıcı gibi iş günümüzü zorlaştırabilecek durumlarda rapor kullanmadan ve yıllık izinden düşmeden 1 gün izin alabiliyor.

### **ÖDÜLLÜ İŞVEREN MARKASIYIZ**

Yetenek yönetimine ve çalışan memnuniyetine önem veriyoruz. Çalışanlarımızın kendilerini güvende hissettikleri huzurlu çalışma ortamını koruyup, yeni uygulamalarla geliştirmeyi amaçlıyoruz. Bu stratejinin sonucunda “sirkülasyon oranımızın” minimumda olduğunu, düzenli yaptığımız anketlerde ise “çalışan memnuniyet” düzeyinin yüksek düzeylere çıktığını görüyoruz.

**gittigidiyor**  
eBay markası

Bu uygulamalarımız ödüllerle taçlandırılıyor. 2020’de PERYÖN tarafından İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü’ne layık görüldük. Son 7 yıldır, Great Place to Work-Türkiye’nin En İyi İşverenleri listesinde yer alıyoruz ve son 5 yıldır ilk 3’teyiz.

2021’de 250-500 Çalışan Kategorisi’nde “Türkiye’nin En İyi 2. İşvereni” olduk. Ayrıca iki kez üst üste Diversity (Çeşitlilik) Özel Ödülü’ne layık görüldük. Bu ödülü son 5 yılda 4 defa kazandık. İşveren Markası Özel Ödülü’nde 3’üncülük, Best Workplaces for Women Özel Ödülü’nde 2’incilik elde ettik. Böylece 5 yıl üst üste “En İyi İşverenler” listesinde yer alarak “5. Yıl Özel Başarı Ödülü”nü aldık.

### **YENİ DÖNEM PLANLARIMIZ**

Biz farklılıklarımızdan besleniyoruz ve eşitlikçi çalışma ortamımızdan güç alıyoruz. Verimliliğimiz ve başarılarımızın çıkış noktası bu diyebiliriz. Aslında bu yolculuğun bir sonu yok. Değişen koşullara, beklentilere göre kendimizi dönüştürmek hedefiyle ilerliyoruz. Birçok araştırmada üst basamaklarda yer alıyor ve ödüllerimizle en iyi işveren markaları arasında konumlandırılıyor.

Elbette, hem yeni kuşağın iş hayatına dahil olması hem dijitalleşmenin etkisiyle iş yapış biçimleri, iş hayatından beklentileri gibi birçok şey hızla dönüşüyor. Biz de yeni nesil bir teknoloji şirketi olarak bu tempoya ayak uyduruyor ve çalışmalarımızı her zaman daha iyisini hedefleyerek sürdürüyoruz.

## **“TEKNOLOJİ AKADEMİSİ’NDE YAZILIM EĞİTİMİ VERİYORUZ”**

**GittiGidiyor’da başarımızın temel kaynağı insan odaklı anlayışımız. Bu anlayıştan yola çıkarak aldığımız her aksiyon, ekibin birliktelik ruhunu artırıyor ve mutlu bir çalışma ortamı sağlıyor. Bunun dışında, DNA’sında teknoloji olan bir şirket olarak bu alanda istihdamı desteklemek için hayata geçirdiğimiz uygulamalarımız var. Bunlardan biri olan GittiGidiyor Teknoloji Akademisi ile teknoloji alanındaki tecrübe ve birikimlerimizi gençlere aktarıyoruz. Akademide “Yazılım Mühendisliği Eğitimi” ve “Yapay Zekâ Eğitimi” olmak üzere iki eğitim programı yürütüyoruz. Ayrıca GittiGidiyor bünyesinde üst yetenek olarak tanımladığımız genç arkadaşlarımıza uzun vadeli teşvik uygulamaları sunuyoruz. Profesyonel ve kişisel olarak kendilerini daha da geliştirebilecekleri eğitim imkanları veriyoruz.**

# “İŞVEREN MARKAMIZIN 3 KRİTİK BİLEŞENİ VAR”

**A**ktif Bank Yetenek & Gelişim ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı Selcan Arkalı Rota, işveren markası için “Biz varsak sınır yok” tanımlamasını yapıyor ve bunu tanımlayan 3 bileşen olduğuna dikkat çekiyor: “Tutkulu çalışanlar, Cesaret ve Güçlü İletişim.” Rota, “Temel hedefimiz, hayata geçirdiğimiz bu markanın öncelikle içselleştirilmesini sağlamak” diyor.

Aktif Bank, sektörün yenilikçi bankaları arasında yer alıyor. Özellikle dijitalleşmede ve yeni ürünler üretmedeki farkıyla öne çıkıyor. Bankanın Yetenek & Gelişim ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı Selcan Arkalı Rota, bu başarılarında insan unsurunun, özellikle yetenek yönetiminin önemli olduğunu vurguluyor. Selcan Arkalı Rota, Banka olarak sürdürdükleri “işveren markası” yolculuğunda “tutkulu çalışanlarla” hedefe ulaşmayı amaçladıklarını belirtiyor.

Aktif Bank Yetenek & Gelişim ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı Selcan Arkalı Rota, Employer Brands dergisinin sorularını şöyle yanıtladı:

## **İşveren Markası yaratma stratejinizin 3 önemli bileşenini/vazgeçilmez özelliğini paylaşır mısınız?**

Bizim için işveren markamız “Biz Varsak Sınır Yok”un yaratım sürecinin üç önemli bileşeni var. İlki “Tutkulu çalışanlarımız”; gerçekten sınırların olmadığına inanan, bu gücü kendinde taşıyan aile üyelerimiz.

İkincisi “Cesaret”; bankamızın yeni alanlara, yeni işlere atılmadaki gözü pekliği, alışılmışın dışına çıkma iştahı.

Diğeri ise “Güçlü iletişim”; tüm yönetici ve çalışanlarımız arasındaki açık iletişim, kuvvetli bağ, hiyerarşinin azlığı, birlikte başarmaya duyduğumuz inanç.

## **Başarılı bir işveren markası olarak Covid-19 döneminde nasıl bir strateji izlediniz, fark yarattınız?**

Tüm markaların ciddi bir sınav verdiği bu süreçte çalışanlarımızın sağlığını ve mutluluğunu göz önünde bulundurarak çalışma takvimlerimizi ve hedeflerimizi belirledik. Pandemiden bağımsız olarak ele aldığımız uzaktan çalışma projemiz çerçevesinde,

## **“YETENEK YÖNETİMİNDE ÖZEL BİR STRATEJİMİZ VAR”**

**ADAY İLETİŞİMİ** İşveren markamızın en önemli paydaşlarından biri elbette potansiyel çalışanlar... Bu nedenle aday iletişimimizde çok titiz bir süreç izliyoruz. Potansiyel çalışanlarımızın bizimle ilk temas noktalarından itibaren tüm yolculukları boyunca doğru bir deneyim yaşamalarını çok önemsiyoruz.

**SÜREÇ YÖNETİMİ** Hızlı, çevik ve şeffaf bir işe alım süreci yönetiyoruz. Bu koşullar altında adayları bankamıza kazandırırken, sağlam ve güzel bir ilişkinin temellerini atmış oluyoruz.

**GELİŞİM VE EĞİTİM** Tutundurma konusunda ise eğitim ve gelişim çalışmalarımız, inisiyatif tanıyan kültürümüz, üst yöneticilere erişimi destekleyen, toksik hiyerarşiden uzak yönetim anlayışımız, esnek çalışma mantığımız ile çalışanlarımızla uzun soluklu bir birliktelik kuruyoruz.





➤ **“Gelişimde, başarıda ve mutlulukta ‘Biz Varsak Sınır Yok.’”**

çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 80'i evde, yüzde 20'si ise ofiste yer alıyor. Pandemi koşullarını sürekli olarak takip ederek iş takvimlerimizi güncelliyor ve ofisimizdeki popülasyonu düzenliyoruz.

Bu dönemde birçok şirketin uzaktan çalışma sistemine geçtiğini biliyoruz. Bu noktada biz sistemimizle fark yarattığımıza inanıyoruz. Çünkü yeni çalışma düzenimiz, sadece ‘uzaktan’ çalışma anlamına gelmiyor.

Çalışanlarımıza kendi verimlilikleri doğrultusunda seçim yapma şansı sunduğumuz bu sistemde, altyapı ve teknoloji birikimimiz ile farklı şehirlerde de çalışma fırsatı sağlıyoruz. Bunun yanı sıra proje odaklı bir organizasyon yapısına sahibiz. Bu yapı ışığında çalışan mutluluğu ile iş hedeflerimizi bir pusula olarak konumlandırıyor ve mekânı olduğu kadar çalışma saatlerimizi de bu amaçlar doğrultusunda şekillendirebiliyoruz.

**İşveren markası yolculuğunuz İnsan Kaynakları uygulamalarınızda nasıl bir dönüşüme yol açtı?**

Yeni işveren markamız “Biz Varsak Sınır Yok”u hayata geçirdik ve buradan hareketle ‘değişim dilde başlar’ diyerek, ekibimizin “İnsan Kaynakları” olan ismini “Yetenek ve Gelişim” olarak değiştirdik. Neden ‘Yetenek’? Çünkü her çalışanımızı farklı yetkinliklerin bileşimi olan bir ‘yetenek’ olarak görüyoruz. Neden ‘Gelişim’? Çünkü her çalışanımızın Bankamızdaki yolculuğunu bir ‘gelişim’ patikası olarak görüyoruz. Buna ek olarak, alt ekiplerimizin adlarını da çalışana daha yakın isimlerle değiştirdik; Çalışan Deneyimi, Çalışan İlişkileri ve Çalışan Analitiği olarak güncelledik.

Dilde başlayan bu değişimi, mevcut ve potansiyel çalışanlarımızla tüm temas noktalarımıza da yansıttık. “Başarı, Gelişim ve Mutluluk” motivasyonları



ekseninde çalışmalarımızı gruplandırdık. Her bir grup altındaki süreç ve uygulamalarımızın hem isimlerini hem de içeriklerini gözden geçirdik. Spesifik bir örnek vermek gerekirse, "Harmoni" adı altında güncellediğimiz performans yönetimi sistemimizin içine, çalışanın da yöneticisini ve yine farklı ekiplerden birlikte çalıştığı diğer çalışanları

değerlendirebileceği, ayrıca onlar tarafından da değerlendirildiği modüller ekledik. Bu, uzun zamandan beri hayata geçirmek istediğimiz ve hazırlığını yaptığımız bir uygulamaydı. İşveren markamızın yarattığı rüzgar ile artık bunu gerçeğe dönüştürmede bir sınırimız olmadığını gördük.

## "ÇALIŞAN BAĞLILIĞINDA YÜZDE 60 ORANINI YAKALADIK"

**İşveren markası olma konusunda yol alan şirketlerdensiniz. Bu konuda aldığınız sonuçları, özellikle yetenek çekme ve yetenekleri bünyede tutma konusundaki performansınızı paylaşır mısınız?**

Uygulamaya aldığımız işveren markamızın henüz ilk adımlarını atmış olmamıza rağmen bugün çalışan bağlılığı anketinde yüzde 60 oranını yakalamış durumdayız. İş özel yaşam dengesi skorumuz ise yüzde 83 seviyesinde. İşveren markamızın yaygınlaşması, yeni uygulamalarımızın tamamen hayata geçmesinin ardından bu oranı daha da yukarıya çekeceğimize inanıyoruz.

### **İşveren markası, uzun bir yolculuk... Bu yolculukta hedeflerinizi paylaşır mısınız?**

Daha önce işveren markası çatısı altında buluşturamamış olsak da çalışanlarımıza yönelik sayısız çalışmaya imza attık. Ancak, kendimizi daha iyi anlatma gereğinin ortaya çıkması, bizi işveren markası konusunda yüreklendiren önemli ihtiyaçlardan biri oldu.

Temel hedefimiz, hayata geçirdiğimiz bu markanın öncelikle içselleştirilmesini sağlamak. Bu da mevcut ve potansiyel çalışanlarımıza ve diğer tüm paydaşlarımıza kendimizi iyi anlatabilmekten geçiyor. Sonrasında ise işveren markamızın da bir yerden sonra bizi daha da dönüştürmesine izin vermeyi; yeni uygulamaları, süreçleri hayata geçirmeyi hedefliyoruz. ■

sahibinden.com

# 6. kez Türkiye'nin en iyi işverenlerinden biri



Great Place to Work Enstitüsü'nün yaptığı Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2021 Araştırması'na göre; sahibinden.com "500-1000" çalışan kategorisinde 6. kez Türkiye'nin en iyi işverenlerinden biri oldu. Bu başarıyı tüm çalışma arkadaşlarımız ve kullanıcılarımızla paylaşmanın mutluluğunu yaşıyoruz.

En İyi  
İşverenler™

Great  
Place  
To  
Work.  
TÜRKİYE  
2021

sahibinden.com

# “YENİ UYGULAMALARLA FARK YARATMAYA DEVAM”

**A**bbVie Türkiye İK Direktörü Seval Aksoy, global stratejinin bir parçası olarak 8 yıldır “işveren markası” yaklaşımı uyguladıklarını söylüyor. “Hepimiz tek bir AbbVie için” anlayışı, “Çalışan deneyimi” ve “Hızlı, çevik olmak ve sorumluluk almak” ilkeleriyle yola devam ettiklerine dikkat çekiyor. Aksoy, “Çeşitliliğin ve kapsayıcılığın desteklenmesi, çalışan deneyimine yönelik fark yaratan uygulamalarımıza yenilerini ekleyerek bu alandaki projelerimizi daha da zenginleştirmeyi hedefliyoruz” diye konuşuyor.

## VAZGEÇİLMEZ 3 İLKEMİZ

“İşveren Markası” kavramı günümüzün en önemli yönetim stratejileri arasında yer alıyor. 90’lı yıllarda Simon Barrow bu kavramı iş dünyasının gündemine getirirken sanırım bu kadar konuşulacağını tahmin etmemiştir. Ancak, günümüzde işveren markası yaratmak bir şirketin olmazsa olmazı oldu. Hatta öğrencilere, mezun olduktan sonra çalışmak istedikleri şirketlerin özellikleri sorulduğunda güçlü bir “İşveren Markasına” sahip olması en önemli kriterler arasında yer alıyor.

Biz 8 yıl önce AbbVie’nin özgün kültürünü oluştururken süreçlerimize tüm çalışanlarımızı dahil ettik, birbirimizi dinledik. Çalışanlarımızdan gelen tüm önerileri değerlendirerek, kurum kültürünü ve değerlerini çalışanlarımız ile birlikte iş ortamımızın merkezine yerleştirdik. Dolayısıyla bizi farklı kılan uygulamalarımız tamamen insan odaklı bu bakış açımızdan çıktı. Bu nedenle güçlü bir “İşveren Markası” olmak, bizim en önem verdiğimiz kavramlardan biri.

Bizi farklı kılan 3 temel vazgeçilmez özelliğimizden biri, stratejilerimizi oluştururken tüm fonksiyonların temsil edildiği ekiplerle çalışmamız. Stratejilerimizi birlikte geliştirip, birlikte sonuç alıyoruz. Bizim için ne yaptığımızdan çok, nasıl ve neden yaptığımız önemli. İş yapış modelimizde öne çıkan unsur “Hepimiz tek bir AbbVie için” anlayışıdır. Bu anlayışı, birbirimize duyduğumuz güvenle, samimiyetimizle ve şeffaflığımızla yaşıyoruz.

Bir diğeri ise kurulduğumuz günden bu yana sürdürdüğümüz kültür yolculuğunda en fazla odaklandığımız alan olan çalışanlarımızın gelişiminin sürekli hale getirilmesi... Çalışanlarımızın yüzde 95’i AbbVie’deki İK uygulamalarıyla, “mesleki açıdan ilerlemelerini sağlayacak gerekli kaynak ve donanımlara sahip olduklarını” söylüyorlar.

Son olarak ise AbbVie’nin bütünsel başarısı için hareket etme anlayışı çerçevesinde “Hızlı, çevik olmak ve sorumluluk almak” mottosu ile bürokrasiden uzak ve dinamik yapımızı sayabilirim.

**Great Place To Work Enstitüsü® tarafından düzenlenen “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” Ödül Töreni’nde, AbbVie Türkiye olarak, bu yıl tüm sektörleri kapsayan 250-500 çalışan sayısına sahip şirketler kategorisinde 4’üncü olarak, 7. kez Türkiye’nin En İyi İşvereni seçildik.**

x X x

## COVID DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

Salgın döneminde iki kritik önceliğimiz var: Birincisi, çalışma düzenimizi ve uygulamalarımızı çalışanlarımızın, ailelerinin ve sevdiklerinin fiziksel ve psikolojik sağlığını korumaya yönelik olarak düzenlemek. İkincisi ise işimizin sürekliliğini sağlamak. Bu da bizim varlık sebebimiz doğrultusunda, ürünlerimizi ve hizmetlerimizi sunmaya devam etme konusunda hastalarımıza taahhüdümüz.

Salgının pik yaptığı dönemlerde işimizi etkin ve verimli bir şekilde, gerekli tüm iletişim araçlarını kullanarak evlerimizden yürüttük. Bunu yaparken de çalışma saatlerimizi ihtiyaçlarımıza göre yeniden belirledik, iş yaşam dengesini koruyabilmek için öğle yemeği ve toplantı saatlerinde düzenlemeler yaptık. Her toplantıda 15 dakika ara verilmesini standart hale getirdik.

Pandemi döneminde her anda dijitalleşmenin getirdiği gereksinimle hızlıca aksiyonlar alarak bazı uygulamalar hayata geçirdik. Yetkinlik ve teknik gelişimimize destek olan eğitim gelişim faaliyetlerimizi dijital ortama taşıdık. Evden çalışma ortamında iş süreçlerimizi daha etkin kılabilmek için hem uzaktan çalışmaya hem de liderlik gelişimine yönelik birçok dijital öğrenme kaynağı sağladık. E-öğrenme, atölye çalışmaları ve seminerlerden oluşan gelişim aktivitelerimizle sanal ortamda çalışanlarımızın gelişimlerine odaklanmalarına destek olduk.

Yakın temasın ve birlikte olmanın önemini daha da iyi anladığımız bu dönemde, her çeyrekte düzenlenen Çalışan Toplantıları'mızın frekansını artırdık ve iki haftada bir düzenleyerek çalışanlarımızla daha sık iletişimde olmaya özen gösterdik. Genel Müdürümüz'ün de katılımıyla birlikte "5 Çay Buluşmaları" ve sohbetleri gerçekleştirerek tüm departmanlardaki çalışanlarımızla bir araya geldik.

Ülke olarak içinde bulunduğumuz normalleşme süreciyle birlikte; geçiş dönemimiz için hamileler, ciddi kronik hastalığı olanlar ve doğum iznindeki kişiler hariç çalışanlarımız için kademeli olarak ofise geri dönüş çalışmaları yapıyoruz. Çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlığına ilişkin hassasiyetleri gözeterek planlamalarımızı gerçekleştiriyoruz.

## ÇALIŞANLARA YAKIN İLGI

COVID-19 salgını sürecinde çalışanlarımızın sağlığını korumak ve hastalığın potansiyel yayılma riskini azaltmak üzere bir sağlık şirketi olarak her türlü önlemi aldık. AbbVie'de bağlılık uygulamalarının mimarı olan



"AbbVie'de Mutlu Yaşam Çalışan Meclisi" hızlıca aksiyon olarak faaliyetlerine "Evde Mutlu Yaşam" çatısı altında devam etti. "Evde Mutlu Yaşam"; evden çalışma dönemi boyunca, bedensel egzersizlere yönelik kaynak paylaşımı, ebeveynlerin bu dönemi çocukları ile birlikte deneyimlerken dikkat etmeleri gereken konulara ilişkin uzman görüşleri, hobiler ve ilham veren konuşmacıların videoları aracılığı ile çalışanlarımızın bu süreci daha verimli geçirmelerine destek oldu.

Evden çalıştığımız süreçte işe başlayan yeni çalışanlarımız için bu sürecin dinamiklerine uygun bir onboarding süreci tasarladık. «Home-boarding» başlığı altında yapılandırılan bu süreçte, öncelikle yeni çalışanın teknolojik altyapı ihtiyaçlarının giderilmesi, ilgili dijital sistemlere yönelik bilgi ve beceri kazandırılması için Bilgi Teknolojileri ve İdari İşler departmanları ile iş birliği yaptık.

## YETENEK YÖNETİMİ FELSEFEMİZ

AbbVie'de İK stratejilerimizin ve uygulamalarımızın temelini, tüm dünyadaki AbbVie kültürü doğrultusunda geliştirilen "Yetenek Felsefemiz" oluşturuyor. Yetenek yönetim süreçlerimiz şeffaflıkla işletiliyor, böylece çalışanlarımız yöneticileriyle birlikte AbbVie'deki geleceklerini planlama fırsatına sahip oluyorlar.

AbbVie olarak yetenekleri kazanmak kadar onların mutlu bir şekilde şirketimizde çalışmaya devam etmelerine ve birlikte yürümeye de önem veriyoruz. Bu doğrultuda da başarılı olduğumuzu söyleyebilirim. Örneğin, bu seneki Great Place to Work Anketi'nde çalışanlarımızın yüzde 94'ü burada çalışmaktan ve birlikte gerçekleştirdiğimiz işlerden gurur duyduklarını söylediler. Çalışanlarımızın yüzde 97'si şirkete yeni katılan bir çalışanın burada hoş karşılandığını paylaştılar. Ortaya çıkan bu sonuçlar bu konudaki başarımızı destekleyici nitelikte.

Peki bu noktada biz neler yapıyoruz? AbbVie olarak çalışanlarımızın gelişimine büyük önem veriyoruz. Çalışanlarımızın hem mevcut rolleri hem de kariyerlerini nasıl yönlendirmek istedikleri doğrultusunda son derece spesifik ve kişiye özel planlamalar gerçekleştirerek, gelişimlerine katkıda bulunuyoruz. Örneğin, AbbVie Gelişim Akademisi aracılığıyla, farklı çalışan gruplarına yönelik, karma öğrenme metodolojisi ile kurgulanmış son derece güçlü programlar sunuyoruz.

Yurt dışında kariyer yapmak isteyenler için, çok sayıda ve çeşitli fırsat sunuyoruz. Kariyer planları doğrultusunda kısa ve uzun zamanlı global görevlerde rol almalarını sağlıyoruz. "Kilit Yetenek" olarak tanımladığımız, gelecekte farklı liderlik rollerine gelme potansiyelini sergileyen çalışanlarımıza yönelik olarak, yerel ve global birçok gelişim programı bulunuyor. Böylece şirketimizin sürekliliğini

## ABBVIE TÜRKİYE, PANDEMİDE NELER YAPTI?

- Kişiyi zimmetlenecek tüm teknolojik cihazlar işe başlangıç tarihi öncesinde teslim edildi ve tüm dijital uygulamalar ve kullanım kılavuzları masaüstünde “kendi kendine öğrenmeyi” destekleyecek şekilde kuruldu. Çalışanın, işe başladığı gün, sabah bilgisayarını açar açmaz her türlü erişim hakkına sahip olmasını sağlayacak şekilde hesapları oluşturuldu.
- Tüm dijital uygulamalarımızı tanıtan bir eğitim gerçekleştirildi ve bu şekilde uzaktan çalışma modeline daha hızlı bir adaptasyon başladı.
- İnsan Kaynakları ekibi yeni çalışanlarımızla ilk iş günlerinde Zoom üzerinden bir araya geldiler ve bir saatlik bir hoş geldin toplantısı gerçekleştirdiler.
- Yine ilk gününde yeni çalışanın yöneticisi ve parçası olacağı ekip online olarak bir araya geldi ve keyifli bir tanışma toplantısı gerçekleştirildi.
- AbbVie’de her yeni işe başlayan çalışanın ilk 30. 60. ve 90. gününde gerçekleştireceği oryantasyon adımlarının belirlendiği ve planlandığı 30/60/90 oryantasyonu da ihtiyaçlara göre yapılandırıldı ve tüm görüşmeler dijital toplantı araçları ile organize edildi.
- Çalışanlarımızın araçları işe başladıkları gün itibarıyla vale ile evlerine teslim edildi ve çalışan sağlığı gözetilerek, teslimat anında araçların dezenfektasyonu yapılarak virüs riski minimize edildi.

garanti altına alacak olan yeni liderlerin yetişmesi sağlanıyor. Tüm çalışanlarımızı kapsayan bu güçlü gelişim odağımız, AbbVie’ye Great Place to Work Enstitüsü’nün düzenlediği yarışmada 2018 ve 2020 yıllarında “Yaşam Boyu Öğrenme Özel Ödülü”nü kazandırdı.

### GELECEK İÇİN PLANLARIMIZ

Her bir çalışanımızın katkısıyla geliştirip yaşattığımız AbbVie’nin eşsiz kültürü, 8 yıllık yolculuğumuz boyunca, hayalini kurduğumuz birçok şeyi gerçekleştirmemize imkân sağladı. AbbVie İnsan Kaynakları ekibi olarak, bu sürecin bir parçası olduğumuz için çok şanslı ve ayrıcalıklı hissediyoruz.

Bundan sonrası için de, kadın çalışan, genç istihdamı, çeşitliliğin ve kapsayıcılığın desteklenmesi, çalışan deneyimine yönelik fark yaratan uygulamalarımıza yenilerini ekleyerek bu alandaki projelerimizi daha da zenginleştirmeyi hedefliyoruz.

Aynı zamanda, kültürümüzü daha da geliştirip yaşatmaya devam ederken, sürekli gelişen teknolojiyi en uygun şekilde kullanarak, zamanımızı ve şirketin tüm kaynaklarını, liderlik, yetenek yönetimi, gelişim ve toplam kazanç alanlarında, çalışanlara daha da yüksek ölçüde değer katacak uygulamalar, süreçler ve projelere ayırmayı hayal ediyoruz.

### BÜYÜK KARIYER HAREKETİ

Dikkat çekmek istediğimiz bir başka konu ise “kariyer hareketi” oldu. Kurulduğumuz günden bu yana, 8 yıl

içinde toplam 351 kariyer hareketimiz oldu. 159 çalışanımız terfi etti. 192 çalışanımız da farklı rollere atandı. Şirketimizdeki bu dinamizm, yetenek gelişiminin sürekliliğini sağlıyor.

Şu anda şirketimizde ekip yönetim sorumluluğu olan liderlik pozisyonlarında çalışan arkadaşlarımızın yüzde 70’i şirket içerisinde atandı. Tüm bu rakamlar, ne kadar doğru bir strateji kurduğumuzun önemli bir göstergesi.

Bununla birlikte hayata geçirdiğimiz çalışan dostu uygulamaların global ve prestiji organizasyonlar tarafından da ödüllendirilmesi de bize ayrı bir motivasyon kaynağı oluyor. GPTW Enstitüsü® tarafından düzenlenen “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” Ödül Töreni’nde, AbbVie Türkiye olarak, bu yıl tüm sektörleri kapsayan 250 – 500 çalışan sayısına sahip şirketler kategorisinde 4. olarak, 7. kez Türkiye’nin En İyi İşvereni seçildik. Yine 2020 yılında GPTW Enstitüsü tarafından yapılan “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” araştırması kapsamında 4 ayrı kategoride ödüllendirildik. “Pharma’nın En İyi İşvereni” ödülüne hak kazanarak, “Kadınlar İçin En İyi İşyeri” kategorisinde ikincilik ödülü ve “Yaşam Boyu Öğrenme Özel Ödülü”nü alırken, 250-500 çalışan kategorisinde de Türkiye’nin “En İyi İkinci İşvereni” olarak seçildik. Daha önce 2015, 2016, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında da çeşitli kategorilerde ödüllere layık görülerek, GPTW Enstitüsü’nden bugüne kadar toplam 17 ödül aldık. ■

ISTANBUL

BANGKOK



TEKNOLOJİ KADAR HIZLI, MÜMKÜN OLDUĞU KADAR UZAĞA

+90 850 755 0 458

| galpi.com.tr

 **GALATA**  
TARIMCILIK VE TİCARET A.Ş.

**Great  
Place  
To  
Work.**

# “HEDEFİMİZ TÜRKİYE’DE ÖRNEK ŞİRKET OLMAK”

**K**oç Holding bünyesinde faaliyet gösteren Koçtaş, Türkiye’nin en iyi “İşveren Markası” olmak, konumlanmak için 6 yıldır çalışıyor. Bu çalışmaların karşılığı da alınmaya başlandı. Şirketin genel müdürü Devrim Kılıçoğlu ve insan kaynakları direktörü Aylin Yazgan İyicik, 6 yıldır uygulanan stratejinin inceliklerini, özellikle de pandemi döneminde çalışan bağlığını yükseltirken, ‘kaygı seviyesi’ni nasıl düşürdüklerini anlattı.

## 6 YILLIK ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

2015 yılında Koçtaş’ı Türkiye’deki en iyi işveren markalarından biri olarak konumlandırmak üzere çıktığımız yolculukta potansiyel adaylar, çalışanlar, çıkış ve emeklilik sürecini de kapsayan tüm döngüde iyi bir işveren olmak için güçlü adımlar attık. İç görü analizleri, odak grup çalışmaları, üniversite öğrencileri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda Koçtaş’ın iş arkadaşlığı, işinde sorumluluk/inisiyatif alabilme gücü, Koç Holding’in parçası olması ve sektör liderliği en güçlü yanları olarak ortaya çıktı ve bu güçlü yanlarını tek çatıda toplayan “Gücümüz Sensin” çalışan değer önermesi oluştu. Yaklaşık 4 yıllık bir çalışma ile aday ve çalışanlara temas edilen her noktada Gücümüz Sensin söylemini hissettirmek ve iyi bir deneyim yaşatmak üzere 30’un üzerinde temas noktasında iyileştirmeler gerçekleştirdik.

## ÇALIŞAN DENEYİMİ ÇEVİK TAKIMINI KURDUK

Çalışanlarımızı sürekli ve deneyim odaklı dinlemeye, yapabileceğimiz iyileştirmeleri, geliştirmeleri yapmaya, yapamayacaklarımızı da gerekçeleri ile açıklıkla anlatmaya, birlikte gelişmeye devam ediyoruz.



Devrim Kılıçoğlu

Mağazalar ve genel müdürlük tüm çalışanlarımızın temas ettiği alanları, iyileştirme çalışmalarımız onlardan duyduğumuz sesler, iç görüşler doğrultusunda devam ediyor. Daha odaklı ve etkili sonuçlara ulaşabilmek amacıyla ‘personalar’ bazında analizlerimizi yapıp, belirlediğimiz personalarda kritik deneyim haritaları çıkartıyoruz. Bu bize hem ihtiyaçta

hem de aksiyonlarda derinleşmeyi sağlıyor. Pandemi sürecinin başında, tüm bu çalışmaları odaklı bir şekilde yapabilmek amacıyla ve çalışanlarımıza “İyi ki Koçtaş’ta çalışıyorum” dedirtebilmek için Çalışan Deneyimi çevik takımını kurduk. Bununla birlikte “Çalışanın Sesi” adını verdiğimiz anketler ile Çalışan Bağlılığına giden yolda bağlılığı düzenli takip edilmesi gereken bir veri haline getirdik. Böylelikle bu konuyu hep ajandada tuttuk. Ek olarak deneyimsel iç görüşleri de almak için deneyim bazlı anket paylaşımları yapıyoruz.

## COVID DÖNEMİ STRATEJİLERİ

11 Mart 2020 tarihinde pandeminin ülkemizde de görülmesi ile birlikte mağazalarımızı hızla kapatma kararı verdik. Bu dönemde yaşadığımız her sürece çalışanlarımızı dahil ederek onların da sürecin bir parçası olmasını sağladık ve düzenli olarak “Çalışan Sesi” nabız anketlerimizi uyguladık. Çalışan Deneyimi çevik takımımız toplam 47 anket, 14 bin + yorum ve 400+ çalışan ile bire bir görüşmeler gerçekleştirdi. Önce sağlık diyerek yeniden açılan mağazalarımızda hem müşterilerimizin hem de çalışanlarımızın sağlığını korumak amacıyla “Sıfır Tolerans” ilkelerini uygulamaya aldık. Tüm bunları





Aylin  
Yazgan  
İyicik

Çalışan Deneyimi çevik ekibi ile beraber gerçekleştirdik. Hem mağaza hem merkez ekibinden oluşan 2 çalışan deneyimi ekibi ile beraber amacımız; çalışanların “İyi ki Koçtaş’ta çalışıyorum” dediği, çalışana yaşattığı deneyim ile tavsiye ve bağlılık oranı yüksek, uygulamaları ile hem Koç Grubu’nda hem de Türkiye’de örnek şirket olmak.

Pandemi dönemi ile beraber hayata geçirdiğimiz uygulamalarla tüm çalışanlarımıza dokunabilmek için ebeveynler, çevik takım üyeleri, bekarlar, ekip yönetenler ve işe yeni başlayanlar olmak üzere 5 persona belirledik ve çalışmalarımıza persona bazlı odaklandık.

Çalışanlarımızın sesine kulak vermek amacıyla her ay Açık Kapı Toplantıları gerçekleştirdik ve tüm çalışanlarımıza süreçle ilgili sürekli bilgilendirme yaptık. Bu toplantılarda tüm çalışanların soruları büyük bir şeffaflıkla yanıtlanıyor ve her türlü bilgi aktarımı yine aynı şeffaflıkla

gerçekleştiriliyor. Bilgilendirme sürecimiz bugün de düzenli olarak her ay devam ediyor.

### YENİ YETENEKLER İÇİN ÇAPRAZ MENTORLÜK

Öncelikle yeni çalışma modeli olarak benimsediğimiz çevik organizasyon kültürünün hayata geçirilmesine IT ekiplerimiz ile beraber başladık. Takımlar ihtiyaç duyduğunda danışabilecekleri ve ya geri bildirim alabilmeleri için kendi iç kaynağımızla 2 çevik koçumuzu yetiştirdik. Çevik koçlarımız, takımlarımıza koçluk yapmaya, gelişimlerine destek olmaya devam ediyorlar.

Yeni performans sistemimiz ile amacımız çalışanlarımızın daha iyisini başarmalarına destek olmak, sürekli değişen önceliklere adapte olmalarını kolaylaştırmak, ayrıca kurum için iş birliği ve kişisel gelişim odağını kuvvetlendirerek şirketin iş sonuçlarına ve uzun vadeli stratejilerine katkı sağlamaktır. Bu yapıyı çevik ve dinamik hale

getirirken geçmişte ölçmektense geleceği konuşmaya odaklı, canlı ve düzenli olarak güncellenen, şeffaf, daha iyisine ulaşmaya teşvik eden Objective and Key Results (OKR) metodolojisi etrafından



**“Çalışanlarımıza ‘İyi ki Koçtaş’ta çalışıyorum’ dedirten, çalışana yaşattığı deneyim ile tavsiye ve bağlılık oranı yüksek, uygulamaları ile hem Koç Topluluğu’nda hem de Türkiye’de örnek şirket olabilmek olarak özetleyebilirim.”**

kurgulayarak yapıyoruz. Böylelikle yöneticilerimizden, ekiplerimizden, tüm çalışma arkadaşlarımızdan her an fikir alıp verebildiğimiz diyalog kültürü oluşturuyoruz.

Kuşaklar arası öğrenmeyi güçlendirmek amacıyla Z kuşağının ve üst yönetimin dahil olduğu, adına “BirBirine Sor” dediğimiz çapraz mentorlük sürecini başlattık.

Çalışanlarımızın motivasyonlarını arttırmak amacıyla değişen koşullar ve buna paralel değişen ihtiyaçlar doğrultusunda biz de bu dönemde yeni öğrenme yaklaşımlarını daha fazla ve hızlı bir şekilde eğitim süreçlerimize dahil ettik. Bu kapsamda, çalışan bağlılığını artırmak, çalışanların eğlenerek öğrenmesini sağlamak, iş hedeflerine birbirleriyle yarışarak keyifle ulaşmalarını desteklemek amacıyla “Efsanelerin Yolu” adını verdiğimiz oyunlaştırma projesini hayata geçirdik.

Ortak liderlik kültürü oluşturmak

## 4 ÖNEMLİ BİLEŞENİMİZ

**Tüm sürecin dizaynından, söylemine, iyileştirmeleri hayata geçirmeyi sağlayacak hızlı kararları alabilmenin en önemli adımı, üst yönetimin sahipliğinin ve desteğinin alınması, kültürün yukarıdan aşağıya doğru benimsemesi ve inanmasından geçti.**

**2020 ve 2021 yılında ise Kincentric tarafından en iyi işverenler arasında 2 yıl üst üste yerimizi aldık. Üst yönetimin ve çalışanların süreci sahiplenmesinin temelinde yatan en önemli odaklarımızı ve en önemli bileşenlerimizi; dahil olma, sahiçilik, şeffaflık ve diyalog oluşturma olarak sıralayabiliriz.**

# KAYGI SEVİYESİNİ NASIL DÜŞÜRDÜK?

- Haftalık olarak ‘İçimizdeki Yetenekler’i tanıdık, Yaşayan Fikirler ile beraber her hafta uzman kişilerden söyleyişler, konuşmalar, sağlık sohbetleri izledik.
- Doğum Günü iznini hayata geçirdik.
- Ofis çalışanlarına pandemi döneminde uzaktan çalışma ödeneği sağladık.
- Uzaktan çalışanlarımız özelinde bel yastığı ve ofis sandalyesi desteği sunduk.
- Mağazalarımızda dönüşümlü olarak çalışma uygulaması, mağaza çalışanları için pandemi primi sağladık.
- Ofis çalışanlarımızın gelişimini desteklemek için ayda 4 saat Gelişim Saati dedik ve takvimlerimizi kapattık.
- Öğle aralarını toplantılara kapattık.
- Ara yıl tatili boyunca ebeveynlerimizin haftada 2 saat çocukları ile beraber zaman geçirmelerini sağladık.
- Uzaktan çalışma kılavuzu yayınladık. Ofisten çalışmak isteyenler için rezervasyon sistemini devreye aldık.



amacıyla, mağaza ve genel müdürlük tarafında tüm yeni yöneticilerimiz Self, Team ve Business modüllerinden oluşan 10 gün süren Liderlik Akademisi programına katıldılar.

“Future of Work” yaklaşımı doğrultusunda organizasyonun gelişimi için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri analiz ederek bu yetkinlikler bazında uzun soluklu, takipli programlar planlıyoruz.

## DENEYİM HARİTALARI OLUŞTURUYORUZ

Çalışan deneyimi çalışmalarımızı personaler bazında analizler yaparak ve kritik deneyim haritaları oluşturarak derinleştiriyoruz. Koçtaş olarak bu noktada ciddi fark yarattığımızı düşünüyorum. Yeni işe başlayan çalışanlarımızın deneyimini iyileştirmek üzere tasarlanmış, dijital bir platform üzerinden yürütülecek onboarding süreci, yeni performans sistemimizin, online staj programımız olan S.T.E.P (Stajyer Temel Eğitim ve Gelişim Programı) yetenek çekme ve bünyede tutma konusundaki uygulamalarımızdan bazıları. Çalışanlarımızın eğitimi, gelişimi, rotasyon gibi süreçlerimizi

de sürekli olarak geliştiriyoruz. Çalışanlarımızın bizimle yaşadığı tüm bu deneyimleri yıl boyunca belirli aralıklarla değerlendirmeye alıyoruz.

Ek olarak, yöneticilerimizle belirli aralıklarla bir araya gelip yaşadıkları zorluklar ve nasıl başa çıkılabileceklerine dair paylaşım seansları düzenliyoruz. Bununla birlikte yine şeffaf ve açık iletişimi desteklemek üzere, yeni performans sistemimizin en belirgin özelliği olan diyalog ortamının oluşturulmasına yönelik yönetici ve çalışanlar ile belirli periyotlarda iletişimler de gerçekleştiriyoruz.

## ÇALIŞAN BAĞIMLIĞI YÜZDE 80'E YÜKSELDİ

İşveren markası dediğiniz gibi uzun soluklu bir yolculuk, aldığımız tüm kararlarda “Gücümüz Sensin” diyerek vurguladığımız manifestomuz ile insan kaynağının önemini sürekli vurguluyoruz.

Yeni çalışma modeli olarak benimsediğimiz çevik organizasyon

kültürünü tüm şirkete uyarlayabilmek öncelikli hedeflerimiz arasında yer almaktadır. Bununla beraber; pandemi dönemine rağmen gerek aldığımız kararlar gerekse hayata geçirdiğimiz uygulamalar ile beraber yüzde 80'e çıkardığımız ‘Çalışan Bağlılığı’ skorumuzu korumak ve sürekliliğini sağlamak için çalışıyoruz.

Her yıl önem vererek katıldığımız üniversite etkinliklerini 2021 yılı itibarıyla daha etkin bir şekilde katılım göstermeye başladık. Her ay en az 2 üniversite etkinliğinde konuşmacı olarak yer alıyoruz. Öğrenciler ile diyalog kurmak, onların kariyer hayatlarına dokunabilmek gerçekten çok değerli. Merkez’de başarılı olarak yürüttüğümüz staj programımız STEP’i şu an mağazalarımızda hayata geçirebilmek için çalışıyoruz. ■

**“Koç Topluluğu şirketlerine uygulanan Kaygı Anketi ile beraber Mart ayında yüzde 71 olan kaygı seviyesini, Nisan ayında yüzde 49, Haziran ayında yüzde 11 seviyelerine düşürdük. 2019’da yüzde 79 olan ‘Çalışan Bağlılığını’ 2020 yılında yüzde 80’e yükselttik.”**



# 20 YILDIR TÜRKİYE'NİN YEMEKSEPETİ!

20 MİLYONU AŞAN KULLANICIMIZA  
50 BİNDEN FAZLA İŞ ORTAĞIMIZA  
8 BİNDEN FAZLA ÇALIŞANIMIZA

**TEŞEKKÜR EDERİZ!**

Birlikte yeni istihdam ve başarılarla, ülkemize değer katmaya devam edeceğiz!

# “HEDEFİMİZ MUTLU ÇALIŞAN”

**G**roupe PSA Türkiye CCO’su Ayça Furth, “İnsan kendini kıymetli hissettiği kurumda kalmak ister” diyerek temel bakış açılarını ortaya koyuyor. “Tüm şirketlerimizde ortak olan, işimizi tutkulu yapma halimiz” diyor. Organizasyonda ve tüm alanlarda ise “çevik yaklaşımla” hareket ettiklerini vurguluyor.

## DEĞİŞKEN VE AKIŞKAN LİDERLİK

Groupe PSA Türkiye olarak; “İşveren markası yaratalım” endişesiyle yönetmiyoruz süreçlerimizi. Bizimki, “Çevik Yaklaşım”. Geleneksel olan ve maalesef durağan da olan, özellikle içinden geçtiğimiz bugünlerde statik duran her kavram kurumların yarınları için de büyük risk içeriyor.

Oysa ki daha önce tecrübe etmediğimiz bu süreçte akışkan olmak, zamanla ve bireyle uyumlanmak adına oldukça önemli. Hayat o kadar hızlı değişiyor ki; “misyon, vizyon, işveren markası” diye masanın üzerine koyduğunuz şey, 16 Mart’ta evlere geçtiğimiz anda hiç beklenmeyecek kadar keskin bir şekilde anlam kaybına uğradı.

Dolayısıyla işveren markasının daha değişken, akışkan, bireyle uyumlu olması lazım. Bunun tek bir yöntemi var; o da bireyi baz almak ve süreci çok iyi okumak. Bu, kişiyi merkeze koyan, bir birey olarak algılayan, onun kurum içerisinde kendini anlamlı ve değerli işler yapma motivasyonunu destekleyen bir iklim. İşveren marka algısının pandemi ile birlikte daha çok büyük iklime, hatta onun da ötesinde mikro iklimlere bölüneceği görüşündeyim. Stellantis grup çatısı altında Groupe PSA Türkiye olarak biz de “çalışanı” bir iç müşteri gibi algılıyor; onu kurum içerisinde değer yaratan ve yetki alanı olan bir birey olarak

konumlamayı seviyoruz. Yarattığı ve tecrübe ettiği iklimi çok yakından kontrol ediyoruz.

## DEĞERLİ HİSSEDEN ÇALIŞAN

Groupe PSA çatısı altında Peugeot, Citroen, Opel ve DS Automobiles gibi çok güçlü ama farklı dinamikleri olan markaları temsil ediyoruz. Yani dokusu ve tonu farklı 4 markamız var. İşin doğası gereği, bu markaların her birinin ayrı bir çalışma kültürü ve iklimi var.

Ancak ortak olan bir kavram var ki, o da işimizi tutkulu yapma halimiz. Bu nedenle insanımızın, işini yaparken eğlendiği bir kurum olmayı önemsiyoruz.

Bireye alan açıldığında, o alan inovasyonu tetikliyor, inovasyon da kişinin kendini realize etmesine ve işini keyif ve eğlenceli yapmasına fırsat tanıyor. Özellikle pandemi dönemi hem bireyin hem de kurumun hayatında inovatif bakış açısının motivasyonel gücünü gösterdi bize.

Kurumun en güçlü iş yapış iklimi, o deneyelliğe alan açması. Bizim işveren tecrübemiz; “bireyin birey olmasına alan açan”, “yüksek duvarları olmayan”, “daha deneysel, akışkan”, “kıymetli hissettiren bir iklimin oluşması”. İklim bizde gerçekten çok akışkan... Pandemiye önce başka bir doğrultuda akıyordu, pandemiyle birlikte değişen değer setlerinin ardından başka bir doğrultuda akıyor.

Bu akışkan olma hali hem başarıyı getiriyor hem de bireyin kurum içerisinde kalmasını sağlıyor.



# “ŞİRKETTE GÜVEN İKLİMİ HAKİM”

**YÜZDE 100 DİJİTAL** Cesur olmak önemli bir şey... Biz korkmuyoruz. Dediğim gibi pandeminin ilk günü ofisi kapatma kararı aldık. Evden çalışırken elimizi sahadan da çekmedik. Bayilerimizi, onların çalışanlarını sürecin bir parçası olarak konumladık. Akademi ile bütün eğitim ve gelişim süreçlerini yüzde 100 dijital platformlara taşıdık. Grubun bütün dünyada uyguladığı pandemi protokollerini Türkiye’de bayi teşkilatında uyguladık, bunu da profesyonel şirketlerle denetledik. Şirket içerisinde kullandığımız dijital platformun başka bir versiyonunu saha personelimizle açtık. Şu an platformun 4-5 bin civarında kullanıcısı var. Bu platformda; sahadaki çalışanlarımızın gücünü ve motivasyonunu ayakta tutacak başarı hikayelerini ve ürün hikayelerini yoğun olarak paylaşıyoruz.

**DİNLEYEN ŞİRKET** Biz çalışanlarımızı sürekli izliyoruz, onları çok iyi dinliyoruz, ne dediklerini duyuyoruz, satır aralarını iyi okuyoruz. Ve buna dair de çok hızlı şekil alıyoruz. Bir çalışanın mutsuz olduğunu, bir şeylerin ters gittiğini hissettiğimde uykusuz gecelerim oluyor. Hemen sürece bakıyoruz. Yüzleşmek, sorunlardan kaçmamak bizim için çok önemli. Biz, çözümlüyoruz, hallediyoruz ve işimize bakıyoruz. Bu da güven iklimini besliyor.

Çalışanın mutlu çalışma ihtiyacı var, kendini beslemek, değerli hissetmek istiyor. Ve insanlar sırf bu yüzden iş değiştiriyor. Unutmamak gerek, kolektifin sürüklediği iklimler son 1,5 yıldır, hızla, daha bireyin merkezde olduğu süreçlere dönüyor. Bu da bireyin rıza göstermesi gibi bir gerçeği getiriyor iş hayatına.

## COVID DÖNEMİ STRATEJİMİZ

Pandemi nedeniyle kapanmayla birlikte herkes eninde sonunda bir gün ofise dönmeyi beklerken biz pandeminin daha en başında Mart ayında “artık ofis bitti” dedik. Bunu demek aslında sanıldığına aksine, ofisi kapatma kararının çok ötesinde kurumun iş yapış kültürüne dair muazzam bir inisiyatifti.

Bir gün “agile” (çevik) yönetilecek organizasyonumuzda, ofis inisiyatifi ile aslında iş hayatına dair pek çok yüksek duvar yıktık. Bu anlamda pandemi dönemini de kurumun yarınına ve yarınki yönetim stratejisine girdi sağlayacak bir avantaja dönüştürdüğümüzü düşünüyorum.

Pek çoğumuz yıllardır iş hayatındayız ve istisnasız her sabah erkenden uyanma sebebimiz; ofise gitmek. Ofis bir bina olmanın ötesinde aslında geleneksel iş yapışa dair de pek çok kodu içinde saklıyor. Ofis bir hiyerarşik düzen ve aslında bireyin özgür alanını sınırlayan, kararlarını sınırlayan ve kolektif kültürün kalesi aynı zamanda. Oysa ki içinden geçilen pandemi dönemine baktığımızda toplumlarda yükselen bir özgürlük, saygı, farkında olmak/ olunmak gibi konular dikkatimize çarptı. Kolektif zihin artık bireysel gönüllü olma haline deviniyor.

Biz de ofislerin kapanışını insanımızla paylaşırken özgürlük kavramı üzerine bir perspektif geliştirdik ve “Özgürlük zannettiğimiz şey ya özgürlük değilse...” dedik. Pandemi öncesi ofisli hayatın özgürlük kavramıyla çelişkisi

üzerinden yeni çalışma kültürünü anlattık. Buna da “Beyaz Yakalının Özgürlük Manifestosu” dedik.

Bu şirket içinde ve tüm çalışanlarda muazzam çınladı. Çalışanlarını evden çalışmaya teşvik eden ilk otomotiv şirketi, ofisi pandeminin ilk ayında tamamen kapatan sanırım ilk kurum olduk. Pandeminin gelişini, dünyada konuşulmaya başladığı ilk gün büyük bir ciddiyetle takip ettik. Henüz ülkemizde pandemi konuşulmazken, kurum olarak stratejimizi konuşmaya başlamıştık. Evlere geçtiğimiz ertesi gününde personelle yoğun iletişimi kesintisiz sağlamak için, dijital bir iletişim platformu oluşturduk. Böylece içinden geçilen tecrübesiz döneme dair biriktirdiğimiz tecrübe ve acemiliklerimizi, telaşlarımızı paylaştık. Her şeyi paylaştık, ekmek nasıl pişirilir, evde nasıl spor yapılır gibi konuları konuştuk, çocuklarımızın fotoğraflarını paylaştık ve aslında birbirimize tutunduk.

## ÇEVİK ÖĞRENME DÖNEMİ

Yönetim olarak bir karar aldık ve her sabah, akşam sosyalleşme amaçlı toplantılar yaptık. İnsanları o bilinmezlikte asla yalnız bırakmadık. Çünkü çaresizlik;

bir tek bunun size olduğunu düşündüğünüzde başlıyor. 180 kişi aynı şeyi yaşadığında bu daha kabul edilebilir bir his ve duyguya da dönüştürülebilir. Bu birlikte olma halinin sanılanın aksine bizi çözmediğini, daha güçlü görünmez bir şekilde bağladığına şahitlik etmek muhteşem.

Pandemide insanların konsantrasyonu da değişti, uzun saatleri kapsayan öğrenme süreçleri yok oldu. Biz de Çevik Öğrenme Modeli’ni geliştirdik. Kısa animasyon filmleri çektik. Global yani Stellantis bizim uygulamalarımızı “best practice” olarak aldı, bizim inovatif fikirlerimiz şimdi başka ülkelerde de uygulanacak. Süreçlerimizin hikayelerini yazdık, amatör genç bir gruba da 3D animasyon filmler çektirdik. Çalışanlar çizgi film seyrederek öğreniyor.

**“Temel yaklaşımımız:  
Bireyi merkeze  
koyup, bireyin bize  
taşıdığı güçlü kasları  
içinden geçilen  
süreci iyi okuyarak,  
akışkanlığımızı  
yitirmeden faydaya  
dönüştürmek.”**

Ayrıca ekiplerimizin enerjisi düşmesin diye Sabancı Üniversitesi EDU ile gelişim programları düzenledik. Yeni jenerasyonu beslemek için de yine Sabancı Üniversitesi EDU ile iş birliğimiz var. Sabancı Üniversitesi EDU'nun ilk dijital geçiş kurumsal uygulamasını yaptık.

## YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMIMIZ

Eğlenceli bir hikayemiz var. İş görüşmelerinde de “Var mısınız bizimle bu oyuna?” diyoruz. Bir çamur havuzu gibi düşünün. Eğleniyorsun çünkü inovasyon sende, yetki sende, risk alıyorsun ama istediğini de yapabilirsin. Burası bir çocuğun o çamur havuzundaki özgürlük kavramı gibi, denediği, deneysel bir yer. İyi profesyonellerle çalışıyoruz. “İş görüşmelerinde çok yetkiniz, bir adayı tık diye tanırız” diyen bir yönetim değil. Bırakın bir saatte gördüğünüz kişiyi tanımayı, insanlar pandemide eşlerini bile tanımadıklarını gördü. Bu nedenle ciddi bilimsel çözümlerle işe alım ve gelişim sürecini destekliyoruz. Bireyi değerli kılmayı, insanı merkeze koymayı akademik bir hikaye ile birleştirdiğinizde başarı çıkıyor ortaya.

Stellantis Groupe olarak; 200 yılı aşkın süredir otomotiv sektöründeyiz. Otomotivi ve dinamiklerini zaten kökten biliyoruz. Pandemi başladığından bu yana şirket içinde yüzde 22'lik bir iç rotasyon sağladık. İşe alımı hiç durdurmadık. İçerden genel müdür, satış direktörü çıkardık. Öncesinde istihdam ettiğimiz genç popülasyonu da boşalan pozisyonlarda değerlendirdik. Ciddi assessment'lar yapıp çalışanın kapasitesini geniş bir perspektiften değerlendiriyoruz. Bu da bize departmanlar ve disiplinler arasında gerçek iş gücü yapılandırma fırsatı veriyor. Mesela finasta iç kontrol yapan bir arkadaşımız için “Bundan çok iyi satışçı olur” diyebiliyoruz. Kişinin yetkinliklerine bakıyoruz, gelişimi adına risklerine yatırım yapıyoruz. Geleneksel sektör yapısında, bir kişi satış sonrasında ya da muhasebede çalışmaya başladığında, genelde orada kalır. Biz bu anlamda umut veriyoruz; çalışan bize gelirken başladığı iş onu heyecanlandığı gibi yüzde 50 de gitme ihtimali olan o potansiyel kariyer yolu onu

heyecanlandırıyor.

Sistemin çalışana değerli kılması çok önemli... Sistem beni değerli kıyorsa, bana gelişim için alan açıyorsa, beni dinliyorsa orada kalırım.

“Takım oyunu” diye meşhur bir tanımlama var, hiç sevmiyorum bunu. Ben, “Takım oyuncusu” değilim, ben bir savaşçıyım, birey olarak bir hedefim var. Sistem beni “Takım oyuncusu” yapınca, benim o keskin ve parlak yönlerimi, fark yaratacak güçlü kaslarımı da köreltiliyor aslında. Biz “Takım oyuncusu” aramıyoruz ama “Birlikte kazanma”yı çok önemsiyoruz.

Hepimiz girişimci zihinle çalışıyoruz, yani bir anlamda danışman statüsündeyiz çalıştığımız kurumda. Kuruma gelip birlikte değer yaratmaya gönüllülük gösteriyoruz. Biz çalışana bu gözle bakıyoruz. Mutlu olsun, değer yaratsın, o gönüllülük hali devam etsin istiyoruz. Aidiyet denilen kavram artık gönüllülük doğru deviniyor.

## “HEDEFİMİZ YOK”

İnsan kaynakları anlamında eski tip anlayışla yönetilen şirketlerin hedefleri olur ama bizim gibi bu alanda kendi içinde devrim yapmış ve daha farklı bir vizyona sahip şirketlerin buna benzer hedeflerinin olmayacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla nihai hiçbir hedefimiz yok. Bu, konu; bizim için duvarları örülmüş, grafikte konulmuş, ulaşılması gereken bir nokta değil.

Hayat çok hızlı değişiyor artık. Yüzyıllık planlar yapılamıyor, hele içinde insanın da olduğu bir kavramın bu kadar projelendirilip, hedef seçilerek ilerlenmesi

imkansız. Burada; çalışanın değer yaratırken kendini de gerçekleştirmesini önemsiyoruz. Ama bu yarın başka bir şeye dönüşür, bambaşka bir konjonktür çıkar, ona da adapte olacak kadar cesur ve akışkan olmak belki de bizim buradaki gücümüz. Kurumlar kendilerine bu anlamda hedefler belirliyor, dolayısıyla insan kaynakları da inovasyonu ile orada ölüyor. Gerçeği kaçırın bir insan yaklaşımı sadece patron zihnietine hizmet ediyor ve insanıyla arasındaki mesafesi açılıyor. ■

## FLEXLIFE TARZI ÇALIŞMA

**Bu ofisi kapatma ve özgürleşme haline is Flexlife dedik. Kolektif House bünyesinde bir co-work platformunda çalışma kararı aldık. Sadece fikir paylaşmak ve birbirimizi görmek amacıyla kullandığımız bize ait ufak bir alanımız var. Burası rengarenk kanepelerin, koltukların, Play Station odalarının olduğu eğlenceli, doğa dostu bir yer. Oraya eğlenmeye gidiyoruz. Dolayısıyla orada çalışmak adı altında köklenmiyoruz. Çalışma artık evlerde. Evde çalışanın güvenliğini ve iş ergonomisini sağlamak amacıyla maske ve dezenfeksiyon malzemeleri, ofis sandalyesi, ekranı, bluetooth kulaklığı yani evde çalışırken ihtiyaç duyulacak her şeyi evlere gönderdik. Çalışanı değerli kılmak konusu aslında buralardan başlıyor.**



**ÜRETMEYE**



**GELİŞMEYE**



**BÜYÜMEYE**

# **VAR GÜCÜMÜZ**

Azerbaycan'ın enerjisi SOCAR, Türkiye ve Azerbaycan için var gücüyle çalışıyor.  
Ürettiği petrokimyasal hammaddeler ve akaryakıt ürünleriyle Türk sanayisinin gücüne güç katıyor.



# “EKİBİMİZİ YARINA HAZIRLAMAK ÖNCELİĞİMİZ”

**A**stellas İlaç Türkiye Genel Müdürü Dr. Özdemir Şengören, stratejilerinin temelinde “çalışanlar”, “dış paydaşlar” ve “gelecek hedefleri” olduğunu söylüyor. Bu kapsamda daima ileriye hedeflediklerini, üst yönetim ile tüm çalışanların süreci sahiplendiğini belirtiyor. Şengören, “Sürdürülebilir başarının temelinde kararlara ve sorumluluklara ortak olan çalışanlar vardır” diyor. Astellas İlaç Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Berrak Dinçtürk Uğrubol, güçlü bir işveren markası yaratabilmek için güçlü bir İK fonksiyonuna sahip olmak gerektiğinin altını çiziyor.

## FARK YARATAN YAKLAŞIM

İşveren markamızın 3 bileşeninin en önemlisi, şüphesiz ki çalışanlarımızdır. Stratejimizin merkezinde çalışanlarımıza iyi bir çalışan deneyimi yaşatmak yer alıyor. Bunun için de farklılaşan bireysel ihtiyaçlarla beraber hem iş hem de özel hayattaki önemli anlarda benzerlik gösteren ortak ihtiyaçları karşılayacak çalışan dostu uygulamalar hayata geçiriyoruz.

İkinci bileşen olarak, “dış paydaşlarımızı” söyleyebilirim. Kurumumuz içerisinde yarattığımız ve yaşattığımız Astellas algısını dış paydaşlarımız nezdinde de korumak bizim için önemli. Hem çalışanlarımıza hem de dış dünyaya güven veren bir şirketiz. Güven bizim için vazgeçilmez bir unsurdur.

En az çalışanlarımız ve dış paydaşlarımız kadar önemli olan üçüncü bileşen ise vizyonumuz, yani gelecek hedeflerimiz. Astellas İlaç, Türkiye’de faaliyete geçtiği 2008 yılından bugüne dek büyük aşamalar kaydederek, insan odağı yüksek ve gelecek vadeden bir firma haline geldi. Hedefimiz, bugüne kadar iyi yaptıklarımıza devam ederken aynı zamanda değişimin gücünü de arkamıza alarak yarınlara iz bırakmak.



Astellas İlaç  
Türkiye  
Genel  
Müdürü  
Dr. Özdemir  
Şengören

## GELECEĞE YÖNELİK PLANLAR

Astellas İlaç, Türkiye’de 2008 yılında 3 kişi ile çıktığı yola bugün çok daha büyük bir ekiple organ nakli (transplantasyon), üroloji, onkoloji ve anti-infektif alanlarındaki faaliyetleriyle emin adımlarla devam ediyor. Hastalara ihtiyaç duydukları tedaviyi ulaştırma tutkusuyla ve güçlü iş birlikleriyle daha da büyümeyi hedefliyoruz.

Sürdürülebilir bir büyüme elde etmemizin en önemli etkenlerinden biri çalışanlarımız. Ekibimizi sadece bugünün değil, yarının da ihtiyaçlarına hazır hale getirmek ise birincil önceliğimiz... Yarına hazır olmak için gelişime odaklı bir bakış açısına sahip olmak ve gelişim fırsatları sunmak gerektiğine inanıyoruz. Şirket içinden ve dışından en uygun yetenekleri bir araya getirerek katma değer yaratma becerimizi en üst düzeye çıkarmak için verimliliğimizi, yaratıcılığımızı ve liderlik becerilerimizi sürekli geliştiriyoruz.

Astellas İlaç Türkiye, sadece ülkemiz sınırları içerisinde değil, Astellas Grubu içerisinde farklı ülkelere de üst düzey yöneticiler yetiştiren bir ülke. Hedefimiz, böyle görevlendirmelerin sayısını artırmak. Çalışanlarımızın potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir iş yeriyiz ve bu alandaki kararlılığımızı sürdüreceğiz.



## YENİLİKÇİ VE GÜVENİLİR ŞİRKET

Daimî amacımız, tüm dünyadaki insanların sağlığını geliştirmeye katkıda bulunmak için yenilikçi ve güvenilir farmasötik ürünler sunmak. Astellas olarak, yenilikçi bilimi hastalara değer katan ve umut veren tıbbi çözümlere dönüştürmeyi taahhüt ediyoruz. Odağımızda her zaman yenilikçi bilimi hastalarla buluşturma tutkusunu var.

Astellas ilaç Türkiye çalışanları olarak hedefimiz, bugün olduğu gibi, daima Yarınları Değiştirmek olacak.

Sürdürülebilir başarının temelinde kararlara ve sorumluluklara ortak olan çalışanlar vardır. İşveren markasının başarısı ile organizasyonun başarısının el ele ilerlediğine ve işveren markası çalışmalarında başta üst yönetim ekibi olmak üzere tüm çalışanların süreci sahiplenmesinin gerekliliğine inanıyorum. ■



# FARK YARATAN İK STRATEJİMİZ

Astellas ilaç Türkiye İK Direktörü Berrak Dinçtürk Uğrubol, güçlü bir işveren markasına sahip olmak için neler yaptıklarını ve pandemi döneminde hayata geçirdikleri çalışan dostu uygulamaları anlattı:

Güçlü bir işveren markası yaratabilmek için güçlü bir İnsan Kaynakları fonksiyonuna sahip olmak gerektiğine inanıyorum. Astellas, İnsan Kaynakları fonksiyonunu global ölçekte yeniden yapılandırdı ve biz Türkiye olarak bu dönüşüme öncülük eden ülkelerden biriyiz. İnsan Kaynaklarımızın gücü, doğru yetenekleri bünyemize katmamızı, bünyemizdeki yetenekleri sürekli olarak geliştirebilmemizi, çalışanlarımızın iş ve özel hayatlarındaki önemli anlara ortaklık edebilmemizi sağlıyor.

Çalışanlarımızın referansı ve yetenek haritalandırma, faydalandığımız işe alım araçları arasında öne çıkıyor. Bağlılığı yüksek ve Astellas'ı çalışmak için tanındıklarına tavsiye eden bir ekibe sahibiz. Astellas kültürünü ve vizyonunu birebir deneyimleyen çalışanlarımızın, işe alım süreçlerindeki referansları bizim için çok değerli. Organizasyonumuzun hem bugün hem de gelecekteki ihtiyaçlarına paralel olarak yaptığımız yetenek haritalandırma ve yedekleme planları da iş sürekliliğimiz için kritik önem taşıyor.

Yeni katılan çalışanlarımızın sürekli gelişimi için ise mentorluk, tersine mentorluk ile birbirinden öğrenmeyi, fonksiyonlar arası proje sorumlulukları ile de iş üzerinde öğrenmeyi teşvik ediyoruz. Araştırmalar, çalışanların en çok gelişemediklerini hissettiklerinde şirketlerden ayrılma kararı aldıklarını gösteriyor.



Astellas İlaç Türkiye  
İK Direktörü Berrak  
Dinçtürk Uğrubol

Geride bıraktığımız finansal yıl içerisinde yönetici pozisyonlarımızın yüzde 67'sini içeriden doldurduk. Yönetim ekibimizden 2 çalışanımız ise Astellas bünyesindeki farklı ülkelerin genel müdürlük sorumluluklarını üstlendi. Tüm bu örnekler sürekli gelişim felsefemizin görünen izleridir.

Kültürümüzde kapsayıcılığı ve çeşitliliği merkeze alıyoruz. Merkez kadrosunda kadın çalışan oranı erkek çalışanlara oranla daha yüksek olan Astellas ilaç Türkiye üst yönetim ekibimizin %80'i, kadın yöneticilerden oluşuyor. Önemli kararların alınmasında çalışanlarımızın görüşlerini önemsiyor, onları da sürece dahil ediyoruz.

Benzer şekilde çalışan bağlılığı ile ilgili tüm önceliklerde sorumluluğu tüm çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Farklı geçmişlere, deneyimlere ve tercihlere sahip birbirinden çok farklı çalışanlarımızla büyük bir uyum içerisinde ve Tek Astellas olarak çalışıyoruz.

Toplumun faydası için beraber adım atmak, yarınları değiştirmek için bugünden harekete geçmek tüm Astellas çalışanlarının ortak amacı. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında hayata geçirdiğimiz tüm çalışmalarımıza, çalışanlarımız gönüllü olarak dahil oluyorlar. Geçtiğimiz dönemde Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ile iş birliğinde birçok çalışanımız özveri ile ülkemizin dört bir yanındaki köy okullarında gönüllü çalışmalara katıldı. Önümüzdeki dönemde de toplum faydası için birçok sosyal sorumluluk çalışmasına imza atacağız.

# PANDEMİ DÖNEMİNDE NELER YAPTIK?

■ Pandemi öncesinde çalışanlarımıza esnek ofis çalışması, esnek çalışma saatleri, diyetisyen gibi olanakların yanı sıra yelken, müzik, trekking ve spor kulüplerimiz ile hem zihinsel hem fiziksel sağlığı destekleyen platformlar sunuyorduk. Çalışanlarımızın sağlığını riske atmadan tüm uygulamalarımıza dijital platformlarda devam ediyoruz.

■ Pandeminin olumsuz etkilerinden çalışanlarımızın ve ailelerinin fiziksel, zihinsel, ruhsal sağlığını korumak için çeşitli çalışan dostu uygulamalar hayata geçirdik. Bu süreçte yan haklarımızı değişen ihtiyaçlara göre zenginleştirip çeşitlendirdik. Tüm Astellas İlaç Türkiye çalışanları ve aileleri, çalışan destek programı, çevrim içi medikal danışmanlık, mini check-up paketi gibi ayrıcalıklardan ücretsiz olarak yararlanabiliyor.

■ İş-yaşam dengemizi koruyabilmek için de önemli adımlar attık. Toplantı saatlerinin ve toplantı aralarının düzenlenmesi, toplantısız saatler ve cuma günleri “erken mesai bitimi” gibi standart uygulamaları devreye aldık. Bunların yanı sıra yöneticilerimiz, ekiplerini desteklemeyi sürdürdüler ve stres seviyelerini sağlıklı bir şekilde yönetebilmeleri için gereken önlemleri aldılar.

■ Bu dönemde çalışanlarımız arasındaki iletişimi üst seviyede tutmayı da çok önemsiyoruz ve dijital platformları etkin şekilde kullanıyoruz. Dijitalleşme, uzaktan çalışma ve bunlarla ilgili eğitimler için yatırımlara zaten pandemiden önce başladığımızdan, gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olmakta zorlanmadık. Kişisel gelişime yönelik seminerler, şirket içi iletişim toplantıları ve yönetim ekibi saha ziyaretleri ara vermeden uzaktan devam ediyor.

■ Önümüzdeki sürecin, müşterilerimizin tercih ve

beklentilerinde çarpıcı bir şekilde değişiklik yaratacağına inanıyoruz. Dijital dönüşüm süreci kapsamında yüz yüze ve dijital iletişimi de içine alan çoklu kanallar üzerinden hayata geçireceğimiz hibrid müşteri etkileşim modelini en doğru şekilde tasarlamak ve etkin şekilde hayata geçirebilmek için yoğun şekilde çalışıyoruz. Bu çalışmalarımızda, sağlık mesleği mensuplarını odağına koyan “Astellas Müşteri Mükemmelliği” yaklaşımını, iş birliğinin ve çalışan dayanışmasının altını çizen “Tek Astellas” felsefemizi arkamıza alıyoruz.



## “YÜKSEK BAĞLILIK SKORLARINA SAHİBİZ”

Astellas İlaç Türkiye olarak 2008 yılından beri faaliyet gösteriyoruz ve çalışanlarımızın ortalama kıdemini 5 yıldan uzun. Yıllık iş gücü devir hızımız ise sektör ortalamalarının çok altında ve sağlıklı olarak nitelendirilebilecek bir seviyede. Bizim için bir diğer önemli indikatör ise çalışan bağlılık anketi skorlarımız. Astellas global tarafından yönetilen çalışan bağlılık anketlerinde, Astellas İlaç Türkiye olarak sürdürülebilir şekilde güçlü sonuçlara sahibiz. Ülke normlarının üzerinde olan bu skorlar aynı zamanda ardışık anket sonuçları arasında da yükselen bir trende sahip. Bu sonuçlar bize doğru alanlara odaklandığımızı net olarak gösteriyor. İşveren markası çalışmalarını ile amacımız nitelikli iş gücünü organizasyonumuza çekmek. Açık pozisyonlarımıza başvuruda bulunan dış adayların sayısında yıldan yıla büyük artışlar görmekteyiz. Bu artış trendi kurum dışı itibarımızın gücünü görünür kılıyor. Hem iç hem de dış itibarımız için önemsedığımız bir diğer süreç ise Great Place to Work Enstitüsü tarafından açıklanan Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesi. 2020-2021 döneminde dahil olduğumuz ve Türkiye'nin En İyi İşverenleri arasında yer aldığımız konumumuzu korumak için güçlü bir stratejiye ve uygulama planına sahibiz.

# UĞURLU OLMANIN TAM ZAMANI



Fark yaratan eğitim modelleri, dijital eğitim uygulamaları ve **yarım asrı aşkın** sınavlara hazırlık deneyimi  
**UĞUR OKULLARINDA!**



**444 4 845**

[www.ugurokullari.k12.tr](http://www.ugurokullari.k12.tr)

UğurOkullari f UğurOkullari @ugur.okullari

**uğur**  
okullari

# “ÖNCELİĞİMİZ ÇALIŞAN MUTLULUĞU”

**E**vyap, Türkiye'nin global şirketlerinden... Şirketin İK Direktörü Bekir Arıçak, bütün ülkelerdeki tesisleri için aynı stratejiyi hayata geçirdiklerini söylüyor. İşveren markası stratejisi doğrultusunda, “çalışanların en önemli öncelikleri” olduğuna dikkat çekiyor. Arıçak, “Bu çalışmaların da katkısıyla şirket içinde 4 yılda genel memnuniyet 56 puandan 86 puana yükseldi” diyor.

## GLOBAL PANDEMI YÖNETİMİ

Türkiye'nin en büyük kişisel bakım ve temizlik ürünleri üreten şirketlerinden biri olduğumuz için pandemi boyunca kesintisiz bir şekilde üretimimize devam etmek durumunda kalıyoruz. Elbette ki, bu durum çok özverili bir çalışmayı gerektiriyor. Biz de bir yılı aşkın süredir adeta bir seferberlik ruhu ile çalışmaya devam ediyoruz.

## GÜVENİLİR ÇALIŞMA ORTAMI

Ofis çalışanları için evden çalışma kararını alan ilk şirketlerden olduk. Evden çalışma döneminden sonraki süreci de göz önünde bulundurarak Tuzla kampüsümüzü tekrar düzenledik. Çalışanlarımızın sağlığı için yaklaşık 1 milyon dolarlık ek yatırım yaptık, ofisleri yeniden dizayn ettik.

Çalışanlarımıza dijital hijyen eğitimleri ve broşürleri gönderdik. Organizasyonel çevikliği sağlamak için bölümler bazında pandemiye özel “succession planning”, uzaktan yönetim kabiliyetlerini geliştirici eğitimler sağladık.

Beden sağlıklarını koruyabilmeleri için spor hocası ile beraber haftada 3 online ders yayınladık. Hastalık, akciğerlere özgü olduğu için sigarayı bırakma seminerleri düzenledik.

Çalışma arkadaşlarımıza ekstra erzak dağıtımını yaptık, alışveriş çeklerini tanımladık. Hijyen ve karantina paketleri



adı altında, maske, kolonya, ıslak mendil, sıvı sabun dağıtımını yaptık. Şirkette bilfiil çalışan arkadaşlarımıza günlük hediyeler vermenin yanı sıra, haftalık olarak ek alışveriş çeki ödemelerimiz oldu. Fabrikada yemek hizmeti alanlar dahil tüm çalışanlarımızın yemek ödemelerini yaptık.

Aldığımız bütün bu tedbirler sayesinde 2020 Uluslararası Stevie İş Ödülleri'nden ilk kez verilen Covid-19 En Değerli Kurumsal Uygulama kategorisinde bronz madalya alan tek hızlı tüketim şirketi olduk.

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE TAKİP

Her yıl, düzenli olarak yaptığımız bir çalışan memnuniyeti araştırmamız var. Bu anketlerden çıkan verileri her

defasında dikkatlice analiz ediyor ve gelişim alanlarımızı belirliyoruz. Son yaptığımız ankette Mavi Yaka ve Beyaz Yaka değerlerimiz sektörel ortalamanın oldukça üzerinde seyretti. 4 yıl içinde genel memnuniyet 56 puandan 86 puana yükseldi.

Geçen yıl, pandeminin günlük olarak değişen ve öngörülemeyen sonuçlarına karşın şirket içerisindeki içgörüyü anlayabilmek için bağımsız araştırma kuruluşu MIA ile Haziran ve Aralık 2020'de iki farklı Pandemi İçgörü Anketi yaptık. Çalışanlarımızın neredeyse tamamı “şirket yönetimi sağlığını düşünerek hareket eder” sorusuna olumlu yanıt verirken bu katılımın sadece Haziran ayında değil vaka sayıları artarken Aralık ayında da yüksek çıkması bizi son derece sevindirdi.

Ayrıca “predictive turnover” uygulaması geliştiriyoruz. Bu uygulama, özellikle piyasada yetenek kıtlığı yaşanan bu kritik dönemde, yetiştirdiğimiz yeteneğin işten ayrılma eğilimi olduğunda bunu anlamamıza ve bu riske karşı çalışana elde tutmaya yönelik spesifik uygulamaları hızlandırmamıza olanak sağlıyor. Entegre insan kaynakları uygulamamız içerisinde, 9-box sistematığına göre tanımlı yetenek havuzumuzun çalışan “turnover” oranı 2019'da yüzde 12 iken, 2020'de yüzde 6'ya geriledi.

**“Gelecek 100 yılımızın temellerini atacak bir güce yatırım yapıyoruz. Bütün farklılıkları ile birbirine saygı duyan, farklı kültürleri Evyap değerleri altında birleştiren, insana değer veren, geleceği hayal eden bir işveren markası olmanın peşindeyiz.”**



#### “DÜZENLİ ÖLÇÜM YAPIYORUZ”

Öncelikle, belirli aralıklarla tekrar ettiğimiz, geniş kapsamlı bir Evyap kurumsal itibar araştırmamız var. Bu araştırmada, 4 ana kriteri değerlendiriyoruz; yönetsel, ilişki-iletişim, ürün-hizmet, toplumsal sorumluluk. Bütün paydaşlarımızı (çalışanlarımız ile beraber, tedarikçi, müşteri, sektör çalışanları, finans dünyası, medya, üniversite öğrencileri ve kamuoyu) araştırmamızın bir parçası yaparak Evyap şirketinin tanınma-beğenilme performansını takip ediyor ve öncelikli alanlarımızı belirliyoruz. Bu araştırmalarda, özellikle hali hazırdaki çalışanlarımızın “kendime yakın hissettiğim firma” ve “uzun süreli çalışmak isteyeceğim firma” konularında Evyap’ı güçlü görmeleri bizi son derece sevindiriyor.

Bununla birlikte, Evyap olarak katıldığımız üniversite etkinliklerinden aldığımız katılımcı değerlendirme puanlarını takip ediyoruz. Etkinliğe katılan farklı şirketlerle kendi puan sıralamamızı karşılaştırıyoruz.

İşe alım sürecimizin niteliği işveren markası faaliyetlerimizin dolaylı bir sonucu oluyor. Şirket kültürüne uygun olarak, pozisyona da uygun ve potansiyeli yüksek adaylar alabiliyorsak doğru yolda olduğumuza inanıyoruz.

İç müşteri yani çalışan mutluluğu ve başka insanlara Evyap’ın iyi bir çalışma ortamı olduğunu ifade etmesi konusunu da düzenli yapılan bağlılık anketleri ile ölçüyoruz. Önce içeride çalışan arkadaşlarımız mutlu olsunlar ki, dışarıdan da insanlar Evyap’ta çalışmaya olumlu baksınlar. Günün sonunda, çalışanlarımızın sesini

dinleyip, taleplerini uygulamaya almak bizim için gerçekten önemli.

#### 100’ÜNCÜ YIL HEDEFİMİZ

2027’de kutlayacağımız 100. yılımıza yaklaşırken Evyap olarak çalışanlarımız ve tüketicilerimiz başta olmak üzere, bütün paydaşlarımız için nasıl daha fazla değer yaratabiliriz konusunda düşünmeye ve çalışmaya devam ediyoruz.

Hızla değişen dünyamızda yeni jenerasyonları anlamak, geleceğimizi bu yeni fikir ve değerler doğrultusunda şekillendirmek önemli. Çünkü biliyoruz ki şirketimizin geleceğini insan kaynağımız oluşturuyor. Bize düşen; değerlerimizden taviz vermeden değişken dinamiklere uyum sağlamak, ‘Evyap Ailesi’ olarak, ortaya koymak istediğimiz faydayı, gitmek istediğimiz yolu doğru ifade edebilmek.

Bu doğrultuda, “şirket amacımızı” (company purpose) belirlemek üzere bir çalışma başlattık. Şirket amacı

çalışması ile Evyap’ın hangi değerleri temsil ettiğinin, iş hedefleriyle beraber topluma hangi faydaları yaratmak için çalıştığının bir fotoğrafını çekmek, şirketimizin gönlümüzdeki varoluş sebebinin unsurlarını anlamak istiyoruz.

Evet, son 1.5 yıldır pandeminin getirdiği bir takım dezavantajlar söz konusu. Ama biz bu zor dönemden de daha güçlü ve sağlıklı bir yapı ile çıkmak için elimizden gelen gayreti gösteriyoruz. Hem Türkiye’de hem de Türkiye dışındaki üretim tesislerimiz ve ofislerimizde bizimle aynı değerleri paylaşan, sorumluluklarını aynı ailenin bireyleri olma sorumluluğu ile sahiplenen, yetenekli arkadaşlarımızı bir araya getirmek, onların Evyap çatısı altında mutlu ve huzurlu bir ortamda işlerini yapabilmelerine, kariyerlerini devam ettirmelerine olanak sağlamak, en büyük hedefimiz. ■

## “İŞVEREN MARKASINA LİDERLİK YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE YAPILIYOR”

**İşveren markası konusuna şirketimizde yönetim kurulu düzeyinde liderlik ediliyor. İnsan Kaynakları birimimizin Yönetim Kurulu Üyelerimizden Ayşe Evyap Kadakal’a bağlı olması, kurumun bu konuya verdiği önemin de en büyük göstergesi. Öte yandan, yöneticilerimizle pandemi boyunca iletişim konusunda da bizlere destek oldu. Bu kapsamında “Masamda Ne Var?” yönetici buluşmaları, Departman Buluşmaları, İnsan Kaynakları ekibi ile birebir görüşmeler gibi inisiyatiflerle çalışanlarımızın şirket ve yöneticileri ile bağlarını güçlendirmeye gayret ettik.**

# “İŞVEREN MARKASINDAN FAZLASINI HEDEFLİYORUZ”

**D**oğuş Holding İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Buse Kasapođlu Özen, 19 bin çalışanla, 6 ana sektörde faaliyet gösterdiklerine dikkat çekiyor. “İnsan odaklılık, esneklik ve kapsayıcılık” çerçevesinde uygulamalar geliştirdiklerini söylüyor. Vizyonlarını, “işveren markası yaratmaktan” öte olarak açıklıyor.

Doğuş Grubu olarak farklı coğrafyalardan 19 bin çalışamızla birlikte otomotiv; inşaat; medya; yeme-içme, turizm & perakende; gayrimenkul ve enerji olmak üzere çok farklı dinamiklere sahip 6 ana sektörde faaliyet gösteriyoruz. Sektör çeşitliliğimizin en büyük ortak noktası ise hepsinin odağında insan olması. Grup şirketlerimizin sinerjisinden beslenen Doğuş markası olarak büyük bir bilgi ve verinin ışığında, çevik, yeni deneyimler yaratmaya odaklanan, sürdürülebilirlik ve iş birliğini ilke edindiğimiz bir kültürle çalışıyoruz. Hizmet ve ürünlerimizdeki insan odaklı bakış açısını her gün bir adım daha ileriye taşıyor olmamızın temelinde aynı yaklaşımı şirket içinde de benimsemiş, refleks haline getirmiş olmamız yer alıyor.

Değişim dinamikleri eskisinden çok daha hızlı, dolayısıyla “jenerasyon” dediğimiz ayrımların da değişim süresi daha da hızlandı. Farklı jenerasyonlarla, beklentilerle ve alışkanlıklarla birlikte verimli çatışmalar ve üretimle sonuçlanan uzlaşmalarla çalışmayı başarabilmek artık bir zorunluluk. Bu noktada da biz Grubumuz bünyesinde tüm farklılıklarımızı gözetken, kapsayıcı, eşit bir yaklaşımla hareket ediyoruz. Din, dil, ırk, cinsiyet, yaş, departman, unvan gibi kalıplar yerine tüm çalışlarımızın özgürce fikirlerini, projelerini, geri bildirimlerini paylaştığı ve eşitlik ilkesine dayalı bir vizyonu benimsiyoruz.



Değişimin beraberinde getirdiği esneklik, uyum, çeviklik kavramları da insan odaklı yaklaşımın devamı olarak hem işveren markası hem de Grup olarak hayata geçirdiğimiz tüm çalışmaların temelini oluşturuyor. İşveren markası çalışmalarımızda günümüze ve gelecek öngörülerine uygun, uzun vadeli bir vizyonla, küçük ve sürekli adımlar atarak ilerliyoruz. Değişen şartlar ve yeni trendlere uygun olarak çalışmalarımızı güncelliyoruz. Dünyadaki büyük akımlar dışında arkadaşlarımızın ihtiyaçlarını dinliyor, esnekliğin bir parçası olarak tüm çalışlarımızı sürece dahil ediyoruz. Burada özellikle fikir paylaşım platformları yaratıyor, projelerimizi anlık geri bildirimlere dayalı olarak geliştiriyoruz.

İnsan odaklılık, esneklik ve kapsayıcılık çerçevesinde geliştirdiğimiz uygulamalarla projelerimizin etkinliğini takip etmek ve sonuçları ölçmek süreç yönetiminde önem verdiğimiz kriterler. Ölçümleme yaparken tüm çalışmalarımız için OKR (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) ve KPI (Temel Performans Göstergesi) belirlemeleri yapıyor, ölçümlenebileceğimiz araçları belirliyor ve elde ettiğimiz verileri temel olarak projelerimizi geliştirmeye devam ediyoruz.

## COVID-19 DÖNEMİ NASIL GEÇTİ?

Tüm dünyayı etkisi altına alan pandeminin ülkemizde de varlığını göstermesi ile toplum olarak alışılmışın dışında, yeni yaşam ve çalışma koşullarını hep birlikte deneyimlediğimiz bir yılı geride bıraktık. Henüz pandemi süreci bitmiş değil. Cevabını hep birlikte bulmaya çalıştığımız yepyeni soruları da beraberinde getiren bu süreçte kurum olarak şeffaf ve kesintisiz iletişim akışıyla, “sağlığımız önceliğimiz” ve “birlikte güçlüyüz” mottolarını yaptığımız her işin, attığımız her adımın temelini yerleştirdik.

Bizim için çalışlarımızın sağlığı daima öncelikli olduğu için hızla Doğuş Grubu bünyesinde doktor ve akademisyenlerin katılımıyla bir Sağlık Kurulu oluşturuldu. Kurulun tavsiyeleri doğrultusunda başta turizm ve yeme-içme olmak üzere Grubumuzun faaliyet



**“Yaptığımız her işin daha büyük bir amaca hizmet etmesi ihtiyacıyla hareket eder; Doğuş’tan İyi Bir Gelecek Doğuş ile Gelecek vizyonuyla memleketimize fayda sağlamak ve toplumsal yaşamı zenginleştirmek amacıyla tutkuyla çalışırız.”**



gösterdiği tüm sektörlerde en doğru ve en etkili önlemler hayata geçirildi.

Değişimin çok hızlı seyrettiği bu dönemde çalışanların ve ailelerinin fiziksel, ruhsal, zihinsel sağlığını korumak ve farklı alanlardaki sorularına uzaktan yardımcı olmak üzere “anında destek” servisini hayata geçirdik. Grubumuz 7/24 destek hattı ile alanında uzman kişilerle sağlık, psikolojik danışmanlık, evde ve ofiste ergonomi, hukuki bilgiler, mali hizmetler, sosyal yaşam, yeni doğan bakımı, sağlıklı beslenme, veteriner danışmanlığı gibi birçok konuda çalışanlarımıza destek sağlıyoruz.

### **ÇALIŞANLARLA BİRLİKTE YÖNETİM**

Çözüm sürecine çalışanlarımızı da katarak planlamalarımızı yapmaya devam ediyoruz. Tüm süreci interaktif geçirerek çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlerle değişen yeni koşullara hızla uyum sağladığımızı inanıyoruz. Teknolojik alt yapımız sayesinde tüm iş süreçlerimizi verimli ve aksatmadan yönetebiliyoruz.

Evlirimizde daha fazla vakit geçirmek zorunda kaldığımız bu dönemde mesleki ve kişisel gelişime yatırım yapmanın kaçınılmaz olduğunu gördük. Bu yaklaşımla online eğitim ve gelişim platformumuz olan Do Akademi’yi çevik bir çalışmayla pandeminin başında hayata geçirdik. Sağlıklı yaşam seminerleri, üst düzey yöneticilerin deneyimlerini dinleyebildiğimiz SmallTalks söyleşileri ve alanında uzman konuşmacılarla çalışanları bir araya getirdiğimiz Öğle Arası Sohbetleri konseptlerini de dijital ortama taşıyarak tüm çalışanlarımızın erişimine sunduk.

Çalışma Deneyimleri, Employee Well-Being, Kriz ve Risk Yönetimi, Dijitalleşme, Yeni Çalışma Modelleri, Davranış Modelleri ve Yeni Liderin Özellikleri gibi başlıklar altındaki çalışmalarımızı ise sürdürüyoruz. Doğuş Teknoloji ile geliştirdiğimiz ve yine bu dönemde hayata geçirdiğimiz proje/ fikir paylaşım platformu Mindo’ya ek

olarak Odaklı Buluşmalar ile de üst düzey yöneticiler ile fikirlerini paylaşmak ve yeni projeler geliştirmek isteyen çalışanlarımızı bir araya getiriyoruz. Tüm bu yeni uygulamalarımızı sürdürülebilir hale getirmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda da ofis ve çalışma düzeninin aynı düzlemde mümkün olabileceği hibrit çalışma modelleri geliştiriyor, çok lokasyonlu bir yapıya sahip olmanın avantajını kullanarak farklı ofislerde ortak çalışma alanları oluşturuyoruz.

Biz, pandeminin daha en başında çok sıkı ve öngörüsü yüksek bir çalışma temposuna girdik. Başta Doğuş Grubu çalışanları olmak üzere tüm paydaşlarımızın fiziksel, sosyal, duygusal, psikolojik ve finansal sağlık ve refahını kurum stratejilerinin merkezine yerleştirdik. Doğuş Grubu olarak yaşam kalitemizi arttırmak üzere insanımız ve memleketimiz için daha iyi bir geleceğe

katkıda bulunmanın heyecanı içinde İyi Yaşam, İyi Gelecek projesini başlattık. Bu heyecanla her ay hayatlarımıza değer katan yeni bir tema ile İyi Yaşam, İyi Gelecek fikirlerini hayata geçiriyoruz. 2021 yılına “Aile” teması ile başladık. Uzman psikologlarla ebeveynlerin bir araya geldiği sohbetler, Doğuş Grubu markalarıyla çocuklara özel atölye çalışmaları, kodlama eğitimi, çocukların kendilerini keşfetme yolunda bir adım olan beden perküsyonu çalışması, sürdürülebilirlik ve çevre bilincini erken yaşta kazandırmak üzere kurgulanan geri dönüşüm projeleri gibi pek çok çalışma yaptık. Projelerimize Şubat ayında “Yenilen”, Mart ayında “Keşfet”, Nisan ayında “Öğren”, Mayıs ayında ise “Merak Et” temalarıyla devam ediyoruz.

## *İyi Yaşam, İyi Gelecek!*

### **“HEPİMİZ İÇİN İYİ BİR GELECEK”**

**“İşveren markası” kavramının bir hedef olmaktan öte çalışanlarımızın, ailelerinin ve paydaşlarımızın hayatına değer katan çalışmaların sonucu olduğuna inanıyoruz. Bu anlamda tüm çalışmalarımıza “hepimiz için daha iyi bir gelecek” vizyonuyla devam etmeyi ve dünya standartlarındaki uygulamalarımızı verilerle hareket eden, sürdürülebilir bir yaklaşımla Doğuş Grubu eko sistemine yaymayı hedefliyoruz.**

## “DOĞUŞ 3.0 VİZYONUyla YOLA DEVAM EDİYORUZ”

**FERİT BEY’İN VİZYONU** Doğuş Ailesi’nin yurt içinde ve dışındaki çalışanlarıyla bağıni ve iletişimi güçlendirmek ve “önce insan” diyerek tüm adımlarımızın merkezine çalışma arkadaşlarımızın ihtiyaçlarını almakla başladık işe... Burada geliştirdiğimiz bu anlayışı da Yönetim Kurulu Başkanımız Ferit Şahenk’in vizyonu ile kurguladık. Aile olmak ve Grubumuzun başarılarını hep birlikte paylaşmak konusunda hepimize ilham veren Ferit Bey’in insanı odağa alan Doğuş 3.0 vizyonu ile artık iş veren markası olma konusunda da hedefimiz büyük.

**DO’LU HAYAT** Yaklaşık 7 yıl evvel hayata geçirdiğimiz Grup içi iletişim markamız olan intranetimiz Do’lu Hayat ile şirketlerimizle ilgili güncel haberleri anlık paylaşıyor ve çalışma arkadaşlarımızla burada iletişim kuruyoruz. İçinde bulunduğumuz bu sıra dışı dönemde haftanın 7 günü tüm mecralarımızdan bilgi paylaşımıyla şeffaf bir iletişim akışı sağladık ve interaktif içeriklerle çalışanlarımızı da sürece kattık. Çalışmalarımızın olumlu sonuçlarına bakarak etkileşimimizin geçmiş dönemlere göre 2 katın üzerine çıktığını gördük.

**PROJE EKİPLERİ İŞ BAŞINDA** Üst yönetimimiz ve farklı Grup şirketlerindeki çapraz ekiplerden çalışma arkadaşlarımızla küçük gruplar halinde düzenli olarak bir araya geldiğimiz ve mevcut işimiz dışındaki alanlarda da sorumluluk alabileceğimiz proje ekipleri oluşturduğumuz komite buluşmalarımız pandeminin başından bu yana devam ediyor. Grup dışında ise iletişim ve işveren markası çalışmalarımızı üniversiteler, gençlik platformları, dernekler, iş dünyasına yönelik basılı ve dijital mecralar, sosyal medya kanalları gibi farklı hedef kitlelerine ulaşabileceğimiz kanallar aracılığıyla gerçekleştiriyoruz.



### YETENEK YÖNETİMİNE LİDERLİK

İşe alım süreçlerinde ağırlıklı olarak yeni mezun veya uzman seviyesi için değerlendirmeler yaparak uzun vadede birlikte gelişmeyi ve ortak bir kültürle büyümeyi önemsiyoruz. Birlikte yürüyeceğimiz yeni arkadaşlarımızı belirlemek, yeni yeteneklere ulaşmak ve bu süreci karşılıklı olarak daha verimli ve gelişim odaklı kılmak için alternatif yaklaşımlar geliştirmemiz gerekiyor. Türkiye ve dünyadaki iyi uygulamalardan ilhamla geliştirdiğimiz yenilikleri işe alım dahil tüm insan kaynakları süreçlerimize entegre ediyoruz. Grubumuzdaki farklı şirketlerde süreç yönetimine yönelik yeni uygulamalar başarıyla devam ediyor. Veri ile çalışma kültürümüzü uygun, potansiyel yeteneklere ulaşmak ve çalışılacak vakalardan ilham almak üzere veri projeleri çalışanları, yazılımcılar ve öğrencilerin katılımıyla Doğuş Teknoloji ile Doğuş Datathon’unu organize ettik. Yine Doğuş Teknoloji Geleceğe Giriş Genç Yetenek Programı ile teknik ve yetkinlik bazlı değerlendirme

## DoAkademi

aşamalarını başarıyla tamamlayan 2., 3., 4. sınıf ve yüksek lisans öğrencileri Doğuş Teknoloji’de benzersiz ve dolu dolu bir staj deneyimi kazanıyor. Yeni mezun ve kariyerini e-ticaret sektöründe sürdürmek isteyen genç yetenekler için e ticaret platformumuz n11.com’da iki farklı programımız bulunuyor.

Bilgi teknolojileri alanında TalentHub, diğer bölümlerde çalışmak isteyenler ise Uğurlu Kariyerim programlarına katılabilir. Diğer bir teknoloji şirketimiz Related Digital’da ise yılın farklı dönemlerinde yeni mezun ve genç yeteneklere özel farklı staj programları organize ediyoruz. Tüm bunlara ek olarak üniversitelerle yakın temasta bulunuyor, farklı gençlik kulüpleriyle yeni iş birliği alanları yaratıyoruz. Bu programlar dışında çalışanlarımızın çocukları için toplumsal yatırım projelerimiz kapsamında iş eğitimlerimizle kodlama eğitimleri organize ederek gelecek

kuşağın potansiyel adaylarının da gelişimlerine destek veriyoruz.

Yüz yüze iletişime dayalı eski dünya düzeninin neredeyse kökten değiştiği günümüzde mevcut koşullara uyum sağlayarak staj programlarımızı dijitale taşıdık. Bu yıl Ocak ayında tüm Grup şirketlerimizdeki toplam 140 stajyerimiz için ‘Online Stajyer Gelişim Programı’nı hazırladık. Stajyerlerimiz program boyunca Doğuş Grubu markaları ve projeleri hakkında detaylı bilgi alırken; kişisel gelişimden mesleki eğitimlere kadar pek çok alanda deneyim kazanma fırsatı buldular. Doğuş Grubu Sektör Sohbetleri’nde yöneticiler ilham veren kariyer yolculuklarını genç yeteneklerle paylaştı. Doğuş Grubu’ndaki çevik, veri ve deneyim odaklı çalışma kültürü ile bilgi sahibi olan stajyerlerimiz, networking atölyelerinde farklı ekiplerle tanışma ve sohbet etme fırsatı buldu. CV danışmanlığı seansları ile de stajyerlerimize kariyer yolculuklarında rehberlik desteği verdik. ■





*Together*

Let's build Şişecam's future together

# “ÇALIŞAN DENEYİMİ ÖNCELİĞİMİZ”

**E**sas Gayrimenkul İnsan Kaynakları Müdürü Aslı Kemal, temel stratejilerinin en iyi çalışan deneyimini sağlamak olduğunu vurguluyor. “Çalışan sağlığı, şeffaf ve kesintisiz iletişim, iş sürekliliği, bu stratejinin parçaları” diyor. Çalışan deneyimini iyileştirmenin, çalışılması arzu edilen bir işveren olmanın her daim ilk hedefleri olduğunu ekliyor.

Esas Gayrimenkul İnsan Kaynakları Müdürü Aslı Kemal, 1,5 yıl önce başlattıkları kültürel dönüşüm yolculuğunda temel İK stratejilerinden birinin de çalışan deneyimini iyileştirmek çalışılması arzu edilen bir işveren olmak olduğunu vurguluyor.

## STRATEJİMİZİN 3 PARÇASI

Değerler, vizyon ve misyonun kurumların yapı taşlarını oluşturduğunu biliyoruz. Bizim de işveren markamızı oluştururken en önemli üç bileşenimizden biri; vizyon ve misyonumuzla bütünleşmiş, her işimizde rehber aldığımız değerlerimiz. Bir diğeri de; her alanda, her konuda çalışan deneyimini önemseyip çalışma arkadaşlarımızın sesine kulak vermemiz. Son olarak da her yeni projemizde ve kararımızda bize sürekli destek olan ve katkı üreterek başarılı olmamızı sağlayan üst yönetim desteğini hep yanımızda hissetmemiz.

## İŞİN SIRRI: ŞEFFAF İLETİŞİM

Pandemi sürecinin başından bu yana en önem verdiğimiz konular çalışan sağlığı ve iyiliği, şeffaf, kesintisiz iletişim ile iş sürekliliği oldu. Bütünsel olarak baktığımızda buna çalışan deneyimi demek yanlış olmaz.

İyilik ve sağlığı önde tutan, çalışan deneyimini iyileştiren her türlü uygulamaya sıcak baktık, bakmaya da devam ediyoruz. “Yeni normal” dönem olarak tanımlanan bu ve bundan sonraki süreçte de sanal platformlar çalışma hayatımızın içinde olmaya devam edeceğinden, İnsan Kaynakları Dijital Dönüşüm inisiyatifimizin ilkini iç iletişim ve çalışan deneyimi alanında gerçekleştirdik.

Bu platformla çalışma arkadaşlarımızla interaktif iletişim kuruyor, deneyimlerini öğrenmeye yönelik geribildirim alıyor

ve önerileri ilk ağızdan duyuyoruz.

Ayrıca sürekli öğrenme stratejimizle uyumlu olarak online eğitimlerimizi de bu platform üzerinden gerçekleştirirken, platformun çalışanlarımızın öğrenme yolculuklarının bir parçası olmasını sağlıyoruz. Çalışma arkadaşlarımıza zamandan ve çalıştıkları ortamdan bağımsız olarak hızlı, konforlu, aynı zamanda esnek ve pratik kullanıcı deneyimleri sunan bu platformu, tüm ekip arkadaşlarımız da çok sevdi.

Henüz ilk resmi vaka Türkiye’de açıklanmamışken, 2020 Mart’ının ilk günlerinde pandemi dönemine özel bir kriz yönetim ekibi kurmuştuk. O zamandan beri çalışan sağlığı, risklerin yönetilmesi, iş sürekliliği, iç iletişim konularında tüm ekip üyelerimizle düzenli olarak bir araya geliyor ve projeler geliştiriyoruz. Çok kısa özetle, bu süreçte tüm çalışma arkadaşlarımızın fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korumak, oluşabilecek ekonomik endişelerini, iş kaybetme korkularını önlemek, onlara karşı şeffaf olabilmek için çalışıyoruz. Hep ulaşılabilir olarak önerileri değerlendiriyoruz. Dayanışma ruhunu hep yaşatıyor, etkin bir şekilde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

## ÇOK HIZLI AKSİYON ALDIK

Detaya incek olursak, çevik bir yaklaşım ile ilk başta yüksek risk grubunda olan çalışma arkadaşlarımız olmak üzere bizler 20 Mart 2020 itibarıyla evden çalışma modeline geçtik. Yönetim Kurulu’ndan başlayarak tüm kademelerde şeffaf iletişimi sürdürdük ve bağlantımızı hiç koparmadık. Tüm üst düzey yöneticilerimiz ile birlikte gerçekçi ve umut verici pozitif mesajlar içeren bilgi paylaşımları yaptık. Genel Müdürümüz ve insan kaynaklarının ev sahipliği yaptığı



# “SORUMLU ŞİRKET” PROJELERİ

- Topluma fayda başlığıyla da bulunduğumuz illerde, “şehrin AVM’si olma” misyonumuzla gerçekleştirdiğimiz sosyal sorumluluk projeleri.
- Az bilinen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin, 12 ay tam zamanlı ve maaşlı olarak ilk iş deneyimlerini edinmelerini destekleyen İlk Fırsat Programı.
- Faaliyet yürüttüğümüz şehirlerde “İyilik Burda” diyerek, yerel yönetimler ile güçlü ilişkiler kurarak STK’ları desteklememiz ve ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak adımlar.
- Toplumsal fayda odaklı çalışmalarımızın bir diğer önemli ayağı olan “Burda Sağlığınız Esas” hareketi.

“e-saslı sohbetler”i her hafta gerçekleştirdik. Birbirimizi duyduk, birbirimizden öğrendik.

Çalışma arkadaşlarımıza pandeminin başladığı dönemde temin edilmesi oldukça zor olan maske ve hijyen malzemelerini çalışma arkadaşlarımıza sağlarken, tüm özel günlerde yine onların çok keyif alacağı hediyeler paylaşmayı ihmal etmedik.

Çalışan destek programımız kapsamında etkinlikler düzenleyerek, geniş bir kapsam ile çalışan destek programımızı aktif hale getirdik ve bunlar artık bizim için çalışan deneyimi sürecinin bir unsuru haline geldi.

İşyeri hekimimiz düzenli olarak sağlık durumunu kontrolü yaparken, çalışma arkadaşlarımıza bizim için değerli olduklarını her daim hissettirmeye gayret gösterdik ve göstermeye de devam ediyoruz.

## “SORUMLU ŞİRKET” PROJELERİMİZDEN BAZILARI

- Topluma fayda başlığıyla da bulunduğumuz illerde, “şehrin AVM’si olma” misyonumuzla gerçekleştirdiğimiz sosyal sorumluluk projeleri.
- Az bilinen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin, 12 ay tam zamanlı ve maaşlı olarak ilk iş deneyimlerini edinmelerini destekleyen İlk Fırsat Programı’na verilen destek.
- Faaliyet yürüttüğümüz şehirlerde “İyilik Burda” diyerek, yerel yönetimler ile güçlü ilişkiler kurarak STK’ları desteklememiz ve ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak adımlar.
- Toplumsal fayda odaklı çalışmalarımızın bir diğer önemli ayağı olan “Burda Sağlığınız Esas” hareketi.



## “ADAY DENEYİMİ” SÜRECİ

Biz #Birlikteyiz ve #SeninleBirlikte işveren markası söylemimizi oluştururken aslında kurumumuzda köklü bir dönüşüm süreci de başlattık. Kültürel dönüşüm yolculuğumuz insan kaynaklarının stratejik gücünü kullanarak insan kaynaklarının temsiliyle yürütüyoruz.

Çalışma arkadaşlarımızın çalışma şeklini, değerlere ve hedeflediğimiz kurum kültürüne uygun olacak şekilde dönüştürmeye başladık. Bu elbette ki çok uzun bir yolculuk, bu yolculukta önemli adımlar attığımızı söyleyebiliriz.

