



MAAŞIN TAHTI SALLANIYOR



Yeni İK araştırmaları, çalışan odaklı şirket kültürünün, şirketin gelir performansını yükselttiğini gösteriyor. Paranın yerini güven, huzur, adalet, saygı, sosyal sorumluluk, değerler, sunulan sosyal imkanlar ve itibar almaya başladı. ÜRÜN DİRİER / urun.dirier@paradergi.com.tr

KURUM kültürü araştırma ve danışmanlık şirketi Great Place to Work Enstitüsü'nün 20 yıllık araştırma sonuçları ilginç veriler içeriyor. Bunlara göre, çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın ortamı herkes için mükemmel hale getirmeye çalışan şirketlerin yıllık gelir artış performansları, bunu umursamayan şirketlere göre yüzde 9.6 oranında daha iyi. Araştırmada ortaya konan en önemli bulgu, güvene dayalı kültürün şirketin geleceğini önemli oranda etkilemesi.

Çalışan odaklı yaklaşımlar, şirketlerin ekonomik performanslarını olumlu yönde etkiliyor. Ayrıca çalışanların iletişim, yenilikçilik, yöneticilik becerisi ve iş birliği gibi alanlarda kendilerini geliştirmelerini mümkün kılıyor. Rapor, çalışanın kim olduğuna ve şirket için ne yaptığına bakılmaksızın tüm çalışanları kapsayacak mükemmel bir işyeri kültürü oluşturan şirketlerin, hali hazırda güven kültürü sağlayabilmiş olanlara göre daha da hızlı ve istikrarlı bir gelir artışı yakaladığını gösteriyor. Ayrıca bu şirketler, borsa performansı açısından da diğerlerini geride

bırakıp, rekabet güçlerini geliştirebiliyor.

BAĞLILIĞIN TEMELİ GÜVEN ORTAMI

Sürdürülebilir başarı için yenilikçi bir kurum kültürüne ihtiyaç duyulduğunu belirten Great Place to Work Genel Müdürü Eyüp

Toprak, "Hangi sektörde hizmet verilirse verilsin, yüksek güven kültürüne sahip olmak, istikrarlı bir ilerlemenin değişmez kriterleri arasında. Yeni araştırmamız, şirketlerin ayırım yapmaksızın tüm çalışanlar için mükemmel bir işyeri kültürü yaratmaları gerektiğini gösteriyor. Teknolojinin getirdiği fırsatları kullanmanın yanında, çalışanları anlamamanın ve bu doğrultuda strateji geliştirmenin altını önemle çiziyoruz" diyor.

Araştırmaya göre, yüksek güven kültürüne sahip şirketlerde, çalışanların işten ayrılma oranları da yüzde 50 azalıyor. Çalışanların işyerindeki deneyimleri, şirketlerin kaderini belirliyor. İşyerinde yüksek güven kültürü tesis eden firmalar, günümüzün ultra rekabetçi iş dünyasında bu-



Eyüp Toprak

yük bir avantaj elde ediyor. Çalışanların işyerlerinde kendilerini güven içinde hissetmeleri, yapılan yatırımın geri dönüşünü de hızlandırıyor. Çalışanlar, güven düzeyi yüksek iş yerlerinde olduklarını hissettiklerinde, işlerini en az üç kat daha fazla severek yapıyor. Ayrıca yüksek güven kültürüne sahip şirketlerde bulunan saygı ve yenilikçilik atmosferi, doğru ve hızlı kararlar alınabilmesini sağlıyor.

GURUR DUYAN KAZANDIRIYOR

Great Place to Work raporlarına göre, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmayan ve yüksek güven kültürü ekosistemi-ne sahip olmayan firmalarda, çalışanların işten ayrılma oranları kurum kültürünün olumsuz etkisiyle yüzde 50'yi buluyor. ABD'de çalışanların işten ayrılma oranlarının kurumlara ortalama yıllık maliyeti 550 milyar dolar olarak ifade ediliyor.

