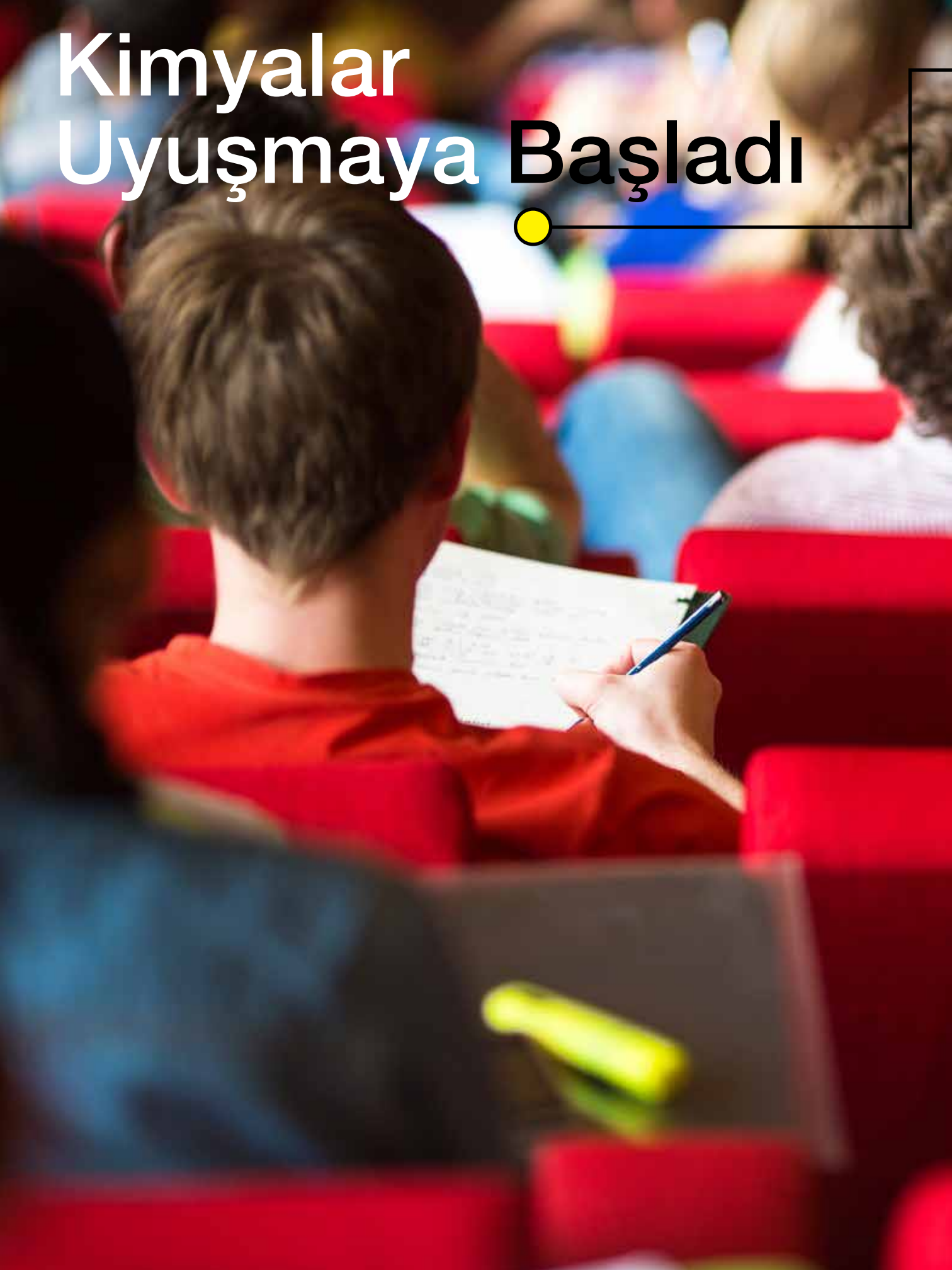


# Kimyalar Uyuşmaya Başladı



# Şirketler Y kuşağı şokunu atlatıp onlarla çalışmayı öğrenirken gençler mevcut koşullar ve şirketlerin kırmızı çizgileriyle uyum sağlamayı başardı

İşlerini oturdukları yerden teknolojiyi kullanarak halletmeyi seviyor ve sorumluluk almak istemiyorlar ya da kısıtlamalara tahammülsüz olabilirler. Ama söz konusu, bir meslek edinmek ve kariyer yapmak olduğu zaman yeni nesil tahmin edilen aksine hiç de iş hayatına uyumsuz bir profil ortaya koymuyor. Hele ki kurumsal ve imkânları geniş bir yapı onlara istediklerini vermeye odaklanırsa, sadakat konusunda önceki nesillere bile rahmet okutabilirler.