Mevcut çalışma arkadaşlarımızın deneyimini önemserken aday deneyimine odaklanmamak da olmazdı. İçerideki bu değişim ve dönüşümü dışarıya yansıtıp ortak bir dil oluşturarak, içeriden dışarıya yansıyan, değerlerimize, kurum kültürümüze paralel bir aday deneyimi tasarlamaya odaklandık. Adaylarımızı değerlendirirken de bunu bir kriter haline getirdik. Böylelikle artık biliyoruz ki, ilk çalışma gününde kapımızdan içeri giren çalışma arkadaşımız kültürümüzü sahiplenebilecek, değerlerimizi temsil edebilecek olan birisi olacak.

## DÖNÜŞÜMÜN SONUÇLARI

İşveren markası oluşturma yolculuğumuzda değişim ve dönüşümümüz, kurum içinde çok pozitif etki yarattı. Organizasyonun genelinde oluşturduğumuz değerler üzerine bir konuşma gündemi oluştu ve çalışma arkadaşlarımız arasında bir farkındalık sağlandı. Mesela “e-saslı sohbetler” serisini değerler temasıyla sürdürürken değerlerimizi günlük yaşantımızda nasıl yaşattığımızı birbirimizle paylaşmaktan keyif aldık.

Yine daha önce ifade ettiğim gibi çalışma arkadaşlarımıza kulak vermek bizim için çok önemli. Danışmanlar tarafından fasilite edilen odak grup görüşmelerinde, insan kaynakları departmanının stratejik yaklaşımından duyulan memnuniyetin yüksek olduğu yönünde geri bildirimler aldık.

#Birlikteyiz ve #SeninleBirlikte işveren markamızın yerleşmesi sonrası LinkedIn platformundaki görünürlüğün

artması, şirketimize gelen başvuruların yükselmesini sağladı ve bu başvurular, direkt bizim e-posta adresimize de yapılmaya başlandı. Başvuranlarda görünürlüğü arttırma isteği doğduğunu düşünüyoruz. Ayrıca iş başvurularında da yüzde 30 oranında artış yaşandı.

Şirket genelinde yaptığımız son NPS anketinde 51 gibi yüksek bir skor alındı. Buradan anlıyoruz ki çalışma arkadaşlarımızın Esas Gayrimenkul'ü başkalarına tavsiye etme oranı oldukça yüksek. Bu başarıda, çalışan deneyimi uygulamalarımız, sosyal medya görünürlüğümüzü arttırmış olmamız ve sektör paydaşlarımıza fayda sağlamak için gerçekleştirdiğimiz webinarlarımız ve sürekli devam ettirdiğimiz lider iletişimi gibi faaliyetlerin de katkısı büyük.

### KURUM KÜLTÜRÜNDE HEDEFİMİZ

Çalışan deneyimini ve çalışma ortamını iyileştirmek, çalışılması arzu edilen bir işveren olmak elbette önemli bir hedefimiz. Şöyle ki, gözünüzün arkada kalmadan çalışabileceğiniz ve her daim açık iletişimi benimseyen, güvenilir, herkesin inisiyatif alabildiği, öğrenmeye hevesli, hata yapmaktan korkmayan, çevik, birbirinden beslenip ilham alan ve topluma duyarlılığı hayat tarzı haline getirmiş, değerlerimizi sahiplenen bir ekip ve kurum kültürü oluşturmak.

Bu ekibin birbirine güveni tam ve şirket aidiyeti yüksek çalışanlar olması temin etmiş olmak da işin mükafatı oluyor aslında.

### “TOPLUMSAL FAYDA” MİSYONUMUZ

Dayanışma içinde olma ve toplumsal fayda üretme, bu konuda “sorumlu bir şirket” olma misyonuna sahibiz. Topluma fayda başlığıyla da bulunduğumuz illerde, “şehrin AVM'si olma” misyonumuzla birçok sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdik. Bu kapsamda ayrıca, az bilinen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin, 12 ay tam zamanlı ve maaşlı olarak ilk iş deneyimlerini edinmelerini destekleyen İlk Fırsat Programı'nın ev sahipliğinde, genç arkadaşlarımızla online kariyer panelinde bir araya geldik. Kariyerlerine ilişkin ipuçları verip onlara destek olduk, ilham verdik. Yeni dönemde de programın kurumsal destekçilerinden biri olmaya ve hatta mentorluk desteği vermeye de devam ediyoruz. Bunun yanında yakın zamanda sürdürülebilirlik tarafında da ekip arkadaşlarımızı dahil edeceğimiz yeni çalışmalar yapmaya hazırlanıyoruz. Toplumsal faydayı her zaman için önemsiyoruz. Özellikle içerisinde bulunduğumuz bu zorlu dönemde kamu yararına pek çok projeyi gerçekleştirdik. Tüketiciler sevdikleri, alışveriş yaparken tercih ettikleri markaları sosyal sorumluluk projelerinde de

görmek istiyor. Faaliyet yürüttüğümüz şehirlerde “İyilik Burda” diyor ve yerel yönetimler ile güçlü ilişkiler kurarak STK'ları destekliyor, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayacak adımlar atıyoruz. Bulduğumuz şehirlerde, ticari bir kuruluş olmanın yanı sıra lokal üretimi destekliyor ve lokal girişimlere AVM'lerimizde yer vermeyi kiralama stratejimizin bir parçası olarak görüyoruz. Pandemi ile mücadeleye katkı sunma amacıyla, alışveriş merkezlerimizin hizmet verdiği şehirlerde Sağlık İl Müdürlükleri ile ortak çalışma yaparak maske ve tulum bağışında bulunuyoruz. Sokak hayvanları için, faaliyet gösterdiğimiz şehirlerde belediyeler ile iş birliği içerisinde hareket ederek, mama istasyonları kuruyor ve hayvanlar için mama temin ediyoruz. Yine bulunduğumuz şehirlerin spor takımlarına verdiğimiz destekleri de, “İyilik Burda” hareketimizin bir parçası olarak görüyoruz.

### “BURDA SAĞLIĞIMIZ ESAS”

Toplumsal fayda odaklı çalışmalarımızın bir diğer önemli ayağında olan “Burda Sağlığınız Esas” hareketinden de bahsetmek isterim. Bu kapsamda hayata geçirdiğimiz “Güvenli QR” sistemi, ziyaretçilerimizin alışveriş merkezinin hijyen durumunu anlık olarak görebilmelerine olanak tanıyor. AVM içerisinde ortak alanlarda bulunan QR kodlar, akıllı bir telefon kamerası ya da QR kod okuyucu programlar yardımıyla taratılıyor. Ziyaretçiler, kodu okuttuktan sonra karşlarına çıkan ekranda, ilgili alanın son temizlik kayıtlarına ulaşabiliyor, sürecin detaylı bir dökümünü hızlı bir

şekilde kontrol edebiliyor. AVM ve mağazalar yedi gün yirmi dört saat denetleniyor. Ayrıca ziyaretçilerimizle şeffaf bir iletişim kurmak adına “www.burdasagliginizesas.com” adresi üzerinden tüm hijyen prosedürlerini de , yine bu hareket dahilinde paylaşımına açtık. Sürdürülebilirlik kapsamında WWF ile yeşil ofis çalışmalarına da devam ediyoruz. Doğaya, çevreye ve topluma duyarlılık temel değerlerimizden bir tanesi ve bunun çalışma arkadaşlarımızın gönüllülükle anlam buldukları ve katma değeri yüksek bir dönüşüm yolculuğu olacağına inanıyoruz.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Sıfır Atık Yönetmeliği'nde yer alan kriterlerini yerine getirerek AVM'lerimizde “Sıfır Atık Belgesi” almaya hak kazandık ve çevresel faaliyetlerimizle doğa dostu olduğumuzu ortaya koyduk. Sorumlu marka anlayışı ile çevreci uygulamaları hayata geçirerek gelecek nesillere daha yaşanabilir bir çevre ve sürdürülebilir bir dünya bırakılması adına önemli bir misyon üstleniyoruz. ■

“**Sorumlu marka anlayışı ile çevreci uygulamaları hayata geçirerek gelecek nesillere daha yaşanabilir bir çevre ve sürdürülebilir bir dünya bırakılması adına önemli bir misyon üstleniyoruz.**”

**YORG**GLASS

[in](#) [ig](#) [f](#) [t](#) [v](#) /yorglass

[www.yorglass.com](http://www.yorglass.com)

**CAMIN  
DÜNYAYA  
AÇILAN  
KAPISIYIZ**

# “ÇALIŞANI ANLAMAYA ÇALIŞIYOR, ARAYA MESAFE KOYMUYORUZ”

**N**uh Çimento Grubu, 55 yıllık geçmişe sahip. Grubun insan kaynakları direktörü Ersin Başyıldız, “Başarı”, “Hayat” ve “Gelecek” üçgenini vazgeçilmez bileşenleri olduğunu söylüyor. Başyıldız, COVID döneminde hiçbir çalışanın hak kaybına uğramadığı gibi, ek prim ödemesi yaptıklarına dikkat çekiyor.

## VAZGEÇİLMEZ ÜÇGENİMİZ

İşveren Markası kavramı, İnsan Kaynakları departmanlarının iş alanı gibi algılanmış ya da sahiplenilmiş olsa da kurumların hikayeleriyle özdeşleşen fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydaların karşılık bulmasıdır. İşveren markası artık ticari marka değerine katkı sağlayan çok ciddi bir etken haline gelmiştir. Çalışan, müşteri, tedarikçi, hissedar yani paydaş ilişkisi iç içe geçmiştir.

Bu perspektifle baktığımızda biz Nuh Çimento Grubu olarak 1966’dan bugüne 55 yıllık tarihi ile yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren sektörde lider bir grubuz.



Kurum kültürümüz köklü, sağlam ve güçlü dinamiklere sahip. Bu kurum kültürünün içerisinde bugüne kadar yaklaşık 10 bin farklı çalışan hikayesi, binlerce tedarikçi, yüzlerce müşteri ile çok kıymetli ortak ve hissedarlarımız var.

Nuh Çimento Grubu kendisini her alanda ispatlamış dev bir marka. Aile, güven ve birlik duygusu bugünkü nesile miras kalan en önemli değerler. Çalışan ve işveren arasında güçlü bağlar var. Yarım asrı çoktan geride bırakmış bu başarı yolculuğunda

birçok mutluluk, zafer ve başarılar olduğu gibi elbette üzümlük ve mutsuzluklar da var. Biz bu bağlamda Başarı, Hayat ve Gelecek üçgenini vazgeçilmez bileşenlerimiz olarak görüyoruz.

## COVID SÜRECİNİ NASIL YÖNETTİK?

Salgınının ülkemizi henüz etkisi altına almadan önce aldığımız önlemlerle ve organizasyonumuzun mevcut yetkinlikleri ve gelişim alanları ile stratejimizi ve yol haritamızı belirledik. Toplum üzerinde bir taraftan büyük tahribatlar bırakırken diğer taraftan da büyük değişimleri hızlandıran bu eşi görülmemiş zor dönemde, 7/24 yaşayan organizasyonumuzun iş süreçlerinde herhangi bir aksama yaşamadık.

Bu süreç çalışanların şirketimize, şirketimizin de çalışanlarına olan güvenini daha da güçlendirdi. Hibrit çalışma modelini kültürümüze entegre ettik. Çalışma alanlarımızın sağlıklı yaşam alanlarına dönüşmesi ve psikolojik güven ortamı bu süreçteki en önemli odak noktamız oldu.

Pandemi süreci itibarıyla çalışma ortamlarının düzenlenmesi, çalışanlar için alınması gereken önlemler, olası hastalık ve bulaş durumunda alınması gereken aksiyonlar, talimatlar, kişisel ve kurumsal olarak koruyucu tedbirler olmak üzere tam kapsamlı olarak

# ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİNDE FARK YARATTIK

**Çalışan devir oranımız yüzde 5,5 düzeyinde. Son 3 yıl içerisinde her yıl 1 puan geriye doğru seyir oluştu. Ayrıca 30 yaş altı çalışan sayımızın bu yıl yüzde 5 artmış olması da gözlemlediğimiz parametrelerden biri. İlanlarımıza başvuru sayısı her yıl ortalama yüzde 100'ün üzerinde artıyor. Çeşitlilik ve fırsat eşitliği yönünde de somut adımlar attık. Teknik kadroda yani sahada kadın çalışan ve yönetici sayımızı artırma yönündeki önceliğimiz fark yaratmaya başladı. Öte yandan "İş'te Engel Yok" programıyla "Kontenjan Fazlası Engelli İstihdamı" ödülümüz de bulunmaktadır.**

gerekli yüzlerce farklı uygulama hayata geçmiştir. Farkındalık kazandırma, bilgilendirme ve adaptasyon sağlamak adına tüm paydaşlarımızla süreci entegre olarak iyi yönettiğimizi düşünüyoruz.

Organizasyon olarak görev tanımlarımızı yeni iş yapış modellerimize göre yeniden dönüştürdük, çalışma kültürümüzü dengeli bir şekilde değişen şartlara uygun hale getirdik.

Çalışan sağlığına verdiğimiz önem ve değer göstergesi olarak, Covid-19 özelinde neredeyse bir poliklinik standartlarına çıkardığımız iş yeri hekimliğimiz 7/24 faaliyet göstermektedir. Çalışanlarımız sağlık problemlerinin yanında gerekli tahlillerini yaptırabiliyor, gerekli durumlarda test kitleri uygulaması yaptırabiliyor, kişisel koruyucu malzemelerini rahatlıkla temin edebiliyorlar.

Bunun yanında tüm çabalarımıza karşın Covid-19'a yakalanan ve hastalığı atlaman tüm çalışanlarımıza hastalığın kalıcı etkilerini belirlemek ve erken tedavi sürecini başlatmak amacıyla kapsamlı check-up hizmeti almalarını sağlıyoruz.

## ÇALIŞANLARA EK PRIM DESTEĞİ

Bu zorlu süreçte herhangi destekten (kısa çalışma ödeneği vb.) faydalanmamıza gerek kalmadı. İstihdamımızın arttığı bu dönemde pandemiye bağlı iş günü kaybımız yaşansa da çalışan haklarında hiçbir

mağduriyet oluşturmadık. Pandemi başlangıcı itibariyle özveriyle çalışan tüm mavi yaka çalışanlarımıza 3 ay boyunca ücretlerinin yüzde 30'u kadar ilave olacak şekilde prim desteği sağladık. Beyaz yaka çalışanlarımız için de takdir primleri verildi. Çalışanlarımızın aile fertlerinde yaşanan iş kayıpları ve yaşam standartlarını korumak adına piyasa koşullarının üzerinde iyileştirmeler yaptık.

Tüm çalışan ve ailelerine özel farklı zaman aralıklarında, etkileşimli online eğitim sınıfları oluşturarak sosyalleşme alanları yaratıyoruz.

Bu kapsamda çalışanlarımızın "Aile ve Çocuk, Hobi Kulübü, Beslenme ve Diyet, Psikoloji, Meditasyonlar, Fitness, Yoga, Mindfulness, Nefes, Kişisel Gelişim ve Koçluk" ana başlıklarında 50' nin üzerinde online eğitime katılımlarını sağladık.

Çalışma ortamlarımızın birer yaşam ortamlarına dönüştüğü ya da yaşam alanlarımızın çalışma ortamlarıyla iç içe geçtiği, dönüştüğü bu zamanlarda disiplin ve esneklik arasındaki zemini sağlam ve güvenli bir ortama dönüştürmeyi çok önemsiyoruz. Dolayısıyla değişen

iş ortamı ve iş gücü yönetimi üzerinde daima güven ortamı, adaptasyon ve anlamlı bir bütünlüğü çok önemsiyoruz.

## YÜKSEK LİSANS VE MBA OLANAĞI

Çalışanlarımız özelinde, piyasa şartlarına bağlı araştırma ve verileri çok önemsiyor, her yıl düzenli olarak karşılaştırma çalışmalarına katılıyoruz. Ücret ve yan haklar konusunda standartları ve şeffaflığı ön planda tutuyoruz. Nuh Çimento'da çalışmanın avantajlarını ve güçlü yönlerini yeteneği çekebilme konusunda çok iyi kullanıyoruz. Bu anlamda yeni ve genç yeteneklere gerçekçi bir yaklaşım sergiliyoruz. Örneğin bir mühendis adayına plazayı değil fabrikayı, merkezi değil sahayı gösteriyoruz. Şehrin kalabalığından uzak olup yaşayarak öğrenebilecekleri, geleceklelerini saha da çizebilecekleri ortamı ve buradan çıkan ilham verici hikayeleri anlatıyoruz. Bu vizyonla farklı şehirlere işe alım yaptığımız genç çalışanlarımıza fabrika kampüsümüzde kalabilecekleri bireysel lojmanlar tahsis ediyoruz. Aile lojmanlarımızla beraber 90 kişi kapasiteli bu tesislerimizde sosyal imkanları da oluşturarak çalışma alanlarımızı yaşam alanlarıyla entegre edebilmenin en iyi



## 3 BİLEŞENİMİZLE DÖNÜŞÜYÜRÜZ

1 “Nuh Çimento’da Başarı Var!” diyerek başarının bizim için tek bir günlük olmadığını bir ömüre sığan hikayelerin var olduğunu görüyoruz. Her gün geliyor, öğreniyor ve değişiyoruz.

2 “Nuh Çimento’da Gelecek Var!” diyerek çalışanlarımızın burada geleceklerini görebildiklerini, kariyerlerini planlayabildiklerini, çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebildiklerini ve bugünün başarılarıyla geleceği inşa edebildiklerini görüyoruz.

3 “Nuh Çimento’da Hayat Var!” diyerek de daima tek önceliğimizin insan olduğunu, tüm iş süreçlerimizden önce çalışanlarımızın sağlığı, güvenliği ve huzur ortamının önemli olduğunu biliyoruz.

Dolayısıyla bu 3 bileşen üzerine inşa ettiğimiz uygulamalarımızı Üst Yönetimimizin kesintisiz desteği ve kararlılığı ile çalışanlarımızın yeteneklerini keşfedecekleri, çeşitlendirebilecekleri ve geliştirebilecekleri sistem ve iklimi değişen koşullara göre dönüştürüyoruz.

yolunu deneyimliyoruz.

Yine fabrika kampüsümüzde sadece çalışma ve konaklama değil öğrenme ve gelişim yolculuğunda yüksek lisans yapma imkânı da sunuyoruz. Bir üniversite ile yaptığımız özel anlaşma ile fabrika kampüsümüz içerisinde çalışanlarımıza özel yüksek lisans programları yaptık. Çalışanlarımızın üniversiteye giderek vakit kaybetmelerini önleyerek mesailerini de içine alan zamanlarda akademisyenleri fabrikamıza davet ederek MBA programları yaptık. Bu programlarda sektörümüz ve şirketimize özgü vaka çalışmalarının incelenmesi ve çalışılmasına imkân sağladık. Teknik çalışanlarımızın yönetsel ve stratejik yetkinliklerine özel programlar oluşturduk.

Genç yeteneklerin özellikle çevre, iklim ve sosyal politikalar üzerinde duyarlı olduğunu görmek bizlere umut veriyor. Bu alanlardaki projelerimiz ait olma hissini teşvik ettiğini duymak bizi motive ediyor. Örneğin bir çalışanımızın önerisi üzerine hayata geçirdiğimiz Kedi Evi’imiz bugün 60 kedi kapasiteli, ısı yalıtımlı, düzenli

veteriner kontrolü ile yönetilen fabrika kampüsümüzün en sevimli dostlarını barındırıyor. Öte yandan dileyen çalışanlarımız kendilerine ayrılan laboratuvarında beton obje atölyelerinde yaratıcı eserler üretebilirken, kürek kulübümüzde de farklı spor deneyimlerini yaşayabiliyor. Her yıl binlerce fidanı toprakla buluşturuyor, vakfımızın inşa ettiği okullarda sosyal projelere katılım sağlayabiliyorlar.

Kıdemli çalışanlarımız için de emekli olup şirketimizde belli bir süre daha çalışmalarına fırsat veren Tecrübe Transfer Programını da hayata geçiriyoruz. Bu program ile kıdemli çalışanlarımızın emeklilik sonrası yeni hayatlarına adaptasyon sürecine katkı sağlamayı hedefliyoruz.



### BASİT VE SADE BİR DİL KULLANIYORUZ

İletişimimiz yoğun ve karmaşık değil, aksine oldukça basit ve sade bir dil kullanıyoruz. Çalışan bağlılığını önemsiyoruz ancak anlamaya odaklanıyoruz. Anlamlı bir birlikteliğin keşif noktalarında değer oluşturmaya çalışıyoruz. Çalışanlarımız adına hayal kurmuyoruz, plan yapmıyoruz. Otorite, mesafe ve sınırlar koymuyoruz. Bu anlamda merkezi yönetim yapımız yok, tüm yöneticilerimiz fabrikalarda çalışıyor. Açıkçası liderlik, koçluk, mentorluk misyonları ve etiketlerini de kullanmıyoruz. Kimseye bu sorumluluğu vermiyoruz. Tamamen doğal bir iklimde yapıcı ve teşvik edici iklimi inşa etmeye çalışıyoruz. Şeffaf bir şekilde amaç ve anlam bütünlüğünde olmayı tercih ediyoruz. Her çalışanımızın kendi potansiyeli ile kendisini iyi hissedebileceği esnekliğe ve zindeliğe odaklanıyoruz. Konfor alanlarının değerli olduğunu düşünüyoruz. Kimseyi korkutacak veya endişe etmelerine neden olacak köklü değişimler yerine iyileştirme ve geliştirme alanlarına odaklanıyoruz. ■

➤ **Somut ihtiyaçlara ve fırsat alanlarına odaklanıyor, açık iletişim ile sistemin kendi kendine çözüm üretmesini de sağladığını görüyoruz. Bu yüzden yukarıdan aşağıya inen kurum hikayelerinin peşinden gitmek yerine her çalışanımızda ayrı hikaye oluşturma ortamına imkan sağlamaya çalışıyoruz.**



*Bir sabun kadar*

faydalı

bir sabun kadar

hayatın vazgeçilmez parçası

olmak için çalışıyoruz

1927'den beri...



# 76 YILDIR ODAĞIMIZ “İNSAN”

**T**ürkiye'nin en büyük gruplarından Yaşar Topluluğu, 76 yıla dayanan bir faaliyet geçmişine sahip. Boya sektörüyle başlayan ve gıda sanayii ile büyüyen topluluk, çeyrek asrı aşkın süredir yetenek yönetimini sürdürüyor. Yaşar Holding İnsan Kaynakları Direktörü Aylin Yüksel Gençyürek, işveren markası stratejilerini, yeni yetenekleri çekmek için yürütülen programları anlattı.



## STRATEJİNİN 3 BİLEŞENİ

Yaşar Topluluğu'nun işveren markası olmasının temelinde tecrübe ve insana saygı; stratejisinin temelinde ise şeffaflık, samimiyet ve tutarlılık var. Yetenekleri çekmek, yetenekleri korumak ve uzun yıllar birlikte çalışmak için tüm süreçlerde şeffaf olmak, şirketin hedeflerini, beklentilerini samimiyetle aktarmak, kararların arkasında durarak tutarlı olmak, çalışanlarımızı ve potansiyel çalışanlarımızı duymak gerekiyor. Bununla birlikte, süreci yaratmak ve her kademedeki çalışanımıza hitap edebilmek önemli. Bu amaçla, empati yoğun bir yönetim anlayışı benimsiyoruz. İyi birer dinleyici olmak, çalışanlarımızı duymak, onların çalışma yaşamına ilişkin beklentilerini şirketin kültürü ve ortak amaçlar doğrultusunda değerlendirmek ve karşılıklı memnuniyet ve mutluluğu yaratacak şekilde açık ve şeffaf olmak önemli.

Kuruluşumuzun her faaliyet alanında geribildirim kültürü yaratmaya çabalarak, farklı bakış açılarının ve gelişim odaklı iletişim yollarının hem stratejik planlamamıza hem de huzurlu bir çalışma ortamı sağlamamıza katkı sağlayacağını düşünerek, çalışanlarımızı kendi fikirlerini paylaşma konusunda yüreklendirmek, işveren markamızın yansıtmasını istediğimiz özelliklerinden biri.

## COVID 19 DÖNEMİ STRATEJİLERİ

Tüm şirketlerin hız, çeviklik ve işveren markası olma anlamında değerlendirildiği bir dönem yaşadık ve yaşamaya devam ediyoruz. Salgının dünyada yayılmasıyla birlikte, insan kaynakları departmanlarımızın koordinasyonunda yurt içi ve yurt dışındaki tüm şirketlerimizde ve fabrikalarımızda tedbirlerimizi artırarak, çalışanlarımızı hızlı ve doğru bilgilendirerek, bilinçlendirerek ve

şeffaf bir biçimde iletişimimizi sürdürerek süreci yönettik.

Gıda, içecek, tarım ve hayvancılık gibi insan sağlığı için kritik öneme sahip sektörlerde faaliyet gösteriyoruz. Pandemi döneminde sağlığın ve beslenmenin önemi çok daha iyi anlaşıldı. Bu süreçte en yakınlarımız; çalışanlarımız önceliğimiz oldu. Pandeminin başında en önemli konumuz, hissedilen yoğun belirsizlik ve tedirginlik ortamında çalışanlarımızın güvenli ve huzurlu hissetmelerini sağlamaktı. 2020 yılının mart ayında, çalışanlarımızın hem birey hem aile olarak bu yeni duruma uyum sağlamaları için çeşitli izin uygulamaları ile çalışanlarımıza zaman tanıdık. Bu süreç de bize gerekli tedbir ve hazırlıkları yapabilmek için süre kazandırdı. İdari izin ve yıllık izin kullanımı gibi uygulamalar sonrasında uzaktan çalışmaya

# TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Toplumsal cinsiyet eşitliği dünyamızı daha iyi bir yaşama ulaştıracak konulardan biri. Şirketlerimizde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Gruplarımızda aktif görev alan 110 çalışanımız, kadının yaşamda güçlenmesi, iş yaşamında daha aktif rol alması, erkek egemen rollerde görev almak üzere kadınların desteklenmesi konularında fikirler üretiyor, projeler geliştiriyorlar.

Yaşar Topluluğu olarak yıllardır sürdürülebilirlik çalışmalarını sürdüren, hedefler koyan, raporlayan ve bu konuyu odağında tutan bir kurum olarak bu konuda da rekabet avantajına sahibiz. Uzun yıllardır sürdürmekte olduğumuz toplumsal katkı projelerimiz ile toplumun eğitim, kültür, sanat ve spor alanlarında gelişimini destekliyoruz. İş ortaklarımızın işlerini geliştirmek, onları da sürdürülebilirlik hedeflerimize dahil etmek bizim için daimi bir hedef. Gönüllülük esasıyla katılımı artırdığımız sürdürülebilirlik çalışmalarımızda 180'e yakın çalışanımız aktif görev alıyor. Daha güzel bir gelecek için hepimizin sorumluluğu var. Biz daha iyi bir dünya için "gönüllüüz" ve çalışanlarımız da aynı duyarlılıkta olduğu için mutluyuz.

uygun rollerde görev yapan çalışanlarımızı uzaktan çalışma modeline geçirecek dönüşümlü çalışmayı destekledik.

Nisan ayında beyaz yaka çalışanlarımızın yüzde 50'si uzaktan çalışma kapsamında görev yapar duruma gelmişti. Ekiplerimizde sosyal etkileşimi sağlayabilmek amacıyla uzaktan erişim sağlayan teknoloji kullanımını (videokonferans, dijital platformlarda toplantı vb) artırdık. Uzaktan çalışma konusunda eğitimler düzenledik. Sık sık iletişim kurarak kendilerini ve sevdiklerini koruyabilmeleri için bilgilendirmeler yaptık.

İşe alım ve yetenek kazanımı süreçlerimizi durdurmamak, ancak süreçlerde ertelemeler oldu. Belirsizlik dönemlerinde en önemli şey "iletişim". İletişimi sağlayarak, süreçlerle ilgili bilgi vererek adaylar ve potansiyel adaylarla bağlantımızı koruduk, bilgilendirmeleri zamanında yaptık. İşveren markası yaratma sürecinin başarıya ulaşması etkili bir iletişimle mümkün. Etkili iletişim ise sadece insan kaynakları departmanlarının değil, şirketin tüm fonksiyonlarının görev ve sorumluluğu.

Pandemi gibi kriz süreçlerinde şeffaflık çok daha önem kazanıyor. Her gün birbirinden farklı mesaj ve bilgiyle karşılaşıyoruz. Tedirginliğe ve endişeye yol açacak kirli bilgiyi ortadan kaldırmak ve çalışanlarımızın kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için gerekli bilgilendirmeleri belirli sıklıklarda yaptık ve yapmaya devam ediyoruz. Çalışma düzenimizi gerektiğinde değiştiriyoruz.

## ADİL İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKAMIZ

Yaşar Topluluğu olarak asıl hedefimiz, bugün ve gelecekteki paydaşlarımıza daha iyi bir yaşam sunmak. Daha iyi bir yaşam ise sağlıklı ve sosyal gelişimini sürdüren bir toplum, güçlü bir ekonomi, kaliteli ürün ve hizmet, kaynaklarını cömertçe sunmaya devam eden doğa ile mümkün. Sürdürülebilirlik anlayışımız tüm bunları karşılıyor. Biz, dünyamıza iyi bakmak, onu gelecek nesillere taşımak için işimize, çalışanımıza, topluma, iş ortaklarımıza ve çevreye iyi bakıyoruz.

İnsan kaynağı stratejimiz ile yenilikçi, motivasyonu ve performansı yüksek, nitelikli iş gücünü istihdam etmeyi ve bu iş

gücünü sürdürülebilir kılarak bağlılığı artırmayı amaçlıyoruz. "Doğru işe doğru insanı yerleştirmek" ilkesi ekseninde şekillenen insan kaynakları stratejimiz, adil insan kaynakları politika ve uygulamalarımız ile çalışılmak istenen şirketler arasında ilk sıralarda bulunma, bir cazibe merkezi olmayı kapsıyor.

Çalışanlarımızın mesleki gelişiminin yanı sıra kişisel gelişimini de aktif bir biçimde destekliyor, öğrenme yöntemlerinin odağını açıklayan 70:20:10 Etkili Öğrenme Modeli'ne göre gelişim planlarını oluşturuyoruz. Bu yaklaşıma göre; gelişimin yüzde 70'i deneyim edinerek, uygulayarak ve iş başında öğrenerek, yüzde 20'si ilişki yönetimi ve iletişim sırasında öğrenilerek, yüzde 10'u ise formel eğitim yöntemleri ve sınıf içi eğitimle sağlanıyor. Sorumlu üretim ve tüketim bilincinin yönetim kademesinde sınırlı tutulmayarak tüm çalışanlara aktarımı için etkileşimli bir mekanizmanın kurulmasını sağlamak amacıyla Topluluk şirketlerinde iç eğitimciler belirlenerek eğitimler veriliyor.

➤ Yaşar Topluluğu'nun işveren markası yolculuğundaki yaklaşımı; çalışanların bağlılığını ve aidiyetini geliştirmeyi sürdürmek için doğru değer önerileri sunmak; potansiyel çalışanlar için 'Topluluğu' geleceğe taşıyacak vizyona sahip, topluma ve dünya sorunlarına duyarlılık başta olmak üzere kurumun değerlerini benimseyen çalışanları kuruma kazandırmak; kurumdan ayrılan çalışanların halen kurum elçiliğini sürdürmeye devam ettiği ve fırsat olduğunda yeniden aynı kurumda çalışmasını sağlayacak pozitif ilişki ve iletişimi sağlamaktır.

# YETENEK YÖNETİMİ STRATEJİMİZ

Toplulukta ilk kez 1998 yılında “Yaşar Yetenek Yönetimi Programı”nı hayata geçirildi. Programla Yaşar Topluluğu’nun liderlik bilgi birikiminin sürekliliğini sağlamak, kurumun bilgi ve deneyimini korumak/geliştirmek, gelecek dönemin ihtiyaçlarını öngörmek ve pozisyonları yedekleyecek iş gücünü hazır bulundurmak amacındayız.

**LİDERLİK GELİŞİM PROGRAMIMIZ** Yaşar Topluluğu’nun vizyon ve stratejileri doğrultusunda değerleri yaşatan liderleri geliştirmek, yeni liderler yetiştirmek ve ortak liderlik kültürü yaratmak amacıyla “Lider Yaşarım Liderlik Gelişim Programı” uyguladık. Mentorluk Programı’yla; şirkette var olan bilgi, tecrübe ve kültürün nesilden nesile aktarılması, kurum kültürünün hızlı benimsenmesi ve güçlenmesi, kendi iç kaynaklarımızla beslenmesi, şirketler arası yaklaşım ile topluluk içi iletişim ağının genişlemesi ve güçlenmesini hedefledik.

**Y KUŞAĞIYLA İLETİŞİM** Yaşar Topluluğu İcra Başkanı’nın, Y kuşağı çalışanlarımızla buluşmasını sağlayarak; karşılıklı iletişimi artırmak, hedef, kültür, ilke ve prensiplerinin benimsenmesine katkı sağlamak, çalışan bağlılığını artırmak, yeni neslin çalışma ortamından, şirketinden, yöneticisinden beklentilerini ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla hayata geçirilen Y-Connected Program çalışanın sesini duyabildiğimiz bir araç oldu. Nesillere göre değerlendirsek Y neslinin ağırlığı her geçen gün artıyor. Tüm çalışanlarımızı dinlemek, anlamak önemliken Y nesli bu konuda daha hassas. Onlarla sürekli iletişimde kalmak ve mutlu çalışma ortamı yaratmak önem kazanıyor. Hemen arkasından gelen Z nesli ise yapacağı işte ikna olmak istiyor, daha sorgulayıcı. Nesiller arası bu farklılıklar İK süreçlerimizin ve uygulamalarımızın da dönüşümüne kaynak oluyor.

**DENEYİMLİ BİR ORGANİZASYONUZ** Yaşar Topluluğu, yüzde 65’i Y nesli olmakla birlikte, farklı nesillerin görev aldığı, çeşitliliğe sahip bir organizasyon. Kıdem yılı ortalamamız 9,1 ve çalışanlarımızın yüzde 29’u topluluğumuzda 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip. Tüm çalışmaların hedefi, yeteneklerin kuruma kazandırılması ve yeteneklerin kurumda kalabilmesini sağlamak. Bu veriler de doğru yolda olduğumuzu gösteriyor.

## ÇALIŞANLARIN İŞVEREN TERCİHLERİ

Çalışanlar için, sorumluluk verilen, yetkinliklerini sergileyebilecekleri, iş-özel yaşam dengesini korudukları, tatmin edici maddi olanaklara sahip ve kendilerini geliştirmeye fırsat tanıyan kurumlar her zaman çekiciliğini koruyor. Son yıllarda sosyal paylaşımların artması, sosyal medyanın da görünürlüğü ve bilinirliği artırmasıyla toplumsal katkı projelerine verilen önem ve bu projelerde gönüllü olarak yer alma isteği de arttı. Yaşanan doğal afetler, iklim kriziyle mücadele konusundaki duyarlılığı artırdı. Bir bütün olarak bakarsak, sürdürülebilirlik konusu herkesin gündeminde. Çalışanlar ve potansiyel çalışanlar, işverenin sürdürülebilirliğe bakışına, uygulamalarına, gerçekten

sürdürülebilirlik hedefiyle mi yoksa “yeşil badana”(greenwashing) tabir edilen sadece göz boyamak için mi sürdürülebilirliği dile getirdiğine dair tatmin olmak istiyor ve sürdürülebilirlik için gerçekten çaba gösteren işverenle çalışmak istiyor.

## YENİ DÖNEM HEDEFLERİMİZ

İşveren markası yolculuğunda liderliği üst yönetim üstlense de, asıl görev fonksiyonların yöneticilerine düşüyor. Çalışanla sürekli iletişim halinde olan, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini duyan, yaşadıkları sorunları anlayan liderler işveren markası yaratma sürecinin can damarları.

Yöneticilerimiz için verilen liderlik eğitimlerinde değinilen en önemli konulardan bir tanesi çalışanı dinlemek, sözcüklere dökemese, söylemese bile aklındaki ve kalbindeki duyabilmek.

Bu da iyi iletişimle mümkün. İşveren markası yolculuğumuzda iletişim kanallarımızı genişletmek, artırmak, empatiyle yaklaşarak çalışanlarımızı daha fazla duymaya çalışmak bizim için önemli. Çalışanlarımıza ne kadar empatiyle yaklaşırsak, beklentilerini ne kadar anlarsak etki alanımızın o kadar geniş olacağını ve sonuca ne kadar hızlı ulaşacağımızı biliyoruz.

76 yıldır sektörlerinin öncüsü olan şirketlerle ülke ekonomisine katkı sağlayan sanayici bir topluluk olarak çalışanlarımıza ve potansiyel çalışanlara sunduğumuz değer önerilerimizi çeşitlendirmek bizim için önemli bir hedef. “Neden”lerin cevaplarını bulacakları önermelerle onlara ulaştığımızda kalıcı, köklü ve karşılıklı faydayı sağlayan uzun soluklu bir ilişki kurulacağına inanıyoruz. ■

# Business Awards

Türkiye'nin Ödüllü Şirketler Dergisi

Ağustos - Eylül 2021



## Ödüllü Şirketler'21

Türkiye'nin yeni nesil iş dergisi FAST Company, Ağustos sayısı ile birlikte, Ödül, Özel Sertifika ve Global Değeri olan belgeleri olan şirketler için BUSINESS AWARDS adlı bir dergi yayınlayacak.

Bu özel dergide, Ödül, Plaket, Özel Sertifika, Global anlamı olan belgeler alan şirketlerin öykülerine yer vereceğiz. Başarı öykülerini paylaşmayı amaçlayan bu dergide siz de yerinizi alın.

İÇERİK / İLAN İÇİN  
SON TARİH:  
23 TEMMUZ 2021

İLETİŞİM İÇİN  
burcu@fastcompany.com.tr  
0553 776 07 24

**FAST COMPANY**  
FASTCOMPANY.COM.TR

# “HEDEF ÇALIŞANLARI GÖZETEREK BÜYÜME”



Vittorio Zagaia, Aram Kalenderoğlu, Volkan Sarıcı

**G**alata Taşımacılık, 1997 yılında 10 kişi ile yola çıktı, şimdi 200 kişiye ulaştı. Şirketin CEO’su Vittorio Zagaia, hep insanı odağa alan strateji izlediklerini, bu amaçla Galata Akademi’yi kurduklarını söylüyor. İki yıl üst üste “en iyi işveren” seçilmelerinin de bunun bir sonucu olduğunu belirtiyor. Zagaia, “Amacımız, şirketin hedeflerini beraber koyarak onları beraber göğüsleyecek bir ruhu her zaman yaşatmaktır” diye konuşuyor.

## STRATEJİNİN ÖZÜNDE NE VAR?

Pandeminin başlaması ile beraber Mart 2020’de ofisten çalışma düzenine geçtik. Evden çalışmaya geçişimizi güvenle sağlayan en önemli faktör, birkaç sene önce başlattığımız dijital dönüşüm ve teknolojik alt yapıya yaptığımız yatırımlardı.

Bu, operasyonel süreçler ve işleyişimiz ile alakalı önemli bir artı oluşturdu. En değerli varlığımız olan çalışanlarımızın içerisinde bulunduğumuz dönemi bireysel olarak yönetebilmeleri açısından yeterli olmayacağını da farkındaydık. Bu sebepten ötürü 2011 yılında kurduğumuz eğitim departmanımız Galata Akademi’nin faaliyetlerini online olarak devam ettirirken, bireysel gelişim noktasında da fayda sağlayacak panel ve programlar üzerinde çalıştık.

Psikologlar, bireysel gelişim koçları ve doktorlardan oluşan profesyonelleri çalışanlarımız ile bir araya getirdik

ve pandemi dönemini en iyi şekilde atlatmaları konusunda yardımcı olmaya çalıştık. Aynı zamanda belli aralıklarla çalışanlarımızın evlerine gönderdiğimiz hediyeler ve yaptığımız sürprizlerle onların ve ailelerinin yanında olduğumuzu hissettirmeye çalıştık. Bu dönemde kullandığımız motto ise “birbirimize uzak olsak da her zamankinden yakınız” oldu.

### İŞVEREN MARKASINA LİDERLİK

1997 yılında yola çıkarken amacımız mutlu çalışacağımız bir şirket kurmaktır. Sadece ben ve ortaklarımız değil, tüm çalışanların mutlu olacağı bir şirket hedefledik... Eğer çalışanlarımız mutluyorsa, er ya da geç başarınız geliyor. Bu hedef, 24 sene sonra hala en önemli önceliğimiz olarak devam ediyor. Nitekim sektörümüzde çalışan sürdürülebilirliği en yüksek şirket olarak bilinmemiz de bunu destekliyor.

Bir diğer önemli konu ise ne ben ne de ortaklarımız asla çalışanlarımızdan uzaklaşmadık. 10 kişi olarak yola çıktığımızda ve 200 kişiye ulaştığımız bugünlerde de aynı strateji ile yolumuza devam ediyoruz. Bizim için her zaman en değerli varlığımız, çalışanlarımız oldu ve her daim onlara yatırım yapmayı öncelikli olarak dikkate aldık. Bu tutumuzu yöneticilerimiz de benimseyerek birebir sürdürüyorlar.

Yukarıdan aşağıya kenetlenmiş bir yapı olduğunuzda ve daha da önemlisi bir çalışan, yönetim katında önemsendiğini biliyorsa, şirkete karşı olan aidiyeti ve tutumu çok farklı oluyor. Dolayısıyla, yönetim kurulu olarak her gün yöneticilerimize biraz daha yetki vererek kariyerlerine emin adımlarla tırmanmaya devam etmelerini sağlıyoruz. Çalışanların mutlu bir çalışma ortamında çalışmaya devam etmeleri konusunda 7/24 varlığımızı hissettiriyoruz. Çünkü, sonuçta biz nasıl bir şirkette çalışmayı hayal ediyordysak, onu gerçekleştirmeye ve sürdürülebilir olmasına gayret gösteriyoruz.

### MEMNUNİYET İÇİN ÇALIŞIYORUZ

Sanıyorum, çok sesli bir şirket olmamız bu konuda işlerimizi bir hayli kolaylaştırıyor. İstisnasız herkesin fikirlerini beyan etme özgürlüğü ve şirket kararlarında katılımı teşvik etmemizin geri dönüşü çok değerli. Eşitliğe çok önem veriyoruz. Nitekim yönetim katında ve şirket genelinde kadın sayımız artış gösterdi. Bu konuya

## “İKİ YIL ÜST ÜSTE EN İYİ İŞVEREN SEÇİLDİK”

**Bağımsız araştırma kurumu Great Place to Work tarafından düzenlenen “Türkiye’nin En İyi İşverenleri” listesinde iki yıl üst üste yer aldık. Bu listede anılmak ve yer almak tümüyle çalışanların şirketlerini böyle bir unvana layık görmeleri ile mümkün sadece. Ancak, biz bu ödüle layık olmak için değil, başta çalışanları olmak üzere müşteri ve tedarikçileri tarafından itibarlı ve güvenilir bir şirket olarak anılmak için çabalıyoruz. Tüm yatırımlarımızı ve çalışmalarımızı bu yönde yapıyoruz. Biz bu çalışmalarını yaptıkça beraberinde gelen ödüller ise bizleri sadece onurlandırıyor ve gururlandırıyor. Çünkü, ne yaparsak yapalım sürdürülebilir olması bizim için her şeyden daha önemli.**

yatırıma devam ediyoruz.

Çalışanlara mutlu çalışacakları bir iş deneyimini kurgulama şansı veriyoruz ve bu da şirket menfaatine başarı olarak yansıyor. Profesyonel şirketlerden danışmanlık alıyoruz ve İK departmanımız çalışan deneyimine önemli bir zaman ayırıyor, çalışanların sürekli nabzını tutuyor.

Galata Akademi’yi 2011’de hayata geçirmemizin sebebi, deneyim ve kariyer odaklı bir ortam sağlamak, herkese gelecekle ilgili adımlarda destek ve yardımcı olmaktır.

Bunların yanı sıra “kurumsal sosyal sorumluluk” noktasında da çok aktif bir şirketiz ve tüm çalışanlarımız projelerimizde aktif görev alıyorlar. Şirketlerinin sosyal sorumluluklarını yerine getirme noktasında kayıtsız kalmadığını gören bir çalışan şirketine bir o kadar saygı duyuyor

ve sahipleniyor. Kısacası, çalışan memnuniyeti ve deneyim yolculuğunu tüm çalışanlarımız ile beraber yaşıyoruz.

### YENİ DÖNEM HEDEFLERİMİZ

İşveren markası olmak tabii ki çok kıymetli ama asıl önemli olan bu unvanı taşıyabilmek ve ileriye götürebilmek. Evet, gerçekten de bu kısa bir yolculuk değil. 1997 yılında bu yana çok şey öğrendik, gördük ve uyguladık. Ancak, 2019 yılında ilk defa “Türkiye’nin En İyi İşvereni” olmaya hak kazandık, 2020’de de bunu ikinci defa hak ettik.

Hedefimiz, şirketimizi büyütürken her daim öncelikli olarak çalışanlarımızı gözetmek, büyüdükçe yanlarına en az onlar kadar başarılı ve yetenekli yeni arkadaşlar kazandırmaktır. Çünkü, iyi bir takım her zaman iyi olan yeni oyuncular ister. Amacımız, şirketin hedeflerini beraber koyarak onları beraber göğüsleyecek bir ruhu her zaman yaşatmaktır.

“Aram, Volkan ve Vittorio olarak şirketimizi 1997 yılında kurduk. Ancak, bugün Galata Taşımacılık artık sadece bizim değil, tüm çalışanlarımızındır. Çalışanlarımız var ise biz de varız. Onlar mutluyorsa da her şeyi başarırız.”

# “GENÇLERE YATIRIMI GELECEĞE YATIRIM OLARAK GÖRÜYÖRÜZ”

**T**ürk Telekom, işveren markası stratejisinin odağına tüm çalışanları kendilerini değerli hissettirecek bir deneyim yaşatmayı koyuyor. Şirketin insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısı Mehmet Emre Vural, stratejinin üç önceliği için, “Değerli hissettirmek, insana yatırım ve dijitalleşmedir” diyor.

## STRATEJİMİZİN ÜÇ BİLEŞENİ

Türk Telekom olarak, var olduğumuz her alanda dokunduğumuz herkesi “Değerli Hissettirme” misyonuyla insanı odağımıza alarak projeler üretiyoruz. İşveren marka stratejimizin merkezinde de bu yer alıyor. Adaylarımızın ve çalışanlarımızın bizimle ilk temaslarından başlayarak, Türk Telekom’daki iş yaşamları hatta sonrasındaki tüm yolculuklarında, kendilerini değerli hissedecekleri bir deneyim yaşatmak, işveren markamızın en önemli önceliği.

İkinci önceliğimiz ise, ‘insana yatırım’ yaparak şirketimiz ve ülkemiz için değer üretmek. Bu anlamda Türk Telekom Akademi ile çalışanlarımızın gelişimini destekliyor, Gelişim Üssü ile gençlerimizin kariyer gelişimine değer katıyoruz.

Üçüncü odağımızı ise ‘dijitalleşme’ oluşturuyor. Pandemiyle birlikte çalışma hayatı ve tüm İK süreçleri kökten değişiyor. Türk Telekom olarak inovatif bakış açısıyla, hızlı değişimin getirdiği yeni ihtiyaçları görerek ve teknolojiden aldığımız güçle çözümler

geliştiriyoruz. Çalışanlarımıza sunduğumuz hizmetleri dijitalleştirirken adaylarımızla buluşacağımız yeni dijital kanallar oluşturuyoruz.

## DR. CAVİT İLETİŞİMDE

İstihdam kapasitesi ve çeşitliliği son derece yüksek bir şirket olarak, Türkiye’deki ilk vakadan sadece birkaç gün sonra, çağrı merkezi dâhil, uzaktan çalışabilecek tüm çalışanlarımızı ev-ofis çalışma düzenine geçiren öncü şirketlerden biriyiz. Güçlü altyapımız, çevik yönetimimiz, etkin karar alma mekanizmamız sayesinde, çalışanlarımız sürece çok hızlı uyum sağlayabildiler. Dijitalleşme odağımızı genişleterek işe alımdan oryantasyona, yetenek ve kariyer yönetiminden eğitime kadar birçok alanda aday ve çalışanlarımıza dijital süreç deneyimi yaşattık. Yeni uygulamamız ‘Santral’ ile işe alım süreçlerimizi uçtan uca dijitalle taşıdık. Çalışanlarımızın sağlık ve motivasyonlarını korumaya yönelik çevrim içi eğitim ve gelişim





## “START BAŞVURULARINA İLGI ARTTI”

**GENÇLERDEN YOĞUN İLGI** İşveren markamızın genç yeteneklerle en önemli temas noktası Türk Telekom START, gençlerden yoğun ilgi görüyor. START başvurularının sayısı geçen yıla oranla yüzde 20 yükseldi. ‘START Stajim Online Gelişim’ programına 4 binden fazla, ‘START Yeni İşim Online Gelişim’ programına ise 16 binin üzerinde başvuru aldık. Gelişim Üssü projelerimize de gençlerimizin ilgisi giderek artıyor. Siber güvenlik alanında nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılamak üzere başlattığımız Siber Güvenlik Kampı kapsamında 2 bin 500 başvuru aldık.

**YENİLİKÇİ FİKİRLERE DESTEK** Gençlerin yenilikçi fikir ve çözümlerine kulak verdiğimiz Fikir Maratonu ve İşin Geleceği Hackathonu etkinliklerimize yüzlerce başvuru geldi. Gençlerimizin projelerimize ilgisinin bu derece yüksek olması bizi daha da iyisini yapmak için motive ediyor.

programlarımızı aralıksız sürdürdük. Sağlıklı yaşam iletişimi kapsamında, anlık mesaj ve videoların yanı sıra çizgi karakterimiz ‘Dr. Cavit’in eğlenceli anlatımıyla çalışanların bilgi ve farkındalık düzeylerini artırdık. Çeşitli etkinlikler, canlı yayınlar, sanal turnuvalar ve ödüllü yarışmalar ile eğlendik, sosyalleştik. Çalışanlarımıza pandemi boyunca ‘online muayene’ hizmeti sunduk. Her şeyin üstünde önem verdiğimiz çalışan sağlığı konusunda yeni hizmet ve projeleri hayata geçirmeye devam edeceğiz.

### YETENEKLERE ‘ORKESTRA’ SİSTEMİ

Çalışanlarımızın şirketimize değer katan farklı yeteneklerine atıfta bulunarak yetenek yönetim sistemimize ‘Orkestra’ adını verdik. Orkestra ile organizasyonumuzdaki herkesin farklı seslerle bir ahenk oluşturduğu, beceri ve yeteneklerini geliştirdiği çok yönlü bir gelişim deneyimi sunmaya odaklanıyoruz. Yurt içi ve yurt dışı üniversite iş birlikleri, mesleki fonksiyonel iş okulları, liderlik ve kişisel gelişim programları ile çalışanlarımıza eşsiz bir eğitim ve gelişim imkânı sağlıyoruz.

### GENÇ YETENEKLER İÇİN “START”

Türkiye’nin en büyük işveren markalarından biri olarak, gençlere yatırımı geleceğe yatırım olarak görüyoruz. Eğitim ve gelişim programlarımızla gençlerimizin kariyer gelişimini desteklerken, Türk Telekom START genç yetenek işe alım ve staj programımızla genç istihdamına katkı sunuyoruz. Genç arkadaşlarımız, START kapsamında, hem mesleki hem de kişisel bilgi ve becerilerini daha da iyi düzeylere yükseltecek modüler çevrim içi gelişim programımıza katılıyorlar. Genç START’larımız, teknik eğitimlerin yanı sıra yeni dünya düzeninin gerektirdiği etkinlikler kapsamında tasarım odaklı düşünme,

çevik yaklaşım, yenilikçi düşünme gibi eğitimleri alarak öğrendiklerini uygulayabilecekleri proje çalışmalarına dâhil oluyorlar.

Türk Telekom Gelişim Üssü programlarımızla, Türkiye’nin en büyük kurumsal akademilerinden ‘Türk Telekom Akademi’nin eğitim birikimini ve köklü tecrübesini gençlerle buluşturuyoruz. Bu kapsamda çevrim içi olarak düzenlediğimiz ‘Siber Güvenlik Kampı’, ‘Fikir Maratonu’ ve ‘İşin Geleceği Hackathonu’ gibi projelerimizle gençlerimizin kariyer gelişimine desteklerimizi sürdürüyoruz.