Great Place to Work Kurumsal İletişim ve Pazarlama Müdürü Volkan Tarsus, "Çalışan beklentilerinin karşılandığı bir ortam yaratılması, doğal olarak müşteri memnuniyetinin artmasıyla sonuçlanıyor. Değer merkezli bir ekosistemi hayata geçirmiş şirketlerin gurur duyduklarını anlatmaktan çekinmiyor. Araştırmalarımızda, Fortune 100 En iyi İşveren şirketlerindeki çalışanların yüzde 93'ü şirketlerinden başkalarına gururla bahsedebiliyor. Türkiye'nin en iyi işverenleri araştırmasına katılan şirketlerde bu oran yüzde 84" diyor.



Volkan Tarsus

İŞ VE ÖZEL YAŞAM DENGESİ

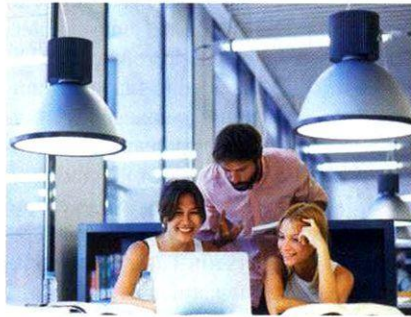
Çalışan ve şirket arasındaki ilişkinin temelini güven üzerine kurulu olduğunu ifade eden Assessment Systems Kurucusu ve CEO'su Levent Sevinç, "Kurum kültürünü oluşturan değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmiş olması çalışanların kurumun bu değerler doğrultusunda hareket ettiğini gözlemleyebilmesi, açık bir iletişim ile kurum kültürünün desteklenmesi, bireylerin kuruma olan güvenini artırarak verimliliği, bağlılığı, motivasyonu yükseltecektir" diyor.



Levent Sevinç

Berna ÖZTINAZ / Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Başkanı "–Miş gibi yaklaşımlara yer yok"

İşin odağına insanı yerleştiren şirketler başarıya daha yakın oluyor. Kurumlar artık etkin liderliğin altında yatan en temel unsurun güven ve iletişim yönetimi olduğunu kavradı. Öyle ki, şirketler çalışanların fikirlerine ve görüşlerine daha çok değer veriyor. Kurumsal ilkelerini hem çalışanları ile paylaşıyor hem de onların da birbirleriyle bu ilkeler üzerinden etkileşime gireceği ortamlar oluşturuyor. Daha önceleri, yukarıda bir yönetici topluluğu ile oluşturulan, duvarlara asılan değer çalışmalarının yerini, katılımcı değer belirleme ve yönetim alıyor. Çalışanlara verilen değer, sorumluluk almayı teşvik eden projeler, koçluk uygulamaları, gönüllük esasına dayalı çalışmalar, iç ve dış işe alım süreçleri, esnek yan haklar gibi imkanlarla pekiştiriliyor. Sözün özü, hem iş yapma şekli, hem de çalışana dokunan sistemler çeşitleniyor, renkleniyor. "–miş gibi yapan" yaklaşımlar, sistemler, yerini dolambaçsız, sade ve daha samimi yöntemlere bırakıyor. Çalışanlar ise adil ve güvenilir çalışma koşulları, ödül sistemleri, kariyer planlama, uzun dönemli yurt içi ve yurt dışı rotasyon imkanları, şirket hedef ve stratejilerine entegre çalışma hedefi konulması gibi faktörlere önem veriyor.



Günümüzde çalışanların iş güvencesi, yüksek maaş gibi konvansiyonel istekler yerine, iş-özel yaşam dengesi, iş yerinde mutlu çalışabilme, gelişme olanağına sahip olma gibi daha soyut beklentilere sahip olduğunu vurgulayan Sevinç'e göre, Y kuşağının kurumlardan beklentisi çok daha soyut. Her kurumun kendi değerlerini paylaşan çalışanları istihdam etmesi gerektiğinin de altını çizen Sevinç, "Bu kurum kültürünün gelişimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlıyor. Örneğin, yenilikçiliği değer olarak kabul eden bir kurumun yeniliğe direnç gösteren bireyleri istihdam etmesi kurum kültürünün sürdürülebilirliğini zedeleyecektir" diyor.