Y kuşağının bugüne kadar hem iş yerine bağlı olmamasından, hem de iş kurallarına uyum sağlayamamasından şikayet edildi. Bu nesil yanlış anlaşılmalı, ya da yeni moda yaklaşımla, maksadını aşan ifadelerle kendini anlatmaya çalışmış olabilir mi? *Bloomberg Businessweek Türkiye*'nin Realta Danışmanlık'la ortaklaşa yaptığı araştırmanın sonuçları öğrencilerin en çok çalışmak istedikleri 50 şirketi sıralıyor. Listenin ilk sırasına kurumsal yapısı, sistematik ve programlı çalışma koşullarıyla

öne çıkan Mercedes Benz gibi bir firma oturuyor. Liste genelinde Aselsan, Merkez Bankası, Bosch, Ford Otosan, Siemens gibi teknik yönü ağır basan kurumların yükselişi halinde olduğu da dikkat çekiyor. Mercedes Benz'de dört aydır staj yapan Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği 4. sınıf öğrencisi Tolga İşbaşı, "Son sınıf öğrencisiyim, Haziran sonrasında bir teklif alırsam burada kalmak istiyorum. Çalışma ortamı çok düzenli. Daha önce bir start-up'ta çalışmıştım. Yapılması gereken işler belli değildi, bir iş tanımlaması yoktu" diyor ve devam ediyor: "Burası daha kurumsal, aylık ve yıllık hedeflerimiz var. Uzun vadeli planlar yapabileceğim bir şirket olsun istiyordum. Mesai erken başlıyor, ama bir düzen var ve saat 17.00'de bitiyor. Okulum konusunda, sınavım konusunda sorun yaşamıyorum. Zorlayan bir tempo yok yani."

Bankacılık da Y kuşağının çok ilgi göstermediği alanlar arasında sayılabilir. Peki öyle mi? İlk 10 içinde özel bir banka olmasa da Finansbank'ın 11'inci, Garanti Bankası'nın ise 22'nci sıradaki yerini koruduğu, İş Bankası'nın listede yükseldiği, Ziraat Bankası ve Akbank'ın ise listeye iyi bir sıradan girdiği gözlemleniyor. Merkez Bankası ise 10'uncu sıradan sekizinci sıraya yükselmiş durumda. Takım elbiseden, katı çalışma saatlerinden şikayet ettiği düşünülen gençler bankacılığa ilgi duymaya mı başlıyor? Daha iyi bir gelecek, kariyer imkânı ve bankaların yeni nesille çalışmak için ortaya koyduğu programlar, sektörü yeniden gençlerin gözünde cazip kılmaya başlıyor. TCMB'nin yükselişi gençlerin finans sektöründeki kariyer planlarını öylesine yapmadıklarını da gösteriyor. Bankacılık alanında kariyer yapmak isteyen gençler özel bir bankada alttan başlamak yerine TCMB'den başlayarak uzman prestijle özel bankalara geçmek istiyor. Finansbank'ta staj yapan İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel ilişkiler bölümü 4. sınıf öğrencisi Duygu Turhan, "Teoride gördüğümüz konuları burada pratiğe geçirme fırsatımız oluyor. İletişim çok gelişiyor. Çok basit ama kurumsal e-posta göndermeyi öğreniyoruz. İş öğreniyorum kısaca. Yetkilerimi seviyorum. Finansbank isterse kalmayı çok isterim" diyor.

Elbette Google yine üst sıralarda. Ancak bir önceki yıl üçüncü sırada olan şirket bu yıl altıncı sıraya gerilemiş durumda. Hareketli ve yenilikçi hızlı tüketim sektörü de yerini koruyor. Geçen yıl ilk sırada bulunan Unilever ve dördüncü P&G sırasıyla ikinciliği ve üçüncülüğü paylaşıyor.

Liste gösteriyor ki gençler seçtikleri mesleklerde onlara katma değer sağlayacak, kariyer ve yurt dışı imkanları sunacak kurumları tercih ediyor. Elbette bu kurumsallığını tamamlamış şirketler demek. Küçük şirketler ise risk anlamına geliyor onlar için. Peki riske tamamen kapalı mı? Aslına bakılırsa hayır. Ancak risk alacaklarsa bu riski kendi işlerini yaparak almak istiyorlar. Listenin hazırlandığı yıllar içinde yapılan söyleşiler gösteriyor ki Y kuşağı online tarafta yapılacak işlere oldukça sıcak bakıyor ve bu tarafta kendi işini yapmak için de risk almaya hazır.