### ÇEVİK, YALIN VE VERİMLİ

Türk Telekom olarak yenilikçi ürün ve servislerimizle sektörde ilkleri gerçekleştiren öncü bir şirketiz. İşveren markası olarak amacımız, şirketimizi adaylar nezdinde tercih edilen ve çalışan memnuniyeti yüksek şirketler arasında en üst seviyeye çıkarmak.

Sürekli gelişim ve iyileştirme yaklaşımımız doğrultusunda organizasyonumuzu çok daha ‘çevik, yalın ve verimli’ kılmayı hedefliyor, küreselleşen ve dijitalleşen yeni dünya düzenine uygun olarak, iş modellerimizi dijital temelli fırsatlar odağında yapılandırıyoruz.

Genç yeteneklere “Değerli Hissettiren” projelerle daha fazla ulaşarak, bünyemizdeki gençlerimizin motivasyon ve bağlılıklarını artıracak gelişim ve takdir uygulamalarını hayata geçirmeyi hedefliyoruz.



**“Türk Telekom olarak amacımız,  
insan odaklı yaklaşımımızla  
herkesi ‘Değerli Hissettirmek’...**

# “GURUR DUYULACAK ÇALIŞMA ORTAMI HEDEFLİYORUZ”

**S**OCAR Türkiye İK Başkanı Sibel Uğur, “Güven”, “Çeviklik” ve “Kapsayıcılık” kavramlarıyla, işveren markasını yönettiklerini söylüyor. Yollarına devam ederken, çalışanların öneri ve beklentilerine kulak verdiklerini, onların motivasyonunu artıracakları bir ortam yaratmayı hedeflediklerini belirtiyor. Uğur, “En önemlisi de SOCAR Türkiye ailesinin bir ferdi olmaktan gurur ve mutluluk duyacakları bir çalışma ortamı sunmaya devam edeceğiz” diyor.

## STRATEJİYE YÖN VEREN İLKELER

SOCAR Türkiye olarak bizim için işveren markası olmak; çalışanlarımızın ve birlikte çalıştığımız diğer tüm paydaşlarımızın, şirketimizle gurur duyup bizimle çalışmaktan memnun olmalarını ifade ediyor. Şirketleri yaşatan, büyüten ve tüm çalışanlarıyla güçlü bir aile yapan en önemli unsurun, her şeyden önce kültür olduğuna inanıyoruz.

İstanbul, İzmir, Ankara, Kayseri, ve Bursa’da toplam 5 bin 200 çalışandan oluşan büyük bir aileyiz. Son bir yılda içinden geçtiğimiz entegrasyon sürecinin ardından, SOCAR Türkiye ve grup şirketlerimizden oluşan bu büyük ailenin ortak değerler doğrultusunda güçlü bir kurum kültürü inşa etmiş olmasından memnuniyet duyuyoruz.

Bu değerler arasında yer alan “güven”, doğruluk ve yüksek iş ahlakını temel alan standartlarla çalışmayı ifade ediyor. Bir diğer değerimiz olan “çeviklik” takım oyununa önem veren, değişimi yaratan bir organizasyon anlamını taşıyor. “Kapsayıcılık” anlayışı ile farklı bakış açılarının peşinden gidiyor ve herkesi ortak hedeflere ulaşmak için iş birliğine teşvik ediyoruz. Zamanı ve kaynakları en etkin şekilde kullanmayı içeren “verimlilik”, eylem ve kararlarımızın insanlar, çevre ve toplum üzerindeki etkisini ifade eden “yükümlülük” ve tabii ki işine hem kalbi hem de akli ile bağlı olmayı kapsayan “tutku” kurum kültürümüzün temelini oluşturuyor.



## BAĞLILIĞA ÖNEM VERİYORUZ

Alanında en iyi yetenekleri kurumumuz bünyesine katmak ve uzun yıllar bizimle birlikte çalışmalarını sağlamak için

çalışan bağlılığına da önem veriyoruz. İşimizin, hem Azerbaycan hem Türkiye ekonomisine ve geleceğine değer katması motivasyonumuzu yüksek tutmanın ve bağlılığımızın ana nedeni diyebilirim. Dev yatırımlarımızı ve önemli projelerimizi hayata geçirirken aynı zamanda üretimden hizmete tüm alanlarda teknolojik altyapımızı geliştirerek tüm çalışanlarımızın bu konudaki yetkinliklerini artırmayı amaçlıyoruz.

İşveren markası konumumuzu sürdürmek için vazgeçilmez olduğunu düşündüğümüz bir diğer konu ise çalışanlarımızın kariyer planlamalarını en verimli şekilde yapılandıracakları olanakları sunmamızdır. Tüm çalışanlarımızın potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlamak, kişisel ve kariyer gelişmelerini destekleyebilmek amacıyla organizasyon genelinde uygulanan "Yetenek Yönetim" sürecimiz bulunuyor. Yetenek Yönetimi uygulamasıyla, çalışanların sistemli bir yaklaşım ile değerlendirilmesi, kariyerlerinin bu doğrultuda planlanması ve başarı odaklı çalışanların geliştirilmesi hedefleniyor.

Bizi güçlü bir işveren markası yaptığına inandığımız uygulamalarımızın, çalışanlarımızın yanı sıra pek çok platformda da karşılık bulduğunu söylemekten mutluluk duyuyorum. Türkiye'deki en iyi işverenlerin değerlendirildiği Great Place to Work'te üç kez çalışanların en memnun olduğu şirketler listesinde yer almayı başardık. Yine çalışanlarımızın 11 ve 12'inci sınıfta okuyan çocuklarını profesyonel iş hayatına ve gelecek kariyerlerine hazırlamak adına her yıl düzenlediğimiz "Yeni Jenerasyon" programımızla, dünyanın en prestijli iş ödülleri arasında yer alan Stevie Awards'tan "Eğitim" kategorisinde altın, "Çalışan Bağlılığı" kategorisinde ise gümüş ödül kazandık. Bu ödüllerin, çalışanlarımız ve diğer paydaşlarımız nezdinde güçlü, sevilen ve gurur duyulan bir şirket inşa etme başarımızı taçlandığını düşünüyorum.

## COVID DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

Her zaman olduğu gibi, pandemi döneminde de önceliğimiz, en büyük değerimiz olan çalışanlarımızın sağlığını korumak ve onlara güvenli bir ortam sunmak oldu. Hayatın durma noktasına gelmemesi



**"Türkiye'nin en büyük doğrudan dış yatırımcısı olarak, ekonomiye ve ülkemizin kalkınmasına katkı sağlamaya, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımımızla toplum ve çevre için değer yaratmaya odaklanıyoruz."**

adına Türkiye'nin ihtiyacı olan petrokimyasal hammadde ve akaryakıt ürünlerini kesintisiz tedarik etmemiz büyük önem taşıyor. Bu nedenle SOCAR Türkiye

ve grup şirketleri Petkim, TANAP, STAR Rafineri, SOCAR Terminal, Petkim RES, Bursagaz, Kayserigaz ve Millenicom'da entegre bir kriz yönetimi uygulamaya başladık. Büyük bir titizlikle uyguladığımız önlemler ve çalışma arkadaşlarımızın özverili çalışması sayesinde bunu başardık.

Pandemi döneminde çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine destek olmak için önemli bir uygulama başlatarak 443 uzman kadrolu, mobil ve telefondan 7/24 hizmet veren Çalışan Destek Hattı uygulamamızla, psikolojik ve tıbbi danışmanlık, sağlıklı

beslenme, yeni doğan bakımı gibi pek çok konuda danışmanlık hizmeti sunduk.

Ayrıca çalışanlarımızın çocukları için de bir proje hayata geçirdik. Yukarıda bahsettiğim "Yeni Jenerasyon" programımızdan mezun olan gençler, bu kez küçük çocukların eğitimine katkıda bulunmak için harekete geçtiler. Pandemi döneminde çalışanlarımızın çocuklarıyla görüntülü olarak gerçekleştirdikleri aktivitelerde; oyun oynama, hikâye anlatımı, hobilerinin videosunu paylaşma, gitar kursu, İngilizce konuşma gibi atölyeler yer aldı.

## UZAKTAN ÇALIŞMAYA HIZLI GEÇTİK

Pandemi döneminde çalışma şekillerinin ve çalışan beklentilerinin değişme trendini, yenilikçi adımlar atmak üzere bir fırsat olarak değerlendirdik. Dijital dönüşümünü tamamlamış, güçlü teknolojik altyapıya sahip bir şirket olmanın da avantajıyla çok kısa sürede organize olduk. Ofis çalışanlarımızın neredeyse tamamı 2020'nin mart ayından bu yana uzaktan çalışıyor. Uzaktan çalışma sistemini çalışanların iş ve özel yaşam dengesini koruyacak, verimliliği azaltan faktörlerden kaçınacak şekilde düzenlemeye önem verdik.

Çalışanlarımızın mesai saatlerini 08.00-17.00 veya 09.00-18.00 olarak belirleyebilmelerini, pandemi boyunca özel işleriyle de ilgilenebilmeleri için ek mazeret izni kullanmalarını, öğle tatili saatinde toplantı veya görüşme yapılmamasını teşvik ediyoruz. Çalışanlarımızın biriken e-postalarını düzenlemelerine veya yeni fikirler geliştirmelerine zaman tanıyabilmek adına çarşamba günlerini toplantısız gün ilan ettik.



## ENERJİ • Sibel Uğur

katabilecekleri, en önemlisi de SOCAR Türkiye ailesinin bir ferdi olmaktan gurur ve mutluluk duyacakları bir çalışma ortamı sunmaya devam edeceğiz.

SOCAR Türkiye olarak bugün, Türkiye'nin en büyük doğrudan dış yatırımcısı konumundayız. Rafineri, petrokimya, enerji, lojistik, doğalgaz iletim ve dağıtım sektörlerindeki faaliyetlerimizle, bir yandan istihdama ve üretime katkı sağlayarak, Türkiye'nin cari açığının azaltılmasına her yıl yaklaşık 2 milyar dolarlık katkı sağlıyoruz. Diğer yandan toplumsal gelişmeyi çok yönlü bir yaklaşımla desteklemeye, ülke ekonomisine katkı sağlayan ve toplum için artı değer yaratan sosyal sorumluluk projeleri yürütmeye devam ediyoruz.

Grup olarak temel felsefemiz; var olduğumuz her bölgede kurumsal sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirerek, geçtiğimiz her noktada topluma bir iz bırakmak. Bu doğrultuda çevre, spor, eğitim, sağlık ve kültür-sanat alanlarında hayata geçirdiğimiz

çalışmaları büyütme ve yeni projeler geliştirmeye odaklanacağız. Önümüzdeki dönemde, iş yapış şekillerimizi Birleşmiş Milletler'in "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları"yla uyumlu hale getirmeye de ağırlık vereceğiz. Doğal kaynakların ve enerjinin verimli kullanımı, emisyonların sürekli izlenmesi, atıkların etkin yönetimi, çevreye uyumlu ürün ve teknoloji geliştirmeyle ilgili Ar-Ge projeleri geliştirilmesi yönündeki çalışmalarımızla etkin sonuçlar elde etmeyi amaçlıyoruz. ■

Uzaktan çalışan ve işi gereği ofise yakın olmak zorunda olmayan çalışanlarımız ise Türkiye'nin her köşesinden çalışma imkanı bulabiliyor.

Bu süreçte uzaktan birlikte çalışma, onay gerektiren süreçlerin dijital imza ile uzaktan yürütülmesi gibi çözümlerimizin yanı sıra pozisyonlardan bağımsız olarak; hızlı ve etkin karar alma, kararların sorumluluğunu taşıma,

öneri geliştirme ve uygulama gibi farklı alanlarda işgücü yeteneklerimiz öne çıktı. Bu kaynaktan yola çıkarak, çalışanlarımızın ihtiyaç ve görüşlerine göre şekillenen yeni bir uzaktan çalışma modelini hayata geçirdik.

### GELECEĞE YÖNELİK PLANLAR

Bu yolculuğu daima artan bir başarı ile sürdürmek, temel hedefimiz. Çalışanlarımızın öneri ve beklentilerini dikkate alıp onlara etik değerlerin var olduğu güvenli ve sağlıklı bir ortam sağlamayı, motivasyonlarını yüksek tutmayı, kendilerine değer

## YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMIMIZ

**Şirketlerin gelecekte ortaya çıkacak yeni yetkinlikleri tanımlaması, en iyi yetenekler için daha çekici deneyimler yaratması önem kazandı. Biz de bu kapsamda yetenek yönetimi süreçlerimizi en iyi şekilde yürütmeyi amaçlıyoruz. Üniversitelerde öğrenciler ile bir araya gelerek sektörü tanıtıyor; onlara kariyer yolculuklarında rehber olmaya çalışıyoruz. Staj imkânı sunarak hem sektörü, hem şirketimizi tanıtıyoruz hem de projelerde aktif görev alarak deneyim kazanmalarına destek oluyoruz. Bu süreçte SOCAR'lı olma duygusunu yaratmayı ve işveren markamızı güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Bize katılmak isteyen arkadaşlarımızı ise kurumsal değerlerimiz doğrultusunda, doğru pozisyona doğru aday prensibiyle işe alıyoruz. Tüm çalışanlarımızın gelişimi ve yüksek motivasyonu için rekabetçi fırsatlar sunuyoruz. Kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak adına eğitimleri için ciddi yatırımlar yapıyoruz, kariyer gelişimlerini global ve profesyonel araçlar kullanarak destekliyoruz. Stratejik sektörlerde Türkiye'nin önemli bir üretim gücü olarak, aynı zamanda prestijli bir işveren markası olmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz. Enerji sektöründe yüzde 15'lerde olan personel devir oranı bizde sadece yüzde 6 seviyesinde. Bununla birlikte, işe alım ve terfilerde eşitlikçi yaklaşımımız ve kadın istihdamına verdiğimiz önem sayesinde, son yıllarda kadın istihdamımız da büyüyerek devam ediyor. Yetenekli yeni mezunların ve profesyonellerin şirketimize olan ilgisinin de giderek arttığını memnuniyetle görüyoruz.**

FASTCOMPANY

Şimdi  
TÜRKİYE'DE



# İnovasyon zor Başvuru çok kolay

HEMEN  
BAŞVUR

[FASTCOMPANY.COM.TR /BAŞVURU](https://fastcompany.com.tr/basvuru)

► SON BAŞVURU  
30 Ekim 2021

# “GÜCÜMÜZÜN SIRRI YETENEKLERİ ÇEKMEMİZDE”

**J**TI Türkiye İnsan ve Kültür Direktörü Sanlı Güler, işveren markası olarak önceliklerinin çalışan sağlığı ve onların iyilikleri olduğunu söylüyor. Pandemi dönemini de bu yaklaşımla yönettiklerine dikkat çekiyor. Hedeflerinin, “potansiyel çalışanlar için en iyi işverenlerden biri olmaya devam etmek” olduğunu söylüyor ve ekliyor: “Hedefimiz, mevcut çalışanlarımızın bağlılığını artırmak ve potansiyel çalışanları da bünyemize katmak.”

## **İşveren Markası yaratma stratejinizin 3 önemli bileşenini paylaşır mısınız?**

Stratejimizin en önemli bileşenlerini “JTI markasının gücü, çalışan bağlılığı, tercih edilebilirlik” oluşturuyor.

## **Başarılı bir işveren markası olarak Covid-19 döneminde nasıl bir strateji izlediniz, fark yarattınız?**

Çalışanlarımızın hem “sağlıkları” hem de “iyilikleri” en önemli önceliğimiz. Bu süreci de bu iki ana başlıkta yönettik. Sağlıklarını korumak için hem global olarak hem de Türkiye’deki operasyonlarında Covid-19 pandemi süresince özel önlemler aldık. Ülkemizde salgının başladığı 2020 yılının Mart ayında tüm ofis çalışanları evden çalışmaya yönlendirildi ve ofisler geçici süreyle kapatıldı. Çalışanlara yeni çalışma düzeni, en üst yönetim tarafından video mesajlarla iletildi ve sürekli iletişim sağlandı. Aynı zamanda iş yeri hekimleri tüm çalışanları tek tek arayarak hem mevcut sağlık durumlarını öğrendi hem de acil durumlarda ne yapmaları gerektiğine yönelik bilgilendirdi. Riskli grupta yer alan çalışanlarımızın fiziksel olarak işe



## JTI, AVRUPA'NIN EN İYİ İŞVERENİ

JTI geçen yıl global olarak da, 65 ofis ve 64 ülkede yürütülen araştırma sonrasında sadece 16 şirketin layık görüldüğü Global En İyi İşveren Sertifikası'nı aldı. 30 ülkede ilk üçe girmeyi başaran JTI, Avrupa'nın da "En İyi İşveren'i seçildi. Üst üste 7 yıldır aldığı bu sertifika, JTI'nin sağladığı mükemmel çalışma koşullarının yanı sıra uygulamaya başladığı ve çalışanlarına yasal limitlerin üzerinde izin hakkı sağlayan global Aile İzin Politikası gibi çalışmalarla çalışanların sağlığı, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanlarında kaydettiği ilerlemeyi bir kez daha takdir etmiş oldu.

gelmemeleri sağlandı ve hiçbir ücret veya yan hak kesintisi yapılmadı.

Fabrikamızdaki üretim çalışanlarının vardiyaları ve ulaşımını birbirilerini görmeyecekleri şekilde planlamaya devam ediyoruz ve sağlıklarıyla ilgili tüm malzemeler günlük olarak çalışanlarımıza temin ediyor.

Servisle işe giden fabrika çalışanlarının ulaşımını yüzde 50 kapasite ile planlandı ve her transfer öncesi ve sonrası araç içleri ULV ile dezenfekte ediliyor. Maske kullanımının zorunlu olduğu servislerde, aynı zamanda "siperlik" de zorunlu hale getirildi.

Fabrika ve ofislere girişlerde ateş ölçümü yanı sıra, zaman zaman PCR testi uygulaması getirildi. Hem fabrika hem de ofislerimizde 7/24 dezenfektan ekipleri hem günlük hem de vardiya aralarında mekanların sterilizasyonu gerçekleştiriyor. Bu ve benzeri çabalarla sektörümüzdeki ilk Güvenli Üretim Sertifikasına da sahip olduk.

Çalışanlarımızın iyiliğine geldiğimizde ise, ofisten uzak oldukları bu dönemde psikolojik olarak olumsuz etkilenmemeleri için iletişime özel önem verdik. Hem yönetim ekipleri hem de kendi içlerinde bir araya gelebilecekleri çevrimiçi buluşmalar organize ediyoruz. Özel günleri birlikte çevrimiçi olarak kutluyor, ev adreslerine hediyeler gönderiyoruz. Ayrıca çalışan destek programı (EAP), online doktor görüşmeleri gibi imkanlar tanıyarak, ofis dışında çalışan arkadaşlarımıza gerek fiziksel gerekse mental anlamda destek olmaya çalışıyoruz.

Bu aynı zamanda çalışanlarımızın kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri bir dönem. Bu nedenle de eğitimlerini de çevrim içi olarak organize etmeye ve farklı alanlarda seminerler düzenlemeye devam ediyoruz.

**İşveren markalarının en önemli özelliği, yetenekleri çekmek ve bünyelerinde tutmaya devam etmek. Siz bu konuda nasıl bir strateji izliyorsunuz?**

Çalışanlarımız bizim en değerli varlığımız.

**"JTI'nin değerlerini, misyonunu, vizyonunu ve kültürünü paydaşlarımız ile etkin bir şekilde paylaşarak yetenekli işgücünü bünyemize katma hedefiyle ilerliyor; bunun yanında mevcut çalışanlarımıza yaptığımız yatırımları da devam ettirip onların JTI ile birlikte büyümelerine destek olarak güçlü bir işveren markası oluşturmak için çalışmalarımıza devam ediyoruz."**

O nedenle öncelikle şirket bünyesindeki çalışanlarımızı geliştirmeye yönelik çabalarımız var. JTI'da geleceğin liderleri için farklı eğitim modüllerimiz var ve bu sistem sayesinde sadece eğitimlerden değil, birbirlerinden de öğrenebildikleri bir ortam yaratılıyor.

Şirket içindeki boş pozisyonlarda önceliğimiz yine o pozisyona aday olan çalışanlarımız oluyor. Her sene düzenli olarak gerçekleştirilen yedekleme ve yetenek değerlendirme toplantıları ile çalışanlarımız değerlendiriliyor ve gelişimleri

yakından takip ediliyor. Şirket içindeki performans yönetimi son derece şeffaf bir şekilde yapılıyor ve çalışanlarımız yöneticileriyle birebir değerlendirmeler yapıyor.

Şirketimizde uzun zamandır "yeni mezun" adlı bir program uyguluyoruz. Üniversitelerinden henüz mezun olmuş genç arkadaşlarımız 11 aylık süreçlerde ekiplerimize dahil oluyor. Bu süreçte yeteneklerini gösteren pek çok genç arkadaşımız programlarını bitirseler de şirketimizde farklı departmanlarda çalışmaya devam edebiliyorlar.

"Make it Bright" adında global bir staj programımız var, pek çok ülkeden stajyerler bir arada çalışarak JTI'da çalışmayı deneyimliyorlar.

**İşveren markası, uzun bir yolculuk... Bu yolculukta hedeflerinizi paylaşır mısınız?**

Hedefimiz, işveren markası uygulamalarımızı daha da geliştirip, JTI'nin potansiyel ve mevcut çalışanlar için çalışılacak en iyi işverenlerden bir tanesi olduğu iletişimini kuvvetlendirmek ve JTI'nin uzun dönem hedeflerini gerçekleştirmeye destek olacak mevcut çalışanlarımızın bağlılığını artırmak

ve potansiyel çalışanları da bünyemize katmak.

JTI Türkiye, çalışanlarına sunduğu özel olanaklar nedeniyle, Top Employers Institute tarafından 2020 yılında 7'inci kez "en iyi işveren" seçildi. Yapılan değerlendirmede, 20 kriterde yüzde 100'e yakın başarıya ulaşmış olmak, uyguladığımız insan kaynakları politikalarının ne kadar doğru olduğunu gösteriyor.

Çalışanlarımıza en iyi imkânları sunmak konusunda her geçen gün daha da fazla heyecanlanıyor ve yeni programlar hayata geçiriyoruz. Her bir çalışanın açığı fikrini ve önerilerini paylaşması, şirketimizi daha da ileri götürecek uygulamalarda söz sahibi olması, kendimizi değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte ederek çalışanlarımızın gelişimine odaklanmamız "en iyi işverenler" arasında yer almamızı sağlamasının yanı sıra daha iyisini yapmak üzere itici güç oluşturuyor.

**İnsan kaynakları konusunda fark yaratan uygulamalarınız olduğunu biliyoruz. Eşit aile izni uygulamanız da bunlardan biri. Tüm kadın ve erkek çalışanlarınızın eşit doğum izninden yararlanmalarını sağlayan bu politikanızdan bahseder misiniz?**

Aile izni uygulaması, doğum ya da evlat edinme yoluyla ebeveyn olan tüm kadın ve erkek çalışanlarımıza eşit olarak uygulamaya başladığımız bir politika. Bir çift anne baba olunca genelde bebeğin bakımından kadınlar birinci derecede sorumlu oluyor. Oysa erkekler de çocuklarının bakımlarıyla ve aileleriyle daha yakından ilgilenebilmeli. Bu politika ile bu konuda önemli bir adım atıyoruz.

İlk hedefimiz kadın ve erkek ebeveynlerin cinsiyet ayrımı gözetmeksizin çocuklarıyla ilgilenebilmeleri. JTI'nın faaliyet gösterdiği 81 ülkede eş zamanlı olarak başlayan bu global politikamız, özellikle aile izni konusunda yasal zorunluluğun çok az olduğu veya hiç olmadığı ülkelerde çalışanlar için önemli bir fark yaratacak.

Çocuk sahibi olmanın çalışanlarımızın mali durumları ve kariyerlerine olabilecek etkilerini endişe etmelerini istemiyoruz. Önemli olan bu süreçte aile içi dayanışma ve birlikte kaliteli zaman geçirebilmek, hayatın sorumluluklarını herkesin birlikte üstlenebilmesi.

## “ÇALIŞAN DEĞİŞİM ORANI YÜZDE 2.9 DÜZEYİNDE KALDI”

**İşveren markası olma konusunda yol alan şirketlerdensiniz. Bu konuda aldığınız sonuçları, özellikle yetenek çekme ve yetenekleri bünyede tutma konusundaki performansınızı paylaşır mısınız?**

2020 senesi içerisinde, değişik kanallardan olmak üzere, 40 bine yakın iş başvurusu aldık ve değerlendirdik. 2020 çalışan değişim oranımız toplamda yüzde 2.9 ve kendi isteği ile ayrılanların oranı ise yüzde 2.4. Bu oranlar sektör ortalamalarının çok altında rakamlar.



Bu uygulama aynı zamanda cinsiyet eşitliği açısından da bir mihenk taşı. Eski politikalarla süregelen "çocuğa anne bakar" yaklaşımını kökten değiştirebiliriz. Bu tür uygulamalarla toplumda kadın ve erkeğin üstlendikleri roller de eşitlenecektir.

**Eşit aile izni uygulaması ne kadarlık bir süreyi kapsıyor?**

Kadınlar için 20 hafta, erkekler içinse bu sene dört hafta ancak 2023 yılına kadar erkek çalışanlarımızın da 20 hafta izin hakkına erişmesini planlıyoruz. JTI'nın faaliyet gösterdiği diğer bazı ülkelerde uygulama 20 hafta ile başladı. Ama biz ülkemizdeki uygulamaları da dikkate alarak bir geçiş süreci planladık. Ayrıca hem anne hem de baba JTI çalışanı ise; her ikisi de sırayla bu uygulamadan yararlanabilecek.

**Cinsiyet eşitliği alanında başka uygulamalarınız var mı?**

Cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik JTI olarak en önem verdiğimiz konulardan biri. Politikalarımız, prensiplerimiz var. Ama kadın ve erkeğin aynı ortamda uyum içinde çalışması, eşit imkanlardan yararlanmaları bizim doğal bir kültürümüz. Tabi ki, iyileştirilmesi gereken alanlar mutlaka var. Biz de onların üzerinde çalışıyoruz. ■



**SERGI**

# **SELMA GÜRBÜZ** **DÜNYA DIYE** **BİR YER**

**5 KASIM 2020 - 30 HAZİRAN 2021**

**İSTANBUL MODERN SANAT MÜZESİ**

Asmalımescit Mahallesi, Meşrutiyet Caddesi  
No: 99, Beyoğlu, İstanbul T 0(212) 334 7300  
[www.istanbulmodern.org](http://www.istanbulmodern.org)

**İSTANBUL  
MODERN**

TEMPORARY SPACE  
GEÇİCİ MEKÂN

**İstanbul  
Modern  
sürelili  
sergisinde,  
Selma  
Gürbüz'ün  
gizemli ve  
renkli  
dünyasına  
ev sahipliği  
yapıyor.**



**Birbirimize İyi Bakalım, 2020 (detay)**  
İstanbul Modern Sanat Müzesi Koleksiyonu  
Kadın Sanatçılar Fonu'yla koleksiyona kazandırılmıştır.

KURUCU SPONSOR

**Eczacıbaşı**

ANA SPONSOR

**DOĞUŞ** | **BİLGİLİ**  
HOLDING | HOLDING

# “SEKTÖRÜN EN İYİ İŞ YERİNİ YARATMAYA ÇALIŞIYORUZ”

**A**kkök Holding ve Avrupalı enerji devlerinden CEZ Group’un ortaklığında faaliyet gösteren Sepaş Enerji, Türkiye genelinde 4 milyon kişiye elektrik hizmeti sağlıyor. Şirketin CEO’su Çağrı Poyraz, çalışanlarla birlikte sektörün en iyi markasını yaratmak için iddialı projelere imza attıklarını söylüyor.

## İNSAN MERKEZLİ LİDERLİK

Güven, takım ruhu ve yenilikçi yaklaşım. Sepaş Enerji, Türkiye’nin dört bir noktasından 4 milyon kişiye elektrik gibi hayati bir hizmeti tedarik ediyor. İnsana dair bir iş yapıyor olmanın en önemli koşullarından biri de iyi bir iletişim becerisine sahip olmak. Çalışma arkadaşlarımızın müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmesi ve müşteri deneyimi çitasının yükselmesi için sektörümüzün en iyi işyerini yaratmaya çalışıyoruz.

Sepaş Enerji’de görev alan arkadaşlarımız, aynı zamanda çalışma kültürümüzün de yaratıcıları. Stratejilerimizin başında çalışma arkadaşlarımızı güçlendirmek var. Ülkemizin en köklü ve saygın sanayi kuruluşlarından Akkök Holding ve Avrupalı enerji devi CEZ Group’un stratejik ortaklığından beslenen zengin kurumsal kültürümüzü tüm iş süreçlerimize aktararak, çevik ve yenilikçi iş süreçleri yaratıyoruz.

Bu sayede, kurum içi politikalarımızda benimsediğimiz insan merkezli anlayışımızın etrafında, ortak akılla üretilmiş başarılı projelere imza atıyoruz. Ayrıca herkes için fırsat eşitliğinden ödün vermeyen, adalet ve özgürlük ilkelerini içselleştirmiş ve dinamik takım ruhuna sahip güven veren bir marka olmayı taahhüt ediyoruz.

“Sepaş Enerji çalışanlarının bütün bu konuştuklarımızı benimsemesi ancak güvenmeleri halinde gerçekleşebilirdi. Güven inşa etmek için şeffaflık ve dürüstlikle hareket ettik, sahiçiliğı elden bırakmadık ve rakamlar öyle gösteriyor ki meyvelerini aldık ve almaya da devam edeceğiz.”

## ŞİRKETİN PANDEMİ STRATEJİSİ

Öncelikle, 1 yılı aşkın süredir devam eden ve insan sağlığı üzerinde riskleri süren pandeminin sona ermesi adına yürütülen kitlesel aşılama çalışmalarının en kısa zamanda başarıya ulaşmasını dilerim. Bu süreçte bizler için eşi benzeri görülmemiş fedakarlıklarda bulunan tüm sağlık çalışanlarına kurumum adına teşekkür ederim. Her ne kadar yavaş yavaş kanıksamış olsak da salgın hala zorlu koşullar oluşturuyor. Gerek sosyal hayatta gerekse iş dünyasında epey güç bir dönemin içinde olduğumuzu söylemek mümkün.

Pandemi gibi böylesi sıra dışı durumlarda şirketler adına insan kaynağının önemi bir kat artıyor. Çalışanların bu dönemde motivasyonlarını yukarıda tutabilmek, konsantrasyonlarını sağlayabilmek, bağlılıklarını koruyabilmek ve en önemlisi de hem kendilerinin hem de ailelerinin sağlıklarıyla yakından ilgilenebilmek gerekiyor. Sürecin en başından itibaren, arkadaşlarımıza karşı her zamankinden daha fazla sorumluluk duymaya başladık ve hiç vakit kaybetmeden bütün önemlerimizi en üst seviyede devreye aldık.

Salgının ülkemize ulaştığı ve pandemiye dönüştüğü ilk günlerde, görev tanımı uygun olan arkadaşlarımızı evden çalışma

# SEPAŞ ENERJİ ÇALIŞANLARININ 3 ÖZELLİĞİ

“Çalışanlarımız bizim için çok şey ifade ediyor. Sepaş Enerji, herkesin kendini ait hissettiği, eşit fırsatlara sahip olduğu ve birbirini destekleyen insanların bir arada bulunduğu bir iş yeridir. Farklı ilgilerimizin ve hayat tarzlarımızın da bizi beslediğine, yeni yolları ve çözümleri beraberinde getirdiğine inanıyorum. İnsan kaynakları politikalarımızın temelinde de çalışanlarımızın güçlü aidiyetle çalışabileceği, potansiyellerini açığa çıkarabilecekleri kurum kültürünü korumak bulunuyor.”



sistemine dahil ederek kendilerini güvende hissetmelerini sağladık. Kamu hizmeti veren bir kuruluş olmamız nedeniyle, müşteri hizmetleri merkezlerimizi açık tutmaya ve kesintisiz hizmete devam ettik. Bu noktalarda görev alan arkadaşlarımızın ve müşterilerimizin sağlıkları için gerekli bütün tedbirleri en üst düzeyde uyguladık ve uygulamayı sürdürüyoruz.

## ORTALAMININ ÜZERİNDE SONUÇ ALDIK

Çalışanlarımızın her koşulda geçerli olan temel ve yan haklarında kayıp yaşanmamasını sağladık. Çatısı altında bulunduğumuz Akkök Holding'in aldığı karara paralel olarak, bu zor



dönemde istihdam seviyemizi de koruduk. Psikolojik destek, iç iletişim ve kişisel gelişim gibi pek çok programı da başarıyla yürüttük. Etkili süreç yönetimimiz, arkadaşlarımız tarafından da memnuniyetle karşılandı. Great Place to Work Enstitüsü'nün yaklaşık 10 bin çalışanla gerçekleştirdiği Covid-19 Anketi'nde, araştırmaya katılan şirketlerin toplam ortalamasına göre yüzde 30 daha iyi sonuçlar elde ettik. Özellikle, çalışanlarımızın yüzde 98'inin bu süreçte insan sağlığını merkeze aldığımızı düşünmesi ve yüzde 96'sının da kurum içinde etkili bir yönetim sergilendiğini belirtmesi, bizler için mutluluk verici oldu.

# “İNSANA DEĞER VEREN MARKALAR ÖNE ÇIKACAK”

“Dijital çağda kültürel kodların her geçen gün yeni baştan yazıldığı bir dünyada yaşadığımızı düşünüyoruz. Önceki yıllarda çok daha uzun periyotlarda başlayıp tamamlanan toplumsal veya zihinsel dönüşümler, günümüzde gözle görülür ölçüde daha kısa sürelerde meydana geliyor. Alışkanlıklarımız, deneyimlerimiz ve beklentilerimiz günden güne farklılaşabiliyor. Önümüzdeki dönemde katılımcılığın önem kazanacağı, çalışan sağlığı ve esenliğinin daha çok konuşulacağı ve insana değer veren markaların gündemde olacağı bir sürecin başlayacağını öngörüyoruz. Bu yaklaşımımız doğrultusunda; çalışmak için harika bir iş yeri olma niteliğimizi korumak önceliğimiz olacak. Yolculuğumuz sürerken, çalışma arkadaşlarımız da daima Sepaş Enerji'nin en iyi marka elçileri olarak yanımızda yer alacak.”

## YENİ NESİL UYGULAMALARIMIZ

Çalışma arkadaşlarımızı başarıya ortak ediyoruz şirketin başarısının onların bağlı çalışmasından kaynaklandığını her fırsatta dile getiriyoruz. Şirketimizde, kişisel gelişim eğitimlerini, profesyonel sertifika programlarını, tersine mentorluk, koçluk, vb. programlarını destekleyen yeni nesil uygulamalarımız bulunuyor. Sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen çalışmaların temelinde çalışanlara özel gelişim yolculuğu planlamaları vardır. Gelişim yolculuğunda çalışanların güçlü ve gelişim alanlarına odaklanarak çalışmalar yapılır. Yetenek yönetimi sürecinin en önemli girdilerinden biri çalışan potansiyelidir. Bize göre potansiyeli yüksek, yetenekli çalışan; iç motivasyonu yüksek, çevik öğrenme kültürüyle gelişime açık, değişime hızlı adapte olan ve yenilikçi bakış açısına sahiptir.

Herkesin fikirlerini ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebileceği ve bireysel fikirlerin faydaya çevrilebileceği çevik ve girişimci bir çalışma ortamımız var. Çalışanlarımıza ne yapacaklarını söylemiyoruz, yeni fikirler geliştirme ve stratejilerimizle uyumlu kararlar alma özgürlüğü veriyoruz. Şeffaflık ve çifti

yönlü iletişim bunu sağlamada kilit rol oynuyor diyebilirim.

Özellikle geçtiğimiz yıldan bu yana bu yönde attığımız adımların başarılarla taçlanması dolayısı çok seviniyoruz. Nisan ayında, Great Place to Work enstitüsünün her yıl düzenlediği “Türkiye'nin En İyi İşverenleri” programında, ödüle layık bulunarak ülkemizin en iyi işveren markalarından biri olduk.

## YETENEKLERİMİZİ BÜNYEDE TUTUYORUZ

Great Place to Work tarafından yürütülen araştırmada çalışanların kurum kültürüne ilişkin

algılarının ölçüldüğü ‘Güven Endeksi’ skorunda yüzde 85’lik bir başarı yakaladık.

Yetenekleri bünyeye çekme ve bünyede tutma konularını da bir takım rakamlarla aktarmak isterim; yerelde hizmet veren müşteri hizmetleri merkezlerimizin dışında, şirket çalışanlarımızın yüzde 30’u, yönetim ekibimizin ise yüzde 36’sı genel müdürlük binamızın bulunduğu ilden farklı lokasyonlarda ikamet etmektedir. Plansız çalışan değişim oranımız her yıl bir önceki seneye göre azalmaya devam ediyor. 2020 yılını yüzde 2 ile kapattığımızı memnuniyetle söyleyebilirim. ■



# “ÇALIŞANLARIMIZIN MUTLULUĞU VE REFAHI FELSEFEMİZİN TEMEL TAŞI”

**M**agna Seating İK Müdürü İlknur Kuru, işveren markası stratejilerinin 3 ana bileşeninin “Güven, Şeffaf İletişim, Hakkaniyet” olduğunu söylüyor. Pandemi dönemini de bu yaklaşımla yürüttüklerini, yaptıklarıyla TSE ve TUV SUD tarafından ödüllendirildiklerini belirtiyor. Kuru, insan odaklı yaklaşımlarına dikkat çekiyor ve ekliyor: “Çalışanlarımızın mutluluğu felsefemizin temel taşı.”

## **İşveren Markası yaratma stratejinizin 3 önemli bileşenini özelliğini paylaşmısınız?**

Aile kültürünün gerektirdiği samimiyet, yardımlaşma, hoşgörü, sevgi ve saygı atmosferinde, şeffaf iletişim, hakkaniyet ve güven üzerine kurduğumuz güçlü bağlarımız bizi her platformda başarıya taşıyor. Özetlemek gerekirse şu 3 faktöre dikkat çekmek isterim: “Güven, Şeffaf İletişim, Hakkaniyet!”

## **Başarılı bir işveren markası Covid-19 döneminde nasıl bir strateji izlediniz?**

Covid 19 pandemisinin tüm dünyada hızla yayılmasını maalesef bizlerde büyük bir kaygı ile takip ettik. Ardından Mart 2019’da ilk vakanın ülkemizde görünmesiyle birlikte Genel Müdürümüz, İnsan Kaynakları Müdürümüz ve İSG koordinatörümüz liderliğinde tüm departman müdürlerimiz ve şirket doktorumuzun olduğu bir kriz masası kurduk.

Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan ve önlemleri anlatan yönetmelik, yönergeler ve şirketimiz genel



**“Çalışan bağlılığı konusunda temel stratejimizi, ‘Herkes için değer yaratmak, yarattığımız değerleri yaşatmak’ oluşturuyor.”**



merkezi tarafından hızlıca oluşturulan “Smart Start Playbook” hayatımıza girdi. Ve virüsün etkilerini, sonuçlarını, tedavi yöntemlerini anlamaya gayret ettik. Tabii herkes gibi bizlerde hem kendimiz, hem çalışanlarımız ve hem de tüm sevdiğimiz için çok anlaşılabilir şekilde kaygılandık. Şaşırдық...

Dersimizi güzelce çalıştıktan sonra yaptığımız ilk şey çalışanlarımızda da olan panik ve kaygı durumunu bilgi ile bilimin ışığında gidermek oldu. Bu süreci de, en doğru bilgiyi en yalın, anlaşılır hali ile şeffaf bir şekilde çalışanlarımıza SMS, e-posta, İK ve İSG duyuru panolarımızla ilettik. Webex üzerinden online toplantılarımız ile farklı kanallardan ulaşarak iletişim kurduk.

Hızlıca şirket içerisinde kronik (Şeker tansiyon, kalp ve böbrek yetmezliği gibi ) hastalığı olan ve Covid 19 özelinde yüksek risk taşıyan grubumuzu belirledik ve hepsini ücretli izinli olarak evlerine gönderdik.

Diğer en hızlı aksiyonumuz elbette maske, dezenfektan, siperlik ve eldiven temin etmek oldu. Tüm çalışanlarımıza maske kullanımı ve değiştirme sıklığı gibi konularda eğitimler verildi.

## **İlk günleri takiben kalıcı ne gibi önlemler devreye girdi?**

İlk vakanın ardından yurtdışından, yakını gelen çalışanlarımızı 14 günlük karantinaya gönderdik. Tüm fabrikamız içerisinde görseller ile Covid-19 farkındalığını

arttıracak bilinçlendirme faaliyetleri gerçekleştirdik. Yürüme yolları gidiş-geliş olarak bölündü, işaretlendi, sosyal alanlar (çay içme, dinlenme alanları) sosyal mesafe kuralına göre düzenlendi. Bisküvi, içecek otomatları bulaş riskini arttıracığı için kapatıldı. Çay, kahve servisimiz durduruldu. Su sebilleri kaldırılarak kapalı şişe suya geçildi. Kahve ve şekerlerimiz kapalı tekli paketlerde temdin edilmeye başlandı. Mescidimizde tek kullanımlık seccade kullanımına geçtik.

Personel servislerimiz hemen yüzde 50 kapasite ile sosyal mesafeyi koruyacak şekilde düzenlendi. Çalışanlarımızın serviste oturacakları yerler belirlendi ve belirlenen yerlere oturmaları takip edildi. Böylelikle olası bir vakada temas haritasını çıkarmak hedeflenmektedir.

Servise binışte ilk binen en arkaya oturmakta, son binen en öne ve son binen ilk inmektedir. Böylelikle temas olasılığını minimuma indiriyoruz. Servislerimizde yemek, içmek, konuşmak kesinlikle yasak. Servise binerken tüm çalışanlarımızın ateşleri ölçülerek kayıt altına alınmaktadır. Maskesiz hiçbir çalışan servise alınmamaktadır.

Fabrika yerleşkemize girilmeden güvenlik kapımızda konumlandığımız termal ateş ölçerler ile tüm çalışanlarımızın ateşi ölçülmektedir. Ayrıca, operatörlerimiz istasyonlarına geçip çalışmaya başlamadan tekrar ateşleri ölçülüp kayıt altına alınmaktadır. Böylelikle 3 noktada ateş ölçümleri



yapılarak olası farklılık, gözden kaçan/kaçabilecek bir durum var ise yakalama fırsatımız olmaktadır.

### Sizin üretim tesisleriniz de var. Oralarda ne gibi önlemlere gittiniz?

Fabrika yerleşkemize gelmeden cep telefonlarımıza indirdiğimiz 2 anketin doldurulması gerekmektedir. Her iki ankette de (Bugün Nasılsın ve Mylife Anketi) çalışanın mevcut sağlık durumu, temas durumu, seyahat edip etmediği soruları sorulmaktadır. Her iki anketi doldurmayan çalışanlarımızın turnike kartları çalışmamakta ve yerleşkeye girişlerine izin verilmemektedir.

Okulların online eğitime geçme kararı ile



## “ÇALIŞAN SADAKATİNİ ARTIRAN ŞİRKET KÜLTÜRÜNE SAHİBİZ”



**EN İYİ İŞVEREN ETKİSİ** Tercih edilen, çalışılmak istenen işveren olmak, Magna Seating markamızı yeteneklere duyurmak ve tanıtmak alanlarında Türkiye'nin En İyi İşverenleri sürecinin çok büyük katkısı oldu! Yeni kuşakların iş hayatından beklentileri farklılaşıyor. Bununla birlikte “en iyi işverenler” listesine giren şirketlerin benzersiz uygulamaları büyük önem kazandı ve tercih edilmek için en temel kriterler arasında yerini aldı.

**ÇALIŞAN DEVİR HIZI** Hal böyle olunca, iş-yaşam dengesinin korunmasına yönelik uygulamalar, eğitim-gelişim, kariyer olanağı gibi fırsatlar sunan şirketler yetenekler için bir adım öne çıktılar. Bu noktada çalışan devir hızımızın son 5 yıldır ortalamada yüzde 0,2 seviyesinde olduğuna dikkat çekmek istiyorum.

**ÇALIŞIRKEN EĞLENME** Kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olan “fun at work”, yani çalışırken eğlenmek, yaptığımız işten keyif almak bizim için çok önemli! Bu kapsamda gerçekleştirdiğimiz organizasyon ve faaliyetler, çalışan memnuniyetini, paralelinde çalışan bağlılığını en üst seviyeye taşımaktadır.

**KUTLAMA ÇOK ÖNEMLİ** Takdir ve teşekkür kültürümüz, her özel günü, her başarımızı birlikte kutlamak felsefemizin özünde güven duygusunun tüm çalışanlarımız tarafından hissedilmesi var. Böylece şirketimiz içerisinde herhangi bir demografik ayırım gözetmeksizin “herkes için harika işyeri” deneyimini tüm çalışma arkadaşlarımıza hissettirmek bizim için çok önemli.

# MAGNA'DA COVID-19 ÖNLEMLERİ

1. Karantina odamızı kurduk ve risk izleme protokolü oluşturduk. Tüm ofislerimize pleksi ile seperatör yaptık, teması ve bulaşı minimuma indirdik.
2. Teması önlemek için tüm ofis kapılarımızda ve fabrikamız girişinde kart okuma cihazları iptal edildi.
3. Çevreye olan duyarlılığımızı ve yasal zorunluluklar da unutulmadı. Risk oluşturan maske ve eldiven atıklarının bertaraf edilmesi için "atık yönetim" sistemi oluşturduk.
4. Fabrikamız içerisinde birçok noktaya en kolay ve hızlı ulaşılabilecek şekilde dezenfektan istasyonları kurduk.
5. Lavabo alanlarımız sosyal mesafe ve bulaş riskini azaltacak şekilde düzenlendi.
6. Toplantı odalarımız sosyal mesafeyi sağlayacak ve bulaş riskini minimuma indirecek şekilde düzenlendi, yüz yüze toplantı yapılmama kararı alındı.
7. Ofislerde çalışma düzenimizi aylık planlar yaparak evden/uzaktan çalışma şeklinde yeniden düzenledik.
8. Tüm çalışanlarımıza PCR testi ve antijen testi uygulaması devam ediyor.
9. Ofislerimize Ultraviyole ışın (UV-C) kullanarak havayı dezenfekte eden hava temizleyici koyduk ve böylece özellikle açık ofislerde hava ve iç mekan iklimlendirmesinin kalitesini arttırdık.
10. "MESS Safe" mesafe "kit"imiz ve girişte uyguladığımız anketimiz, TSE tarafından "best practice" seçildi.

şirketimizde bulunan kadın çalışanlarımızı ve eşi çalışan ancak çocuğu ile ilgilenen kimsesi olmayan erkek çalışanlarımızı evden çalışmaya gönderdik.

Fabrikamız geneli, tüm ofislerimizin düzenli şekilde dezenfekte edilmesi için bir firma ile anlaştık ve dezenfeksiyon işlemini yaptırarak. Ancak firmaların çok yoğun olması nedeniyle aksamaları önlemek için iki adet dezenfeksiyon makinası satın aldık. Böylece ihtiyaç halinde tüm alanları dezenfekte etme fırsatı elde ettik.

Tüm çalışanlarımıza bağışıklıklarını güçlendirecek günlük vitamin takviyesi dağıtmaya başladık. Yemekhanede Ford Otosan işbirliği ile gerekli sosyal mesafe düzenlemeleri, barkod okuması ile çalışanların kendi isimlerine ayrılmış masaya oturmaları, ekme, su, salata gibi ürünlerin kapalı şekilde servis edilmesi gibi önemli tedbirler aldık.

MESS teknoloji ofisi ile yakın işbirliği içinde çalışıyoruz, kendilerinin tasarladığı MESS SAFE cihazlarını aldık. Bu cihazları çalışanlarımız üzerinde taşımaktalar ve böylelikle hangi çalışan kiminle ne kadar süre ile sosyal mesafeyi aşmış, en çok hangi alanlarda sosyal mesafe aşılmış gibi bulaş riskinin takibini kolaylaştıran bir sistem kullanıyoruz. ilaveten cihaz sosyal mesafeyi aştığınızda anlık hem sesli hem de titreşimli olarak uyarı vermektedir.

Çalışanlarımız ile bağımızı, iletişimimizi online platformlar başta olmak üzere hiç kesintiye uğratmadık! Düzenli online toplantılar ile her türlü bilgi, olumlu olumsuz gelişmeyi, vaka sayılarımız dahil paylaştık. Tüm mesajlar bizzat Genel Müdürümüz tarafından kendilerine iletildi.

## İşveren markası, uzun bir yolculuk... Bu yolculukta hedeflerinizi paylaşır mısınız?

Son 4 yıldır Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesinde yer alıyor, 2 yıldır da kendi kategorimiz olan 250-500 çalışan kategorisinde 1'inciliği göğüsliyoruz.

Bu noktada sürdürülebilir başarıyı önemsiyoruz. Güçlü inancımız, her çalışanımızın kendini bu çatı altında iyi, mutlu ve değerli hissetmesi gerektirir. Evinden işine gelir gibi değil, çalışanlarımızın deyimıyla "ikinci evine" gelir gibi gelmelerini hedefliyoruz.

Kendilerini gerçekleştirebildikleri, tüm kavram, tanım ve unvanların ötesinde "insan" oldukları için değer gördükleri çalışma ortamımızı aynı şekilde korumak ve daha iyiye taşımak istiyoruz. Odağında insan olan yaklaşımlarımızın içinde bulunduğumuz eko sistemin, sektörün, çalışanlarımızın, temas ettiğimiz tüm paydaşlarımızın beklentilerine göre çeviklikle yanıt vermek temel hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Çalışılmak istenen, tercih edilen işveren olmak vizyonu ile çıktığımız bu keyifli yolculukta hatırı sayılır yol aldığımızı görmekten büyük gurur duyuyoruz! ■



# ORAU OTOMOTİV'İN KRİTİK İLKELERİ

**B**ursa merkezli Orhan Holding'in iştiraki olan Orau Otomotiv'in CEO'su Ayşegül Orhan, "Hedefimiz, bir taraftan bugünün gereklerini yerine getirirken, işimizi, çalışanlarımızı ve şirketimizi geleceğe hazırlamaktır" sözleriyle stratejisini ortaya oyuyor. Bunun için çalışanlarına yatırım yaptıklarını, 3 önemli bileşeni olan işveren markası stratejisi uyguladıklarını söylüyor. "Sahicilik, Amaçdaşlık ve Sürekli gelişim" konularını hayata geçirdiklerini ekliyor.

## ORAU'NUN KRİTİK İLKELERİ

İşveren markası stratejimizin temelinde yatan unsurları, bir cümle ile "Aynı amaç doğrultusunda, sürekli gelişim için açık görüşlü ve samimi takımdaşlık..." şeklinde ifade edebilirim. Başka bir deyişle söylemek gerekirse 3 önemli bileşene de dikkat çekmek isterim. Birincisini "Sahicilik" oluşturuyor. "Samimiyet ve güven ilişkisine" dayalı bir açık görüşlülükten söz ediyoruz. "Amaçdaşlık" ve "Sürekli gelişim", diğer iki bileşeni oluşturuyor. Ama bunları biraz daha detaylandırmak ve açmak isterim.

Bizim için çok önemli,



vazgeçilmez temel unsur "-mış gibi" yapmamak, sahici olmaktır. Bunu ancak karşılıklı güven ve samimiyet ile sağlayabileceğimizi biliyoruz. Bunun için de açık görüşlülüğün olmaz olmaz olduğuna inanıyoruz.

Organizasyonda yönetim gereği pozisyonlar, roller arasında bir hiyerarşi olsa da, işler ve kişiler arasında böyle bir hiyerarşi yok. Hatlardaki montaj işini yapan arkadaşımızdan, o ürünleri tasarlayan uzman mühendise, tüm süreçlerimiz için gerekli kaynakları planlayan, stratejileri oluşturan yönetici arkadaşlarımıza kadar herkes ORAU'nun ileriye doğru gitmesinde pay sahibi.