TARAFSIZ VE ADİL YÖNETİM

Çalışanların işten ayrılma nedenlerinden ilkinin para değil huzur olduğunu ifade eden Indus Danışmanlık Kurucusu Efsun Yüksel Tunç ise, "Çalışanlar açık iletişim, işi bilen yönetici ve dürüst bir yönetim anlayışı istiyor. Kurumuna güvenen çalışanın performansı yükseliyor ve kuruma pozitif katkı sağlıyor. Önemsendiği, işbirliğinin olduğu, samimi takdirlerle teşvik edildiği bir kurumda kendisine saygı duyulduğunu hissediyor. Bu hissiyat

motivasyonu yükselttiği gibi aidiyeti de artırıyor" diyor.

Tunç'a göre yönetimin tarafsız, adil bir yapıda olması, bunu yansıtmayı ve hissettirmesi, çalışanın en önemli beklentilerinden biri. Bu yapıda bir kurum kültürüne sahip kurumlarda çalışanlar, şirketleri için daha özverili ve istekli çalışıyor, bu da kurumun gelir performansında artış sağlıyor.



Efsun Yüksel Tunç

PASİF DİRENİŞ

"Çalışanı iyi analiz eden sistem kazanan sistemdir" diyen S Konsept Danışmanlık Kurucusu Psikotera-

Gençler ne bekliyor?

Careers@Hilton (Hilton'da Kariyer) Haftası'nda yayınlanan, Türkiye dahil 30 ülkede toplam 7 bin 600 genç ile gerçekleştirilen ?Küresel Y Kuşağı Bakış Açısı Anketi'nin (Global Millennial Viewpoints Survey) sonuçları, gençlerin iş hayatından beklentilerine yönelik çarpıcı sonuçlar ortaya koydu. İşte bunlardan başlıcaları...

■ Dünya çapındaki katılımcıların yüzde 56'dan fazlası esnek çalışma saatleri ve iş-özel hayat dengesi bekliyor.

■ Her üç gençten biri farklı bölge ve ülke lere yerleşme konusunda esneklik istiyor.

■ Gençlerin yüzde 27'si, içerisinde gönüllü çalışma imkanlarını değerlendirmek veya bir hedefe yönelik çalışma fırsatı sunan işleri değerlendirmek istiyor.

pist Soner Koşan'a göre, beklenti ile performansın çok yakın ilişkisi var. Çalışan, sevgilisine, ailesine, çocuğuna ayıramadığı zamanı işine ayırır ve doğal olarak da buradan bir değer görmek için arayışa girer. Bu arayış eğer demoralizasyon, yalnızlık ve çaresizlik duygusuyla karşılanıyorsa doğal olarak çalışan, bir tür pasif direniş olan minimal performans göstermekten kaçınmaz. Çalışan için artık standart şirket yemekleri, pirim, eğitim ve ödüllerin bir anlam ifade etmediğini, kendine özel uygulamalar beklediğini belirten Koşan, danışmanlık verdikleri şirketlerde her ay düzenli olarak psikodrama oyunları ve role playing çalışmaları toplantılar yaptıklarını aktarıyor.

Y KUŞAĞININ BAĞLILIĞI 2-3 SENE

"Şirketleri geleceğe taşıyan iki önemli güçten biri sermaye yapısı ise diğeri çalışanların da içinde yer aldığı entelektüel sermayedir. Onun için çalışan mutluluğu şirketler için önemli bir konu" diyor Ergene Consulting&HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene, uzun vadeli planlarla şirketlerin kilit çalışanları ellerinde tutabileceklerini aktarıyor. Şirket değerleri arasında itibarın, bir kurumun maddi olmayan en büyük sermayesi olduğunu vurgulayan Ergene'ye göre, çalışanlar şirket itibarında en önemli hedef kitlerdir.

"Araştırmalara göre, birçok sektörde bugün turnover yüzde 20'lerin üzerinde seyrediyor. İşten ayrılma nedenlerinin başında ise ücret hiçbir zaman ilk sırada yer almıyor" diyor Ergene'ye göre, huzurlu bir işyeri geliştiren, açık ve net geri bildirim veren bir yönetici, çalışanların şirkette kalmayı tercih etme nedenleri arasında öne çıkıyor. Çalışanların 'anlaşmıyorum veya geçinemiyorum' şeklindeki şikayetlerinin temelinde genellikle açıklanmayan içsel ve yönetsel sorunlar yatıyor. Tüm bu unsurlarla birlikte çalışan bağlılığı ve bu yönde oluşturulan şirket kültürü, iş dünyasında önemli değerler arasında yer alıyor.