Bir kurumda çalışmak isteyenlerse yukarıda belirttiğimiz gibi "banko ata oynamayı" tercih ediyor. Ama bunu yaparken önceliklerinden vazgeçmek istemiyor. Bosch'ta staj yapan İTÜ Endüstri Mühendisliği öğrencisi İlayda Nur Semerkant, "Buradan çıktuktan sonra ne yapacağım diye düşünmeyeceğimi sanıyorum. Yöneticim de sorumluluk vererek bir sonraki aşamaya hazırlamaya çalışıyor. Bizim neslimiz için düşünceye uygun bir yerde çalışmak çok önemli. Mutlu olduğumuz yerde çalışmalıyız. Yöneticisiyle iletişim kuruyor, CEO ile konuşuyor olmak bizim için önemli mesela" diyor.

Yeni nesli çalışanların önem verdikleri konu başlıklarından bir tanesi kesinlikle geri bildirim. Yaptıkları işi nasıl yaptıkları hakkında iyi veya kötü mutlaka bir bilgi talep ediyorlar. Şirketler bu bildirim vermek ve yol gösterici olmak için yeni programlar hayata geçiriyor. Son dört yıl içinde bölgesel olarak 40 yeni projeyi hayata geçiren Bosch bu anlamda farklı bir yol izliyor. Şirket yeni uygulamayla yönetici adaylarını mevcut departman

yöneticilerinin görüşlerinin yanı sıra çalışan görüşleriyle de şekillendiriyor. Yani bir çalışan yönetici pozisyonu için kendini önerebiliyor. Bosch Türkiye ve Ortadoğu Başkanı Steven Young, “Yeni şirket yönetme mantığında şirket içinde duvarları yok ediyoruz. Alttaki eleman yöneticisini pas geçerek kendini bir sonraki yer için aday gösterebiliyor. Ve İK da bunu dikkate alıyor. Bununla herkesin sorumluluk almasını ve girişimci ruhu teşvik ediyoruz. Kendini öneren çalışan, yöneticinin önerdiği adaylarla aynı şartlarda yarışıyor. Hazırsa terfi alıyor. Değişile geri bildirim almış oluyor ve neler yapması gerektiği hakkında fikri oluyor” diyor ve ekliyor: “Çalışanlar kesinlikle geri bildirim istiyorlar ve eğer geri bildirim yoksa kendilerini değersiz hissediyorlar.” Şirket, çalışan memnuniyetini artırmak için başka uygulamaları da hayata geçirmiş. Örneğin ayda bir kez evden çalışma imkânı veren şirket bu uygulamadan aldığı verimle evden çalışılabilen gün sayısını ayda dörde çıkarmış. Elbette sadece Bosch’ta değil diğer pek çok küresel şirkette de evden çalışma uygulaması yaygınlaşıyor.

Genç çalışanların kurumlardan bir diğer talebi ise eğitim. Özellikle de yurt dışı ayağı olan bir eğitim. Kuşkusuz Türkiye’de faaliyetleri bulunan küresel şirketler bu noktada öne geçiyor. Mercedes Benz İK Direktörü Salih Ertör, “Sahada bizzat eğitim setleriyle öğrencilerle buluşuyoruz. Bizim çok gelişmiş bir teknik eğitim merkezimiz var. 12 laboratuvarımız var. Biz burada sadece işçi yetiştirmiyoruz. Mühendislere de, teknisyenlere de stajyerlere de imkânlarımızı açıyoruz” diyor ve devam ediyor: “Mercedes 150’den fazla ülkede faaliyeti olan bir şirket. Burada başlayan arkadaşların yurt dışına gitmeleri mümkün. Grup bünyesinde sistemden yayınlanan iç ilanları okuyabiliyor ve başvurabiliyorlar. Yöneticiler de bunu kendi elemanlarının gelişimi için kullanıyor. Normalde bizim bölümde azdır ama ben İK’dan bile birçok arkadaşı yönlendirdim. Orada işe başlayanlar da oldu, kısa dönem gidip dönenler de.”