Başarı, hepimizin çalışmasının ortak sonucu. O yüzden, herkes açıkça ve rahatça görüşlerini ortaya koyabilir. Katkı da ancak böyle sağlanabilir. Farklı bakış açıları bizim takım olarak bütünü görmemizi sağlar. ORAU'da aynı amaca hizmet eden farklı bakış açıları olmasını çok severiz. Her zaman sorgulayan beyinler ile hep daha iyiyi yapmayı hedefliyoruz.

"Amaçdaşlık", ikinci önemli bileşenimiz. Ortak amaç etrafında aynı yöne gidebilmek, aynı takımda olma bilinci ile çalışmaktır. Amaçdaşlık için "sahiplenme" çok önem verdiğimiz kavramdır. Herkesin kalpten bir istek ile, kendi sorumluluklarını yerine getirecekleri ve "sahiplenerek" çalıştıkları bir güven ortamı sağlamaya çalışıyoruz. Ortak başarı için, ahenk içinde olduğumuz, hata yaparım, eleştiri alırım korkusu olmadan, problemleri, eksiklerimizi cesurca dile getiren, gerçeklerle yüzleşebildiğimiz bir ortam yaratmanın faydasına inanıyoruz. Bunun için birbirimize güven duyarak çalışabilmemiz gerekir. Bu, hepimizin ama en çok yöneticilerimizin sorumluluğu. Bu yüzden "güven veren liderlik" kavramını da çok önemsiyoruz. Bu başarımızın garantisidir.

Son olarak "Sürekli gelişim" var. Yaşamda hiçbir şey aynı kalmıyor, kalamaz. Hem çok hızlı değişen Dünya'ya uyum sağlayabilmek, hem de şirketimiz ve organizasyonumuzun yapı taşları olan bireyler için bu olmazsa olmazdır.

Hepimiz aynı gemide yol alıyoruz, ancak ekip olarak, bütünsel başarı ile hedeflerimize doğru yol alabiliriz.



# “SIRADA YENİ PROJELER VAR”

**Şirketimizin tanınırlığı ve bilinirliğini arttırmak, ORAU'nun taşıdığı değerleri daha yakından tanıtmak için çalışmalarımız var. Değerlerimiz ile kök salarken, işimiz ile geleceğe odaklanmak temel stratejimizdir. Geleceğe de çalışanlarımızın yetkinliğini, bilgi ve beceri seviyesini, teknolojimizi, iş yapış şeklimizi, metotlarımızı, sistemlerimizi, araçlarımızı, süreçlerimizi ve ürünlerimizi güncelleyecek projeler ile hazırlanıyoruz. Çalışanlarımızın bireysel gelişimleri de odağımızda olan ve üstünde durduğumuz bir konudur. Bu çalışmalarımızda diğer önceliklerimiz yeni yatırımlarla büyüme hedeflerimize, sistem, süreç ve altyapımıza yönelik çalışmalardır. Çalışmalarımızın yansımaları ve sonuçları önümüzdeki dönemde daha somut şekilde görülecektir.**

Arkadaşlarımızın bir bütünün parçası olduklarını özümsemeleri en önemli başarı kriterlerimizdendir. Başarının sahiplenildiği kadar, gelişime açık noktaların da rahatlıkla sahiplenilebilmesi gerekir. Sürekli gelişim çerçevesinde geleceğe dair tespitlerin yapılabilmesi de sürdürülebilir başarılarımız için en önemli temel taşıdır.

## ZOR DÖNEMDE LİDERLİK

“Atmosfer” kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde, “içinde yaşanan ve etkisinde kalınan ortam, hava” şeklinde tanımlanıyor.

Şirketlerde tüm sistemlerden, uygulamalardan, politikalardan, süreçlerden çok daha “gerçek” ve etkili bir şey varsa, o da şirketteki “atmosferdir”. Çünkü, şirketlerin “içine işleyen” şey “o hava”dır”.

Biz de bunun bilinci ile hareket etmeye çalıştık; şirketimizdeki atmosfere öncelik ve önem verdik.

Kovid-19 nedeniyle son derece kaygı uyandıran ve belirsiz bir ortama girerken, biz de şirketteki ortamı olumlu tutmaya özen gösterdik. Arkadaşlarımıza olabildiğince güvende hissedebilecekleri bir ortam yaratmak için çabaladık.

Öncelikle sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli tedbirleri almak ilk odağımız oldu. Buna yönelik çalışmalar, bilgilendirmeler yaptık. Bu önlemleri alırken maddi olarak ne harcadığımızın hesabını yapmadık.

Diğer taraftan yaratmak istediğimiz



bu güven ortamı sadece virüse karşı alınan önlemlerle sınırlı değildi. Virüsün ekonomik olarak yaratacağı etkilerin boyutunu hiç kimse tahmin edemiyordu. Otomotiv sanayinde genel olarak bütçelerin çok az şaştığı bir ortam var iken, tamamen ezber bozan bir durumdaydık.

Biz de bu dönemde içinden geçtiğimiz sürece değil, geleceğe odaklandık. Pandemi sürecinden nasıl en az hasar ile çıkarız düşüncesi ile güncel dair beklentilerimizi minimuma indirdik. Ama geleceğe olan inancımızı da kaybetmedik. Ekibimize de içinde bulunduğumuz ortamı, şartları açık ve şeffaf bir şekilde söyledik. Neyi, ne zaman, nasıl yapabileceğimizi paylaştık ve sonrasında da söylediklerimiz arkasında durduk.

Bugün pandemi koşulları hala tüm etkisi ile devam ediyor, üstelik dalgalı bir seyir ile sarsıntılı bir süreç yaşıyoruz tüm insanlık olarak.

Ancak bu sürecin çalışanlarımızın hayatlarına olan olumsuz yansımaları mümkün olan en az seviyede tutmak ORAU olarak bizim en önemli hedeflerimizden biridir diyebilirim.

## YETENEK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Aynı veya benzer uygulama, süreç, ürün, hizmet, teknolojiye sahip birçok şirketin olduğu bir Dünya'dayız. Bunlar kolaylıkla transfer edilebilen veya satın alınabilen şeyler. Ancak bunlar temelde “araç” işlevi görürler. Bu araçlarla asıl kalıcı başarıyı getiren önemli bir unsur ise şirketlerdeki ruhtur. Onu da çalışanlar meydana getirir.

Biz ORAU olarak profesyonel bir anlayışa ama aynı zamanda “amatör ruha” sahip bir şirkettiz. Bunu, geçmişten gelen değerlerimizi koruyarak gelecekte de sürdürmek istiyoruz.

Ekip halinde başarıya koştuğumuz, güven ortamında kendini bu başarıya dahil hissetmek isteyen arkadaşlar ile çalıştığımız sürece, iş yeri de zaten kendiliğinden daha çekici bir hale geliyor.

İnsanların dahil olmayı istedikleri ve aidiyet hissettikleri yer, düşünce ve duygularını açıklıkla paylaşabildikleri, önemsendikleri, değer gördükleri ve işe anlamlı bir katkı yapabildikleri yerdir. Ve tabii ki kendilerini geliştirebildikleri yerdir.

Genç ve dinamik bir ekibimiz var. Şirketimiz geliştikçe, tüm ekip hep beraber geliyoruz. Takımdaş olabilmek aidiyet duygusu ile meydana gelir. Aynı amaç için çalışan insanlar, bazı prensipler ve ortak değerler ile aidiyet hissedebilirler. ORAU'da yetenekleri çekmek ve şirketimizde tutmak için şu prensiplerin uygulamasını önemsiyoruz: “Adil ve saygılı, Dürüst ve tutarlı, Açık görüşlü, Yapıcı ve çözüm odaklı, Yenilikçi, Standartlara uyumlu.”

## ORAU'NUN ÖRNEK TERFİ SİSTEMİ

**ÖNCE ANALİZ:** Öncelikle yetenek ve terfi sistemi konusunda kendimizi daha da geliştirmemiz gerekiyor. Bir bütün olarak şirket politikalarımızı çeşitli göstergelerle takip edip, neyi iyi yapıyoruz, neyi eksik yapıyoruz, neyi daha iyi yapmalıyız gibi başlıklarda analiz ediyoruz.

**TERFİ SİSTEMİ** Birçok gösterge ile takip edilse de “iç terfi oranımız” bizim bu başlıktaki en önemli performans göstergemizdir. Büyüyen organizasyonumuzda yeni ihtiyaçları bünyemizdeki mevcut çalışma arkadaşlarımıza kariyer gelişim fırsatları sunarak karşılayabilmek en büyük önceliğimiz.

**İÇERİDEN YÜKSELENLER** Burada bizi gururlandıran bir tablomuz var. Orta ve üst kademe yönetim kadromuzun yüzde 75'i içeriden yükselmiş arkadaşlarımızdır. Departman müdürlerinin yarısından fazlasının ilk işyeri ORAU'dur. Keza Genel Müdüremiz de içeriden bu göreve terfi etmiş, 25 yıldan fazla bir süredir grubumuzda çeşitli görevler üstlenmiş bir arkadaşımızdır. İlk kademe yöneticilerimizin de yüzde 70'i yine bünyemize başlangıç seviyesi rollerden katılmış arkadaşlarımızdır. Ayrıca 2020 yılındaki terfilerimizin yüzde 100'ü iç terfi yoluyla yapılmıştır.

Bu bahsettiğimiz prensipleri tam olarak uyguladığımız bir yerde, yetenekler için çekim merkezi olacağımızdan da şüphemiz yok. Tabii bunun gerçekleşmesi için bir yol haritası oluşturuyoruz. Öncelikle İnsan Kaynakları süreçlerimizi bu açıdan tepeden tırnağa ele alıyoruz.

### İŞVEREN MARKASI HEDEFİ

Her şeyin çok hızlı değiştiği bir dünyadayız. Üstelik bu kez hem çok derin ve hem de çok boyutlu bir değişim içindeyiz.

ORAU'nun tüm Dünya olarak içinden geçtiğimiz bu dönüşüm sürecinden emin ve sağlıklı adımlarla büyüyerek geçmesini, gelecekte ülkemize ve insanımıza istihdam yaratmaya devam eden bir şirket olmasını amaçlıyoruz. Yeni yatırımlarla şirketimizin yurtdışı faaliyetlerini büyütüp, güçlendireceğiz.

Şirket içinde süreçlerimiz ve çalışanlarımızın gelişimine yönelik projelerimiz var. Başarı

takım halinde olursa anlamlı ve kalıcı oluyor. Takımın başarısı da ancak herkesin katkısını aldığımızda en yüksek seviyeye ulaşabiliyor. Bu amaçla, ekibimizle daha iyiye yönelik gelişmenin yollarını daha sistematik şekilde ele alıyoruz.

Şirketimiz bünyesinde “Çevik (Agile) Yönetim” eğitimlerine başladık. İlk projelerimizi gerçekleştiriyoruz ve bunların yayılımını sağlayacağız. Çevik yönetim projelerimiz sayesinde bütün ekip üyelerimizin bireysel katkısını

daha fazla alabiliyoruz. Aynı zamanda, her kademedeki arkadaşlarımızı da daha yakından tanıma fırsatına sahip oluyoruz. Bu bir taraftan bölümler arası kaynaşmayı sağlarken, amaçlarımızın sadece departman düzeyinde değil, şirket düzeyinde görünür olmasını da sağlıyor.

Üyesi bulunduğumuz MESS bünyesinde yeni kurulan teknoloji merkezi MEXT ile süreçlerimizde dijital dönüşümün yol haritasına yönelik çalışmalarımız var. ORAU olarak geleceğe hazırlanma yolculuğumuz için yola çıktık... Bu yolculuk ile büyük bir dönüşümün heyecanı ve çabası içindeyiz. Sürekli değişen dünyadaki bilgi düzeyine ulaşmak için de doğru yatırım, proje ve eğitimler ile kendimizi devamlı güncellemeye devam edeceğiz. Ana hedefimiz, bir taraftan bugünün gereklerini yerine getirirken, işimizi, çalışanlarımızı ve şirketimizi geleceğe hazırlamaktır. ■



➔ **“Biz ORAU’da, çalışma arkadaşlarımızın kendilerini ait hissettikleri, daha da önemlisi ORAU’yu kendilerine ait hissettikleri bir işyeri olmayı ve işimizi şu sorulara cevap bularak yapmayı hedefliyoruz: Sadece birimiz veya bir kısmımız için değil; hepimiz için, şirketimizin bütünü için iyi olan ne? Bugün için yeterli olan değil, yarın için yeterli/gerekli olan ne?”**



# “ÇALIŞANLARIMIZIN İYİ HİSSETTİĞİ BİR ŞİRKETİZ”

**P**&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri İK Kıdemli Direktörü Berna Yener Aksu, çalışan odaklı, “dahil edici” yaklaşımları olan şirket olarak süreci yönettiklerini söylüyor. “İyiliğin gücü” sloganını çalışanlarına da hissettirdiklerini belirtiyor.

P&G olarak kendimizi dünyada nasıl iyiliğin gücü olarak görüyor ve tanımlıyorsak, İK politikalarımızı da bu doğrultuda hayata geçiriyoruz. Çalışanlarımızın kendilerini “iyi” hissettiği, kariyerini geliştirdiği, becerilerini güçlendirdiği bir yapı inşa ediyoruz.

COVID-19 nedeniyle 16 Mart 2020 tarihinden itibaren yönetimimizde bulunan Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya P&G merkez ofislerinde bulunan çalışma arkadaşlarımızla evden çalışma sistemine geçtik. Altyapımız ve flex@work kültürümüz evden çalışmaya uygun olduğundan tercih etmeyen hiçbir çalışmamızı ofise gelmesi konusunda mecbur bırakmadık. Bizim önceliğimiz, P&G'lilerin sağlıklarının korunması. Ayrıca çalışanlarımızın ihtiyaçları durumunda ofisimizin erişilebilir olması için de tüm tedbirleri aldık. Bugün sadece ofisten çalışmak isteyen P&G'liler ofise geliyor.

## ÇALIŞANA ERGONOMİ DESTEĞİ

Evden çalışma uzun zamandır şirket kültürümüzde olduğundan bazı çalışanlarımızın evden çalışmaya elverişli ekipmanları mevcuttu. Olmayanlar için başta kendilerinin ofis sandalyelerini vb. ekipmanlarını ofisten evlerine götürmelerine izin verdik. Ardından pandeminin süreceğini göz önünde bulundurarak çalışanlarımızın evlerine çalışma masası, sandalye ve diğer ofis ekipmanlarını alabilmeleri için maddi ergonomi desteği sağladık.

## YALNIZ DEĞİLSİNİZ MESAJI

Çalışma arkadaşlarımızın motivasyonlarını yükseltmek adına “Win from Home” adında yeni bir konseptte geçtik. Çalışanlarımıza sadece iş anlamında değil, motivasyon sağlayacak yatırımlar yaptık. P&G'lilerin iş hayatındaki başarılarının, sosyal yaşamlarına da bağlı olduğunun farkındayız. Ardından da Boost Your Energy programımızı başlatarak P&G'lilerin motive kalmasını hedefledik.

Burada çalışanlarımızla uzman isimleri dijital platformlar üzerinden bir araya getirerek onların günlük yaşamlarına katkı sunabilecek önerilerde bulunduk. Ayrıca evlerine de Boost Your Energy kitleri gönderdik. Bu uygulamalarımızla sosyal çevremizle olan bağlantıları minimum seviyeye indirdiğimiz süreçte çalışanlarımıza “yalnız olmadıklarını” hissettirdik.

## DAHİL EDİCİ BİR İŞ ORTAMI

Çeşitliliğin gücünün farkındayız ve dünyadaki öncü firmalardan biriyiz. Irk, renk, cinsiyet, yaş, milliyet, medeni durum, cinsel eğilim, cinsiyet ve benzeri tüm tanımlardan bağımsız olarak herkese saygı duyuyor ve dahil edici bir iş ortamı yaratıyoruz. Amacımız herkesin eşit temsil edilebildiği ve eşit söz hakkına sahip olduğu bir dünyanın yaratılmasına katkıda bulunmak.

Bunun kendi içimizde ne kadar başarılı bir şekilde hayata geçirdiğimizin kanıtı, çok az ticari kuruluşta görülebilecek kadın çalışan ve kadın yönetici oranımızdır. Türkiye organizasyonumuzun yüzde 60'ı, genişletilmiş icra kurulumuzun ise yüzde 52'si kadınlardan oluşuyor. Ayrıca yurt dışına gönderilen kadın yönetici oranımız yüzde 51. Bunlar Türkiye ortalamasının çok üzerinde oranlar, bu bakımdan P&G diğer şirketlere de örnek oluyor.

## 8 HAFTALIK BABALIK İZNI

Geçtiğimiz yıllarda çocuk bakımında anne ve babanın eşit sorumluluğu var diyerek erkek çalışanlarımıza ücretli babalık izni tanıdık. 8 hafta ücretli babalık izni uygulamamız; Türkiye'deki en uzun babalık izni sürelerinden. Amacımız; erkek çalışanlarımızın doğumdan sonraki süreçte eşleriyle birlikte eşit sorumluluk almaları ve bebeğin ilk günlerinde, çocuklarıyla doğrudan güçlü bir ilişki kurabilmeleri. Çünkü güçlü ve büyük bir aile; birlikte olmayı gerektiriyor ve aile birliğinin sağlanması açısından bunun önemli bir uygulama olduğunu düşünüyoruz.

## “İÇTEN TERFİ SİSTEMİ VAR”

Globalde olduğu gibi Türkiye'de de kendi liderlerini yetiştiren bir şirketiz. Başarımızın arkasında işe alımlarımızın büyük bir çoğunluğunu yeni mezunlar ya da kariyerinin başında bulunan adaylardan yapmıyoruz ve sonrasında da “içten terfi sistemimiz” ile çalışanlarımız için liderliğe giden bir kariyer çizgisi sunmamız var. En büyük değerimiz olan çalışanlarımızın seçimine ve geliştirilmesine çok önem veriyoruz.

# “İNSAN ODAKLI YAKLAŞIMIMIZLA GELİŞİM HEP ODAĞIMIZDA”



İlke Şentürk Öksüz, Yemeksepeti'nin İK lideri... Hedeflerinin öncelikle “çalışan mutluluğu” olduğunu söylüyor. Bunun için de “kapsayıcılık”, “kişisel gelişim”, “mutluluk” ve “global fırsatlar” gibi olanaklar sağladıklarını belirtiyor. Öksüz, “Bütüncül bir yaklaşımla yenilikçi, data odaklı, güçlü ve sürdürülebilir bir işveren markası ile var olmayı hedefliyoruz” diyor.

## ÇALIŞAN MUTLULUĞU ÖNEMLİ

Yemeksepeti olarak inovatif ruh, en iyi çalışma koşulları ve çalışan mutluluğunu merkeze alıyoruz. Yenilikleri takip eden inovatif ve dinamik şirket kültürümüz sayesinde iş dünyasındaki değişimlere hızla adapte olabiliyoruz. Ekibimizdeki arkadaşlarımızın da bu kültüre uygun, dijital trendleri takip eden ve gelişime açık olması bizim için çok önemli. Bir diğer vazgeçilmezimiz ise çalışanlarımıza en iyi çalışma şartlarını sunmak.

Pandemi dönemi ile evden çalışma sistemine geçen çalışanlarımıza en iyi çalışma ortamını sağlamak için aldığımız aksiyonlara yenilerini eklemeye devam ediyoruz. Bu bağlamda çalışanlarımızın mutluluğu ve bağlılığı en büyük önceliğimiz. Başarının, ancak mutlu çalışanlarla yakalanabileceğine inanıyoruz. Böylece çalışanlarımızın

# “GLOBAL İŞ FIRSATLARI DA SUNUYORUZ”

**5 BİN KİŞİ KATILDI** İnovatif kurum kültürümüz İnsan Kaynakları departmanımızın da vizyonunu yansıtıyor. Çeşitli uygulamalarımızla hem mevcut çalışanlarımızı mutlu kılmaya hem de herkesin çalışmak istediği bir şirket olmak için de gerekli şartları oluşturmaya gayret ediyoruz. 2020 yılında toplam 5 bin işe alım gerçekleştirerek 8 bin kişilik bir aile olduk. 2021 yılında 12 bin kişilik geniş bir aile olmayı planlıyoruz.

**YETENEK GELİŞİMİ** Büyüme ile paralel olarak bizim için en öncelikli konulardan birisi içerideki yetenekleri geliştirmek ve desteklemek. Özellikle yöneticilik rolleri için ilk tercihimiz gelişim imkanları ile çalışanlarımızı destekleyerek, yeni sorumlulukları üstlenmeleri için onları teşvik etmek yönünde oluyor.

**YENİ FIRSATLAR** Çalışanlarımız kariyer planlaması yaparken, Yemeksepeti'nin Delivery Hero'nun global çatısı altında olmasından dolayı farklı ülkelerde de iş fırsatı yakalayabiliyor. Çalışanlarımızın bu global çatı altında iş fırsatı yakalaması bizim için de oldukça gurur verici.

motivasyonunu arttırmak ve iş arkadaşlarıyla iletişimlerini güçlü tutmak için çeşitli uygulamalar geliştiriyoruz.

## PANDEMİDE İK STRATEJİSİ

Pandemi döneminde stratejimizi tüm çalışma arkadaşlarımızın fiziksel sağlıklarını korumak, açık ve şeffaf iletişim ile yanlarında olmak ve çalışma arkadaşlarımızın esenliklerini birçok uygulama ile desteklemek üzerine oluşturduk. Evden çalışma sistemini sürdürebilmek için gerekli tüm teknik ekipmanlar çalışanlarımıza teslim edildi.

Psikolojik danışmanlık merkezi aracılığıyla online terapi imkânı sağladık. Yemekten, egzersize, sağlıklı yaşamdan, film, kitap ve müziğe kadar birçok ilgi alanına yönelik öneriler paylaştık. Dijital altyapılı bir iş birliği ile wellbeing desteğimizi daha ulaşılabilir hale getirdik. Pandemi ile artan iş yoğunluklarını azaltmak için gereken ek istihdamı, tamamen dijitale taşıdığımız işe alım süreçlerimiz ile sağladık.

Saha görevlilerimiz ise işin sürekliliği için sahada özveriyle çalışmaya devam ettiler. Ancak kendilerini güvende hissetmeleri adına elimizden gelen her türlü önlemi aldık. Bu doğrultuda temassız teslimat sistemini başlattık ve bahşiş sistemini de online'a taşıdık. Ayrıca tüm çalışanlarımıza olası sağlık problemlerinde kendilerini daha da güvende hissedebilecekleri ve sektörde bir ilk olan tamamlayıcı sağlık sigortası gibi pek çok ayrıcalık sunmaya başladık.

## YETENEK NASIL TUTULUR?

İşe alım süreçlerimizde deneyim yılı, daha önceki deneyimleri, doğum tarihi gibi rakamsal veriler yerine adaylarımızın potansiyellerini değerlendirip, gelişme

kaydedebileceğimiz kişilerle ilerlemeyi tercih ediyoruz. Meraklı, öğrenmeye hevesli, tutkulu adaylar bizim için kalabalık aday listelerinden sıyrılan kişiler oluyor.

Bizim için adayların başvurdukları pozisyonların gerektirdiği yetkinliklere sahip olmaları kadar Yemeksepeti kültürüne uygunlukları da önem taşıyor. Yemeksepeti çok büyük bir aile. En çok önem verdiğimiz şey ise bu aile yapısını bizim gibi benimseyecek ve en az bizim kadar Yemeksepeti'nde çalışmaktan keyif alacak kişilerle ilerlemek.

Yemeksepeti olarak kariyer planlamaları konusunda da diğer şirketlerden ayrışıyoruz. Kariyer planlamaları çalışanlarımızın potansiyellerine göre geliyor. Çalışanlarımızın bir projenin başına geçmesi veya terfi alması, yılların geçmesine değil, kendi gelişimlerine bağlı oluyor. Böylece çalışanlarımızı, gelişim odaklı ve kendi sorumluluk alanında tamamen özgür bir şekilde konumluyoruz.

En verimli öğrenme şekillerinden birinin “hata yapıp öğrenme” olduğuna inanıyoruz. İnisiyatif alarak çalışanlarımızı, aksiyonlarından öğretileri olması.



**“Yemeksepeti olarak, şirket kültürümüzün temelini oluşturan insan odaklı yaklaşımımızla, çalışanlarımıza sürekli gelişim ve öğrenme imkanları tanıyarak, kendi potansiyellerini keşfedebilecekleri, dinamik ve enerjik bir çalışma ortamını benimsiyoruz.”**



# “ÇALIŞAN BAĞLILIĞINDA YÜZDE 95'E ULAŞTIK”

**P**ernod Ricard, sektörde dünyanın önde gelen şirketlerinden biri... Şirketi farklı kılan özelliklerinden birini “işveren markası” yolculuğu oluşturuyor. Pernod Ricard’ın Orta Doğu Kuzey Afrika ve Türkiye Genel Müdürü Selçuk Tümay, bu alanda 3 önemli ilke ile yollarına devam ettiklerini söylüyor. Pandemi döneminde de çalışanlara yönelik uygulamalarıyla fark yarattıklarına dikkat çekiyor. Bunun sonucunda da çalışan memnuniyet oranının yüzde 95’e ulaştığını ekliyor.

## **Başarılı bir işveren markası olarak, pandemi döneminde nasıl bir strateji izlediniz, fark yarattınız?**

Sürecin en başında; tüm işveren markası çalışmalarımızı dijital platformlara taşıdık ve bu dönemi avantaja çevirmeyi hedefledik.

Dijital platformlara taşıdığımız etkinliklerin, fiziksel etkinliklere göre daha fazla kişiye ulaşmasını avantajların en büyüğü olarak sayabiliriz. Böylelikle her ay, ortalama 3 etkinlik planlayarak ulaştığımız yetenek kapsamını, aynı zamanda da kullandığımız dijital araçlar ile (sosyal medya gibi) etkinlik etkileşimlerini bir üst seviyeye çıkardık diyebiliriz.

## **İşveren markalarının en önemli özelliği, yetenekleri çekmek ve bünyelerinde tutmaya devam etmek. Siz bu konuda nasıl bir strateji izliyorsunuz?**

Yetenek açısından hedef olarak gördüğümüz okullarımızdaki öğrenci kulüpleri ile yakın iletişim içindeyiz. Uzun süreli partnerlerimiz ile de farklı formatlarda etkinlikler düzenlemeyi iş önceliklerimiz arasında tutuyoruz. Bu partnerlikler sayesinde, farklı etkinlik formatları ile farklı kitlelere ulaşarak hem de Pernod Ricard çatı markası bilinirliğini artırmayı hedefliyoruz.

Aynı zamanda, ailemizin bir parçası olmak isteyen yeni mezun ve öğrencilere, onlar için hangi programlarımızın olduğunu duyurmayı ve şirket bağlılığını güçlendirmeyi de hedefliyoruz. Sosyal medya araçlarını aktif kullanmak da önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu amaçla LinkedIn, Toptalent.co, PR Instagram hesabı ve PR Websitesi gibi birçok dijital platformu canlı bir organizma gibi yönetmek de bu bağlamda bize avantaj sağlıyor.

## **İşveren markası olma konusunda yol alan şirketlerdensiniz. Bu konuda aldığınız sonuçları, özellikle yetenek çekme ve yetenekleri bünyede tutma konusundaki performansınızı paylaşır mısınız?**

Bunun en belirgin örneğini, "Cheers to Careers Yaz Stajı Programı" için seneler içinde aldığımız başvuruların sayısındaki artış oluşturuyor. Bu programı ilk kez 2019 yılının Temmuz-Ağustos ayları arasında kurgulayıp hayata geçirdik. Başvuru sayımız 2019 yılında yaklaşık bin 500 iken, 2020 yılında 2 bin 500'e, bu yıl ise 5 bin 500'e çıktı. 2018 yılında bünyemizde 4 uzun dönem stajyer arkadaşımız bulunuyorken, 2021

itibariyle bu sayı 10'un üzerine çıktı.

Satış departmanı özelinde yürüttüğümüz "Field Intelligence Team" programı ile aramıza katılan tüm arkadaşlarımız şu an farklı departman ve pozisyonlarda bu ailenin bir parçası oldu. İşveren markası çalışmalarımızın bu rakamlar üzerinde büyük etkisi olduğunu düşünüyoruz.

Pernod Ricard Türkiye olarak kariyer gelişimini desteklemeyi taahhüt eden bir işveren markasıyız. Pernod Ricard University, liderlik gelişim programları ile çalışanlarımızın gelişimlerine yön veriyoruz. Yabancı dil eğitimi ve master programlarını destekliyoruz.

Bunlara ek olarak her bir çalışanımızın yılda ortalama 4 gün eğitim almasını sağlıyoruz. Şirketimizde çalışan gençlerin sesini en üst seviyeye taşımak adına, 30 yaş altı çalışanlarımızdan oluşan Gençlik Konseyi'nde Y kuşağının vizyonunu çeşitli ve global projelerle doğrudan üst yönetime sunuyoruz.

Çalışanlarımızın fikirlerine önem veriyoruz ve şirketimizin gelişimine yön verecek eylem planlarımızda çalışan görüş ve önerilerini değerlendiriyoruz. Çalışanlarımızın bağlılığını ölçmek amacıyla her 2 yılda bir, alanında lider şirket Willis Towers Watson iş birliğiyle tüm Pernod Ricard şirketlerinde i-Say anketini uyguluyoruz. Çalışan bağlılık oranımız yüzde 95'e ulaştı.

**"Başarılı, sorumlu, odaklı eğlenceli ve bu ailenin bir parçası olmaya istekli herkesi, keyifli anları bizimle yaratmaya ve paylaşmaya davet ediyoruz!"**

# İŞVEREN MARKASI STRATEJİMİZİN 3 ÖNEMLİ İLKESİ

**1** İlk sırada şirket içinde yarattığımız keyifli anları tüm paydaşlar ile paylaşmak yer alıyor.

**2** Aktardığımız her bilgi ile genç ve potansiyel kuşakları aramıza katarak yetenek havuzumuzu genişletmek istiyoruz.

**3** Pernod Ricard çatı markasını, bünyemizde olan diğer markalar gibi bilinir kılmak ana hedefimiz. Tüm stratejimizi, bu üç ana hedef üzerine kuruyoruz.

# “HEDEFE ODAKLANAN EKİP YARATMAK ÖNEMLİ”

## PANDEMİYE ÖZEL STRATEJİ

Kriz dönemlerindeki hızlı ve esnek hareket etme becerilerimiz ile belirlediğimiz temel stratejilerimiz sayesinde, tüm dünyayı etkileyen pandemi karşısında en başta çalışanlarımızın sağlığını öncelik edinerek çalışmalarımızı gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye devam ediyoruz. Bu bakış açısıyla ülkemizde ilk vakanın ortaya çıkması ile yabancı olmadığı bir model olan evden çalışma yöntemine geçiş yaptık. Hızlı bir şekilde esnek çalışmaya adapte olabilmemizin temelinde bu modele geçiş için gerekli koşulları ve altyapıyı sağlamamız yatıyor. Bu dönemde iş süreçlerimizi yeni normale en uygun hale getirmek ve çalışanlarımızın motivasyonları düşmeden verimliliklerini artırmak için dijital sistemlerin geliştirilmesi için yapılan yatırımlara öncelik verdik.

Tüm çalışanlarımızı düzenli olarak bilgilendirmekle beraber herkesin evlerine kendilerini ve ailelerini korumalarına destek olmak amacı ile sağlık kitleri gönderdik, belirli aralıklarla çalışanlarımıza Covid-19 testleri uyguladık. Sağlık Bakanlığının talimatlarına en uygun şekilde üretim bölümleri, işletme yemekhaneleri, çalışan servisleri ve ofislerimiz dahil tüm ortak alanlarımızı düzenli kontrollerden geçirerek önlemleri çok sıkı

Yorglass CEO’su Semavi Yorgancılar, hızlı, çevik ve insanı odağına alan bir kurum kültürünün başarılı bir kurum için kritik faktörler olduğunu paylaşıyor. “Kültürümüze önem veren, güçlü oyuncularla yol alıyoruz” diyor ve: “Kendini yenileyen, sürekli gelişen, geliştiren ve büyüyen bir şirket olmanın bilinciyle, uyum içinde çalışabilecek hem kendisini hem de organizasyonumuzu geliştirebilecek kararları alabilen çalışanlarımız ile yolumuza devam ediyoruz” diye ekliyor.

takip ettik. Tüm bu özenin neticesinde Covid-19 Hijyen, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu’nda belirtilen tüm şartları sağlayarak TSE onaylı Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi’ni alarak üretimimize güvenli bir şekilde devam ettik. Temizliğin öneminin bilinciyle çalışanlarımızın su faturalarını ödedik. Sağlıklı yaşamı desteklemek için online spor aktiviteleri organizasyonu gerçekleştirdik. Psikolojik danışma hattı kurduk; uzmanlar çalışanlarımıza telefon üzerinden danışmanlık hizmeti vererek herhangi bir sorun karşısında izlenmesi gereken yol haritalarını çizmeye devam ediyor. Ayrıca,

müşterilerimizle de şeffaf bir iletişim kurduk; hem üretim durumumuz hem de çalışanlarımızın sağlık durumları ile ilgili güncel bilgiler paylaştık. Bu dönemde stratejilerimizi hayata geçirirken yalnızca finansal performansımızı etkileyebilecek konuları ve yasal yükümlülüklerimizi değil, aynı zamanda paydaşlarımızın çıkarlarını da önemseyen kararlarla bütünlük içerisinde hareket etmeye özen gösterdik.

## “GÜÇLÜ OYUNCULARLA YOL ALIYORUZ”

Misyonumuzun yüklediği sorumlulukla hareket edip vizyonumuzu içinde bulunduğumuz dijital çağa uygun değerlerle

YORGLASS



## BAŞARI İÇİN KRİTİK FAKTÖRLER

**İNSAN** Uzun vadeli yaşayacak bir kurum yaratmak istiyorsanız insanı merkeze alma mecburiyetiniz var,

**SİSTEM VE KÜLTÜR** İç içe ve birbirini destekleyen yaklaşımlar olan sistem ile kültür çok önemli. Sistem somut bir şey ancak kültür başlı başına büyük bir özellik ve yaratılması yıllar sürüyor. Onun için şirket genlerine yerleşen bu kültürün çok iyi işlenmesi gerekiyor.



**“Her zaman müşterilerimiz ana odağımızda olacak şekilde teknolojik gelişmelerin ışığında yenilenecek, kararlı adımlar atarak büyümeye devam edeceğiz.”**



güçlendirmek için stratejik düşünüyor, planlamalarımızı bu esaslara göre oluşturuyoruz. Bu bakış açısı ile şirketimizin verimliliğini artırmak adına dijital süreçlere gerekli yatırımları yaparak çalışanlarımızı da dijitalleşme ile uyumlarına bakarak seçiyor ve sürekli gelişmeleri için destekliyoruz. Kültürümüze önem veren, kendini yenileyen, sürekli gelişen, geliştiren ve büyüyen bir şirket olmanın bilinciyle, uyum içinde çalışabilecek hem kendisini hem de organizasyonumuzu geliştirebilecek kararları alabilen çalışanlarımız ile yolumuza devam ediyoruz. Güçlü oyuncular ile kurduğumuz takımlar ile emin adımlarla yolumuzda ilerliyoruz. Yakın dönemde bilgi ve tecrübesine önem verdiğimiz çok sayıda çalışma arkadaşımızı bünyemize kattık. Pandemi döneminde insan kaynağımızı iki katına çıkararak 1325 çalışana ulaşmanın gururunu yaşıyoruz.

Zaman ve mekândan bağımsız güncel veriler ile işe alımdan performans yönetimine, kariyer ve yetenek yönetiminden ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerine kadar tüm insan kaynakları uygulamalarını uçtan uca, pratik ve en verimli şekilde yönetiyoruz.

### “BİRBİRİMİZİ GELİŞTİRİYORUZ”

Nisan ayının son haftasında şirketimizde çalışan 30 yaş altı personelimizle online olarak bir söyleşi gerçekleştirdik. Şu an bu grup toplam ofis çalışanımızın yüzde 40'ı ve aramızda ciddi bir jenerasyon farkı var. Onların bakış açısından kendi dünyamıza bakabilmeyi ve eş zamanlı olarak onlara da bizim bilgi ve birikimlerimizi aktarmayı amaçladık. Bu sayede ise iki taraf da birbirini besleyerek geliştirecek.

### “AYNI HEDEFE ODAKLIYIZ”

İyi bir işveren markası olabilmek için aynı hedefe odaklanmış bir ekip oluşturmak çok önemli. En önemli gördüğümüz konu olan doğru iletişim ile sonuca gitmenin daha kolay olduğunu biliyoruz. Bunu sağlamak için de geçen yıldan beri üzerinde çalıştığımız OKR sistemini uygulamaya geçirdik. Dijital ortamda tüm İK süreçlerimizi SAP SuccessFactors altında topladık, verdiğimiz geribildirimlerle de hem çalışanlarımızın hem de tüm iş süreçlerimizin gelişimine katkı sağlıyoruz.

# “İNSANI VE GÜVENİ ÖNDE TUTUYORUZ”



2000 yılından bu yana faaliyet gösteren sahibinden.com, alanının en büyük oyuncularından biri. Şirketin, insan kaynakları lideri, İş Destek Genel Müdür Yardımcısı Güntulu Peker, oluşturdukları işveren markasını korumak ve yeni yetenekleri kazanma stratejilerini anlattı.

## BAŞROL ÇALIŞANLARIMIZIN

“İnsanları hayalleri ile buluşturarak mutluluk yaratmak” vizyonu ile 2000 yılından bu yana Türkiye’nin en büyük elektronik ticaret ve ilan platformlarından biri olan sahibinden.com’da, kurum kültürümüzün odağında insan ve güveni her zaman en önde tutuyoruz. Böylesine güçlü bir vizyonu sürdürülebilir kılmak için öncelikle çalışan deneyiminde mükemmellik sağlamak gerektiğine inanıyoruz. İşveren markamızı yaratırken de mevcut ve potansiyel çalışanlarımıza dokunan ve çalışan deneyimini etkileyecek tüm uygulamalarımızı; sahibinden.com’un vizyonu, misyonu, genel stratejisi ile uyumlu hale getirdik ve kurum kültürümüzün tüm unsurları ile temellendirilerek “Sahibi Sensin” değer önermemizi oluşturduk.

“sahibinden.com’un tüm çalışanları; sahibinden.com’da gerçekleşen başarıların, hedeflerin, hayallerin bir parçasıdır, sahibidir” diyerek başrolü çalışanlarımıza verdik. Böylelikle hayata geçirdiğimiz tüm çalışan deneyimi uygulamalarımızı çalışanlarımızdan aldığımız önerilerle birlikte şekillendiriyoruz ve çalışanlarımızın yüksek performanslarını ortaya koyarak mutlulukla çalışabilecekleri ortamlar yaratmak motivasyonu ile tasarlıyoruz.

## COVID DÖNEMİNE ÖZEL FARKLILIK

Çalışanlarımızın mutluluğu, kuruma olan bağlılığı ve yüksek motivasyonunun işimizin kalitesine etkisi çok büyük. Kurum kültürü odaklı, olabilecek en iyi çalışan deneyimini sürekli hale

getirmek üzere çalışmalar yürütüyoruz. Covid-19 döneminde de “İnsanları hayalleriyle buluşturarak mutluluk yaratmak” vizyonu ile çalışan sahibinden.com’luların;

Evden çalışma döneminde sağlıklı ve kaliteli bir şekilde hayatlarına devam edebilmeleri, sahibinden.com’un çalışanlarına sunduğu “hayatın sahibi sensin” vaadini dijitalde de sürdürebilmesi, sahibinden.com çalışanlarının dijitalde

de yüksek performanslarını etkin şekilde ortaya koyarak mutlu şekilde çalışabilecekleri ortamın inşası için, dijital wellbeing projesi “Sen Nerede Biz Orada” hayata geçirildi.

Dijital Wellbeing Projesi “Sen Nerede Biz Orada” kapsamında tüm çalışan deneyimi uygulamaları değişen çalışma düzeni paralelinde wellbeing’in 8 temel konu başlığı olan fiziksel, duygusal, entelektüel, mesleki, sosyal, spiritüel, finansal ve çevresel boyutlarıyla ele alınarak çok kısa süre içinde yeniden tasarlandı.

**İşveren Markası yaratma stratejimizin önemli bileşenleri; pozitif psikoloji ile tasarlanmış süreçler, yalnızca çalışma ortamı değil bir yaşam alanı sunma ve farklı ihtiyaçlara yönelik esneklik politikalarımızla çalışanlarımız ve sevdikleri için mükemmel çalışan deneyimi sunabilmek bizim için vazgeçilmezler arasında yer alıyor.**

## ORTAK MOTİVASYONLA İLERLEDİK

Ofis dışı/ evden çalışma düzenine geçtiğimiz 2020 yılının Mart ayından bugüne kadar dijital platformlarda bir araya gelerek, ortak hedeflere ortak motivasyonla ilerlemeyi başardık. Uzaktan iletişim ve uzaktan çalışma platformlarımızı çeşitlendirdikten sonra, çalışan deneyimini de değişen çalışma düzeni paralelinde psikolojik, fiziksel ve toplumsal boyutlarıyla ele alarak yeniden tasarladık. Haftanın

## YENİ YETENEKLERE DAVET

**Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme iş yaşamını hızla değiştirirken, yeni jenerasyon çalışanların iş yaşamına katılımıyla birlikte İK fonksiyonları da aynı hızla gelişiyor. sahibinden.com olarak biz de sürekli iş dünyasındaki bu yeni dinamiklere, yeni neslin ihtiyaçlarına uygun yöntemler ve yaklaşımlar geliştiriyoruz. Amacımız, kurum kültürümüzü odak noktamız olarak en iyi çalışan deneyimini inşa etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak. Bu yaklaşımdan hareketle, insan kaynakları çalışmalarımızın merkezine aldığımız “Sahibi Sensin” projesiyle çalışanlarımıza “Geleceğin, başarının, değerlerin ve hayatın sahibi sensin” diyoruz. Böylece tüm süreçlerimizi çalışanlarımızla birlikte yeniden şekillendiriyor, değerlerimizi ve kurum kültürümüzü yeniden yorumluyoruz.**

Yeni çalışanlarımız, hoş geldin paketi ile beraber hediye ettiğimiz VR gözlük ile bir yandan sahiplex'i gezerken, bir yandan da sahibinden.com kurum kültürü hakkında bilgi ediniyorlar. Ayrıca çalışanlarımızın gelişimini desteklemek adına uzaktan eğitim süreçlerimizi daha da geliştirerek eğitim ve gelişim programlarımıza hız kesmeden devam ediyoruz.

5 günü profesyonel spor eğitmenlerimiz eşliğinde çevrimiçi yoga, pilates ve fitness derslerimiz devam ediyor. sahibinden.com'lu anne-babalar, “Anne-Baba Okulu” programı ile “dijital çağda çocuk büyümek, online eğitimde ebeveyn olmak, çocuklarımızla kaliteli zaman geçirmenin yolları” konularında uzman psikolog ve doktorların görüş ve önerilerini dinleyerek

bu dönemi kaliteli geçirmenin püf noktaları hakkında bilgi sahibi oluyorlar. Sağlıklı yaşam, beslenme, kültür, teknoloji konularında alanında uzman konuşmacıları dinlediğimiz T'likteyiz etkinliklerinde bir araya geliyor ve çalışanlarımızın evlerine gönderdiğimiz sürpriz hediye paketleri ile fiziksel temas ihtiyacını karşılamaya çalışıyoruz.

sahibinden.com'lular sahiplex'te “Vagon” adı verilen ve şekliyle adını vagonlardan alan sosyal alanlarda birlikte kahvelerini yudumlıyor, sosyal aktivitelerini gerçekleştiriyorlardı. Pandemi döneminde de vagon görselleri ile sanal bir platform oluşturduk, çalışanlar istedikleri zaman kahvelerini alıp sanal platformda beraber kahvelerini içip sosyalleşebiliyor, işe eğlence katabiliyorlar.

Öte yandan her Cuma “bi'mola” adını verdiğimiz online etkinliklerde bir araya geliyor; kimi zaman canlı yayın konseri, kimi zaman kahkaha yogası, kimi zaman diyetisyenimizden sağlıklı yemek tariflerinin verildiği bir seans, kimi zaman eğitmen dansçılar eşliğinde dans atölyeleri gibi birbirinden farklı etkinliklerle mutlu ve keyifli vakit geçiriyoruz.

### YENİ ÇALIŞANLARA ÖZEL UYUM PROGRAMI

Pandemi dönemi boyunca aramıza katılan 220 çalışma arkadaşımızın işlerine yüksek motivasyonla, kolaylıkla adapte olmaları için başlangıç, oryantasyon ve adaptasyon aşamalarını içeren “yeni başlayan çalışan deneyimi”ni dijital platform üzerinde yeniden inşa ettik. Onların kurum kültürümüzün önemli bir parçası olan yeşil ofisimiz sahiplex'teki yaşamı deneyimlemesi için 360 derece görüntüleme teknolojisiyle VR ofis turu tasarladık.

### YOLCULUĞUMUZU YENİDEN TASARLADIK

Şirketimizdeki sürdürülebilir başarının en önemli sırrının çalışanlarımızın mutluluğu, kurumumuza güvenmesi, işini huzurlu bir ortamda keyifle yapması olduğuna inanıyoruz.

Kurum değerlerimize uygun çalışanlara ulaşmak için yetenek kazanımı süreçlerimizi yeniden tasarladığımız bir yolculuğa çıktık. Öncelikle mevcut ve potansiyel adaylarımızı insan kaynakları hizmetleri ile etkileşimde olan kullanıcılar olarak tanımladık ve projenin her adımında “Kullanıcı Deneyimi Tasarımı” bakış açısı ile süreçleri kurguladık. Bu sürecin yeniden tasarlanması için ekip bünyesinde “Çalışan Deneyimi Tasarımcısı” pozisyonunu konumlandırdık.

Her çalışan profilinin farklı algılama, anlatma, ifade etme ve çözümüleme yollarına sahip olduğundan yola çıkarak çalışanlarımızın gerçek potansiyellerini keşfetmeleri için onların yolculuğuna verimli bir şekilde rehberlik edebilmek adına Çalışan Mutluluğu Ekibi'nde “Çalışan Deneyimi İş Ortağı” yapılanmasını konumlandırdık. Çalışan Deneyimi İş Ortağı işe alımdan, işten ayrılmaya kadar ve işten ayrıldıktan sonraki süreçte de ihtiyaç duyulan konularda sorumlu olduğu ekiplerdeki çalışma arkadaşlarımıza destek olmaktadır.

sahibinden.com'da hayata geçirdiğimiz çalışan deneyimi uygulamalarımızın çalışanlarımız tarafından değerlendirilmesi sonucu ile Great Place to Work'te 6'ncı kez ‘Türkiye'nin En İyi İşverenleri’ listesinde yer almanın gururunu ve mutluluğunu çalışanlarımızla birlikte yaşıyoruz.

**sahibinden.com**

# “İŞVEREN MARKALARI BURADA BULUŞUYOR”



**K**ariyer.net, Türkiye'nin en büyük İK platformu... 27 milyondan fazla özgeçmişe sahip, 336 binden fazla işverene hizmet veriyor. Şirketin genel müdürü Fatih Uysal, hem işveren markası stratejisi yürüttüklerini hem de şirketlere danışmanlık verdiklerini söylüyor. Uysal, “Bu doğrultuda biz de ‘işveren markası’ çalışmalarını yaptığımız işin bir parçası olarak görüyor ve bu alandaki çözümlerimizi her geçen gün genişletiyoruz” diyor.

## İNTERNET SEKTÖRÜNDE BİR İLK

Türkiye'nin ilk ve en büyük online istihdam platformu olarak, iş arayanlarla işverenleri 22 yıldır yeni nesil teknolojilerle bir araya getiriyoruz. Bugün itibarıyla bünyemizde 27 milyondan fazla özgeçmiş barındırıyoruz ve 336 binden fazla işverene hizmet veriyoruz. Kariyer.net olarak, 2020 yılında 800 binden fazla adayın yeni işini bulmasına aracılık ettik.

Dijital teknolojileri kullanarak doğru adayı doğru işle buluşturma ve böylece istihdama katkı sağlama misyonuyla hareket ediyoruz. İşverenlerin işe alım süreçlerindeki ihtiyaçlarına göre kurguladığımız ‘İK Çözüm Ortağı’ yaklaşımıyla hareket ediyor ve birçok ürün ve hizmet ile işverenlerin aradıkları yeteneklere kolayca ulaşmalarını sağlıyoruz.

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından da desteklenen İnsan Kaynakları sektörünün tek, internet sektörünün ilk Ar-Ge Merkezine sahibiz. Mühendislerimizin, gelişmiş altyapımızı ve Ar-Ge kaynaklarımızı

kullanarak geliştirdiği web, mobil web ve mobil uygulamalardan oluşan 9 farklı platformumuzu, yeniliklerle sürekli ileriye taşıyoruz.

2017 yılında hayata geçirdiğimiz ve mavi yaka eleman-ış aramayı dijital hale getiren İşin Olsun uygulaması mavi yaka adaylara lokasyon bazlı iş arama ve işverenlere telefonla direkt ulaşma imkânı sunuyor. İşin Olsun mobil uygulaması bugüne kadar 5.5 milyon kişi tarafından indirildi. 300 binin üzerinde işveren yeni çalışanını bu platformda arıyor. Geçtiğimiz yıl, Türkiye'nin 81 ilinden 400 binden fazla mavi yaka aday; uygulamanın lansmanından bugüne ise 1 milyon kişi, yeni işini “İşin Olsun” ile buldu. Tüm bu verilerin ışığında, sektörde çok önemli bir ihtiyacı karşıladığımıza, istihdama olumlu katkı yaptığımıza inanıyor ve bundan büyük bir gurur duyuyoruz.

## İŞVERENLERE MARKA DANIŞMANLIĞI

Küresel çapta artan yetenek kıtlığı; hem yeni yeteneklere kendilerini tanıtmaları hem de ellerindeki yeteneklerin bağlılığını artırmaları için

şirketlerin işveren markalarına yatırım yapmalarını neredeyse zorunlu hale getirdi.

Sürdürülebilir yetenek dönüşümüne fırsat sağlayan ve insanı odağına alan markaların, kendilerini anlatabilmeleri için işveren markasını önemli bir araç olarak kullandığını görüyoruz. Bu kavramın yapısal ve stratejik şekilde ele alınmasını gerektiğinin bilincindeyiz. Kariyer.net olarak kendimizi her zaman, adayların ve işverenlerin yol arkadaşı olarak görüyor ve İK süreçlerini kolaylaştıracak birçok ürün ve hizmet hayata geçiriyoruz.

Türkiye'nin en büyük online istihdam platformu olarak; her ay 30 milyonu aşkın ziyaret ile 12 milyonu aşkın iş başvurusuna aracılık ediyor olmamız; bizi işverenlerin işveren markalarını doğru kitleye ulaştırabilmeleri için uygun adres haline getiriyor.

Bu doğrultuda biz de ‘işveren markası’ çalışmalarını yaptığımız işin bir parçası olarak görüyor ve bu alandaki çözümlerimizi her geçen gün

# YENİ DÖNEMDE SUNDUĞUMUZ HİZMETLER

**PRATİK ADAY SERVİSİ** Toplu işe alım projelerinde marka için uygun olacak konsepti belirliyor, yaratıcı çalışmaları tamamlıyor, medya planını yapıyor ve iş ilanın yayınlanmasından telefon mülakatına ve yerleştirmeye kadar işe alım süreçlerini işverenlerimiz için iletıyoruz.

**OFF THE RECORD:** Sektörlerin bilinmeyenlerini konu alan canlı yayınlar yapıyor, işveren markalarını onbinlerce kişiye ulaştırma olanağı sağlıyoruz.

**INTERVIEW CHALLENGE:** Birçok şirket yetkilisinin katılımıyla mülakat simülasyonları düzenliyor, toplu işe alım günleri organize ediyoruz.

**CAMPUS CONNECT:** Üniversite öğrencilerine kariyerine başlamadan önce şirketleri daha yakından tanıma fırsatı sunuyoruz.

**SANAL FUAR:** Şirket yetkililerinin katılımıyla gerçek bir kariyer fuarını online ortama taşıyoruz.

**ŞİRKET SAYFALARI:** Burada şirketler, Kariyer.net'te sayfa oluşturup potansiyel çalışanlarına şirketlerinin çalışma ortamını gösterebiliyor.