Ergene'ye göre, bağlılık özellikle Y nesli çalışanları için 2-3 sene kendini aklın ve kalben o işe vermesi anlamına geliyor. Çalışan bağlılığına yönelik olarak oluşturulan bazı uygulamalar da kurum kültürü haline geliyor. Örneğin Unilever Türkiye'de yaz



Soner Koşan

saati, çalışanların en sevdiği uygulamalardan biri. Bu uygulama hafta içinde her gün bir saat fazla çalışanlar, yaz dönemi boyunca Cuma günleri öğlen işten çıkma esnekliğine sahip oluyor. Mümkünse cuma günleri toplantı yapılmaması ve okulların açıldığı ilk gün çocuğu olanların işe gelmeme

esnekliği de çalışan uygulamaları arasında yer alıyor. Şirketin Türkiye'de uyguladığı global uygulamalardan bir diğeri de, ayda veya üç ayda bir düzenlenen, çalışanların ihtiyaç ve gündemlerinin paylaşıldığı, gizlilik esasına dayalı toplantılar. Bu toplantılar sonucunda ihtiyaçlar kılavuzu hazırlanıyor ve çözüm yoluna gidiliyor.

EN ÖNEMLİ BEKLENTİ SAYGI

İşe alım ve danışmanlık şirketi REED Türkiye Genel Müdürü Asiye Yıldırım, son yıllarda yaptıkları araştırmalarda 'yüksek güvene dayalı işyeri kültürü'nün gittikçe arttığını gözlemlediklerini belirtiyor. "Çalışanları daha üretken ve katılımcı olmaya, inovatif düşünmeye sevk eden bu kültür sayesinde, sadece şirket gelir performanslarında

değil ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, sonuç odaklı çalışma yaklaşımı gibi pek çok alanda önemli bir performans artışı sağlanıyor. 'Önce İnsan' demeyi başaran şirketler, yetenekleri tutma konusunda daha istikrarlı oldukları için başarı grafiklerini kolaylıkla artırıyor" diyor Yıldırım'a göre, değer üzerine kurulu bir kurum kültürü oluşturma anahtarı çalışana kulak vermektir.

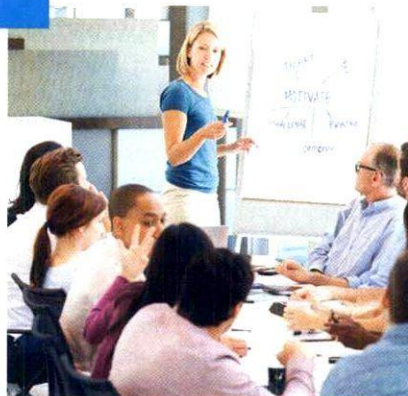
Burada geri bildirim sisteminin önemi daha çok artıyor. Açık iletişim, çalışanları dinleyip sonrasında aksiyon almak, hedefleri beraber koymak, bağlılığı en üst seviyeye çekerken, kurum kültürünün temelinde de değer kavramını yerleştiriyor. Çalışanlar tarafından belirlenen stratejilerin yönetim ekibi tarafından değerlendirilmesi, sürece olumlu katkı yapıyor. "Gözlemlerimiz, çalışanların en önemli beklentisinin fikirlerine saygı duyulması olduğu yönünde" diyor Yıldırım, çalışanın değer algısının çalıştığı firma ile benzerlik göstermesinin, uzun soluklu bir işbirliği için kritik olduğunu vurguluyor.