Tüm bunlar öğrencilerin bir şirketi tercih etmesi için yeterli mi? Aslında evet. Ancak doğru yönetilmiş bir iletişim çalışması da en az bu unsurlar kadar öne çıkıyor. Kampüste olmayan ya da öğrencilerle doğru noktalarda doğru iletişimi kuramayan pek çok şirket genç yetenekleri kendine çekmekte zorlanıyor. Peki bu iletişimi nasıl yönetmek gerekiyor? En Gözde Şirketler Listesinde bankalar arasında ilk sırada yer alan Finansbank’ın İK Direktörü Hakan Alp, “Hep aynı noktaya vuruyoruz: Biz sizi tanıyoruz” diyor ve açıklıyor: “Yaptığımız şey çok değişmiyor. Her sene farklı bir şey yapmıyoruz. Bizim bir çizimimiz var onun sağına soluna çıkmıyoruz. Öncelikle tanıyacaksınız. Y kuşağını tanımadan, ‘Böyle yaparsak güzel olur’ diye başlayacağınız her şey sonuçsuz kalıyor. Y kuşağını tanımak da yetmiyor, aksiyonları tanımlayıp ısrarla uygulayınca sonuç alıyorsunuz. Biz bankalar arasında sekizinci sıradaydık. Ama ısrarla yaptık ve yukarılara çıktık. Bunu topyekûn bir işveren markası olarak yönettiğiniz zaman sonuç alıyorsunuz” diyor.

Ancak aynı yere varmak hep aynı şeyi yapmak anlamına da gelmiyor. Hakan Alp, “Okulda yaptığımız konuşmalarda öne çıkan konular okuldan okula değişiyor. Bir okulda mülakat teknikleri konusu öne çıkarken bazı okullarda imaja yönelik bir şeyler anlatmanız gerekiyor. Her üniversiteye aynı şeyi anlatmıyoruz” diyor.

Üniversitelere giderek öğrencilerle temas kurmak, kulüplere sponsor olmak ya da konferanslar düzenlemek şirketlerin öğrenciler nezdindeki imajını sıcak tutuyor. Ancak öğrenciler arasında şirketlerin reklamını en iyi

yapan diğer öğrenciler oluyor. Özellikle de staj ve sonrasında işe başlayanların deneyimleri şirket algısı için son derece belirleyici oluyor. Birkaç öğrencinin aktardığı kötü bir staj deneyimi diğer öğrencilerin şirketle ilgili düşüncelerini başka hiçbir olumsuz veri olmamasına karşın etkiliyor. Öğrencilerin şirketle ilgili algısını olumlu etkileyen bir neden de staj sonrası işe başlama oranı. Listede üst sıralarda yer alan şirketlerde bu oranların hayli yüksek oluşu da bunu doğruluyor. Steven Young, “Stajyerlerin yüzde 90’ı daha sonra bizde başlıyor. Stajda her iki taraf da birbirini tanıyor ve sonrasında karar verme aşaması daha randımanlı oluyor” diyor.

Fikirlerine değer verilmesi, çok fazla kısıtlamayla karşı karşıya kalmamak, biraz da iş yaparken eğlenmek... Y kuşağı artık iş hayatında daha fazla yer tutuyor ve kendi kurallarını kabullendirmeyi başarıyor. Bunu yaparken de mevcut kurallara uyum sağlamayı biliyor. Peki hiç eksikliği yok mu bu neslin? Hakan Alp, “Y kuşağını da biz yetiştirdik. Bu çocukları çok iyi birer problem tanımlayıcısı olarak yetiştirmişiz ve problemi de biz çözmüşüz. Y kuşağının en zayıf kalan noktası problem çözme yeteneğinin zayıf oluşu” diyor.

—Sinan Koparan

## Metodoloji

### Yöntem

Araştırma internet üzerinden interaktif olarak gerçekleştiriliyor ve bu şekilde öğrencilerin farklı şirketleri tercih nedenleri hakkında ayrıntılı bilgi elde ediliyor. Araştırma 2 Kasım 2015 – 15 Şubat 2016 arasında online olarak yapıldı ve 235 firma dahil edildi. Şirket listesinin altında bulunan “diğer” kutucuklarıyla katılımcılar listede bulamadıkları şirketleri ekledi.

### Hedef Kitle ve Örneklem

Türkiye’deki 80 farklı üniversitede öğrenim görmeye devam eden öğrenciler araştırma-

nın hedef kitlesini oluşturuyor. Bu kapsamda üniversite bazında oluşturulmuş linkler üniversite yönetimleriyle işbirliği yapılarak e-posta, bülten, duyuru panelleri gibi çeşitli kanallarla öğrencilere duyuruldu. Ayrıca 3İK İş ve Kariyer Kulüpleri Birliği aracılığıyla duyuruldu. Her üniversite kendine ait linkten ankete katıldı.