**SOSYAL İŞE ALIM:** Kariyer.net 360 içerisinden kolayca hedef kitle ve bütçe belirlenebiliyor, iş ilanı sosyal medyada binlerce aday ile buluşabiliyor.

genişletiyoruz. Bu konuda dolaylı ve direkt sunduğumuz "Pratik Aday Servisi, Off the Record, Interview Challenge, Campus Connect, Sanal Fuar, Şirket Sayfası" gibi hizmetlerimiz bulunuyor.

Diğer yandan Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF), "The Future of Jobs 2020" raporuna göre; pandemi döneminde, dönüşen iş yaşamı ile işin dijitalleşmesini hızlandırmak (%84) ve uzaktan çalışma için daha fazla fırsat tanımak (%83), firmaların en önemli planları arasında yer aldı. Bu durumun Türkiye'deki yansımaları; pandemi sürecinde çalışma hayatının nabzını tutmak için yaptığımız haftalık araştırmalar ve İK Liderlerini bir araya getiren çeşitli platformlarımız aracılığıyla da net olarak gördük. İş yapış şekillerinde ve çalışma kültürlerindeki bu yeni normalleri, çalışan ve adaylara doğru aktarma ihtiyacının önümüzdeki dönemde de artacağını; dolayısıyla işveren markası çalışmalarının daha da kritik hale geleceğini söylemek mümkün. Yakın zamanda çözüm ortağı olduğumuz şirketlere, işveren markası yaklaşımları için entegre ve kreatif çözümler sunacağımız projelerimizi hayata geçireceğiz.

## İŞVEREN MARKASI STRATEJİMİZ

Kariyer.net olarak marka gücümüzü "İşimiz Gücümüz İş Bulmak" ortak hedefi etrafında toplanan çalışanlarımızdan alıyoruz. Bu değeri gönülden hissedenden, bir aile gibi beraber hareket edebilen takım arkadaşları oluşturabilmek temel hedefimiz. Bunu başarabilmek için her türlü zorlukta çalışanlarımızın yanında olan, işi değil

# kariyer.net

**"Adaylarımızın iş arama, iş ortaklarımızın işe alım süreçlerinin her adımında yanlarında olmak üzere çalışıyor, her iki kitleye ulaşan ürün ve hizmetlerimizi bu doğrultuda çeşitlendiriyor ve böylelikle işverenlerin doğru yeteneğe ulaşmasını, adayların ise sevdikleri iş ile buluşmasını sağlamayı hedefliyoruz."**

işini yapanı odağa koyan, samimiyetin ön planda olduğu bir insan kaynakları yaklaşımı benimsiyoruz.

Bizim için Kariyer.net'li olmak aynı ailenin üyeleri olmayı ifade ediyor. Yaptığımız işin insanların hayatında ne kadar büyük bir değişim ve artı değer yarattığını bilinciyle hareket ediyoruz. Böyle bir misyonun etrafında bir araya gelen bir ekibiz. Bugünkü gücümüze ulaşabilmenin kaynağının da çalışma arkadaşlarımızın böyle hissedebilmesine dayandığını düşünüyorum. Bunun bir yansıması olarak 2018 yılında "Türkiye'nin En İyi İşverenleri (Great Place to Work)"nden biri seçilme gururunu yaşadık.

## COVID DÖNEMİNDE NE YAPTIK?

Pandemi döneminin başından itibaren önceliğimiz her koşulda çalışanlarımızın ve yakınlarının sağlığı oldu. Bu sebeple, çalışma arkadaşlarımıza kendilerini ve ailelerini güvende hissedebilmeleri için uzaktan çalışma konusunda destek olduk. Evlerinden veya belirledikleri lokasyondan çalışabilmelerini sağladık. Çalışma arkadaşlarımızla şeffaf bir iletişim kurduk ve sektörümüzdeki gelişmeleri, iş performansımızı, çalışma şeklimiz ile ilgili alınan kararları her ay paylaşarak kendilerini güvende hissetmelerini sağladık.

"Çat Kapı Yanındayız" sloganımızla hijyen ve sağlıklı gıda paketleri ulaştırarak onları evlerinde de yalnız bırakmadık. Teknoloji desteği, çay/kahve desteği gibi destekler ile evden çalışma koşullarında ek imkanlar sunduk. Farklı koşulları sebebiyle ofise gelmeyi tercih eden arkadaşlarımız için de ofis ortamında uygun koşullar sağladık. Ofis koşullarını bulaş riskine karşı yeniden düzenledik. Maske, dezenfektan, vitamin gibi ihtiyaç duyabilecekleri ekipmanları sürekli ulaştırabilir kıldık.

# “VISION 2025 İLE İYİLİK PEŞİNDEYİZ”

iyileştirme yolculuğuna 1912’de başlayan Abdi İbrahim’in, İnsan ve Kültür Grup Başkanı Hakan Onel, “Daha sağlıklı bir toplum ve daha yaşanır bir dünya oluşturmak için taşıdığımız sorumluluğun farkındayız” diyor. “Hayatı iyileştirmenin” ancak tutkulu insanlarla, işlerine gönülden bağlı çalışanlarla mümkün olduğunu paylaşıyor.

## 3 TEMEL İLKE

Abdi İbrahim olarak işveren markası stratejimizi oluştururken, odağımıza en kutsal amacımız olan “iyileştirme”yi koyduk, mottosunu “Hayatı iyileştirenler” olarak belirledik ve stratejimizi 3 temel taş üzerine inşa ettik: “Köklü işveren olmak, Yenilikçi iş, Gönülden bağlı çalışanlar.”

Daha sağlıklı bir toplum ve daha yaşanır bir dünya için taşıdığımız sorumluluğun farkındayız. Hayatı iyileştirmenin, tutkulu insanlarla iyi işler üretmek mümkün olduğunu biliyoruz. 1912’de başlayan “iyileştirme” yolculuğumuzu, uluslararası pazarlarda da hızla yükselen bir değer olarak geleceğe taşıyoruz. Öğrenen bir organizasyonda, yenilikçi yaklaşımlarla gelişiyor, geliştiriyoruz. Tarihimize, kültürümüze ve geleceğimize sahip çıkan, toplumu bilinçlendiren, hayatı ve dünyayı iyileştirme mücadelesi veren cesur ve öncü bir şirketin parçası olduğumuzu biliyoruz.

## YENİ ÇALIŞMA MODELLERİ

Pandemi, tüm sektörleri derinden etkiledi, etkilemeye de devam ediyor. Bu süreçte, sektörü yakından takip edip pandemi şartlarında yeni çalışma modelleri için araştırmalar yaptık. Pandemi ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederek sürece adapte olmak,

çalışan ihtiyacını anlamak ve karşılamak için hızlı aksiyon almaya gayret ettik. Şeffaf iletişimin her zamankinden daha önemli hale geldiği bu dönemde çalışanlar ile iletişimi düzenli ve sıkı tutmaya çalıştık.

Her şirket gibi değişime adapte olmaya yönelik adımlar attık. Pandemi ile mücadelede en etkin yöntem olan hijyen alanında aksiyon almanın yanında, çalışanların iyi olma hallerini destekleyecek çalışmalarımıza yer verdik.



Bu çalışmalarımızdan biri “Evine Sağlık” uygulamamız oldu. Uygulamamız “Pandemi Döneminde En Yenilikçi İK Teknolojisi Kullanımı-Avrupa” kategorisinde en prestijli organizasyonlardan biri olan Uluslararası Stevie Ödülleri’nde İnsan Kaynakları Başarıları alanında altın ödül aldı. Dayanışma ruhu ve birliktelik temeli üzerine kurulan uygulama, işveren marka algımızı daha da pekiştirdi. Evine Sağlık uygulamasını kullanarak pandemi döneminde 109 canlı yayın yaptık. Çalışma arkadaşlarımız ile kişisel gelişimden, mutfakta beraber zaman geçirmeye kadar farklı konularda bir araya geldik. Sabah saatlerinde spor yaparak, akşam saatlerinde de doyurucu canlı yayın içerikleri ile birliktelik ruhunu güçlendirmeyi başardık.

Kampüs yönetim ekibi olarak düzenli aralıklarla bir araya gelerek, durumu değerlendirdik ve ek önlemler de aldık. Ofiste dönüşümlü çalışma modellerini benimsedik. Evden çalışan arkadaşlarımıza internet paketi desteği sunduk. Karma öğrenmeye geçmiş olmamız sayesinde, pandemi döneminde çalışanlarımızın gelişim ihtiyaçlarına anında cevaplar verebildik. Pandemi dönemini Uzaktan İletişim ve Tanıtım, Uzaktan Çalışma, Uzaktan Liderlik, Dijital

Pazarlama, Tasarım Odaklı Düşünme gibi konular ve 'Birbirinden Öğrenme' yaklaşımlarıyla çalışan gelişimi açısından çok verimli bir şekilde değerlendirdiğimizi söyleyebiliriz.

## YETENEK YÖNETİMİNDE FARKLI YAKLAŞIMLAR

Abdi İbrahim'de "hayatı iyileştirmek" misyonu çerçevesinde; çalışanlarımıza mesleki uzmanlık, işinin lideri olmak, tutkulu çalışmak, dinamik ve takipçi bir iş ortamı sunuyoruz. Çalışan gelişimi için pandemi dönemi öncesinde yeni bir e-öğrenme platformunu kullanarak "high tech high touch" yaklaşımı ile karma öğrenme modelini uygulamaya başladık. 2020 yılında kişi başına yaklaşık 40 saatlik eğitim alındı.

Yeteneklere sosyal medya dahil birçok değişik kanaldan ulaşmaya çalışıyoruz. İşe alım süreçlerimizi genç yeteneklerin beklentileri ve ihtiyaçlarını göz önüne bulundurarak güncelliyoruz. Sadece işe alım süreçlerimizde değil, aday iletişiminde, ön seçim süreçlerimizde de iletişim dilini çalışan değer önermesine uygun bir şekilde güncelliyoruz.

Yetenekleri çekmek için Path for Marketing Talent (PMT) ve İksir programlarını kullanıyoruz. Path for Marketing Talent, yeni mezun ya da mezuniyet tarihi netleşmiş son sınıf öğrencilerinin başvuru yapabilecekleri, ilaç sektöründe pazarlama kariyerinin ilk adımını atacakları bir işe alım programı. PMT programla, her yıl yaklaşık 15 kişiye istihdam sağlıyoruz.

Genç yetenek geliştirme programımız İksir, merkez destek fonksiyonlarında işe alım yapmak üzere yürüttüğümüz bir başka program. İşe alım programlarımızın yanı sıra, eczacılık fakültesi öğrencilerine sunduğumuz online ve yerinde staj programlarımız da mevcut.

Yine yetenek kazanımı için



# ABDİİBRAHİM

## "Abdi İbrahim'in gelecek hedeflerini ortaya koyduğumuz Vision 2025 ile değişen dünyanın 'İyileştiren Gücü' olma iddiasındayız."

gerçekleştirdiğimiz uzun soluklu üniversite aktiviteleri arasında BÜMED ile Pazarlama Sertifika Programı, Bahçeşehir Üniversitesi ile Markalı Ders Programı ve İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi ile Kariyer Gelişim derslerini sayabiliriz. Bu programların tamamında kurum içinden eğitimlerimiz eğitim veriyor.

### VISION 2025 YAKLAŞIMIMIZ

Yeteneklerin şirket bünyesinde kalması için Vision 2025 stratejimiz doğrultusunda devam eden çalışmalarımız var. Kurum içi ödül ve takdir mekanizması Takdir ve Ödüllendirme Platformumuz "İyi ki Varsın" bunlardan biri.

Karma öğrenme modeli ile hayata geçirdiğimiz ve her pozisyon seviyesinin farklı ihtiyaçlarına göre içeriklerini güncellediğimiz "Abdi İbrahim Akademi" ve "İyilik Peşinde" isimli sosyal sorumluluk projelerine ek olarak farklı departman ve rollerden çalışanların yer alabilecekleri proje bazlı çalışma imkanları ve rotasyonlar da mevcut. Bu alandaki başarıımızı net olarak ortaya koyan birkaç veriyi

## STRATEJİMİZİN 3 TEMEL PARÇASI

1. Köklü işveren olmak
2. Yenilikçi iş
3. Gönülden bağlı çalışanlar

paylaşmak isteriz:

■ Üniversitelerin Kariyer Günleri kapsamında 2020 yılında 20 farklı üniversitede gerçekleştirdiğimiz 44 etkinlikte öğrencilerle buluştuk.

■ Abdi İbrahim Türkiye'de işe alım yapılan her bir pozisyona düşen ortalama başvuru sayısı 2020 yılında bir önceki seneye göre yüzde 51 oranında artış gösterdi.

■ Yeni mezun işe alım programlarımız Tıbbi Tanıtım Temsilcisi ve "Path for Marketing Talent" toplu işe alım süreçlerini 2021 yılında da yürütüyoruz.

■ İçerden terfi eden yönetici oranımız ise yüzde 50 olarak gerçekleşti.

### "DÜNYANIN İYİLEŞTİREN GÜCÜ"

Abdi İbrahim'in gelecek hedeflerini ortaya koyduğumuz Vision 2025 ile değişen dünyanın İyileştiren Gücü olma iddiasındayız. Türkiye'de liderliğimizi korurken, uluslararası pazarlarda büyüme hedefimiz var. Bu doğrultuda ABD'de bir biyoteknoloji firmasına AR-GE yatırımı yaptık; İsviçre firması OM Pharma ile ortaklığımız mevcut.

İşveren markası stratejimizi, şirket vizyonu ve yaşadığımız sürecin getirdiği koşullara göre yeniliyoruz, gelecekteki yeni unsurları da belirledik:

■ Globalleşen bir firmanın merkezinde stratejileri şekillendiren birim ve fonksiyonlarda çalışma imkanları,

■ Uluslararası çalışma ve uluslararası rotasyon fırsatları,

■ Tasarım odaklı düşünme ve inovasyon projelerinde yer alma,

■ Katma değer yaratma fırsatları,

■ Yeni dönem çalışma koşullarına uyumlu çalışma mekanları ve düzenleri.

# “DÖNÜŞÜM ÖYKÜSÜNÜ ÇALIŞANLARIMIZLA YAZIYORUZ”

**T**ürk Telekom’un yüzde 100 iştiraki olarak 2007’de kurulan AssisTT, müşterilerine çağrı merkezi çözümlerinden, satış-pazarlama, gelir yönetimi ve sosyal medya yönetimine kadar geniş yelpazede müşteri deneyim hizmeti veriyor. Şirketin insan kaynakları ve idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı Ömer Faruk Tüfekçi, işveren markası yolculuğunu anlattı.

## DEĞER ÖNERMELERİMİZ

İki yıl önce şirketimizin yeni stratejilerini oluştururken, çalışan mutluluğunu stratejik önceliklerimizden biri olarak belirledik. Bu doğrultuda da çalışma arkadaşlarımız için, karşılıklı güvenin hakim olduğu, yaptıkları işte anlam bulabildikleri, bağlılıkla ve mutlu bir şekilde çalışabildikleri bir çalışma kültürü oluşturma hedefiyle yola çıktık.

Yaşadığımız kültürel dönüşümün sonucunda, kendimizi güçlü bir işveren markalaması ile kurum içi ve kurum dışında daha yoğun bir şekilde ifade etmemiz gerektiğine karar verdik. Bu çerçevede işveren markamızı oluşturmak ve işveren değer önermemizi belirlemek adına uzun ve kapsamlı bir çalışma yaptık. Çalışma arkadaşlarımızla, şirketimizden ayrılan arkadaşlarımız ve adaylarla yaptığımız anketler, odak grup çalışmaları ve görüşmelerle AssisTT’in nasıl görüldüğünü, AssisTT’ten neler beklendiğini, şirketimizin hangi özellikleriyle ayrıştığını detaylıca analiz ettik. Bu kapsamlı çalışmaların sonucu olarak başarı, çalışan mutluluğu, gelişim ve gelecek gibi dayanaklar üzerine inşa ettiğimiz değer önermemizi oluşturduk. Artık, büyük bir özgüvenle “mutluluğun, başarının, gelişimin ve geleceğin daha fazlası AssisTT’te” diyoruz.





## COVID DÖNEMİNİN YOL HARİTASI

Pandemi dönemiyle birlikte değişen çalışan ihtiyaçları doğrultusunda; liderlik, belirsizliği yönetme, çalışma arkadaşlarımızın sağlığı, duygu durumu, iyi hissetmeleri, çalışma koşulları her zamankinden fazla odağımız oldu. Bu süreçte, şeffaf, çift yönlü ve kesintisiz iletişim yol haritamızı belirledi. Öncelikli yaptığımız anketler ile genel durumu, beklentileri anlayıp online saha buluşmaları ile nasıl destekler

verebileceğimizi netleştirdik. Örneğin evden çalışma konforlarını arttırmak adına ofis sandalyelerini kendilerine ulaştırdık, seyahat etme zorunluluğu olan arkadaşlarımız için özel sağlık kitleri hazırladık. Bazı çalışanlarımız sadece evden değil diledikleri yerden çalışmak istediklerini ilettiler, bu koşulları teknoloji altyapımızın da sayesinde hızlıca sağladık. Yönetim ekibi olarak online buluşmalarla, video mesajlarla çalışma arkadaşlarımızla sürekli iletişim halinde olduk. Sosyalleşme fırsatlarımızı online platformlara taşıdık. AssisTTHall adını verdiğimiz online platformumuzda uzman konuklarla sohbetler, atölye çalışmaları, eğlenceli yarışmalar gibi çok sayıda online etkinlik gerçekleştirdik. İş yeri hekimlerimiz ve psikoloğumuz online görüşmelerle çalışma arkadaşlarımıza destek oldu. AssisTT Akademi ekibimiz online eğitimler ve seminerlerle AssisTT'lilerin hem kişisel gelişimlerine, hem yetkinliklerinin gelişimine destek olmaya devam etti.

Pandeminin zorlayıcı koşullarına rağmen

## İŞVEREN MARKA STRATEJİSİNİN 3 ÖZELLİĞİ

**İşveren markası yolculuğumuzda şirketimizin büyüklüğü, sunduğumuz kariyer ve gelişim olanakları, çalışma kültürümüz ve gelecek vizyonumuz çıkış noktamızı oluşturdu. Değer önermemizi oluştururken ise üç husus bizim için vazgeçilmez oldu. Birincisi, değer önermemizin AssisTTlilerin algısı ve beklentisiyle “tutarlı” olmasıydı. Çalışma arkadaşlarımızı dinledik, daha iyi bir AssisTT için neler yapmamız gerektiğini anlamaya çalıştık. Bu sürecin sonunda süzdüklerimiz tüm proje yönetim ve kreatif tasarım süreçlerimizde de yol gösterici oldu. Marka ve vaadimizin “gerçekçi” olması bizim için son derece kritik bir başka husustu. Altını doldurmadığımız, arkasında duramayacağımız hiçbir vadin, sözün altına imza atmak istemedik. Değer önermemizin “hedeflerimizle uyumlu” olması bizim için bir diğer önemli noktaydı. Bu nedenle vaadimizin dayanaklarını başarı, gelişim, çalışan mutluluğu ve gelecek olarak belirledik.**



**“Harika işyeri unvanımızı her yıl artan bir bağlılık oranıyla korumak ve Türkiye’de en iyi işvereni olmak hedeflerimizin başında geliyor. Bu doğrultuda, yetenekleri çekmek, çalışma arkadaşlarımızla güçlü bağlar kurmak, her birinin uzun yıllar çalışmak istedikleri, başarılarıyla kalpten gurur duydukları bir şirket olmak en büyük arzumuz.”**

çalışanlarımızla yapılan anket sonucunda geçen yıla göre artan bir oranla, yüzde 72’lik bir bağlılık skoruyla Great Place to Work sertifikasını almaya hak kazanmış olmamız, akabinde en iyi işveren listesinde yer almamız aldığımız aksiyonların, çalışma arkadaşlarımız tarafından da takdir edildiğinin göstergesi olduğunu düşünüyoruz.

## YETENEK YÖNETİMİ STRATEJİMİZ

İşveren değer önermemizin altında, bütün yetenek yönetimi stratejimizi

dayandırdığımız dört ana unsur var; başarı, mutluluk, gelişim ve gelecek. Adayların ilk temastan onboarding sürecine çalışma hayatları boyunca tutarlı deneyimler yaşamalarını, tüm süreçlerde AssisTT kültürünü hissetmelerini, değer önermemizin dayanaklarını deneyimlemelerini önemsiyoruz. Bunun için kendilerini rahatça ifade edebildikleri, yaptıkları işte anlam bulabildikleri, eğlenerek çalışabildikleri, inovasyon ile fark yaratabildikleri, karar süreçlerinde yer alabildikleri, başarının takdir edildiği, başarının bir parçası olduklarını hissettikleri bir işyeri kültürünü destekliyoruz.

Sahip olduğumuz “harika işyeri” ve “en iyi işvereni” unvanlarının verdiği sorumlulukla öncelikle mutlu ve güven duyarak çalışacakları bir iş ortamı sunuyoruz. AssisTT Akademi çatısı altında kariyer yolculuklarını takip ediyor,

liderlik gelişim programları, Çağrı Merkezi Okulu, koçluk & mentorluk programları gibi çeşitli gelişim araçlarıyla bu süreci destekliyoruz. Geleceği birlikte şekillendirme hedefimizle fırsatları doğru okuyor, AssisTTliler’e şirketimizin ilham veren başarı ve dönüşüm hikayesini birlikte yazma fırsatı sunuyoruz.

# “İNSAN ODAKLI ÇALIŞAN MARKASIYIZ”

**E**kol İK Genel Müdürü Gülçin Poyraz, pandemi döneminde başarılı bir “işveren markası” stratejisi sergilediklerini söylüyor. Hızlıca evden çalışmaya başladıklarını, “insanı” önceleyen bir yaklaşım izlediklerini söylüyor. Gelecekte de “insana” ve “çalışan deneyimine” odaklanacaklarını belirtiyor ve ekliyor: “Biz insan odaklı olmayı tercih eden bir işveren markasıyız ve tüm çalışmalarımız bu eksen etrafında topluyoruz.”



## ZOR DÖNEM STRATEJİMİZ

Türkiye’de daha ilk vaka görülmeden önce konu ile ilgili bilinçlendirme ve farkındalık yaratma çalışmalarına başladık, eğitimler ve seminerler düzenledik. Tüm iç iletişim kanallarımızı kullanarak konu hakkında önemli bilgileri paylaşmaya başladık.

Şirketlerde bu süreci yönetmek için kurulan komitelere genellikle kriz masası, acil durum gibi isimler verilir. Biz burada da bir fark yaratarak daha pozitif bir söylem olması ve işimizin başındayız, takipteyiz mesajını vermek amacıyla kurduğumuz komiteye “Ekol Kontrol ve Takip Merkezi” ismini verdik.

Çok çevik hareket ettik, açık ve şeffaf iletişim kurduk. Fiziksel ve

“Biz  
her alanda  
dünyanın en iyisi  
olmak için değil,  
dünya için en iyisi  
olmayı hedefliyoruz,  
işveren markamızı da  
bu bakış açısı ile  
yönetiyoruz.”

hijyen kurallarına uygun tüm önlemleri aldık ve sürekli iletişimini yaptık. Hem sahada hem de online ortamda eğitimler düzenledik. Çalışanlarımızın motivasyonu bizden sorulur diyerek, esenliklerini, fiziksel durumlarını, moral ve motivasyonlarını yukarıda tutacak bir dizi faaliyeti hayata geçirdik. Örneğin, 18 Mart 2020 itibarıyla evden çalışmaya başladık. 1 Nisan sabahı “İş & Yaşam Dengesi - Online Wellbeing Semineri” ile arkadaşlarımızla buluştuk.

## 3 TEMEL STRATEJİMİZ

1. İnsan odaklı olmak,
2. Değişime hızlı adapte olmak,
3. Yapılan çalışmaların sürdürülebilir olması.

Her ekibin kendi içinde online kahve molaları vermesi için yönlendirmede bulunduk. Bu zorlu süreci evlerinde çocukları ile birlikte geçiren ebeveynlere yol göstermek adına “Online Pozitif Ebeveynlik” seminerleri başlattık. Haftalık webinar takvimleri yayınladık. “Toplantısız Gün” uygulamasına geçtik. Bu örnekler çoğaltılabilir. Amacımız aramızda mesafeler olsa bile onlara değer verdiğimizizi göstermekti. Yaptığımız uygulamalar ile başka şirketlere benchmark olduk.

### YENİ YETENEK YÖNETİMİMİZ

Yetenek kazanımı için hem üniversite kulüpleri ile hem de farklı üniversite öğrencilerine aynı anda ulaşabildiğimiz bazı özel platformlar ile işbirliği içerisindeyiz. Kurum kültürüne uygun olduğunu düşündüğümüz adaylar ile geçirdiğimiz yetenek kazanımı sürecinde mülakatlardaki karar süreçlerini daha objektif hale getirmek ve istenen teknik yetkinlikleri ölçmek için farklı envanter uygulamalarımız da var.

Kazandığımız yetenekleri daha işe başlamadan



## ÇALIŞAN SADAKATİNDE BAŞARI

Yetenek kazanımı için kullandığımız kariyer sitelerinden çok sayıda başvuru alıyoruz. 2021 yılının ilk 5 ayında yaklaşık 25 bin adet başvuru aldık. İlan başına başvuru sayısı ise ortalama 250 aday. Kazandığımız bu yetenekleri elde tutma noktasında değerlendirme yaparsak, geçtiğimiz yıldan bu yana işe giren 200'den fazla beyaz yakalı çalışanımızın yüzde 95'i halen görevine devam ediyor. Bu da aslında doğru aday ile doğru pozisyonu eşleştirmiş olduğumuzun bir kanıtı.



önce ona destek olacak kılavuz kaptanı ile tanıştırıyoruz. Onboarding sürecinde mobil uygulamamız ile hem firma tanıtımı, hem de içerdeki iş süreçleri hakkında bilgiler paylaşıyoruz. Belirli aralıklarla hem anket hem de yüz yüze görüşmelerle işe alışma süreçleri ile ilgili birlikte değerlendirmeler yapıyoruz. Aramıza katılan herkese doğum günü izni hediye ediyoruz. Birinci yılını dolduran arkadaşlarımızı kutlama mesajımızla birlikte sürpriz bir hediye veriyoruz.

Ayrıca tüm süreç boyunca kişisel gelişimlerine destek olmak amacıyla düzenlenen gelişim programlarının yanı sıra çeşitli etkinliklerle de vizyon katmaya devam ediyoruz. Düzenlediğimiz webinarlarda sektörünün lider firmalarının üst düzey yöneticilerinden akademisyenlere kadar pek çok farklı ismi ağırlıyoruz.

### İŞVEREN MARKASI HEDEFİMİZ

Deneyim konusu son yıllarda her alanda ön plana çıkan bir kavram oldu... Aslında tüm bu kavramların merkezinde tek bir odak var, o da insan. Biz insan odaklı olmayı tercih eden bir işveren markasıyız ve tüm çalışmalarımız bu eksen etrafında topluyoruz.

Tüm Ekollülere kendilerini değerli hissettirecek, pandemi koşullarında bile arada mesafeler olmasına rağmen birlikte bir olduğumuz çeşitli proje ve aktiviteleri yapmaya devam edeceğiz. Açık ve şeffaf iletişimin gücüne inanıyor, geri bildirim kültürü ile de pekiştirerek bunu kurum kültürümüzün bir parçası haline getirmeye çalışıyoruz.

Ayrıca uzaktan çalışma sürecinde performans ölçümü konusunda da ivme kazanarak, iş modelimizi KPI bazlı bir tabana oturtmaya çalışıyoruz. Sektördeki öncü rolümüzle ilerlerken bir yeniliği daha hayatımıza katıyoruz.

Ekol'de “Herkes bir liderdir” yaklaşımı ile tüm unvan yapımızı değiştiriyoruz. Liderlik Gelişim programları ile her seviyedeki Ekollülerin gelişimine katkı sağlıyoruz. Bu yaklaşımlar ve değişimler ile Ekol'de başlattığımız yeni kültür yapısına geçişi sağlama hedefimize her geçen gün biraz daha yaklaşıyoruz.



# “SOSYAL SORUMLULUK KÜLTÜRÜ DE ÇOK ÖNEMLİ”

**S**ürdürülebilir bir işveren markası yaratmak, her sektördeki liderin temel hedeflerinden... İlaç sektörünün önemli firmalarından AstraZeneca Türkiye'nin ülke başkanı Ecz. Serkan Barış da bu hedefle yoluna devam ediyor. Barış, şirketin uzun vadeli hedef ve önceliklerini anlatırken, “Bir işveren markasının olumlu olarak ayrışabilmesi için sosyal sorumluluk kültürünün de önemli olduğuna inanıyoruz” diye konuşuyor.

## ÖNCELİKLİ 3 BAŞLIĞIMIZ

AstraZeneca olarak “Daha İyi Bir İş Yeri” olmanın temelinde güven kültürü ve açık iletişim yaklaşımının yattığına inanıyoruz. Biliyoruz ki çalışanlar, güven

duydıkları ve bireysel gelişimlerine katkıda bulunan şirketlerde uzun yıllar çalışmayı tercih ediyorlar. Sürdürülebilir başarı için çalışan sadakati ve bağlılığının olmazsa olmaz

olduğunun bilincinde olan bir yönetim anlayışına sahibiz. Bu anlamda bir çok değişkenin önemli olduğuna inansak da şu üç başlığı önceliklendirdiğimizi söyleyebilirim; iş süreçlerindeki

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİMİZİN 3 AYAĞI

AstraZeneca olarak, hem yeni trendleri takip ederek, uygun olanları AstraZeneca'ya uyarlıyor hem de sektörde öncü nitelikte global ve lokal uygulamalar gerçekleştiriyoruz. Sadece AstraZeneca içindeki çalışanlarımız için değil, üniversite öğrencileri ve genç profesyonelleri de destekleyen farklı uygulamalarımızı yine farklı platformlarda kişilerle buluşturuyoruz. Amacımız mümkün olduğu kadar fazla gencin hayatına dokunarak onların kariyer hayatlarına fayda sağlamak. Ayrıca, gündemimizde her zamanki gibi sürdürülebilirlik de yer alıyor. AstraZeneca olarak sürdürülebilirlik stratejimizin üç ayağı olan sağlık hizmetlerine erişim, çevre koruma, etik ve şeffaflık konularındaki hassasiyetimizi tüm çalışmalarımıza yansıtmaya devam ediyoruz. Sürdürülebilirlik yolculuğumuzda toplum, çevre ve işimiz için daha da iyisini yapmayı hedefliyoruz.

Şeffaflık ve yalınlık, eşitlikçi ve güven veren insan kaynakları kültürü ve birlikte çalıştığımız iş arkadaşlarımızın potansiyellerini ortaya çıkaracakları ortamlar yaratmak.

## COVID DÖNEMİ STRATEJİLERİ

Şirket olarak sadece çalışanlarımızın kariyer ve gelişim süreçlerinden değil, sağlıklı ve zinde olmalarından da sorumluyuz. Bu nedenle bizim için çalışanlarımızın sağlığı öncelikli. Sağlık konusuna da bütünsel bir pencereden bakarak bedensel, zihinsel ve ruhsal boyutlar olarak yaklaşıyoruz. Bu nedenle çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliği konusunda onları bilgilendirmek amacıyla bahsettiğim bu üç alanı da kapsayacak şekilde seminerler organize ettik, düzenli olarak maske ve dezenfektan gibi hijyenik malzemelerin bulunduğu kitler gönderdik. Evlerinden rahat ve sağlıklı çalışabilmeleri için tüm çalışanlarımıza ergonomik sandalye, bluetooth kulaklık temin ettik. Bu süre zarfında yemek yardımı ödemelerimiz devam ettik. Çalışanlarımız için onlara halihazırda sağlamış olduğumuz internet kapasitelerini artırdık. Çalışma süreçlerine baktığımızda ise esnek çalışma konusunda uzun yıllardır sahip olduğumuz deneyimler sayesinde COVID-19'un getirdiği çalışma koşullarına çok hızlı adapte olduk. Sürecin ilk gününden bu yana iş yaşam dengesini, mutlu ve sağlıklı çalışma ortamını odağımıza alarak iş süreçlerini tasarlamaya özen gösteriyoruz.

## ESNEK ÇALIŞMA TALEBİ ARTIYOR

Çalışanlarımızın yüzde 52'sinin Y kuşağı, yüzde 46'sının X kuşağı, yüzde 1'inin Z kuşağı ve yüzde 1'inin ise BB kuşağından olduğunu söyleyebiliriz. Y ve Z kuşağının şirketlerdeki varlığının artmasıyla birlikte çalışanların esnek çalışma koşulları konusundaki talepleri de artıyor. Genç kuşak kendi özgün çalışma koşullarını belirleme konusunda daha istekli. AstraZeneca Türkiye olarak bu konuda proaktif davranarak sektörde öncü sayılabilecek uygulamalar gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye de devam ediyoruz. AstraZeneca'da çalışan arkadaşlarımızın kişisel gelişimlerini desteklemek en önem verdiğimiz konulardan biri. Kişilere kendi bireysel gelişim hedefleri doğrultusunda fırsatlar sunmak, öğrenim yolculuğunda hataları da kabul eden bir ortam sağlamak, çalışanları tüm özellikleriyle değerli görmek gibi yaklaşımlar, AstraZeneca'nın bir işveren olarak markasını bu alanda oldukça destekliyor.

## ASTRAZENECA'YA GİRİŞ-AZ 101 PROJEMİZ

AstraZeneca'yı daha yakından ve detaylı tanımalarına olanak sağlamak için 2019 Ocak ayı itibarıyla hayata geçirdiğimiz "AstraZeneca'ya Giriş - AZ 101" projemizle, AstraZeneca'da bulunan kariyer fırsatlarını üniversite öğrencileri ile paylaşarak,

mezuniyetleri öncesinde iş dünyası, ilaç sektörü ve AstraZeneca hakkında bilgi sahibi olmalarını ve tecrübeli yöneticilerin deneyimlerini kendilerinden dinlemelerini sağlıyoruz.

Genç profesyonellere ve üniversite öğrencilerine, mini online gelişim programları, uzun dönem staj imkanları, kariyer koçluğu, üniversite etkinlikleri ve söyleşiler gibi farklı alt başlıklar ile gelişme fırsatı sunuyoruz. "180° - Tersine Mentorluk Kampüs" isimli programımız ile farklı kuşaklardan AstraZeneca yöneticileri ve üniversite öğrencilerini bir araya getiriyor, öğrencilere fikir ve deneyim paylaşımı yapabilecekleri bir platform sağlıyoruz.

Bir işveren markasının olumlu olarak ayrışabilmesi için sosyal sorumluluk kültürünün de önemli olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda topluma fayda sağlamak için birçok sosyal sorumluluk projesi hayata geçiriyoruz ve insanı merkeze alan gönüllülük çalışmalarını desteklemek için kurulan "Gönüllülük Takımı"mızla her yıl birçok çalışmada yer alıyoruz.



**"AstraZeneca Türkiye, tüm iş süreçlerini, etik değerlere bağlı, şeffaf, eşitlikçi ve yenilikçi bir yaklaşımla tasarlamaktadır."**

# “İŞVEREN MARKASINDA ÖNCELİĞİMİZ İNSAN”

**B**el Karper Türkiye Genel Müdürü Aytekin Yıldız, “İşveren markası olarak sloganımız önce insan” diyor. Mutlu insanların başarılı kurumlar yarattığına yürekten inandığını paylaşıyor, “Bel’in gerçek başarıya ekiplerinin kalitesi ve katılımıyla eriştiğine yürekten inanıyoruz” diye ekliyor.

## “BEKLENTİLERİ HIZLI KARŞILIYORUZ”

Bel Türkiye olarak tüketici tercihlerine ve pazardaki beklentilere hızlı yanıt verme konusunda önemli bir gücümüz olduğunu söyleyebilirim. Gerek ürünlerimiz gerek markalarımızın tüketici iletişimlerinde sosyal değerlerle bütünleşiyoruz. Ülkemiz tüketicisinin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik ürün portföyümüzü şekillendirirken gelecekte oluşabilecek yeni tercihleri de kapsayan yenilikçi ürünleri de portföyümüze mutlaka katıyoruz.

La Vache Qui Rit, Kiri ve Karper markalarını bünyesinde bulunduran Bel Türkiye olarak, TSE tarafından verilen Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi için tüm denetimlerimiz başarı ile tamamlanarak belgeyi almaya hak kazandık.

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını nedeniyle dünya



ticaretinde daralmalar yaşanırken, ambalajlı peynir pazarında yoğun rekabetin yaşandığı Özbekistan'a ilk ihracatımızı gerçekleştirdik. Pandemi döneminde de paydaşlarımız ve ekosistemimizdeki bileşenlerle dayanışmaya özen gösteriyoruz. Örneğin bu yıl içinde La Vache Qui Rit markamızla dayanışma gününde 500 bin adet peyniri ihtiyaç sahiplerine ilettik, dünyada da 20 milyon adet peynir ihtiyaç sahipleriyle buluştu. Yine sağlık çalışanlarımıza ürünlerimizin bulunduğu kahvaltılık ürünlerimizi ilettik. Bu ve buna benzer toplumla dayanışma faaliyetlerimiz önümüzdeki dönemde de sürecek.

Gıda kategorisinde ilk aylarda toplam satışlarda pandemi öncesine kıyasla yüzde 50'lere varan artışlar oldu. Bu oran daha sonra bir parça düşmesine rağmen sektörümüz geçtiğimiz yılı önemli artışlarla kapatmayı başarabildi. Bu dönemde online satış kanalı da gıda sektörü açısından önemli bir sıçrama gösterdi. Biz de Bel Karper olarak on-line ciromuzu 3 katına çıkardık ve toplam cirodaki payında yaklaşık yüzde 5'lik bir büyüklüğe getirdik.

### ÇALIŞAN MARKASI SÜREÇLERİMİZ

Bel Grubu'nun yönetim ekibi olarak CEO liderliğinde İK Direktörü ve diğer tüm ilgili fonksiyonların yöneticileri çalışan markası süreçlerimizde aktif olarak yer alıyor. Çalışanlarımızın oluşturduğu bir komiteyle her konuda fikir alışverişi yapıyoruz ve uygulama öncesinde karşılıklı mutabakatla ilerliyoruz.

İK departmanı ile grup düzeyinde belirli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketleri düzenliyoruz. Anket sonuçlarını tüm çalışanlarımızla beraber değerlendiriyor aksiyon planlarımızı bu doğrultuda gerçekleştiriyoruz. Ayrıca ekip yöneticilerimizle birlikte, çalışanlarımızın motivasyon artırıcı tavsiyelerini paylaşımlarını istiyoruz. En çok ilgi gören öneriyi hayata geçirmeye çabalyoruz.

İK departmanımızın düzenli anketleri ve şirketimiz ve markalarımız hakkındaki her gelişmeyi herkesten önce çalışanlarımızla paylaştığımız iç iletişim programlarımız bu konuda her zaman yol gösterici oluyor. Her bir çalışanımızın düşünce ve önerilerini paylaşabildiği, çalışan temsilcisi gruplarıyla bir araya geldiğimiz

**“Sorumlu ve sağlıklı gıdanın herkes için erişilebilir olması, çiftlikten, tarladan sofraya dek tüm süreçlerin iyileştirilmesi ve sürdürülebilir olması gerekiyor. Bu da temel yaklaşımımızı, bakışımızı tam olarak ifade ediyor; ‘For all for good’ yani ‘herkes için ve iyilik için’. Biz herkes için sağlıklı ve sorumlu gıda üretiminin dünya lideri olmak istiyoruz.”**

toplantılarımızı yıl boyu planlı bir şekilde yürütüyoruz. Her çalışmamızın kariyer ve kişisel gelişimi için var olan eğitimlerimizin yanında dış kaynaklardan da yararlanıyoruz.

### “HEDEFİMİZ GÜLÜMSETMEK”

İşveren markası olarak sloganımız önce insan... Lezzetli ve sağlıklı süt ürünlerini ailelere sunarak onların gülümsemelerini

paylaşma misyonuyla çalışıyoruz. Bu gülümseme Bel'in sunduğu fırsatlarla kendilerini sürekli olarak geliştiren çalışanlarımızın kalbinden geliyor. Biz, mutlu insanların başarılı kurumlar yarattığına, Bel'in gerçek başarıya ekiplerinin kalitesi ve katılımıyla eriştiğine yürekten inanıyoruz. Bu vizyonu, yönetimi ve bütün çalışanları içerecek şekilde tüm Bel topluluğunu ilgilendirecek ilkelere dönüştürdük. Ortak hedefimiz

insanlara çalışmayı arzuladıkları bir iş ve ortam sunmak. Çalışma arkadaşlarımızla Bel'i, en yüksek potansiyeline ulaştırırken, şirketin sürdürülebilir gelişimine katkı yaptıkları bir yer olmasını sağlamak istiyoruz. Grubun değerlerine göre yaşamak, rol modelleri oluşturmak ve çalışanları ile ekiplerini geliştirmek Bel yönetiminin sorumluluğunda, proaktif edimlerle profesyonel başarı için gayret göstermek ve kişisel gelişimin peşinden koşarak bu büyüme fırsatlarını kucaklamak da çalışanların sorumluluğundadır.

Bel'i çalışmaktan zevk alınacak bir işyeri haline dönüştürmek yönündeki tutkumuzu gerçekleştirmek amacıyla, grubu, ekip liderlerini ve ekip üyelerini birbirleriyle kucaklaştıran 4 ana taahhüdünü şöyle ortaya koyduk: “Herkes yetki ver, Başarıyı paylaş, İşyerimizde mutlu ol ve Daha fazla büyü...”

## ÇALIŞANLARA 4 ANA TAAHHÜDÜMÜZ

1. Herkese yetki ver
2. Başarıyı paylaş
3. İşyerimizde mutlu ol
4. Daha fazla büyü

# “İŞVEREN MARKASINI ÇALIŞANLARIMIZ İLE BİRLİKTE YÖNETİYORUZ”

**A**nadolu Sigorta 1. Genel Müdür Yardımcısı Filiz Tiryakioğlu, işveren markası stratejisinin temelinde “güçlü kurum kültürü”, “güven” ve “şeffaflık” gibi kriterlerin olduğunu söylüyor. Pandemi dönemini de bunların ışığında yönettiklerini paylaşıyor. Tiryakioğlu, “İşveren markası çalışmalarımızı, çalışanlarımız ile birlikte tasarlayıp hayata geçiriyoruz” diye konuşuyor.

## STRATEJİMİZİN VAZGEÇİLMEZLERİ

İşveren markamız dahil yürüttüğümüz bütün faaliyetlerde odağımız, güçlü ve köklü kurum kültürümüzle çalışanlarımıza güven ortamı sağlayabilmek oldu. Çalışan memnuniyetine değer veren ve katılımını destekleyen bir marka olarak, başarımızın altında yatan en önemli faktörlerin başında, güçlü kurum kültürümüz, çalışanlarımıza hissettirdiğimiz yüksek güven duygusu, kendilerini bu büyük ailenin parçası olarak görmeleri, şeffaflık ve samimiyet geliyor. Amacımız, bu büyük aileye katılacak olan herkesin gururla ve yüksek güven duygusuyla çalışacağı ortamı sağlarken onlardan aldığımız güç ve enerjile, yenilikçi uygulamalarımızı hayata geçirmeye devam etmektir.

## COVID DÖNEMİNİ NASIL YÖNETTİK?

Pandemi dönemi, çalışan deneyimini köklü bir biçimde dönüştürdü ve iş yaşamında değişmez sandığımız pek çok kural ve alışkanlık kısa bir süre içinde değişti. Biz de bu değişime hızlı bir şekilde adapte olarak bu zorlu süreçte çalışanlarımızın

motivasyonunu yüksek tutmak ve iletişimi kesintisiz bir şekilde sürdürmek için birçok çalışma yürüttük.

İlk vakanın açıklanmasıyla birlikte hızlı bir şekilde uzaktan

çalışma sistemine geçtik. Bu süreçte önceliğimiz her zaman çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliği oldu. Sağlıklı ve mutlu çalışan prensibini öncelik alarak aldığımız özel önlemlerin yanı sıra, uzaktan çalışma sistemine yönelik destek paketleriyle de çalışanlarımıza katkı sunmaya devam ettik.

Çalışanlarımızın evlerinde yüksek bir performansla motive şekilde çalışmalarını için yenilikçi çözümler ürettik. Konforlu ve ergonomik bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla pandemi öncesinde ofislerde kullanılan bazı imkanları evlere taşıdık. İnternet paketi, ergonomik çalışma sandalyesi gibi imkanların yanı sıra, çay-kahveden, ajanda ve kalem setine kadar her detayın düşünüldüğü paketleri tüm çalışanlarımızın ev adreslerine göndermeye devam ediyoruz.

Bunun yanı sıra, çalışma arkadaşlarımızı her aşamada düzenli olarak bilgilendirmeye özen gösterdik ve yaptığımız “Sizi Dinliyoruz” anketleriyle onların önerilerine de kulak verdik. Çalışanlarımızla olan iletişimimizi sürekli kılmak, zaman ve mekandan bağımsız hale dönüştürmek amacıyla “Biz Bize” adını verdığımız





# ÇALIŞAN SADAKATİMİZ ÇOK YÜKSEK

Özellikle bu dönemde, bizim için en önemli konu, hayata geçirdiğimiz uygulamaların çalışanlarımız tarafından nasıl algılandığı ve Anadolu Sigorta'ya duydukları bağlılık oldu.

Çalışanlarımızın katıldığı güven endeksi araştırması sonucunda, yüksek güven kültürüne sahip harika bir iş yeri kriterini sağladığımız için Great Place to Work sertifikasını almaya hak kazandık. Ayrıca, 1000-5000 çalışan sayısı kategorisinde Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesinde olduğumuz için gururluyuz.

Gerçekleştirdiğimiz çalışmaların sonucunun, bu sertifikayla tescillenmesi bizim için büyük bir mutluluk kaynağı oldu. Önümüzdeki dönemlerde de çalışan odaklı yönetim anlayışımız ve kurum kültürümüzü koruyarak, çalışanlarımızın motivasyonu ve mutluluğu için çalışmalarımıza devam edeceğiz.

kurum içi mobil uygulamamızı hayata geçirdik. Özellikle bu dönemde, 23 Nisan, yılbaşı, Kadınlar Günü gibi özel günlerde çalışanlarımız için molalar yaratmak, birlikte keyifli vakit geçirmek adına online etkinlikler düzenlemeye önem verdik. Seyahat sınırlamasının olduğu dönemde çalışanlarımızın kullanımına sunduğumuz seyahat uygulaması sayesinde dijital ortamda profesyonel rehberlerle bir araya gelerek Türkiye ve dünyanın farklı coğrafyalarını keşfetmelerine, online seyahat deneyimi yaşamalarına imkan sağladık. Bunun yanı sıra, konunun uzmanları ile çalışanlarımızı buluşturduğumuz webinar serileri sayesinde hem çalışanlarımızı iş ortamından uzaklaştıracak hem de farklı alanlarda faydalı bilgiler edinmelerini sağlayacak alanlar yarattık.

Aynı zamanda, devam eden tüm eğitim süreçlerimizi bir çatı altında toplayarak her kademedeki çalışan, stajyer ve tüm paydaşlarımızın iş ve sosyal hayatlarındaki gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla "Öğren, Keşfet, İz Bırak" mottosuyla Anadolu Sigorta Akademiyi hayata geçirdik. Özellikle uzaktan çalışma sisteminde göreve başlayan çalışanlarımızın günlerdeki adaptasyonları sırasında onlara yardımcı olabilmek, kurum kültürüne uyumlarını hızlandırmak bizim için oldukça önemliydi.

Akademi çatısı altında hayata geçirdiğimiz "Yol Arkadaşı" programımız ile çalışanlarımızın

şirketteki ilk zamanlarında ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve desteğe kolayca ulaşabilmelerine imkan sağlıyoruz. Anadolu Sigorta Akademi'de yer alan 6 farklı okul ile unvan ve görevden bağımsız olarak her çalışanımızın şirkete giriş yaptığı ilk gün itibarıyla kariyerlerini planlayıp, gelişimlerine katkı sağlamayı hedefliyoruz.

## YETENEĞİ BÜNYEDE TUTABİLMEK

Şirkete bağlılığı yüksek, aynı zamanda genç ve dinamik bir ekibe sahibiz. Bunun çok büyük bir güç olduğunun bilincindeyiz. Bu sebeple, çalışanlarımızdan aldığımız güçle, işveren markası çalışmalarımıza hız kesmeden devam ediyoruz. Çalışanlarımıza seslerini duyurabilmeleri, karar süreçlerinde aktif rol alabilmeleri için birçok farklı platformda ortam yaratıyoruz.

Şirket bünyemizdeki "Öneriler" platformumuzla tüm çalışanlarımızın fikirlerini değerlendirme ve kendimizi geliştirme imkânı buluyoruz. Aynı zamanda, yeni neslin beklentilerini kendilerinden dinleyebilmek amacıyla



**"Güçlü ve köklü kurum kültürümüz sayesinde bu büyük ailenin parçası olan her bireyle, sağlam güven ilişkileri kurarak faaliyetlerimizi başarıyla yürütmek için daima gelişimin yanında olacağız."**

hayata geçirdiğimiz "Anadolu Sigorta Gençlik Senatosu" programımız sayesinde hazırlık sınıfları dahil her kademedeki üniversite öğrencileri ile düzenli olarak bir araya gelerek daha iyi bir çalışma yaşamına liderlik etmelerine imkân sağlıyor ve iş hayatına dair fikirlerini sunabilecekleri bir ortam yaratıyoruz. Süreçlerimizde katılımcılarımızın fikirlerini ön planda tutarak onları ailemizin bir parçası haline getiriyoruz.

## YENİ DÖNEM HEDEFLERİMİZ

İşveren markası uzun süreli bir yolculuk. Bu yolculukta çalışmalarımıza planlı bir şekilde hız kesmeden devam etmeyi hedefliyoruz. Çalışan bağlılığını artırmaya yönelik tüm uygulamalarımızda hem mevcut hem de potansiyel çalışanlarımızı karar süreçlerimize dahil ederek onların fikirleriyle şekillenen süreçler hayata geçirmek en büyük hedefimiz.

Hali hazırda çalışanlara yönelik olarak hayata geçirdiğimiz uygulamaları daha da geliştirerek, uzaktan çalışma sistemleri de dahil olmak üzere birçok yeniliği şimdiden planlamaya başladık. Bu çalışmalarımızı her zaman olduğu gibi bu dönemde de çalışanlarımızın katılımıyla tasarlayıp kısa süre içinde hayata geçirmek istiyoruz.



# “BEYİN GÖÇÜNÜ ÖNLEMENE ÇALIŞIYORUZ”

İştirakleriyle beraber 700 kişilik bir aile. Yerli ve yabancı rakiplere karşılık sürekli yenilikçi, ileri teknoloji çözümler üretiyor. Kafein Teknoloji'nin CEO'su Cem Kalyoncu, faaliyetlerinin insan kaynağı zenginliğine dayalı olduğunu söylüyor ve “Beyin göçünün önüne geçmeye çalışıyoruz” diyor. Kalyoncu, uzaktan çalışma modeliyle, sadece büyük kentlerden değil, Türkiye'nin her tarafından çalışmanın mümkün hale geldiğini söylüyor.

# “İLERİ TEKNOLOJİ ÇÖZÜMLERİ GELİŞTİRİYORUZ”

İnsan kaynakları yönetimimizde politikalarımızı ve uygulamalarımızı zamanın ruhuna uygun şekilde revize ediyoruz. Çalışanlarımızın belirsizlik zamanlarında yanında olmak, onları güvende hissettirmek gibi fayda odaklı yaklaşımlar stratejimizin çerçevesini belirleyen noktalar. Bunları her geçen gün üzerine katarak devam ettirmek niyetindeyiz. Çalışanlarımızla beraber markalar, kurumlar ve kamu sektörü için katma değeri yüksek teknoloji ürünleri geliştiriyoruz. Aynı şekilde sürekli dönüşen dinamiklere göre geleceğe yön vermeye devam edeceğiz.

## ESNEKLİK VE ÇEVİKLİK

İştiraklerimiz ve paydaşlarımızla beraber 700'ün üzerinde çalışma arkadaşına sahip bir teknoloji şirketiyiz. Büyük bir aile olmak beraberinde şirketimizi belli kalite standartlarından ödün vermeden, kurumsal yapıda yönetme gerekliliğini doğuruyor.