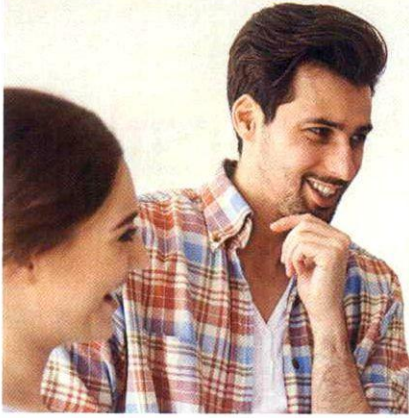
Asiye Yıldırım

İYİ MAAŞ YETMİYOR

Global İnsan Kaynakları ve Danışmanlık Şirketi Randstad'ın İşveren Markası Araştırması 2017 sonuçları dikkat çekiyor. 26 ülkede faaliyet gösteren 5 bin 495 şirkette çalışan 18-65 yaş aralığında 160 binin üzerinde katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada en dikkat çekici sonuç, iş-yaşam dengesine verilen önemin giderek artıyor olması. Sadece iyi bir maaş yetmiyor, beklentiler değişiyor. Tatmin edici bir ücret, garantili bir iş gibi faktörler ne kadar önemli olsa da bunlar işvereni vazgeçilmez kılma konusunda yeterli olmuyor.

Randstad İşveren Markası Araştırması 2017 sonuçlarına göre, aktif çalışan kesim içinde en büyük nüfusa sahip Y Kuşağı ve özellikle kadınlar için bir kuruluşu cazip kılan en önemli iki şey, iyi bir iş-yaşam dengesi kurmaya olanak tanınması ve işyerinin olumlu atmosferi. Çalışanların sosyal hayatlarını iş yaşamlarıyla dengeleyebildiği, hoş bir ofis atmosferinin hakim olduğu kuruluşlar cazip bulunuyor. Geleceğin en iyi performans gösteren çalışanlarını kuruma çekmek ve elde tutmak için işverenlerin iyi bir iş-yaşam dengesi vaat etmesi ve hoş bir çalışma ortamı yaratması gerekiyor. Bunun öneminin gözden kaçırılmaması gerek-





tiğini vurgulayan Randstad Türkiye ve Yunanistan Yönetici Direktörü Leigh Ostergard şunları aktarıyor:

“İş-yaşam dengesi kadınlar ve Y kuşağı için ‘Game Changer’ (oyun değiştirici) konumunda. Çalışan hangi kurumda daha dengeli bir yaşam süreceğine inanıyorsa o kurumu tercih ediyor. Çalışanların bir şirket veya sektörü diğerine tercih etmesinin nedeni nedir, onları çalıştıkları kuruma bağlanmaya motive eden veya yeni bir iş aramaya yönelten nedenler neler gibi sorulara cevap aradığımız araştırmamız gösteriyor ki, sadece iyi bir maaş ve garantili bir iş yetmiyor. Özellikle Y



h Ostergard

Kuşağı ve kadınlar, hem içeride hem de dışarıda var olmak istiyor.”

OFİSTE OYUN OYNAMAK DA VAR

Gelişen teknoloji ve yeni jenerasyonla birlikte nitelikli bir ofisten beklentiler de değişti. Verimliliği öncelik alıp, yüzlerce kriteri değerlendiren Ofisraporu.com, son araştırmasında çarpıcı sonuçlar ortaya koydu. 1980’lerin başından 1995 yılına kadar doğan Milenyum kuşağı ve 1995 ve sonrası doğumlu Z kuşağı çalışanlar sosyalleşmeye çok önem veriyor. Önceki kuşaklar gibi sosyal yaşamlarını işten arta kalan zamana sığdırmaya çalışmıyorlar. İş saatlerinde de sosyalleşebilmek, kaliteli yemek yiyebilmek, kahve içebilmek hatta spor yapmak, müzik dinleyip oyun oynayabilmek istiyorlar. Mutlu olmadıkları, sosyal ihtiyaçlarını doyuramadıkları işleri değiştirmekten de hiç çekinmiyorlar. Bu da şirketleri bina içerisinde ya da yakın çevresinde restoranlar, kafeler, spor salonu, oyun salonu olan binaları tercih etmeye itiyor.

DUYGUSAL BAĞLILIK VERİM GETİRİR

Davranış Bilimleri Enstitüsü’nden Psikolog ve Yönetici Koçu Ayşegül Horozoğlu Enkavi, “İnsanlar ancak duygusal olarak

Mc Donald's masaj molası veriyor

Bazı uluslararası markalar çalışana ihtimam gösterme konusunda çeşitli etkinlikler düzenliyor. MC Donald's, ‘Kısa Bir Mola Ver, Keyfin Yerine Gelsin?’ sloganıyla başlattığı yeni lansman kampanyasının tanıtımını geçtiğimiz günlerde merkez ofisinde yapmıştı. Çalışanlar için en büyük sürpriz ise ‘Ofiste Masaj’ uygulaması oldu. Sabah mesaiye gelen çalışanlar, uzman masaj terapistleri tarafından masalarında karşılandı. Ayaküstü masaj ekibi tarafından, kendi koltuklarında 10 dakikalık masaj molasının ardından işlerine devam eden çalışanlar, akşamüstü düzenlenen büyük lansman partisinde doyuya eğlendi. Organizasyon firmasının yetkilileri, bu tür etkinliklerin çalışanlar arasındaki dayanışmayı ve arkadaşlığı geliştirdiğini belirttik, uluslararası pek çok firmanın bu ve benzeri organizasyonlar yaptıklarını ve masaj uygulamasından çalışanların çok memnun olduklarını belirttiler.



bağlanırlarsa en yüksek verimle çalışır, mutlu olur ve performansını zirveye taşır. Çalışanlar potansiyellerini tam olarak ortaya koyamazsa, çalıştıkları kurum da performans gösteremez” diyor. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarının, kendi değerleriyle kurumun değerlerinin ne kadar uyduğuyla bağlantılı olduğunu ifade eden Enkavi’ye göre, bu denge çalışanın kalıcı ya da geçici olmasının da göstergesi oluyor. “Bir insanın değerlerinin yöneticisiyle çelişmesi bile büyük mutsuzluk faktörü olarak gösteriliyor. Değerler, insanın iş ve özel yaşamına anlam kazandırdığı için büyük önem taşıyor” diyor Enkavi, yeni nesil çalışanların en çok öne çıkan değerlerini şöyle sıralıyor: “Arkadaş ve aileyle zaman geçirmek, sevilen biri olmak, yaratıcı olmak, bilgisini arttırmak, statü sahibi olmak, hızlı yükselmek, esnek çalışmak, zamanını özgürce kullanmak, kariyerini ilerletmek, takdir edilmek.”



Ayşegül Horozoğlu Enkavi

SOSYAL AÇIDAN DEĞERLİ FİRMA

PageGroup Türkiye Genel Müdürü Hu-



go Campo’ya göre çalışanlar artık firma için değerli bir çalışan olmak kadar, sosyal açıdan değerli bir firmanın parçası olmayı da arzu ediyor. Çalışanlar için maaş artık ana değer göstergeleri arasında yer almıyor. Özellikle yeni nesil çalışanlar daha fazlasını istiyor. Firmaların özünde temsil ettikleri değerlere de sadık olmalarını bekliyorlar. Sosyal sorumluluk bilincine, iş ve özel yaşam dengesine, yan haklara dikkat çekiyorlar. Sosyal sorumluluk projelerini bir vergi kurtuluş yolu olarak gören şirketlerin bu yeni elemanlarını etkilemeleri pek mümkün görünmüyor. Modern dünyada her geçen gün firmalar kamu önünde daha açık hale gelirken çalışanlar da firmaların övündükleri değerleri somut olarak görmek istiyor. Yani şirketin internet sitesinde yer alan kurumsal sosyal sorumluluk sayfalarından daha fazlasını bekliyor.

“Günümüzde çalışanlar ücret, esneklik, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi çekici politikalar sunan, gerçekten ‘çalışmak için harika bir yer’ olarak gördükleri firmalara ilgi gösteriyorlar” diyor Campo, liderlerden de en az şirketler kadar saydam olmalarının beklendiğine değiniyor. Campo’ya göre firma olarak değerlerini temsil edebilmek için her fırsatı değerlendiren CEO’lar yeni neslin ilgisini çekiyor. Vatnleri kadar icraatlarıyla da güven kazanan liderler yöneticilerden en alt kademeye kadar şirket içi örnek teşkil ediyor. Çalışanlar yöneticilerin aynası, yöneticilerin de liderlerin aynası olması felsefesi, yeni neslin gözünde firmaların saygınlığını arttırıyor.



Hugo Campo