Üretimimizin tamamen insan kaynağına dayalı olması nedeni ile müşteri ve çalışan memnuniyeti bizim en önemli değerlerimiz arasında yer alıyor. Dokunduğumuz her insana burada bir aile olduğumuzu, hem kişisel hem de kariyer gelişimlerinde yan yana yürüdüğümüzü hissettirebilmek bizim için büyük bir mutluluk.

Organizasyon yapımızda esneklik ve çevikliğin önemi de büyük. Bu şekilde çalışanlarımızın ve günün ihtiyaçlarına uygun hızlı aksiyonlar alabiliyor ve iş yapış şekillerimizi güncel tutabiliyoruz.

## COVID STRATEJİSİ

Pandemi dönemi her kurumda olduğu gibi bizde de uzaktan çalışma modeline hızlı bir geçiş süreci başlatmış oldu. Bu sürecin iş dünyasına hibrit çalışma modelini kalıcı olarak getirdiğini görüyoruz. Kısıtlamaların kalkmasına rağmen çalışanlarımızın sağlığı için biz de hibrit çalışma modelini koruyoruz.

Değişen dinamiklere hızlı ayak uydurabiliyoruz, bu sayede operasyonel verimliliğimizi artırarak, iş akışına ara vermeden devam ettik. Bu durum, çalışanlarımızın şirkete duyduğu güveni güçlendirmek adına da önem taşıyor.

Her zaman bir öncelik olan çalışan sağlığı süreçlerimize bu dönemde 'zinde

olmak' da kalıcı olarak dahil oldu.

Çalışanlarımızın motivasyonu, zihinsel ve ruhsal sağlıklarına yönelik çalışmalar, Kafein için artık sürekli işleyen bir destek modeli...

Ayrıca uzaktan çalışma modeli; çalışanlarımızın sadece İstanbul, İzmir ve Ankara illerinde değil, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde çalışabilme olanaklarını da beraberinde getirdi. Dileriz bunu birçok firma sağlayabilir ve bu model yaygınlaşabilir.

## ÇEVİK ORGANİZASYONUMUZ VAR

Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını destekleyen çevik bir organizasyon yapımız var. Bunun yanı sıra çalışan deneyimi ve gelişimine dair çalışmalarımızı düzenli olarak yaptığımız anketlerle güncelliyor, ihtiyaca yönelik çeşitli etkinlik ve eğitimlerle destekliyoruz.

Üniversitelerle olan anlaşmalarımız, genç arkadaşlarımıza sunduğumuz staj olanakları onlarla olan bağımızın güçlenmesine vesile oluyor. Mümkün olan her noktada, farklı etkinliklerde genç yeteneklerle bir araya gelmeye, onları dinlemeye fırsat yaratıyoruz. Bu sayede yazılım sektöründe nitelikli iş gücünde yaşanan beyin göçünün de önüne geçmeye çalışıyoruz.

Her zaman güvene dayalı, çalışan potansiyelini artırmaya yönelik bir kurum kültürümüz oldu. Son yıllarda da değişimi doğru okumak ve çalışanlarımızın gelişimlerini bu yönde desteklemek onlarla beraber büyümemize vesile oldu diyebiliriz.

“Kafein Teknoloji olarak çalışanlarımız, iştiraklerimiz ve paydaşlarımızla büyük bir aileyiz ve bu bakış açısıyla sadece müşterilerimize değil, iş dünyasına, ülkemize ve geleceğimize değer katacak adımları birlikte atmaya özen gösteriyoruz.”

# “ADİL VE MUTLU İŞ YERİ SUNMAK TEMEL HEDEF”

## PANDEMİYE ÖZEL YAKLAŞIM

OPET’te çalışanlarımıza sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak başlıca önceliğimiz... Pandemi döneminde de aldığımız önlemlerle çalışanlarımızın önce sağlığını korumayı hedefledik. Salgının ilk günlerinde hızlı bir kararla uzaktan çalışma sistemine geçerken ilk kez tecrübe ettiğimiz bu sistemle mevcut iş yapış anlayışımızdan taviz vermeden sorunsuz bir şekilde çalışmalarımıza devam ettik. Sonrasında ise vaka sayılarını takip ederek her ay özelinde farklı bir çalışma planı oluşturduk.

Vaka sayılarının en düşük olduğu dönemde bile Genel Müdürlüğümüzde bulunacak ortalama çalışan sayısını 110 kişi ile sınırladık. Kademeli olarak ofise döndüğümüz günlerde 0-14 yaş aralığında çocuğu olan kadın çalışanlarımız için “Annem Yanımda” uygulamasını başlatarak, kadın çalışanlarımızın çocuklarının yanlarında kalarak uzaktan çalışmalarını devam ettirdik.

“Sen Nerede İnsan Kaynakları Orada” uygulaması ile çalışanlarımızın tüm sorularının hızla ve eksiksiz cevaplanabilmesini sağladık. “Uzaktan Çalışma Dönemi Aksiyonları” projemiz ile evde spor ve diyetisyen programları başlattık. Online sohbet buluşmaları düzenledik, canlı konser yayınları yaptık. Ayrıca online dil eğitimi ile çalışanlarımızın kişisel gelişimlerine de katkıda bulunmayı hedefledik. “OPET Çalışan Destek Hattı” ile çalışanlarımızı danışmanlık, bilgi desteği vermeye devam ediyoruz.

Öte yandan Temiz Tuvalet Kampanyamız’dan gelen 20 yıllık deneyimle hali hazırda çok dikkat ettiğimiz

pet, akaryakit sektörünün önde gelen şirketlerinden... Şirketin İK Grup Müdürü Aslı Aşar, pandemide önceliği “sağlık ve güvene” verdiklerini söylüyor. İstihdam yaratmaya, çalışanı geliştirmeye devam ettiklerine dikkat çekiyor. İşveren markası yolculuklarında ise “çalışan geri bildirimlerini” önemsediklerini belirtiyor ve ekliyor: “Çalışanlarımıza insan ve çalışan haklarının gözetildiği adil ve mutlu bir iş yeri sunmak en temel hedeflerimizden.”



hijyen anlayışımızı daha da ön plana çıkardık. Pandemi döneminde de hem ofislerimizde hem de istasyonlarımızda ilk günden itibaren aldığımız olağanüstü önlemlerle çalışanlarımızın sağlığını korumaya devam ediyoruz. OPET’te yönetsel konular ile fiziksel tedbirlerin uygunluğu TSE tarafından yapılan denetimlerle de tescillendi. COVID-19 sürecinde alınan önlem ve uygulamalarla ilgili olarak TSE, Genel Müdürlük binamızda ve terminallerimizde denetimler gerçekleştirdi, pandemiye yönelik hazırladığımız Risk Değerlendirme ve Pandemi-Salgın Yönetimi Eylem Planı’mız incelendi.

Kriz Yönetimi Ekibi’nin çalışmaları; maske, eldiven, dezenfektan vb. ekipmanın tedarik zincirinin sağlanması, stok kontrolünün yapılması, COVID-19 şüphelisi veya teşhisi konan personel olması durumunda alınan aksiyonlar ve çalışanların COVID-19’dan korunması için alınan idari önlemler ile farkındalık çalışmaları değerlendirildi. Süreci başarıyla yönettiğimiz yapılan denetimlerle de tescillenerek OPET Genel Müdürlük binası ve Antalya Acente istasyonumuz “TSE COVID-19 Güvenli Hizmet Belgesi”, OPET Terminalleri ise “TSE COVID-19 Güvenli Üretim Belgesi” almaya hak kazandı.

## İŞVEREN MARKASINA LİDERLİK

Pandemi döneminde ilk günden itibaren tüm çalışanlarımıza ‘bizim için önemlisiniz’ düşüncemizi hissettirmeye çalıştık. Genel Müdürlüğümüz tarafından sık sık online buluşmalar yapılarak faaliyetlerimiz, pazarın durumu ve işimizin devamlılığı konusunda mesajlar iletildi.

Bu dönemde istihdamın korunması en önemli

# İŞVEREN MARKASI PERFORMANSI

**Çalışanlarımızın çalışma koşullarına, operasyonlarımıza, şirket politika ve uygulamalarına yönelik öneri, talep ve şikayetlerini iletebilecekleri iletişim mekanizmaları oluşturuyor, bu yolla tüm çalışanlarımızın karar alma sürecine katılımını sağlıyoruz. Diğer taraftan Koç Topluluğu tarafından düzenli olarak her yıl çalışan bağlılığı/mutluluğu düzenli olarak ölçümleniyor. Çalışanlarımızdan elde ettiğimiz geribildirimler ışığında daha yaratıcı ve yenilikçi bir iş yeri olmak için çalışıyor, işimizin sürdürülebilirliğini garanti altına alıyoruz. İletişim kanallarımızı çalışan önerileri ve gelişen teknoloji doğrultusunda sürekli yeniliyoruz.**

önceliğimiz oldu. Bu konudaki mesajlarımızı özellikle vurguladık ve çalışanlarımızın bu zor dönemde kendilerini güvende hissetmelerini sağladık. OPET olarak İnsan Kaynakları politikalarımızda güçlü iletişim ve mutlu bir çalışan deneyimi yaratmayı hedefliyoruz. Çalışma arkadaşlarımızı kurumsal olanaklar ve faydalarla gelişime, başarıya doğru yönlendiriyor, motive ediyor ve başarıyı ödüllendiriyoruz.

Sürekli öğrenme ilkimizle, ekibimizin gelişimine katkıda bulunuyoruz. Çalışanlarımızın mesleki bilgi ve becerilerinin yanı sıra davranışsal potansiyellerini artırma odaklı gelişim olanakları ile iş verimliliklerini sürekli yükseltmeyi ve kariyer olanakları sağlamayı amaçlıyoruz. Bu nedenle de gerek iç iletişim çalışmalarımızda gerekse dış paydaşlara dönük faaliyetlerimizde çalışanlarımızı dahil etmeye önem veriyoruz. Böylece aidiyet duygusunu da pekiştirmiş oluyoruz.

## MEMNUNİYETE YAKIN TAKİP!

Çalışanlarımız için güçlü iletişim ve motivasyon ortamı sağlamaya özen gösteriyoruz. Tüm insan kaynakları uygulamalarımızda çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlere odaklanıyoruz. Çalışan deneyimine yönelik uygulamalarımızla ödüller de alıyoruz.

Çalışan deneyimine dayanan “Kincentric Best Employers” (En İyi İşyerleri) 2020 araştırmasında bu yıl geçen yıl olduğu gibi “Türkiye'nin En İyi İş Yeri” ödülüne layık görüldük. Türkiye'nin en geniş katımlı işyeri araştırması olan bu organizasyonda geçen yıl da çalışanlarına en iyi işyeri deneyimi ve çalışma ortamını sağlayan şirketler arasında yer almıştık. Kincentric Best Employers sertifikasyonuna sahip olmak için programa dahil olan tüm şirketler, çalışanları tarafından değerlendiriliyor. Yani bu ödüle çalışanlarımız tarafından layık görüldük. Bu nedenle ödül bizim için ayrı bir önem taşıyor.



Geçtiğimiz yıl da bu bakış açımızla hayata geçirdiğimiz çalışmalarımızla Stevie Awards ödül programında İnsan Kaynakları süreçleri ve çalışan bağlılığına ilişkin faaliyetlerimiz üç ayrı kategoride büyük ödül olan Altın Ödül'e layık görüldü. Aynı zamanda Stevie International Awards'ta Gümüş ödülü, CEO World Awards'da da Bronz ödülü, yine İnsan Kaynakları alanındaki uygulamalarımızla aldık.

## GELECEK İÇİN PLANLARIMIZ

İnsan kaynakları politikamız, güçlü iletişim ve motivasyon ortamı sağlamak; çalışanlarımıza destek olmak; kurumsal olanaklar ve faydalarla çalışanlarımızı geliştirmek, sürekli başarıya doğru yönlendirmek; çalışanlarımızın gelişimini ve devamlılığını sağlamak üzerine kurulu.

Amacımız, çalışanlarımızın mesleki bilgi ve becerilerini sunduğumuz gelişim olanakları ile artırmak. Bu doğrultuda adil ücretlendirme uygulamaları, yasal yükümlülüklerin ötesine geçen geniş yan haklar ve destek hizmetleri ile hem mevcut hem de potansiyel çalışanlarımız için cazip bir iş yeri yarattık.

Bu alandaki çalışmalarımızı çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlere ve gündeme göre sürekli güncelliyor, iyileştiriyoruz. Çalışanlarımıza insan ve çalışan haklarının gözetildiği adil ve mutlu bir iş yeri sunmak en temel hedeflerimizden.

“Çalışanlarımıza adil, sürekli gelişimin teşvik edildiği, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sunmayı en önemli önceliklerimizden biri olarak görüyoruz.”



# “EN İYİ İŞVERENLER ARASINDA OLMAYI HEDEFLİYORUZ”

**B**izim Toptan İK Direktörü Hamide Güven Şen, “işveren markası” stratejilerini “Yanında olmak” yaklaşımıyla yönettiklerini söylüyor. “İnsana yatırım”, “gelişim” ve “motivasyon” konularına odaklandıklarına dikkat çekiyor. Bu kapsamda “çalışan bağlılığı” yüksek şirket yaratmayı hedeflediklerini belirtiyor ve ekliyor: “Çalışanlarımızın, Bizim Toptan’ı en iyi işverenler arasında görmelerini amaçlıyoruz.”

## “YANINDA OLMAK” VİZYONUMUZ

Bizim Toptan’ın işveren markası yaklaşımının temelinde çalışanın yanında olmak yer alıyor. Bu çerçevede, ülkemizde henüz Covid-19 vakası görülmemesine rağmen 2020 yılının Şubat ayından itibaren, tüm lokasyonlarımızda gerekli tedbirleri alarak, titizlikle uygulamaya ve denetlemeye başladık. Çalışanlarımız ve ailelerinin sağlığı ve güvenliğine öncelik verdik.

2020 yılının Mart ayında ise mağazalarımızda tek vardiya ve dönüşümlü çalışma sistemine geçerken merkez ofisimizde uzaktan çalışma modeline geçtik. İnsana yatırımı ve çalışan motivasyonunu odak noktasına alarak çalışma modellerimizi esnetirken çalışma ortamlarımızı da bu çalışma modeline göre yeniden düzenliyoruz. Mağazalarımızda da çalışanlarımızın güvenliği için her türlü önlemleri devam ettiriyoruz.



Bir yandan bu önlemleri alırken, çalışanlarımızın kariyer gelişimleri ve öğrenme süreçlerinin aksamadan devam etmesi için tüm süreçlerimizi online platformlara taşıdık. Çalışanlarımızı geleceğe hazırlamak için yürüttüğümüz eğitim ve gelişim faaliyetlerimize bu dönemde hız kesmeden devam ettik. Grup içinden ve şirket dışından konukların katılımıyla birçok farklı konuda webinarlar düzenledik. Bu dönemde sadece çalışanlarımızın değil, ailelerine yönelik oluşturduğumuz online eğitimlerle salgın döneminde birlikte mücadele etmenin önemine değindik.

## “ÇALIŞANIN YANINDA OLDUK”

Yine bu süreçte çalışanlarımızın gelişimini destekleyerek eğitim sürelerimizi ve eğitim çeşitliliğimizi yüzde 32 oranında artırdık. Tüm sınıf içi eğitimlerimizi online platformumuz üzerinden gerçekleştirdik.

Bu dönemde “B-Raise Management Trainee” programlarımızın işe alım ve eğitim süreçlerini de online platformlara taşıdık. Bu programlar sayesinde Mağaza Yöneticisi, Satış Temsilcisi ve Müşteri Temsilcisi gibi pozisyonlar için ekibimize yeni iş arkadaşları katıp, salgın döneminde ülkemiz için istihdam yaratmaya devam ettik.

Haftalık olarak yayınlamaya başladığımız “Tam Bizlik” adını verdiğimiz dijital bültenle de evde kaldıkları süreçte aileleriyle yapabilecekleri aktiviteler, yemek tarifleri, kitap ve film önerileri sunarak çalışanlarımızın yanında olmayı, evde geçirdikleri zamanı onlar için



**“Bizim Toptan olarak insana yatırımı odak noktasına alan uygulamalarla çalışanlarının kariyer planlamaları ve kişisel gelişimleri için en iyi deneyimi sunan, parçası olmaktan mutluluk ve gurur duyulan bir şirket olmak için çalışıyor ve çalışan deneyimimizi sürekli iyileştirmeyi hedefliyoruz.”**

daha kaliteli ve eğlenceli kılmayı hedefledik.

Covid-19'a yönelik alınan tüm önlemlerin, motivasyon araçlarının ve uzaktan çalışmanın verimliliğini ölçmek, çalışanlarımızın öneri ve görüşlerini almak için bir de anket uyguladık. Aldığımız geri bildirimler doğrultusunda da tüm bu uygulamalarımızı güncelleyerek çalışanlarımızın yanında olmaya devam ettik.

Çalışanlarımızın kariyer gelişimleri için onlara Yıldız Holding'in Türkiye ve yurtdışında bulunan şirketlerindeki iş fırsatlarını da iç ilanlarla sunuyoruz. Çalışanlarımıza işlerini yaparken zengin deneyim kazanmalarını sağlayan iş ortamı sunarken hedeflerine ulaşabilmeleri için de onlara gereken tüm donanımı sağlıyoruz.

### İŞVEREN MARKASINA LİDERLİK

İşveren markası stratejilerimizi oluştururken, Bizim Toptan kültürünü, iç yapısını, işleyişini temsil eden kapsayıcı ve gerçekçi bir söylem olmasına dikkat ettik. Bu anlamda değer önermemiz, "insana yatırım" mottomuz çerçevesinde daima çalışanlarımızın yanında olmak. Bu değer önermesi sadece İnsan Kaynakları departmanımızın değil, CEO'muz dahil olmak üzere, tüm üst yönetimimizin ortak bakış açısını yansıtıyor. Hem bir insan kaynakları profesyoneli hem de çalışan olarak böyle bir kültürün parçası olmanın gurur ve mutluluk verici olduğunu söylemeliyim.

### ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KRİTİK

Çalışan memnuniyet anketleri, uzun zamandır iş hayatının en önemli araçlarından biri. Ancak, uzun aralıklarla yapılan bu anketlerin yerini Bizim Toptan'da artık "Pulse Survey" çalışmaları aldı. Çalışanlarımızdan geribildirim almak için yıllık periyodları beklemeyip, konu özelinde anlık anketler ile geribildirimleri toplayarak gelişimimizi ve uygulamalarımızı bu doğrultuda güncelliyoruz.

Ayrıca belirli dönemlerde CEO'muzun da katılımı ile gerçekleştirdiğimiz "Ortak İletişim Platformları" ile çalışanlarımızla online ortamlarda bir araya gelerek, önceden çalışanlarımız tarafından belirlenen gündemlerle

ilgili olarak, çalışanlarımızın sorularını cevaplıyor ve onlardan geribildirim alıyoruz. İnsan kaynakları alanında birlikte çalıştığımız iş ortaklarımız aracılığıyla çalışanlarımızla yüz yüze seanslar yaparak doğrudan iletişim kuruyoruz. Çalışanlarımızın tüm uygulamalarımızla ilgili mobil uygulama üzerinden görüşlerini aldığımız bir öneri platformumuz da bulunuyor.

### YENİ DÖNEM PLANLARIMIZ

İşveren markası yolculuğu gerçekten uzun ve emek isteyen bir süreç. Şirketin marka kimliğinin belirlenmesinden, 'Çalışan Değer Önermesi'ne ('Neden sizin şirketinizde çalışayım?' sorusunun cevabı) hatta çalışanın şirketten ayrıldıktan sonra şirketle ilgili bakış açısına uzanan geniş bir süreci kapsıyor.

Bizim bu yolculuktaki ilk hedefimiz, her şeyin çok hızlı değiştiği günümüz şartlarında, kalıcı bir şirket kültürü ve buna paralel olarak da tüm çalışanlar için kapsayıcı

bir işveren markası oluşturmak. Kurum kültürünü ve değerlerini benimseyen çalışanların işveren markasının en güçlü temsilcileri olacağına inanıyoruz.

Bu amaçla 'Başarı', 'Gelecek' ve 'Hayat' temaları altında çalışanlar için yaptığımız kariyer programları, öğrenme ve gelişim faaliyetleri ve well-being uygulamaları ile onların her anında yanında olduğumuzu hissettirmek istiyoruz. Başarılı iş sonuçlarına ulaşırken, yetiştirdiğimiz liderlerin de bu söylemi ve kültürü benimseyip yaşatması bizim için çok önemli.

Salgın gibi öngörülemeyen durumlarda, çalışanları etkileyen zorlu koşullara hızlı adapte olabilen, değişen beklentileri anlayabilen, teknolojiyi takip eden ve bunlara uygun insan kaynakları uygulamaları geliştirebilen bir insan kaynakları ekibi olarak gelişimimize devam etmek en önemli hedeflerimiz arasında yer alıyor.

Ve son olarak tüm çalışanlarımızın ve potansiyel çalışanlarımızın, Bizim Toptan'ı mutlu ve çalışan bağlılığı yüksek bir çalışma ortamı içerisinde hedeflerini gerçekleştirebilecekleri en iyi işverenler arasında görmelerini amaçlıyoruz.

Yaptığımız tüm bu çalışma ve uygulamaları çok daha fazla araç ve bağımsız kuruluşlarla ölçümleyerek standartlarımızı yükseltmek de en önemli önceliklerimiz arasında yer alıyor.

## “MARKA ALGISI GÜÇLENDİ”

Yaptığımız araştırmalar bize Bizim Toptan'ın marka algısının sadece çalışanlarımız nezdinde değil, potansiyel çalışanlarımız, tedarikçilerimiz ve diğer paydaşlarımız nezdinde de son 4 yılda çok güçlü bir şekilde müspet yönde değiştiğini gösteriyor.



# “PANDEMİ SÜRECİNİ ÇALIŞANLARLA YÖNETTİK”

**B**ir yılı aşkın süredir, çalışma sistemi sil baştan değişti. Geçmişte yaptıkları teknolojik yatırımlarla ‘esnek çalışma modeli’nin bir parçası olan şirketler, diğerlerine göre göreceli bir şekilde öne çıktı. İlaç sektörünün önde gelen kuruluşlarından Novartis Grup Türkiye’nin İnsan ve Organizasyon Direktörü Dr. Senay Kızılkaya, şirket olarak bu süreci çalışanlarla birlikte nasıl yönettiklerini anlattı.

## YENİLİKÇİ İK UYGULAMALARIMIZ

Tüm dünyayı yıkıcı bir şekilde etkileyen koronavirüs salgını şirketlerin çalışma şekillerinde değişimi zorunlu hale getirdi. Şirketler “normalleşme” sürecine uyum sağlayabilmek için çalışma sistemlerini değiştirmek durumunda kaldı. Bu değişim ve uyum süreci, bazı kurumlar için pozitif sonuçlar doğururken bazıları için negatif bir etki yarattı.

Novartis olarak yıllardır sürdürdüğümüz yenilikçi İK uygulamalarımız, esnek çalışma modelimiz ve dijital altyapı çözümlerimizle biz bu sürece nispeten daha kolay uyum sağladık. Bu süreçte dijitalleşmeye yatırım yapan şirketlerin diğer şirketlere göre çok daha başarılı olduğunu ve krizi fırsata çevirdiklerini gördük. Biz de kendi sürecimizde iç iletişimi desteklemek ve sağlık uzmanlarına ve hastalara ulaşmak için dijital teknolojilerin kullanımını hızlandırdık. Çalışanlarımıza online olarak katılabilecekleri birçok kişisel gelişim ve kariyerlerine yönelik

eğitim ve sertifikasyon programları hazırladık. Böylece çalışanlarımız kendilerini geliştirmek için birçok fırsat buldular.

Sanal ortamda paydaşlarımız ve müşterilerimizle görüşmeler gerçekleştirdik, başarılı konferans ve seminerler organize ettik. Hatta

ilk kez bir ürünümüzün lansman toplantısını sanal ortamda yaptık. İşe alım mülakatlarımızı online olarak gerçekleştirdik. Online ödül törenlerine katıldık, kutlamalar ve “happy hour”lar düzenledik. Süregelen projelerimizin çoğunu sanal ortama taşıdık. Saha

çalışanlarımızın hekimlerle kolay iletişim kurmalarını sağlayan dijital bir programımızı da salgından önce başarıyla hayata geçirmiştik.

## ESNEK ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

Novartis ilaç olarak, evden çalışma ya da esnek çalışma olarak bilinen, temelinde teknoloji olan bu yeni çalışma modelini uzun yıllardır başarılı bir şekilde uyguluyoruz. Esnek çalışma modeli kültürümüzün bir parçası. Novartis’te kurulu altyapı hizmetleri ve teknolojimiz işimizi her yerde etkin bir şekilde yapmamıza olanak sağlıyor. Şirketimizin teknolojik altyapıya yıllardır yaptığı yatırımlar böyle bir kriz dönemine hızlı bir şekilde cevap verebilmemizi sağladı. Dijitalleşme Novartis’in global ölçekte 5 önceliğinden biri





# TOPLANTI SAYI VE SÜRESİNİ AZALTTIK

“Salgınla birlikte uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasıyla çalışanlarımızın gün içinde çalışma ortamına bağlı olarak zorluklar yaşadıklarını gördük. Uzun süren, ara vermeden devam eden toplantılar, mesai saati kavramının kalmaması, çalışanların yemek yemeye bile fırsat bulamadan, yerlerinden kalkmadan günü tamamlamaları... Elbette hiç sağlıklı olmayan bu iş ortamı stres yönetimi açısından çalışanlarımızı zorladı. Novartis ilaç'ta yaşanan bu zorlukları giderebilmek için çalışanlarımıza kulak verip hızlıca uzaktan çalışma prensiplerimizi hayata geçirdik. Çarşamba günleri tam gün ve cuma günü 15.00'dan sonrasını toplantısız gün olarak duyurduk. Ayrıca toplantı sayılarının ve sürelerinin azaltılmasını teşvik edip bu konuda önlemler aldık.”

arasında yer alıyor. Bu öncelik ve dönüşüm Novartis İlaç Türkiye İnsan Kaynakları'nın öncelikleri ve hedefleri arasında da yer alıyor. Ekip olarak bu dönüşümleri yakından takip ediyor ve günlük iş hayatımıza entegre ediyoruz. Türkiye'de dijital projelerin desteklenmesi, ekipler arasında dijital farkındalık yaratılması için 'Dijital Dönüşüm Yöneticisi' atadık. Kurulan odak gruplarıyla dijital dönüşüme hız verdik ve birçok projeyi hayata geçirdik.

Öte yandan dijital dönüşümü hızlandırmak amacıyla bir 'İnovasyon Kurulu' oluşturduk. Her departmandan bu kurula katılım ve katkı sağlaması için 'Dijital Şampiyonlar' atadık. İnovasyon Kurulu'nun görevi şirketimizde dijital farkındalığı artırmak, çalışanlara eğitim vererek dijital yetkinliğimizi daha üst seviyelere çıkarmak ve inovatif fikirleri destekleyerek hayata geçirmek. 2019 senesinde tüm onboarding süreçlerimizi dijital ortama taşıdık. 2 yıldır şirkete yeni giren çalışanlarımıza sanal gerçeklik gözlükleriyle Novartis Basel Kampüsü ve Türkiye'de yer alan üretim tesislerimizi sanal olarak gezdiriyoruz. Dijital dönüşüm her zaman önceliğimiz oldu ve yaptığımız uygulamalarla geçtiğimiz sene Great Place To Work firmasının yaptığı araştırmada “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm” özel ödülünü

“Salgın dönemini çalışanlarımızla birlikte mümkün olabilecek en stressiz ve sağlıklı şekilde yaşamak için çalışmalarımıza devam ediyor, çalışanlarımızın ihtiyaçlarına kulak veriyor ve BİRLİKTE çözümler üretiyoruz.”



aldık. İçinde bulunduğumuz koşullar bu dönüşümün hız kazanmasını sağladı. Bu değişim her firmanın üzerine düşmesi gereken bir konu. Yarının başarısı bu süreçte verilecek kararlarda yatıyor.

## PANDEMİ SÜRECİNİ BİRLİKTE YÖNETTİK

Biz salgının başından beri, bu yolda çalışanlarımızla BİRLİKTE olduğumuzu vurguladık. Hemen “Novartis Acil Durum Yönetim Ekibi” kurduk, açık ve şeffaf iletişimle gelişmelerle ilgili çalışanlarımızı sürekli bilgilendirdik. Çalışanlarımıza çalışma saatlerinde esneklik tanıdık ve bu sayede aileleriyle daha çok vakit geçirebilmelerini sağladık. Çalışanlarımızın fiziksel ve ruhsal sağlığı her zaman önceliğimiz oldu. Salgın döneminde stresle baş

etme yöntemleri, çocuklarla daha iyi iletişim kurma konularından oluşan birçok seminer düzenledik. Konusunda uzman kişilerden öneriler aldık, sorularımızı sorma fırsatı yakaladık. Sadece çalışanlarımıza değil ailelerinin de katılımına açık birçok programı hayata geçirdik.

## FİZİKSEL HAREKET VE RUHSAL DİNGİNLİK ZAMANI

Ofis ortamında profesyonel eğitmen liderliğinde yüz yüze gerçekleştirdiğimiz egzersiz seanslarını çevrim içi platforma taşıdık. Tignum X sağlıklı yaşam uygulamasını tüm Novartis çalışanları ve aileleri için ücretsiz kullanıma sunduk. Şirket içi iletişim platformumuz olan Yammer'da sağlıklı beslenme ve egzersiz önerilerinde bulduk. Salgınla mücadelede nelere dikkat etmemiz gerektiği konularında bilgilendirici video ve içeriklerle çalışanlarımızı destekledik. Çalışan destek programıyla çalışanlarımızın ve ailelerinin salgın döneminde ihtiyaç duydukları konularda profesyonel destek almalarını sağladık. Çalışanlarımızın nasıl hissettiğini, nelere ihtiyaç duyduklarını paylaşımları için “How are you feeling” isimli şirket içi bir platform oluşturduk. Bu platform üzerinden faydalanabilecekleri bilgileri paylaştık ve interaktif bir ortam sağladık.

# “MUTLU BİR ÇALIŞAN DENEYİMİ HEDEFLİYORUZ”

**A**mgen ve Gensenta, “Şirketi başarılı kılan en önemli unsur kültürdür” yaklaşımıyla yönetiliyor. İki şirketin İK Direktörü Filiz Kozcağız, “O kültürü yaratanlar da insanlardır” diyerek yaklaşımlarını özetliyor ve ekliyor: “Tüm ekip üyelerinin birbirlerinin yeteneklerini kucakladığı; yeteneklerinden ve geçmişlerinden yararlandığı kapsayıcı bir kültür deneyimi sunmayı amaçlıyoruz.”

### 3 KRİTİK İLKEMİZ

Bütünsel olarak bakıldığında, bir şirketi ayakta tutan ve başarılı kılan en önemli unsur kültür ve o kültürü yaşatan çalışanlardır. Bu bakış açısıyla biz, hastalara hizmet etmek gibi çok değerli bir amacın etrafında toplanan ve bu amaç uğruna çalışırken birbirinden güç alan bir takımız. Bunu yaparken hem biyoteknoloji gibi ilaç sektörünün geleceği diyebileceğimiz bir alanda çalışıyoruz, hem de kendi topraklarımızdan çıkan

97 yıllık bir ilaç şirketinin mirasını ve bilgeliğini taşıyoruz.

Bu ikisini bir araya getirmek, uyumlu şekilde çalışmasını sağlamak çok kıymetli. Tam da bu nedenle, üretimden sahaya tüm çalışanlarımızın buradaki deneyimlerinden kazandıklarının ayrıştığını düşünüyorum.

### COVID DÖNEMİ STRATEJİMİZ

Çalışmalarımızı esnek çalışma modeli kapsamında 2020 Mart itibarıyla neredeyse tamamen evden yürütüyoruz. Çalışanların iş yaşam dengelerini iyileştirmeye yönelik; evden çalışırken motivasyonu artırmanın yollarını belirledik. Psikolojiden iyi beslenmeye kadar farklı dallarda uzmanlar ile canlı sohbetler, evden çalışmak için ergonomik ipuçları, canlı spor programları, sosyal ekip buluşmaları gibi etkinlikler düzenledik.

Tüm toplantılarımızı Teams ve Webex gibi farklı online platformlar üzerinden gerçekleştirerek, sorumluluklarımızı yerine getirmeye hız kesmeden devam ettik. Pandeminin ilk döneminde, yönetim ekibinden üyelerimiz her hafta canlı yayınlı tüm şirket

**AMGEN®**

## AMGEN TÜRKİYE 2021'İN EN İYİ İŞVERENLERİ LİSTESİ'NDE

Amgen Türkiye ekibi olarak, değerlerimiz ışığında çıktığımız gelişim yolculuğumuzda anlamlı bir dönüm noktasına vardık. Tüm dünyada en iyi işverenleri ödüllendiren Great Place to Work® Turkey Enstitüsü'nün, işyerlerinde güven, saygı, yaptığı işten gurur duyma ve takım ruhu gibi farklı odak alanlarında yürüttüğü 2021 araştırmasında, Amgen Türkiye çalışanlarımızın %85'i gönüllü olarak katılmış, 2021 Türkiye Great Place to Work® sertifikasını kazanmıştık. Sürecin son aşamasında ise, 29 Nisan 2021'de gerçekleştirilen ödül töreninde açıklanan sonuçlar sonrasında artık Türkiye'nin En İyi İşverenleri arasında yer alıyoruz. Bu başarı, Amgen'in benzersiz DNA'sını oluşturan çalışanlarımızın başarısı ve bu başarıyı birlikte kutlayabildiğimiz için mutluluk duyuyoruz!

# KADIN LİDER SAYISINI ARTIRACAK

Amgen Türkiye olarak insan hakları ve çeşitlilik zeminine dayanan politikamızla çalışanlarımıza katılım, saygı, bireysel sorumluluk ve değer çeşitliliğine odaklanan bir ortam sunuyoruz. Kadın istihdamına katkıda bulunan politikalarımızla kadınların işgücüne katılımını teşvik etmek için “Amgen Women Empowered to be Exceptional” (WE2-Amgen Sıradışı Kadınlar Liderlik Programı) girişimini başlattık. WE2, sıradışı kadın liderlerin yetiştirilmesi adına yaratılmış bir program.

Bu programla çalışanların birbirlerini desteklediği, birlikte geliştiği ve başarılı olduğu bir iş ortamı oluşturmayı ve kadın lider sayısını artırmayı hedefliyoruz. Geçtiğimiz yıllara oranla, yönetim ekibimizde kadın yönetici oranımızda artış sağladığımızı söyleyebilirim.

çalışanlarımızla bir araya geldi. Birlikte spor, eğitim, 100'lerce saat online toplantı ve “happy hour” buluşmaları, canlı yayın konuğu ile sohbetler gerçekleştirdik. Tüm çalışanlarımızdan aldığımız geribildirimler ile iç iletişim planlarımızı düzenli şekilde yeniliyoruz.

Bu süreçte, sağlık profesyonellerimiz ile uzaktan da olsa birlikte olabilmek, iletişimde kalabilmek bizim için çok değerliydi. Bu amaçla dijital platformları aktif olarak kullandık. Telefon görüşmeleri, online toplantılar, görüntülü konuşmalar ile hekimlerimizin Covid-19 sürecinde yanlarında olmayı amaçladık.



## YETENEK ÇEKME YAKLAŞIMIMIZ

Amgen Türkiye ve Gensenta olarak “Amgen'daki her iş ve her Amgen çalışanı önemlidir” odaklı insan kaynakları politikası ile mutlu bir çalışan deneyimi yaşatmayı hedefliyoruz. Tüm ekip üyelerinin birbirlerinin yeteneklerini kucakladığı; yeteneklerinden ve geçmişlerinden yararlandığı kapsayıcı bir kültür deneyimi sunmayı amaçlıyoruz.

Bu doğrultuda Amgen ve Gensenta olarak “Hayal Gücüyle Geleceğe, Bilimle Gerçeğe!” diyerek, işveren markamızın değer vaadini oluşturduk. Geçtiğimiz sene işveren marka çalışmamızı tüm çalışanlarımızın katılımı ile gerçekleştirdik.

Amgen Türkiye ve Gensenta'da nasıl bir çalışma deneyimi var ve bu yaşadığımız deneyimi en iyi ifade eden duygu nedir diye anlamak, bu deneyimin hayatlarına ve kariyer hedeflerine nasıl hizmet ettiğine dair geri bildirimlerini almak adına odak grupları kurduk ve çalışanlarımızın görüşlerini aldık.

Bu görüşmelerden çıkan sonuçlar işveren marka vaadimizin temel taşlarını oluşturdu. Bunun üzerine, güzel bir iletişim çalışması yaparak yaşanan deneyimi,

çalışma kültürünü en iyi anlatan ifadeyi anket yoluyla çalışanlarımıza sorduk. Sağlığa hizmet etmeyi, bilim odaklı olmayı var olma amacının merkezinde tutan bir kültürde çalışıyoruz. “Hayal Gücüyle Geleceğe, Bilimle Gerçeğe” aslında bizim değerlerimizin ve var olma amacımızın bir yansıması. Yolumuza bilimin ışığında devam ederken, hayal gücümüz ile de işimize değer katıyoruz.

## İŞVEREN MARKASININ VAATLERİ

Bunun dışında özellikle genç yetenekleri organizasyonumuza kazandırmayı amaçlayarak, online kampüs ve kulüp etkinlikleri ile kendimizi anlatmaya; sektöre, departmanlara dair bilgiler vermeye ve bunların yanı sıra onların gelişimlerini destekleyici etkinliklerde bulunmaya başladık. Gençlik iletişim programımızı da hayata geçirmek üzereyiz.

Bu sürecin öncesinde ise şirketimize bir “Management Trainee” katarak; ona birçok projede farklı departmanlarla çalışma deneyimi sunmaya başladık. Şirketimizde açık iletişim içinde, mutlu çalışabilecekleri, inisiyatif alarak liderlik sergileyebilecekleri tüm olanakları barındırmaya çalışıyoruz; bunu destekleyen birçok uygulamamız bulunuyor. Örneğin, eğitim ve gelişim imkanları, mentörlük – reverse mentörlük, esnek çalışma modeli gibi. Covid-19 ile birlikte bu çalışma modelimiz ile esneklik ve çeviklik kaslarımız daha da güçlendi.

“Amgen Türkiye olarak insan hakları ve çeşitlilik zeminine dayanan politikamızla çalışanlarımıza katılım, saygı, bireysel sorumluluk ve değer çeşitliliğine odaklanan bir ortam sunuyoruz.”

# “İLK HEDEFİMİZ NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ”

**H**ilti Türkiye, sektörünün öncü şirketlerinden biri... “İşveren markası” şirketin İK stratejisinin temelinde yer alıyor. Hilti Türkiye İK Direktörü Gülseda Gürsoy, “Çalışan Deneyimi”, “Gelişim Yaratmak” ve “Marka elçileri” gibi 3 ilkeyle yollarına devam ettiklerini söylüyor. Hedeflerini ise “Öncelikle Hilti Türkiye olarak, nitelikli iş gücünü olabildiğince bünyemize dahil etmek ve bir yetenek havuzu oluşturmak istiyoruz” diye ortaya koyuyor.

## STRATEJİMİZİN 3 İLKESİ

Hilti Türkiye olarak İK politikalarını iş hayatının destek fonksiyonundan ziyade strateji belirleyen bir güç olarak görüyoruz. İK süreçlerinin genel çatısını oluşturan işveren markası algısını yaratırken yol haritamızda üç önemli bileşen yer alıyor.

Bunlardan ilki çalışan deneyimi yaratmak. Belli saatlerde işini yapan, maaşını zamanında alan bir çalışma anlayışının ötesinde; sürekli gelişimi temel alan, herkesin kendi işi çerçevesinde şirkete katkı sağlamasına izin veren, çeşitli platformlar üzerinden fikir alışverişini mümkün kılan bir kurum kültürünün yaratılması bizim için çok önemli. Bu konuda katılımcı, eşit, çeşitliliğe ve yeniliğe açık, gelişim odaklı bir yapı benimsiyoruz.

İkincisi ise çalışanlarımızın kendilerini geliştirebilecekleri alanlar yaratmak. Bu çerçevede düzenlediğimiz “Hilti Way Kampı”, online eğitimler, mentorluk ve liderlik desteği,

workshoplar, webinarlar ve hikayesiyle bize ilham verecek konuşmacılarla çalışanlarımızın hem kişisel açıdan hem de kariyerlerine yönelik gelişimlerini destekliyoruz.

Yol haritamızdaki üçüncü bileşeni doğal marka elçilerimizi yaratmak oluşturuyor. Çalışma ortamımız tamamen ekibimizin mutlu, verimli ve yüksek motivasyonlu çalışabilmeleri için aradaki sınırları kaldıran esnek ve mobilitesi yüksek bir alan sunuyor. Çalışanlarımız iş yerlerinde ve evlerinde mutlu oldukça dışarıya da bu mutluluklarını yansıtıyorlar. Bu açıdan amacımız günün sonunda mutlu ve yaptığı işten gurur duyan çalışanlarımızın enerjilerini dışarıda da aynı şekilde devam ettirmek ve doğal marka elçilerine sahip olmak yönünde.

## COVID DÖNEMİ NE YAPTIK?

Pandemi ile birçok operasyonel süreci evden yönettik, bazı departmanlarda ise vardiya sistemini uyguluyoruz. Bu

## İŞVEREN MARKASI BAŞARIMIZ ÖDÜLENDİRİLİYOR

Hilti Türkiye olarak bu yıl, dünyanın en prestijli sertifikalarından biri olan Great Place to Work Sertifikası'nı almaya hak kazandık. Great Place to Work Türkiye Enstitüsü tarafından yapılan değerlendirme ve analizlere ek olarak 16-30 Mart 2021 tarihleri arasında katılım gösterdiğimiz ankette rekor bir skorla çalışanlarımızın yüzde 91'i Hilti Türkiye'yi 'çalışmak için harika bir yer' olarak tanımladı. Geçtiğimiz yıllarda da Great Place to Work tarafından birçok kez ödüle layık görüldük. Örneğin, Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2015 listesinde 50-500 arasında çalışanı bulunan şirketler kategorisinde 3. olduk. Ayrıca bu listede bulunan 25 şirket arasında ekstra bir analize tabi tutularak üstün uygulamalara sahip şirketlere verilen Özel Ödül kategorisinde Yaşam Boyu Öğrenme Özel Ödülü'nü aldık. Bunlardan bağımsız olarak Hilti'nin faaliyet gösterdiği ülkelerde uygulanan Hilti Way Kampı, insan kaynakları dünyasında başarılı bir uygulama olarak çok sayıda ödül almış bir model ve işveren markası olma konusundaki performansımızı ortaya koyuyor.

süreçte çalışanlarımızı sosyal mesafe kurallarına uymaya ve mümkün olduğunca evden çalışmaya teşvik ediyoruz. Çevrimiçi toplantılarla çalışanlarımız ile düzenli olarak bir araya gelmeye devam ediyoruz. Her ay iş sağlığı ve güvenliği duyuruları yayınlıyoruz ve sağlık kuralları afişlerini ofisin görünür yerlerinde konumlandırıyoruz.

Ayrıca tüm çalışanlarımıza aylık hijyen ve dezenfeksiyon kitleri gönderiyoruz. Olası bir sağlık problemi yaşanması durumunda çalışanlarımızın adresine sağlık paketi göndererek sağlık durumlarını düzenli olarak takip ediyoruz.

Ekibimizin psikolojik danışmanlıktan bebek bakımına, veterinerlik hizmetlerinden hukuki danışmanlığa kadar geniş bir yelpazede destek alabilecekleri bir hizmet sunuyoruz. Bu zorlu süreçte onların yanında olabilmek için online destek platformları oluşturduk.

Hilti Online ve Workday ile çalışanlarımızın İK süreçlerindeki tecrübesini daha gelişmiş programlarla destekledik. Çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik aktiviteler ve çalışanlarla yapılan birebir bağlılık sohbetlerine devam ettik. Aynı zamanda müşterilerimizle de online buluşma etkinlikleri ile bir araya geliyoruz.

### ÖZEL YETENEK YÖNETİMİMİZ

İnsanı merkeze alan, katılımcı, eşit, mobilitesi yüksek ve esnek bir çalışma kültürünü rehber kabul ediyor, çalışanlarımız için gelişmiş İK yöntemleri uyguluyoruz. Takım üyelerimize karşı sorumluluklarımızın bilincinde hareket ediyor, zorlu hedeflerin gerçekleşmesi için verimli bir çalışma ortamı ve mevcut koşulları kolaylaştıracak yöntemler sunuyoruz.

Yetenekleri çekmek ve mevcut yetenekleri bünyemizde tutmak için çeşitli programlarımız mevcut. Hilti Türkiye olarak "Yetenek Yönetimi" konusunda özellikle son yıllarda etkin olarak uyguladığımız "Performans Yönetimi" ve "Stratejik İnsan Gücü Yönetimi" prosesleri ile mevcut ekiplerin gelişimini desteklemek ve bünyemize yeni yetenekler katmak üzerine çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Bu çalışmalar sonucunda, Hilti Türkiye'deki yetenekli çalışanların Ortadoğu, Türkiye ve Afrika'yı içeren META Bölgesi içindeki diğer Hilti organizasyonlarına atamaları



yapılıyor. Bu sayede Hilti Türkiye'nin Hilti Global için bir yetenek havuzu haline gelmesini hedefliyoruz.

Uyguladığımız bir diğer strateji ise "Kariyer köprülerinizi Hilti ile sağlamlaştırın" adını verdiğimiz mentorluk programımız. Bu programda kadın öğrencilerimizle Hilti yöneticilerimizi bir araya getiriyoruz. Genç öğrencilerimizi iş hayatına hazırlama, farkındalıklarını geliştirme ve ileriye dönük neler yapmak istedikleri üzerine konuşuyor ve çalışıyoruz.

Hilti Türkiye olarak kadınların iş gücüne katkısına inanıyor ve onları güçlü ekibimizin birer üyesi yapmayı çok istiyoruz. Bu bakış açısı ile satış, pazarlama ve mühendislik departmanlarımızda başlattığımız "Kadın Stajyer" programımız ile hem şirketimizde yeni mezun genç kadın sayısını artırmayı hem de kadınların iş gücüne daha fazla katılmalarını hedefliyoruz.

### YENİ DÖNEM PLANLARIMIZ

İşveren markası olmak uzun, istikrar gerektiren ve süreklilik esasına dayanan bir yolculuk... Bu yolculukta hedeflediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar var. Öncelikle Hilti Türkiye olarak, nitelikli iş gücünü olabildiğince bünyemize dahil etmek ve bir yetenek havuzu oluşturmak istiyoruz. Bu durumun şirketimizin başarı ve gücü için bir itici güç oluşturacağını düşünüyoruz. Takdir kültürünü destekleyerek tüm çalışanlarımızın mutlu olduğu tabloyu sürdürülebilir kılmayı ve kurumumuza bağlılıklarını arttırmayı hedefliyoruz. Bu sayede üst pozisyonlar için şirket içinde bir sirkülasyon yaratmayı planlıyoruz.

Üst yönetim kadrolarımıza çoğu zaman şirketimizin kendi bünyesindeki yetenekli yöneticiler seçiliyor. Aynı zamanda yıllardır oluşturduğumuz itibar ve bilinirliğimizi bir üst noktaya taşımayı ve bu sayede hem çalışanlarımız hem de müşterilerimiz tarafından ilk tercih edilen olmayı sürdürmeyi amaçlıyoruz.

► **"İnsana ve emeğe değer veren, eşitlikçi, katılımcı, destekleyici, gelişim odaklı ve değer yaratan bir kariyer yolculuğu..."**

# “İNSANI MERKEZE ALDIK DÜNYA BİRİNCİSİ SEÇİLDİK”

Yeni dönemde ‘uzaktan çalışma’ gittikçe yaygınlaşıyor. Şirketler, hem çalışan motivasyonunu yükseltmek, hem de müşterilerine verdikleri hizmetin kalitesini artırmak için büyük bir çaba içerisinde. Bu şirketlerden biri de Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme Hizmetleri... Şirketin CEO’su Eda Uluca Özcan, Sodexo’nun yeni dönemini ve işveren markası olma yolculuklarını anlattı.

## YENİ DÖNEM STRATEJİMİZ

Sodexo markası sektörle özdeşleşen ve çalışanlar gözünde algısı çok kuvvetli olan bir marka. Biz de bu algımızı desteklemek için “Sen Varsan Dahası Var” adını verdiğimiz kurum içi dönüşüm projemiz kapsamında, ilk başta çalışanlarımızın görüşlerinden yararlandık, onların fikirleriyle yeni dünyada Sodexo’nun sahip olduğu değerleri belirledik.

Bu doğrultuda ilk vazgeçilmezimiz “insan”. İnsana saygı ve fırsat eşitliği, sunduğumuz tüm hizmetlerin ve kurum kültürümüzün merkezinde yer alıyor. Biz çalışanlarımızın kendi hayatlarının lideri olduğunu biliyor ve tüm uygulamalarımızı bu doğrultuda şekillendirerek onlara kendi kararlarını verebilme özgürlüğü sunuyoruz. Bunun yanı sıra her çalışmamızın fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri kurum kültürümüzü platformlarla destekliyoruz. Böylece iş süreçlerimizden ürünlerimize kadar çok geniş bir alanda gelişim sağlıyoruz.

Yenilikçilik ise olmazsa olmazımız. Verilerle desteklenen yenilikçi bir bakış açısıyla, sürekli gelişmeye önem veriyoruz. Bir diğer vazgeçilmezimiz ise hedeflerimiz. Sonuçlara giderken kendi ‘daha’larımızı ortaya çıkararak ilerliyoruz.

## EĞİTİM YATIRIM YÜZDE 20 BÜYÜDÜ

Kovid-19 dönemi özellikle ilk zamanlarda büyük bir belirsizliği ve kaygıyı beraberinde getirdi. ‘Vazgeçilmezimiz İnsan’ ilkemiz doğrultusunda çalışanlarımızın bu dönemdeki ihtiyaçlarını anlayarak ve bu beklentilere çok hızlı bir şekilde yanıt vererek hareket ettik.

Öncelikle iletişimi kuvvetlendirmek ve çalışanlarımıza onların her an yanında olduğumuzu hissettirmek çok önemliydi. Pandemi döneminde her ne kadar evden çalışmaya devam etsek de tüm şirketin katıldığı



sanal buluşmalar düzenleyerek çalışanlarımızla iletişimimizi sürdürdük. Bu buluşmalarda, alanında uzman kişileri ağırladık, çalışanlarımızın sorularına yanıt bulmalarını sağladık, aynı zamanda son derece keyifli vakitler geçirdik.

Çalışanlarımıza verdiğimiz değer bir göstergesi olarak eğitim ve gelişim yatırımlarımızı geçen seneye oranla yüzde 20 artırdık. Liderlik eğitimlerini sıklaştırdık. Müşteri odaklı yaklaşımımızı daha da geliştirmek amacıyla tüm bölümlerden çalışanlarımıza “Müşteri deneyimi ve agile yaklaşım sertifikası” aldık.

Kişisel gelişimi desteklemek için 2 bin 500 adet online eğitimi içeren Sodexo Akademisi’ni kurduk. Başarıları yılda 2 kez ödüllendirmeye başladık.

### ÇALIŞANLARA YAN HAKLAR PAKETİ

Ürünlerimizi ve müşterilerimize sunduğumuz benzersiz deneyimi ilk çalışanlarımız denemeye başladı. ‘Her İşe Maydanoz’ adlı platformumuzla, çalışanlarımıza ürünlere ve iş süreçlerine ilişkin fikir üretme alanı oluşturduk. Bu faaliyetlerimiz sayesinde Sodexo Global’in en iyi dönüşüm yönetimi ödülleri (Change Awards) dünya birincisi ülke seçildik.

Yine bu dönemde esnek yan hak uygulamasına geçtik. Dijital uygulamamız ile çalışanlarımıza diledikleri hediye diledikleri markadan seçme özgürlüğü verdik, ihtiyaçları doğrultusunda yan hak paketlerini özgürce şekillendirdiler.

### BU DÖNEME ÖZEL UYGULAMALAR

Çalışanlarımızı anlıyor olmanın, onlara değer vermenin ve onların her an yanında olduğumuzu hissettirmenin olumlu

etkilerini her daim görüyoruz. Bu, iş yapış süreçlerimizden tutun da sunduğumuz ürün ve hizmetin kalitesine kadar çok geniş

bir alana etki ediyor. Pandemi bu etkiyi son dönemde net bir biçimde gözlemleyebildiğimiz bir ortam sundu.

Şirketimizin dijitalleşme yolundaki hedeflerini birlikte oluşturduğumuz, kurumsal dönüşümümüzün her aşamasını birlikte tasarladığımız çalışanlarımızın inancını, motivasyonunu bu dönemde çok daha net bir biçimde hissettik. Bu sayede son derece yüksek bir motivasyonla ekipçe sektörümüz açısından son derece radikal kararları, hızlı bir şekilde alabildik. Sektörümüzle özdeşleşen kart ve çek üretimini durdurarak, müşterilerimizin bu dönemde artan temassız ve hijyenik ödeme ihtiyacına yönelik geliştirdiğimiz Mobil Kart ürünümüzü yaygınlaştırdık. Bu başarılı çalışmalarımızı farklı mecralardan almış olduğumuz ödüllerle taçlandırdık. Ayrıca lider konumumuzu pekiştirerek sektörümüzde dijital dönüşümün öncüsü olduk.

### MOTİVASYONU YÜKSELTEN FAKTÖRLER

Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların özel hayatlarında deneyimledikleri kusursuz dijital süreçleri iş hayatına da taşıma talepleri zaten mevcuttu. Pandemi bu alandaki çözüm hızına ivme katarak dijitalleşmeyi daha da yaygınlaştırmış oldu.

Çalışan deneyiminin dijitalleşmesinin yanı sıra motivasyonu ve bağlılığı korumak bu dönemde en önemli konuların başında geliyor. GfK ile çalışan yan haklarına yönelik yaptığımız araştırmaya göre, çalışanların yüzde 50’ye yakını motivasyonlarını en fazla arttıracak unsurun şirketleri tarafından sunulacak maddi takdir ve hediye olduğunu belirtiyor. Ayrıca çalışanların yüzde 90’dan fazlası

## VERİMLİLİĞİN ANA KAYNAĞI: İYİ İŞVEREN

Günümüz dünyasında çalışanlar iş süreçlerinde, alınan kararlarda giderek daha fazla söz sahibi oluyor, çalışma biçimlerini şekillendiriyorlar. Kurum içi kültürünü bu değişime adapte etmiş güçlü bir işveren markası olarak kendi yaşadığımız deneyimi, aldığımız olumlu sonuçları ürün ve çözümlerimize yansıtıyor, hizmet verdiğimiz firmaların da çalışan deneyimini öne çıkaracak uygulamaları yaygınlaştırmalarına katkıda bulunuyoruz. Pandemi döneminde yaptığımız araştırmalarda insan kaynakları profesyonellerinin en önemli gündemlerinden birinin, kurumları ile bağlarının zayıflama ihtimaline karşı çalışanların motivasyonunun sağlamak olduğunu gözlemledik. Özellikle uzaktan çalışma modellerinde şirkete ‘gönülden bağlı’ çalışan yaratmak artık daha fazla efor harcamayı gerektiriyor.

Öte yandan ‘Millenium kuşağı’ temsilcisi genç çalışanlar her geçen gün iş hayatında daha önemli yerlere geliyor ve bu gençler seslerini daha çok duyurmak istiyorlar, farklılıklarının hissedilmesini bekliyorlar. Kısacası çalışanını dinleyen, onların farklılıklarını kabul eden, kendi hayatlarının lideri olduklarını bilerek onlara seçim özgürlüğü tanıyan şirketlerin ‘iyi işveren’ olarak ön plana çıkacağını ve çalışanlarıyla bağıni kuvvetlendireceğini söylemek mümkün. Bu bağı önemsemek gerekiyor çünkü verimliliğin ana kaynağı bu.

## “Z KUŞAĞI SÜREÇLERİMİZİ GELİŞTİRİYOR”

**DİNLEME ÖNEMLİ** Güçlü işveren olmanın reçetesi çalışanlara, tüm paydaşlara, müşterilere fayda sağlayan, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dinleyen, anlayan ve buna uygun çözümler geliştiren bir anlayışı hayata geçirmekten geçiyor. Son dönemde ‘Sen varsan dahası var’ mottomuzu stratejimizin kalbine alarak, çalışanlarımızın potansiyelini ve dahasını ortaya koymalarına olanak sağlayarak, onlara gelişim ve kariyer yollarında farklı seçenekler sunuyoruz. Özellikle Z kuşağının daha fazla iş hayatına katılması, süreçlerimizin de gelişmesini sağlıyor.

**YENİ KARIYER ANLAYIŞI** Genç arkadaşlarımız artık eskisi gibi tek bir alanda kalarak dikeyde yükselmeyi beklemek istemiyorlar. Yarattığımız kariyer anlayışı ile yeni nesil çalışanlarımızın farklı rolleri deneyimlemek, tek bir alanda değil, farklı uzmanlıklarla etki alanlarını genişletmek yönündeki taleplerini etkin bir şekilde karşılayabiliyoruz. Örneğin 2020 yılında çalışanlarımızın yüzde 12’si rollerini değiştirerek uzmanlık alanını genişletti, farklı alanlarda deneyim sahibi oldular.

**ÖZGÜR BİREYLER** Bununla birlikte bireysel olarak her çalışanımızı önemsiyor, attıkları adımları, verdikleri kararları destekliyor, özgürce kendilerini ifade edebilecekleri, özgür seçimler yapabilecekleri platformları hayata geçirmeye özen gösteriyoruz. Şirketin içinde neler oluyorsa, dışarıya da bunlar yansıyor. Çalışanlarımızın ve ekosistemimizdeki paydaşlarımızın ve müşterilerimizin yaşam kalitelerini artırmak, onlara fayda sağlamak üzere varız. Bu noktada anlam ve amaç birliğine değer veriyoruz.”

onlara sunulan ya da sunulacak yan hak, teşvik, ödül, hediye gibi uygulamalar ile kuruma bağlılıklarının artacağını ve moral ve motivasyonlarını yükselteceğini belirtiyor.

Ancak şunu unutmamak gerekiyor, her çalışanın ihtiyaçları, beklentileri birbirinden farklı. Tek tip bir ödül ya da hediye tüm çalışanlara uyması mümkün değil. Çalışanlar artık şirket tarafından sağlanan haklardan daha esnek ve kolay bir şekilde, kendisine dikte edilen değil, kendi istediği faydadan özgürce yararlanabilmek istiyor. Nitekim çalışanların yüzde 45’i şirket hediye ve faydalarını kendisi seçmek istiyor.

### YENİ NESİL YAN HAKLAR PLATFORMU

Bu noktada şirketlerin çalışanlarına sunduğu yan hakları esnetmesi gerekiyor. Yeni nesil çalışan dünyasında verimliliğin yolu esnek yan haklardan geçiyor. Bu sebeple klasik faydaların ötesine geçen yeni ürün ve deneyimler her zamankinden daha çok önem kazanıyor. Önümüzdeki dönemde yemek, gıda, giyim desteği gibi geleneksel çalışan faydalarının yanına spor, sağlık, kişisel gelişim gibi yeni nesil faydalar ekleneceğini öngörüyoruz. Şirketlerin bu ihtiyacını tüm bu alanlara hakim, güvenilir bir iş ortağından karşılaması esas.

**“Değişen dünyamızda insanı odağa alarak kurum içi ‘esneklik’ anlayışına sahip olmak, çalışanlarımıza kulak vermek, onları hikayemize katmak, onların ‘daha’larını ortaya koyabileceği bir alan yaratmak son derece önemli. Her bir çalışanın eşsizliğinin farkında olup, tüm çalışan faydalarını buna göre tasarlamak, günümüzde işveren markasının en temel unsurlarından birdir.”**

Biz de Sodexo olarak bu bakış açısıyla geliştirdiğimiz FlexoGift kurumsal dijital hediye platformumuz ile kurumsal hediye dünyasını dijitalleştiriyor ve yeni nesil faydalarla zenginleştiriyoruz. Çalışanlara çeşitli kategorilerde birbirinden seçkin markalardan seçme özgürlüğü sağlarken, firmaların hediye seçme, tedarik etme, dağıtma gibi operasyonel süreçlerini yüzde 100 dijitalleştiriyoruz.

FlexoGift platformu ile firmalar birçok farklı kategoride kurumsal hediye seçeneklerini çalışanlarına tek bir dijital platform üzerinden sunabilir hale geliyor. Çalışanlar da şirketleri tarafından tanımlanan bakiyelerini istedikleri

markaların dijital çeklerine dönüştürerek ister mağazalardan ister e-ticaret sitelerinden harcamalarını yapabiliyorlar.

Böylece hem şirketler daha rahat ve hijyenik bir operasyon yürüterek çalışan motivasyonunu artırıyor, hem de çalışanlar dijital hediye çeklerini istedikleri şekilde değerlendirerek ihtiyaçlarına göre seçme özgürlüğü elde ediyor.

Kısacası FlexoGift ile verimlilik, motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi konularda şirketlerin ve çalışanların ihtiyacına uygun yeni nesil bir çözüm sunuyoruz. Bu yeni çözümümüzle kurumsal hediye alanında tek adres olmayı hedefliyoruz. ■



# “KATILIMCI BİR ŞİRKET ORTAMI YARATTIK”

Linde Gaz Türkiye, işveren markasını, “çeşitlilik”, “özgür iş ortamı” ve “insan” odaklı yöneten şirketlerden... Yönetim Kurulu Başkanı Mert Alper Kumbaracı, bu stratejiyi pandemi döneminde uyguladıklarını, hızlı adapte olup, kesintisiz işe odaklandıklarını söylüyor. Kumbaracı, “Çalışma arkadaşlarımız görüşlerimizin değerli olduğunu bilirler” diyor.

## YENİ DÖNEM ÖNCELİKLERİMİZ

Linde Türkiye’de tüm çalışma arkadaşlarımızın görüşlerini özgürce belirtebileceği bir güven ortamı var. Bunu sürdürülebilir kılmak için “kapsama değerimiz” ile çeşitliliğe önem vererek her sese kulak veriyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın görüşlerini, fikirlerini özgürce iletebilecekleri birbirinden farklı birçok gerçek ve dijital ortam geliştirdik. Bu çabamızın karşılığını şirket içi ve şirket dışı yaptığımız anket çalışmalarında çalışma arkadaşlarımızın yüksek oranda katılımı ile aldığımızı inanıyoruz. Çalışma arkadaşlarımız, görüşlerinin değerli olduğunu ve yönetim gözünde dikkate alınarak sonuçlanacağını biliyorlar. Bizim için de en büyük mutluluk bu diyebiliriz.

Çalışma arkadaşlarımızın görüşlerini paylaştığı özgür bir ortamın olmazsa olmaz bir diğer bileşeni de kuşkusuz ki, gelişim yolculuklarının Linde Türkiye tarafından desteklenmesidir. Şirket içi ve şirket dışı eğitimler ile çalışma arkadaşlarımızın kariyerlerine ve kişisel gelişimlerine destek olacak bir yol haritamız olmasından gurur duyuyoruz.

## COVID DÖNEMİ STRATEJİMİZ

11 Mart 2020’de salgının pandemi olarak ilan edilmesinden sadece 2 gün sonra uzaktan çalışma modeline geçtiğimizi çalışma arkadaşlarımızla



**“Dünyamızı daha üretken hale getirme misyonu ile çıktığımız yolculuğumuzda, dünyanın en büyük kimya şirketi olarak, şirket değerlerimizi yaşatarak, yetenekleri çekmek ve tutundurmak en büyük hedeflerimizden biridir.”**

paylaştık ve bu modele en hızlı geçen şirketlerden biri olduk diyebiliriz.

Pandeminin erken dönemlerinde Linde'nin sahip olduğu yüksek emniyet kültürünün bir sonucu olarak, çalışma arkadaşlarımızı sürekli güncel bilimsel verilerle bilgilendirdik. Kurduğumuz “Yerel Kriz Masası” ve küresel bir şirket olmamız sayesinde bilgi kirliliğine bağlı kaygı gibi olumsuz duyguların önüne geçmeye çalıştık. Sahada aktif olarak çalışan çalışma arkadaşlarımıza yalnız olmadıklarını hissettirmek için #LindeKahramanları projemiz ile saha çalışmalarımızı tüm sosyal medya hesaplarımızda paylaştık ve iyi dileklerimizi içeren videoları kendilerine ulaştırdık.

Bir şirket kültürü olarak çalışma arkadaşlarımızın emniyeti ve sağlığı bizim için her şeyden önce gelmektedir. Tüm tesislerimizde Covid-19 önlemlerimizi en üst düzeye çıkardık. Tüm süreçlerin en emniyetli şekilde gerçekleştirilmesi için önemli bir bütçeleme ve gider kalemi oluşturduk. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızın salgın yönetimimizle ilgili geribildirimlerini ve önerilerini öğrenmek için düzenli olarak anketler düzenledik.

## EKİBE YENİ KATILANLARI NASIL ADAPTE ETTİK?

**LİNDE AKADEMİ** Covid 19 pandemisinden önce hayata geçirdiğimiz projemiz “Linde Akademi” ile tüm zorunlu ve diğer eğitimleri dijital platforma taşıdık. Yine Covid 19 pandemisinden önce hayata geçen bir diğer projemiz “Enboarder” ile de oryantasyona dahil bilgilerin aktarımı gerçekleşiyor ve bunun yanında çevrimiçi görüşmelerle tamamlanıyor. Pek çok eğitimi dijital platformumuz üzerinde gerçekleştirebiliyoruz.

**DİJİTAL TOPLANTILAR** Ayrıca Linde Türkiye olarak neredeyse her ay dijital genel katılımlı toplantılar yaparak tüm çalışma arkadaşlarımızla bir araya geliyoruz. Bu toplantılarda insan kaynakları, finans, satış-pazarlama, operasyon gibi şirketin genelini ilgilendiren tüm konuları beraber konuşuyoruz.



Hepimizin bildiği üzere, pandemi yalnızca sağlık ve emniyet konularında zorluklar yaratmadı. Uzaktan eğitim tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yeni bir dönemdi. Eğitim öğretim dönemi başladığında uzaktan eğitimin yaratacağı eğitim eşitsizliğini gidermek için tüm çalışma arkadaşlarımızın 5 - 25 yaş arası çocuklarına tablet hediye ettik.

### YETENEK NASIL ÇEKİYORUZ?

Linde Türkiye olarak, kendimizi sürekli güncel tutma ve genç yeteneklerin ilgisini çeken bir marka olma hedefimize emin adımlarla ilerliyoruz. Bu kapsamda çalışan memnuniyetimizi

## UZAKTAN ÇALIŞMAYA PANDEMİDEN ÖNCE HAZIRDIK”

**HIZLI ADAPTE OLDUK** Linde Türkiye olarak, uzaktan çalışma modelinin temellerini Covid-19 pandemisinden önce atmıştık. Şu an Covid-19 kapsamında uzaktan çalışma modelimiz devam etmektedir. Son yıllarda dünyamız çok hızlı bir şekilde değişiyor. Bugün tüm dünyada konuşulan esnek çalışma modelleri bizim de ajandamızda bulunuyor.

**HİBRİT MODEL** Geçtiğimiz yıl uzaktan çok verimli çalışabildiğimizi deneyimledik. Yeni dönemde daha esnek ve hibrit çalışma modelini hayata geçirdik. İşleri uzaktan çalışmaya uygun olan çalışma arkadaşlarımızın ofislere gelmeden çalışabileceği yeni modelde, dijitalleşmenin tüm avantajlarından yararlanmayı planlıyoruz.

## “TÜKENMİŞLİK SENDROMU İÇİN ÖNLEM ALDIK”

**ÇALIŞAN ESENLİĞİ** Önümüzdeki yılların en önemli konularından birinin “çalışan esenliği” (Wellbeing) olacağını düşünüyor ve bu konuda planlarımızı yapıyoruz. 2021 itibarıyla Linde Esenlik webinar serisini başlattık. Her ay konusunda uzman bir kişinin katıldığı webinarlar düzenleyerek evden çalışan çalışma arkadaşlarımızın en çok ihtiyaç duydukları konularda destek sağlamaya çalışıyoruz.

**SOSYALLEŞME** Bu süreçte hepimizi zorlayan en önemli durum, birbirimizden uzak olmamız ve yeterince sosyalleşemememiz. Tüm şirket çapında yöneticilerimiz ekipleriyle iş dışı konuların konuşulduğu gündem dışı toplantıları yaparak ekipler arası sosyalleşme ihtiyacını gideriyor.

**İÇ İLETİŞİM** Linde Türkiye olarak iç iletişimin gücüne inanıyor ve gönüllü iç iletişim ekibimiz ile birbirinden farklı etkinliklere imza atıyoruz. Çevrimiçi tavla turnuvasından, deprem bilinçlenme webinarına kadar geniş bir çerçevede etkinlikler ile çalışma arkadaşlarımızın birbirleriyle iletişimde kalmasını sağlıyoruz.

sürekli ölçülemek adına anketler, odak grup çalışmaları yapıyoruz.

Linde'nin 140 yılı aşkın küresel deneyimi, kuşkusuz ki yeteneklerin ilgisini çeken en önemli özelliklerinden bir olarak öne çıkıyor. Aramıza katılan yeni yetenekler hem Türkiye'nin en iyi işverenlerinden birinde çalışma şansını, hem de küresel bir şirkette çalışmanın getirdiği uluslararası iş deneyimi şansını yakalıyor.

Önde gelen üniversitelerin mülakat günleri ve kariyer günlerine her yıl aktif olarak katılım gösteriyoruz. Şirket olarak değişen pazar ve teknolojik koşulları göz önünde bulundurarak stratejimizi sürekli güncelliyoruz.

### FARK YARATAN YAKLAŞIMIMIZ

Şirketimizdeki tüm yönetim kademesi uluslararası geçerliliği olan “İş hayatı Koçu ve Mentoru” sertifikasına sahiptir. Her bir yönetim kademesi en az 2 menti ile gelişim yolculuklarında kendilerine eşlik eder.

Gelişimin hiçbir zaman bitmeyeceğine inanırız. Bu sebeple bu sene “Tersine Mentorluk” sürecini hayata geçirdik ve şirket çalışanlarımızdan, belirli konular üzerinde yönetime mentorluk yapmalarını teşvik ettik.

Sahada bulunmanın gücüne çok inanıyoruz.

“İnsan odaklı uygulamaları ile yetenekleri çeken ve örnek gösterilen bir şirket olmaya devam etmek istiyoruz.”



Bu nedenle her sene üniversite etkinliklerinde yer alıyor, kariyer günleri, mülakat organizasyonları ve sektör tecrübelerinin paylaşıldığı etkinliklerde öğrenciler ile bir araya geliyoruz.

### ÇALIŞANLARI ÖZEL HAKLAR

Linde Türkiye olarak, her zaman sektörümüze öncü olan yan hakları geliştirip uyguluyoruz. Yalnızca maddi yan haklar değil, çalışma arkadaşlarımızın hayatlarına dokunan ayrıcalıklı yan haklarımız da bulunmaktadır.

Linde Türkiye’de her çalışma arkadaşımızın sahip olduğu ve doğduğu ay içerisinde kullanabileceği doğum günü iznini bu haklardan biri olarak örnek verebiliriz. Aynı zamanda tüm maddi hakları da her dönem güncelleyerek çalışma arkadaşlarımızı mevcut ekonomik şartlar karşısında destekliyoruz.

Geçtiğimiz yıl tüm dünya için olduğu gibi bizler için de sıra dışı bir yıldır. Hastalarımız için hayati önem taşıyan medikal oksijen gibi ürünlerimiz de dahil tüm operasyonumuzu başarı ile sürdürdük. Bu sebeple, Covid-19 pandemisi boyunca gösterdikleri olağanüstü performans için tüm çalışma arkadaşlarımıza teşekkür etmek amacıyla Covid-19 primi ödedik.

Mevcut prim sistemimizdeki prim hesaplamalarını da belirli bir katsayı ile çarparak ödemeleri gerçekleştirdik. Linde Türkiye olarak güncel pazar koşullarını takip ederek, çalışma arkadaşlarımızın menfaatleri doğrultusunda mevcut yan haklarımızı geliştirmeye ve yeni yan haklar eklemeye devam edeceğiz. ■

# “YAŞAM KALİTESİNİ YÜKSELTEN İŞVEREN OLMAYI HEDEFLİYORUZ”

**D**enge Kimya İnsan Kaynakları Direktörü Didem Aksoy, “İnsan Kaynakları Grup Direktörü ve hissedar olarak en öncelikli görevimi, takım arkadaşlarımıza layık bir işveren olmak olarak görüyorum” diyor. Aksoy, insanı merkeze alan ve yaşam kalitesini yükselten işveren olma hedefi doğrultusunda yaptıkları çalışmalarını paylaşıyor.

## YÜKSEK YAŞAM KALİTESİ

Günümüz dünyasında en kurumsal şirketler dahil, neoliberalizm etkisiyle, şirketlerini büyütme ve karlarını artırmaya odaklandıklarını görüyorum. Bunu yaparken de esas konudan, yani insandan uzaklaşan firmaları görmek beni gerçekten üzüyor. Denge Kimya'nın merkezinde her zaman takım arkadaşları olmuştur. Özellikle çalışanları demiyorum, çünkü Denge Kimya ailesinin parçası olan herkesi sadece iş arkadaşımız olarak değil, takım arkadaşımız, ailemiz olarak görüyoruz. Zamanımızın büyük kısmını geçirdiğimiz iş yerimizde, birlikte gülüyoruz, birlikte üzülüyoruz, zor zamanlarımızda birbirimize destek oluyoruz. Bu nedenle arkadaşlarımızın ihtiyaçları ve iyi olma halleri bizim için yeri geldiğinde yaptığımız işten de daha öncelikli ve önemli hale geliyor.

İnsan Kaynakları Grup Direktörü ve hissedar olarak en öncelikli görevimi takım arkadaşlarımıza layık bir işveren

olmak olarak görüyorum. Bu doğrultuda bizim öncelikli odağımız işveren markası olmak değil, her zaman insanı merkeze alan ve içinde olduğu topluluğun hayat kalitesini yükselten bir işveren olmak. Bunu başardığınızda bu kültür zaten kendiliğinden bir marka değeri oluşturuyor. İşveren markası olmak bizim için bir hedef veya asıl amaç değil, değerlerimizi yaşattığımız bir kültür ve ekosistemi oluşturmanın bir çıktısıdır sadece.



## COVID'E ÖZEL STRATEJİLER

Pandemi döneminde takım arkadaşlarımızın gerek fiziksel gerekse psikolojik sağlığını her şeyin üzerinde tuttuk. Pandeminin ilk 2 ayı birkaç kritik pozisyon haricinde hepimiz evden çalıştık. Sonrasında ise herkesin sağlığını gözeterek dönüşümlü olarak ofise gelmeye başladık. Bu dönemde üretim ve lojistik bölümleri haricindeki bütün arkadaşlarımıza esnek ve evden çalışma imkanı sağladık. Bunlar zaten

üzerimize düşen ve herkesin yapması gereken şeylerdi.

Bunun yanı sıra bizim için takım arkadaşlarımızın psikolojik sağlığı ve iyi olma hali en az fiziksel sağlığı kadar önemli. Firma olarak yaklaşık son 10 senedir her sene ağustos ayında 2 hafta firmayı kapatarak hep beraber tatile çıkıyoruz. Bunu yapmamızın sebebi ise psikolojik olarak bir insanın kafasını boşaltabilmesi ve kendini yenileyebilmesi için minimum 2 hafta işten uzak kalması gerekmesi. Bireysel alınan izinlerde, sürekli gelmeye devam eden e-mailer, telefonlar ve firmanın çalışmaya devam etmesi, kişi içinde olsa da zihninin dolu olmasına ve psikolojik olarak tam anlamıyla rahatlayamamasına sebep oluyor. Bu da uzun vadede insanda tükenmişliğe ve gittikçe artan verimsizliğe yol açıyor. Bu nedenle her sene firmayı 2 hafta kapatarak hiçbirimiz çalışmıyoruz, gerçekten dinlenmiş ve yenilenmiş olarak işe geri dönüyoruz. Pandeminin ilk dalgası ile birlikte 2 ay kapanarak tam kapasite ile çalışmamıza rağmen, biz ağustos ayında firmayı yine de 2 hafta kapatarak tatile çıktık. Çünkü, eve kapanmanın tatil veya izin olmadığı

## “HER ÇALIŞAN, AİLENİN BİR PARÇASIDIR”

Biz birlikte çalıştığımız veya çalışmak istediğimiz arkadaşlarımızı sadece iş yapma kapasitesi ile sınırlı ‘yetenek’ler olarak görmüyor ve tanımlamıyoruz. Bizim için birlikte çalıştığımız herkes ailenin bir parçasıdır. Burada hep birlikte oluşturduğumuz bir kültür, Denge Kimya’nın ekosistemini oluşturan ve bizim için çok değerli olan bir ortak akıl, işin yanı sıra birlikte hayatı paylaşırken yaşadığımız ve yaşattığımız değerlerimiz var. Sahip olduğu yeteneklerin yanı sıra, bünyemize katılan herkesin bu kültüre ait hissetmesi ve aynı değerlere sahip olması bizim için her şeyden önemli.

**İŞE ALIM YAPARKEN** Biz işe alım yaparken sadece işi üst düzey yerine getirecek ‘yetenek’ler aramıyoruz. Biz bizimle aynı amaca sahip, bu amaç doğrultusunda birlikte bir hayatı paylaşacak, kültürümüze ve değerlerimize sahip çıkacak aile fertlerini aramıza dahil ediyoruz. Bu doğrultuda iş yapma kapasitesi oldukça üstün olan, ancak kültürümüze uygun olmayan veya bizimle aynı değerleri paylaşmayan ‘yetenek’leri aramıza dahil etmiyoruz.

**YETENEKLERİ TUTARKEN** Siz işyerinizdeki ekosistemi amacınız ve değerleriniz doğrultusunda oluşturduysanız ve yaşatabiliyorsanız, o zaman yetenekleri çekmek veya bünyede tutmak gibi bir sorunuz da olmuyor, çünkü doğada olduğu gibi kendini bu ekosisteme ait hisseden insanlar, siz onları çekmeseniz de zaten size doğal olarak geliyor ve sizle kalıyor. Eğer buraya ve aileye ait hissetmiyorsa ise o noktada zaten iyi bir şekilde yolları ayırmak hem kurum için hem de kişinin kendisi için geleceğe yönelik daha doğru bir seçenek oluyor.

biliyoruz. Takım arkadaşlarımızın kendilerini nasıl hissettiği bizler için önemli, çok bunaltıcı bir kapanma döneminden sonra yaz mevsiminde hepimizin uzaklaşmaya ve tatile ihtiyacı vardı. Dolayısıyla kapanmadan sonra gelen yoğun iş yüküne rağmen, psikolojik sağlığımızı işin önüne koyarak 2020 senesinde de yine hep birlikte tatilimizi yaptık.

### FARKLI ETKİNLİKLERİMİZ

Tatilin yanı sıra sene içerisinde de olabildiğince arkadaşlarımızı rahatlatmaya, farklı etkinlikler yapmaya çalıştık. Öncelikle şirket akademimiz Akedom ile bol bol online eğitimler, webinarlar düzenledik. Online müzik geceleri, film gecesi, müze gezisi, online kahkaha yogası yaptık hep birlikte. Firmamızın çok güzel büyük bir bahçesi var, yazın burada açık havada güne meditasyonla başladık. Başka bir gün hep birlikte yine açık havada zumba yaptık. Bu gibi etkinliklerle herkesin çok bunaldığı bu dönemde, arkadaşlarımızı bir nebze de olsa rahatlatmaya ve mutluluk seviyelerini yükseltmeye çalıştık.

Geçtiğimiz sene üzüldüğümüz şeylerden birisi de yılbaşı etkinliğimizi iptal etmek oldu. Denge olarak her

yılbaşını bütün takım arkadaşlarımız ve aileleriyle bir araya gelerek bol şenlikli ve büyük bir etkinlikte kutluyoruz. Aylarca süren yasaklar ve iptal edilen birçok yüz yüze etkinlikten sonra yılbaşını da iptal etmek zorunda kalmak hepimiz için moral bozucuydu. Ancak insan kaynakları olarak biz yine de arkadaşlarımızı neşelendirmek için elimizden geleni yaptık. Yılbaşı eğlencemizi ödülleri, quiz gecesi, tombala ve müzik gecesi ile online olarak gerçekleştirdik. Eğlence öncesi de sevkiyat bölümünde çalışan bir arkadaşımız yılbaşı kostümüyle bütün arkadaşlarımızın hediye kutularını evlerine bıraktı. Arkadaşlarımızın çocukları için çok güzel bir sürpriz oldu, onların da eve kapanmak zorunda kaldığı bu dönemde birinin yılbaşı kostümüyle kendilerine hediye getirmesi herkesi çok sevindirdi.

### MARKAYI BİRLİKTE OLUŞTURUYORUZ

Tüm bunların iş veren markasına etkisine gelince, yaşattığımız bu kültürü arkadaşlarımız çevrelerine anlatıyorlar ve yaptıklarımız sektörde konuşuluyor. Siz firma olarak sosyal medyada paylaşım yapmasanız veya reklamlarla işveren markasına

yatırım yapmasanız bile, takım arkadaşlarınız yapılan etkinlikleri, mutluluklarını, sevinçlerini ve işyerindeki deneyimlerini çevreleriyle konuşarak veya kendi sosyal medya hesaplarından paylaşıyorlar. Hatta bence onların paylaşımı, firmanın kendi hesaplarında yaptığı paylaşımlardan daha değerli çünkü daha gerçek, gönülden ve samimi oluyor. Firmanın kendi sosyal medya paylaşımları gibi karşı tarafa reklam hissiyatı vermiyor. Arkadaşlarımızın bu samimi paylaşımları mutlaka sektörde konuşuluyor. Böylece bizim işveren markamızı takım arkadaşlarımız zaten organik olarak oluşturuyor ve güçlendiriyorlar. Biz ise sadece firmanın ekosistemini nasıl zenginleştirebiliriz, takımımıza nasıl daha iyi hizmet veririz buna odaklanıyoruz.



**“Herkes biliyor ki, Denge Kimya takım arkadaşlarını her zaman en öncelikli sıraya koyar ve böyle bir ekosistemde böyle bir aile ile çalışmak hepimiz için bir ayrıcalıktır.”**



Most Innovative HR Leaders, dünyanın çeşitli ülkelerinde düzenli açıklanan bir araştırma... **Fast Company** dergisi, Türkiye dışından önde gelen insan kaynakları uzmanlarından oluşan jürinin değerlendirmesiyle, **En Yenilikçi 50 İK Lideri** projesini başlattı. 150'ye yakın başvuru arasından, kriterleri karşılayan liderleri, jüri üyeleri bir haftadan fazla sürede titizlikle değerlendirdi ve ilk 50'yi açıkladı. Jürinin değerlendirmesinde, "pandemi stratejileri", "dijitalleşme" gibi konular önemli rol oynadı.

# En yenilikçi

# 50 HR LİDERİ



- 1 Özgür Burak Akkol**  
Koç Holding
- 2 Hakan Timur**  
Sabancı Holding
- 3 Bahattin Aydın**  
Yıldız Holding
- 4 Murat Yüksel**  
Ebay/Gittigidiyor
- 5 Serra Uluişik**  
Pfizer Türkiye
- 6 Bülent Bayram**  
Vodafone Türkiye
- 7 Eda Güzeldemir**  
Demiray  
Shell Türkiye
- 8 Cenk Akıncılar**  
QNB Finansbank
- 9 İlker Met**  
Ziraat Bankası
- 10 Birsen Çevik**  
Akgünlü  
Mey- Diageo
- 11 Hakan Alp**  
Yapı Kredi Bankası
- 12 Nursel Ölmez Ateş**  
Borusan Holding
- 13 İlkay Özel**  
Allianz Türkiye
- 14 Senay Kızılkaya**  
Novartis
- 15 N. Burak Seyrek**  
İş Bankası
- 16 Ayça Kaşıkçı**  
BSH Türkiye



- 17 Hakan Öker**  
TAV Holding
- 18 Senem Korol**  
Sanofi
- 19 Berna Yener Aksu**  
P&G Türkiye
- 20 Sibel Uğur**  
Socar Türkiye
- 21 Olcay Yılmaz Nomak**  
Migros
- 22 Şennur Kuru**  
Kibar Holding
- 23 Meltem Kalender Öztürk**  
ING Türkiye
- 24 Yavuz Çelik**  
Fibabanka
- 25 Betül Çorbacıoğlu Yaprak**  
Mercedes-Benz Türkiye
- 26 Bekir Arıca**  
Evyap
- 27 Hakan Önel**  
Abdi İbrahim İlaç
- 28 Iryna Vladimirova**  
Philip Morris
- 29 Burak Yüzcül**  
Avivasa Emeklilik ve Hayat
- 30 Özgür Yeşilyurt Yüngül**  
Multinet Up
- 31 Osman Özdemir**  
TürkTraktör
- 32 Gökhan Asok**  
TAB Gıda
- 33 Feride Düzduran**  
Gündüz  
Sodexo
- 34 Feyza Aysan**

## JÜRİ ÜYELERİMİZ

- Prof. Michael G. Jacobides  
London Business School
- Chris Dyer  
*The Power of Company Culture* kitabı yazarı  
Danışman
- Jake Knapp  
*Sprint* kitabı yazarı  
Tasarımcı
- Prof. Ellen Ruppel Shell  
Boston University  
*The Job* kitabı yazarı
- Maynard Webb  
*Dear Founder* kitabı yazarı  
Webb Investment  
Network Kurucusu
- Prof. Steven Rogelberg  
North Carolina University  
*The Surprising Science of Meetings* kitabı yazarı
- Bharath Jayaraman  
HR Business Partner,  
Netflix
- Jamie Getgood  
The People Shift Kurucusu  
ve CEO'su
- M. Rauf Ateş  
Fast Company Türkiye  
Kurucusu



- AstraZeneca
- 35 Gülçin Tekin**  
Maxion İnci Jant Grubu
- 36 Haluk Gümüşdereliolu**  
Oyak
- 37 Güntulu Peker**  
Sahibinden.com
- 38 Fatih İslamoğlu**  
Aydem Enerji
- 39 Aylin İyicik**  
Koçtaş
- 40 Selin Ersoy**  
Fiba Retail
- 41 Seçil Namruk**  
MediaMarkt Türkiye
- 42 Can Yılmaz**  
Mavi
- 43 Burak Sezer**  
Bilkom
- 44 Hande Genç**  
SAP
- 45 Aslı Kunur**  
Siemens Türkiye
- 46 Banu Öksün**  
Cargill
- 47 Ersin Başyıldız**  
Nuh Çimento
- 48 İlkin Keçeli**  
Çelebi Gıda
- 49 Günışığı Geçgil**  
Arena Grup
- 50 Burcu Dilek**  
Diler  
Tepe Savunma



# İŞE ALIMLARDA MARKA DEĞERİNİN ÖNEMİ

Marka değeri geçmişten günümüze kadar tüm sektörlerdeki firmalar için çok önemli olmuştur. Tüketici gözünde marka değerini arttırabilmek için tüm firmalar yatırımlar yapmış, hatta reklamlarla ve yatırımlarını arttırarak büyük rekabetlerde bulunmuşlardır. Güçlü bir işveren markasına sahip olmak, şirketinizin tanınmasını sağlar ve marka bilinirliğinizi artırır. Yeni mezunlar ve en iyi yetenekler, güçlü ve iyi bir itibara sahip şirketler için çalışmak isterler. Şimdi, dünyanın dört bir yanındaki işe alım liderlerinin yüzde 72'si, işveren markasının işe alma üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve hatta daha da fazlasının işletmenizin başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kabul etmektedir.

Yeni mezunlar veya iş değişikliğinde bulunacak olan çalışanlar genellikle sosyal normları takip ederler ve etraflarındaki çalışanlardan öneriler isteyerek kararlarını bu şekilde vermeye çalışırlar. Üniversite mezunlarının çalışmak isteyeceği en iyi şirketleri listeleyen birçok makale var ve bu şirketler işveren markalarını bu makalelere taşımak ve ön sıralarda yer almak için yoğun çalışmalar içerisine girmektedirler. Pazardaki en iyi yetenekleri cezbetme ve elde tutma yeteneği, her kuruluş için anahtardır. Bu nedenle şirketler her zaman çalışanlarına aidiyet duygusu sağlayabilecek çarpıcı bir işveren olmaya çalışmalıdır.

## İŞVEREN MARKASININ ÇALIŞAN PROFİLİ

Güçlü bir işveren markasına sahip şirketlerin daha ilgili çalışanları vardır. Çalışanlar, güçlü bir işveren imajına sahip bir şirkette çalışmaktan gurur duyduklarından daha yüksek bir motivasyona sahip olduklarını gözlemliyoruz. Dolayısıyla güçlü bir işveren imajına sahip olmak, işe alımların yanında tüketici gözünde de şirketinizin algısını değiştirecektir.

Hevesli çalışanlara sahip olmak, şirkette büyümenin önemli bir faktördür. Çalışanlarınız işleri hakkında tutkuyla konuşabildiklerinde, işlerine de daha fazla çaba sarf ettiklerini görmekteyiz.

İyi bir işveren imajı, dikkatleri şirketinize çekmenize ve işe alım sürecinize yardımcı olacaktır. En iyi yetenekler ve mezunlar şirketinize katılmak ister ve mevcut çalışanlar kalmak ister. İşveren markası, insan kaynakları departmanının da işe alım ve işte tutundurma oranında büyük başarılar sağlamasına katkıda bulunacaktır.

LinkedIn araştırmasına göre, zayıf bir işveren markasına sahip şirketler, güçlü bir işveren markasına sahip şirketlere göre işe alım başına maliyete neredeyse iki kat harcama yaptığını bildiriyor. Dahası, bazı şirketler kötü itibarlarını telafi etmek için çalışan ücretlerine daha fazla para harcıyor. Ancak iş arayanların

çoğu, olumsuz bir işveren markasına sahip şirketleri tercih etme noktasında isteksiz davrandıkları da yapılan mülakatlarda gözlemlenmektedir.

## MARKA DEĞERİ TEK BAŞINA YETERLİ Mİ?

İşe alımlar tarafından da bakacak olursak, özellikle X kuşağı için üniversite mezuniyeti sonrasında en büyük hedef, marka değeri yüksek olan firmalarda işe başlamak ve kariyerlerini yükselerek bu firmalarda devam ettirmek olduğunu uzun yıllar boyunca deneyimledik.

Özellikle markalaşmış firmaların ücret politikalarının yanında yan hak olarak belirlenmiş ek haklar konusunda tatmin edici olması en cazip tarafları olmuştur. Fakat günümüze doğru geldiği zaman marka değerinin tek başına yeterli olmadığını ve özellikle yeni kuşak ve dijital çağ ile birlikte beklentilerin de çok farklılaştığını gözlemliyoruz.

Özellikle X kuşağında görünen ve işe alımlarda özellikle istenilen firmalarda uzun süre çalışmış olma kriteri yerini yeni kuşakta farklı firmaları deneyimlemiş, kendisine farklı kültürler katmış ve beklentileri bu yönde olan adaylar üzerinde yoğunlaşmakta olduğunu deneyimlemekteyiz.

Şirketin marka değeri ve kendisine katacakları önemli olmakla beraber başka önceliklerin ortaya çıktığını görüyoruz. 10 yıl öncesinde ikinci, belki üçüncü sırada olan "ev-iş yakınlığı", "mesai saatleri" ve "kişisel gelişim" gibi konuların öne çıktığını görüyoruz.

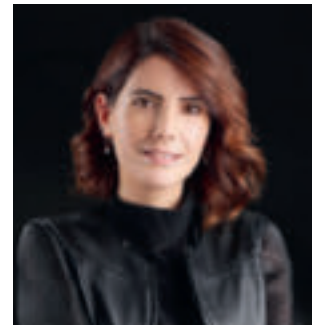
Dolayısıyla, potansiyel adayların her zaman, özellikle çevrimiçi olarak erişebilecekleri güçlü bir işveren markasına sahip olmak, onların şirketinize potansiyel uyumunu görmelerini sağlayacaktır.

Bu nedenle, iş arayanların yüzde 79'unun sosyal medyayı kullanma olasılığı yüksek olduğundan, adayların firmanızla ilgili ön bilgiye erişim noktası olarak işveren markanızı sosyal medya platformlarında oluşturmanız son derece önemlidir.

Günümüzde markalara yetenekli adayları kendilerine çekebilmeleri için çok daha fazla iş düşecektir. Yeni kuşağın beklentilerini de göz önüne alarak kendilerini yenilemeleri ve marka değerlerinin dışında çalışma ortamı açısından da kendilerini güncel tutmaları ve yetenekleri kendilerine çekmeye devam etmeleri gerekmektedir.

Çağımızda pandemi ile birlikte gözle görülebilir derecede hızlanan dijitalleşme ve esnek çalışma modellerine hızla adapte olan şirketler çok daha fazla seçilebilir olacak ve marka değerlerinin yanında çalışanlarına verdikleri önem ve değer de öne çıkarak insan kaynağı yaratma ve devam ettirme konusunda başarılarına başarı katarak devam edeceklerdir.





# REKABETÇİ İŞ DÜNYASI'NA OKSİJEN: KARMA İŞ GÜCÜNE VE FREELANCE ÇALIŞMA MODELİNE GEÇİŞ

Teknoloji ne kadar ön plana çıkarsa çıksın insan, işveren markası ve organizasyonların geleceği için hala kritik önem taşıyor. Bununla birlikte, kalifiye iş gücü, yani fark yaratan yeteneklere sahip insanlara ihtiyacı olan organizasyonların sayısı artmasına rağmen, bu kişilerin sayısı aynı oranda artmadı. Bu da konunun "kıtlık" halini almasına sebep oldu. Bu kıtlık, CEO'ların ve İnsan Kaynaklarının uykularını kaçırarak şekilde gündemlerinde ilk sıralarda yerini aldı. Bunun üzerine bir de pandeminin getirdiği belirsizliklerle baş etme, değişen çalışma düzenine adapte olma ve ekipleri yönetme mecburiyeti eklendi. Ve sonuçta çözüm üretilemeyen bu kıtlık hali, mevcut çalışanlara "iş yükü, stres ve tükenmişlik" şeklinde yansımaya başladı.

Rekabetçi iş dünyasında kurumlar bu kıtlık ve tükenmişlik problemlerine alternatif çözüm yolları ararken, pandemi ile birlikte gelen radikal değişim, organizasyonlar ve bireyler için yepyeni beklenti, tercih ve ihtiyaçlardan oluşan farklı bir dünyanın kapısının Türkiye'de de aralanmasını sağlıyor. Bahsettiğim dünya freelance dünyası. Bu dünyada ayırt edici kritik üç özellik karşımıza çıkıyor: esneklik, adapte olabilmek ve yaratılan değere, üretilen sonuca odaklanmak.

## İŞİN DOĞASI DEĞİŞİYOR!

Bir mega trend olarak freelance çalışma modelinin oranı Amerika'da yüzde 36'yı, Avrupa'da yüzde 14'ü aştı. Dünya Ekonomik Forumu, 2017'de, henüz pandemi yokken, 10 yıl içinde dünyada toplam iş gücündeki her 2 kişiden 1'inin bu modelde çalışacağını öngördü. Peki ama neden? Çünkü işin doğası da, bireylerin ve kurumların ihtiyaç ve beklentileri de değişiyor.

Boston Consulting Group ve Malt'ın Avrupa'da gerçekleştirdiği araştırmaya göre, freelancer'ların değer verdikleri üç ana faktör şöyle sıralandı: "Otonomi, tercih özgürlüğü ve çalışma yerlerini seçebilme." Kurumlar ise verimlilik artışı getiren "çeviklik ve esnekliği" önceliyor.

Önümüzdeki dönemde ancak bireylerin değişen ihtiyaçlarını görebilen, karar mekanizmalarında tercihlerini etkileyen faktörlerini okuyabilen ve freelance modelde çalışmayı da kapsayan karma iş gücü yapısına geçebilen kurumlar rekabet avantajı sağlayabilecekler. Organizasyonlardaki esnek çalışmanın bir parçası olan "lokasyon bağımsız hibrit çalışma" uygulamaları, kısa vadede yetenekli insanları çekmede veya mevcutları korumada fayda sağlasa da orta-uzun vadede ayırt edici bir özellik olmaktan çıkacak ve rekabet avantajı sağlamayacak.

"Workflex", tam da bu noktada, bireylerin ve kurumların değişen ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde kıtlık ve tükenmişlik problemlerine kalıcı bir çözüm üretmek için kuruldu. Geleneksel yaklaşımlar yerine, günümüze uygun bakış açısı ile freelance çalışma modelinde her iki tarafın da kazandığı ve topluma fayda sağlayan ortak bir çözüm yaratmak mümkün. Workflex, bu amaçla alanında en iyi olan, yüksek potansiyele sahip bu modelde çalışmayı tercih eden yetenekli kişiler ile çözüme ihtiyaç duyan vizyoner kurumları bütünsel bir bakış açısı ile ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde eşleştiren ve geliştiren bir e-ticaret ve danışmanlık platformu olarak hayata geçti.

## ENERJİ VE VERİMLİLİK ARTTIRICI BİR KAPSÜL

Workflex'in kuruluş amacı, freelance modelde esnek çalışmayı ve karma iş gücünü Türkiye'de de hak ettiği seviyelere taşımak için güvenilir ve etkin bir platform olmak. Bu çalışma modelini pandemi sonrasında kurumsal veya bireysel olarak sıkışmış hisseden, nefes darlığı çeken kişiler için bir nefes alma aracı, enerji ve verimlilik artırıcı, stres azaltıcı bir çalışma kapsülü olarak tanımlamak mümkün.

Workflex dijital bir platform. Yeni dünyaya çok daha uygun yeni bir çalışma modeli sunuyor. Mevcutlardan farkı ise, tarafları sadece bir araya getirmekle kalmaması, özel algoritmaları ile en uygun eşleştirmeleri de yapması ve bunun ötesinde projede yaratılacak değere de odaklanması. Tarafları asiste etmesi, süreç boyunca sistemsel takipleri yapması, destek ihtiyaçlarını iş birlikleri ile çözmesi bütünsel bakış açısının önemli parçaları.

Platformumuzun kapıları alanında en iyilerden olan, uzmanlıklarını fark yaratarak kanıtlamış, kaliteli ve değer yaratan işlerde proje bazlı/ süreli çalışmak isteyen kişilere ve yaratılan değere odaklanmak isteyen vizyoner ve öncü tüm kurumlara sonuna kadar açık. Siteden organizasyonlar ve bireyler için oluşturduğumuz iki ayrı online form ile kolaylıkla başvurmak mümkün. Ülkemizdeki mevcut durumu ve ihtiyacı belirlemek için Workflex olarak GPTW Türkiye iş birliği ile "İş Gücü Yapısı, Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma Modelleri Türkiye 2021" araştırmasını gerçekleştirdik. Ocak-Mart 2021 arasında yaklaşık 170 firma ve binin üzerinde birey katılım sağladı. Araştırma sonuçlarına göre her 4 kurumdan biri karma iş gücü yapısına geçmeyi düşünüyor.

Son kertede, önümüzde yepyeni bir çalışma hayatının ve iş gücü yapılarının bizi beklediğini, freelance modelde esnek çalışmanın Türkiye için ezber bozacak bir inovasyon örneği olabileceğini ve buna şimdiden hazırlanmaya başlayan organizasyonların rekabet avantajı sağlayacağını söylemek doğru bir öngörü olur diye düşünüyorum.

# “İYİ STRATEJİYLE YETENEK ÇEKERSİNİZ”

Universum, dünyada İşveren Markası alanının tanınan öncü şirketlerinden. Çeşitli anket ve araştırmalarıyla sayısız pazardan içgörüler ediniyor, çok sayıda işverenin doğru yeteneği çekmesine, işe almasına ve elde tutmasına yardımcı oluyor. Universum’un CEO’su Mats Röjdmak, işveren markası oluşturmaya dair içgörüler ve önerilerini...



## İşveren markalarının üç temel özelliğini paylaşıyor mısınız?

İşveren markaları, bir işveren olarak imajınızla ilgilidir. Kurumsal marka veya müşteri markası imajınızla ilişkili, ancak aynı değildir. İşveren markaları genellikle işe alım pazarlamasıyla ilişkilendirilir, ancak en nihayetinde, organizasyonunuzun kültürüne ve çalışan deneyimine bağlıdır.

Güçlü bir işveren markası oluşturmak için ciddi zaman ayırmak ve yatırım yapmak gerekir, bu nedenle artık birçok organizasyonda, başarı için gerekli birçok faaliyeti koordine etmek amacıyla kararlı bir işveren marka yöneticisi yer alır.

## Şirketler dijital çağda nasıl işveren markası olabilir?

Şirketler, öncelikle insanların, şirketler hakkında genellikle çevrimiçi yollardan bilgi edindiklerini kabul etmelidirler. Dolayısıyla, sadece iş ilanları yayınlamak için değil, istihdama dair genel teklifinizi sunmak için de kariyer sitenizi kullanmanız önemlidir.

Ayrıca, potansiyel adaylar genellikle sosyal medya kanalları aracılığıyla nasıl bir şirketiniz ve kültürünüz olduğuna dair bir “his” elde etmeye çalışır. Bu nedenle, hikayenizi anlatırken sosyal medyada aktif olmanız da çok önemlidir.

## Düzenli anketler ve listeler yayınlıyorsunuz. En iyi şirketler, Covid döneminde nasıl bir yetenek stratejisi takip ediyor?

En Çekici İşverenler listemizde en üst sırada yer alan şirketlerin, geleceğe yönelik net bir bakış açısı benimsediğini, inovasyona güçlü bir şekilde odaklandıklarını ve saygılı, kapsayıcı ve ekip odaklı bir kültür oluşturma eğiliminde

olduklarını gördük. Ayrıca, bu şirketlerin, çalışan gelişimine odaklanan bir yetenek “inşa etme” stratejisi izleme eğiliminde olduklarını da gözlemledik.

## İşveren markası şirketler ve liderler için neden bu kadar önemli?

Ekonomik gerilemeye ve işsizlikteki artışa rağmen, başarılı olmak için ihtiyaç duyduğunuz en iyi yeteneklere dair rekabet, hâlâ çok zorlayıcı. İşveren markalaması, bu en iyi yetenekleri çekme şansınızı en üst düzeye çıkarmanıza yardımcı olur.

Etkili işveren markası yönetimi, işveren markası vaatlerinizi yerine getirmenizi sağlamaya da yardımcı olur. Bu da, kilit yeteneklerin uzun vadeli bağlılığı ve elde tutulması için kritik öneme sahiptir.

## CEO’LAR NE YAPMALI?

- 1 Hem şirket içinde hem de dışında, şu anda bir işveren olarak nasıl algılandığınızı öğrenmek için araştırmalar yapın.
- 2 İK ve pazarlama çalışanlarınızı bir araya getirin ve işveren markası imajınızı oluşturmak, yetenekler için daha etkili bir şekilde rekabet etmek adına bir strateji oluşturun.
- 3 Bunu yapabilmek için, kurumunuzda yeterince açık bir hesap verebilirlik ortamı (ve gerçekçi bir bütçeniz) oluşturun.
- 4 Bütün çalışanların, bunun kendileri ve şirket için önemli olduğunu bilmesini sağlayın.

# Keşfetmeye Bak

Yüzlerce kategori, milyonlarca ürün keşfetmen için seni bekliyor.  
Şimdi sen de GittiGidiyor'la yepyeni dünyalar keşfetmeye bak!



HEMEN İNDİR



# *en iyisiyiz. çünkü en iyilerle birlikteyiz.*

Dünyanın önde gelen insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı şirketi Kincentric'in Opet çalışanlarıyla yaptığı Best Employers (En İyi İş Yerleri) 2020 araştırmasında geçen yıl olduğu gibi bu yıl da "Türkiye'nin En İyi İş Yeri" ödülü Opet'in.

Opet'i Opet yapan, bize bu ödülü layık gören tüm çalışanlarımıza teşekkürlerimizle.