Öğrenciler tarafından doldurulan formlar arasından 24 bin 335 geçerli anket formu elde edildi. Homojen olmayan özelliklere sahip 10 milyon kişiden oluşan bir hedef kitleyi yüzde 95 güvenilirlik düzeyinde,  $\pm 3$  örneklem hatası ile temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün bin 67 olduğu dikkate alındığında, araştırmanın örneklem büyüklüğünün elde edilen sonuçların genellenbilmesi için son derece yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırma sorularının iç tutarlılığını gösteren Coranbach Alfa değeri  $\bar{D} = 0.983$  olarak hesaplandı. Bir ölçeğin bilimsel yeterliliği için asgari sınır  $\bar{D} = 0.7$ . Buna bağlı olarak araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin son derece yüksek olduğu söylenebilir. —*Realta Danışmanlık kurucusu Ali Ayaz*



Mercedes Benz İK  
Direktörü Salih Ertör

Biz öğrencileri 20 günlüğüne alıp orada burada dolaştırmıyoruz. Stajları onların ihtiyacına göre şekillendiriyoruz. Uzun dönem staj adını verdiğimiz uygulama var. Bir burs almış oluyorlar ve sigortaları başlıyor. Mesleki tecrübeyi kazanıyorlar. Bunun 20 günlük stajla kıyaslanamaz bir faydası var.

Nitelikli elemanları elde tutabilmek için en etkili yöntem bu çalışanların başka yerlerde de istihdam edilebilirliğini artırmak. İlginçtir, bunu yapınca çalışan sizde daha çok kalıyor. Y kuşağından beyaz yakalılar arasında çalışan oranı yüzde 50. Bunların beklentileri daha hızlı terfi etmek. Bunun yanı sıra işi yaparken eğlenmek ve iş-hayat dengesinin sağlanmasını istiyorlar. Sorguluyorlar ve açık olunmasını bekliyorlar. Ve kendilerini ikna ederseniz kesinlikle fedakarlıkta da bulunuyorlar. Tüm modern enstrümanlarla size katkı sağlıyorlar. Gençlere güvenmek ve değer vermek lazım. Her yeni nesil bir sonraki nesle değişik gözle bakıyor. Ama ben hiçbir neslin işleri geriye götürdüğünü görmedim. O yüzden burada yöneticiye Y kuşağı ile nasıl çalışılır, nasıl geri bildirim verilir, onu öğretiyoruz. Yöneticiye de koçluk yapmayı, burada bize katılan arkadaşın ekipte daha fazla katma değer yaratması nasıl sağlanır, onu gösteriyoruz.”



Unilever Türkiye, Rusya,  
Orta Doğu, Kuzey Afrika,  
Orta Asya ve Kafkasya  
İnsan Kaynaklarından  
Sorumlu Başkan  
Yardımcısı Steven Gross

Öğrencilerin tercihlerinin arka planında pek çok farklı etken olduğunu söylemek mümkün. Yeni nesillerin beklentilerine baktığımızda artık ne sadece bir tüketici, ne sadece bir yetenek ne de sadece bir vatandaş olarak görülme istiyorlar; birey olarak tüm bu sıfatların toplamı, hatta daha fazlası olduklarının görülmesini ve işverenler tarafından da benimsenmesini bekliyorlar. Bunların bir yansıması olarak da kendilerini geliştirebilecekleri uluslararası iş deneyimi fırsatları konusundaki iştahları ve daha iyi bir amaç uğruna çalışmayı amaç edinen şirketlerin bir parçası olma istekleri gün geçtikçe artıyor. Geleceğin liderlerini yetiştirmeye kendini adanmış bir “Liderlik Okulu” olarak biz de onların bu beklentilerini okuyor, İK politikalarımızı ve onlara erişme yöntemlerimizi adapte ediyoruz. Örneğin istihdam ettiğimiz yeni mezunların yüzde 50’sini ‘global liderler’ olarak yetiştirmeyi amaçlıyor ve bunu her platformda gençlere aktarıyoruz.

P&G TÜRKİYE VE KAFKASYA İK DİREKTÖRÜ BİLGEHAN ERGENEKON



Özellikle kampüslerde yaptığımız işe alım çalışmaları ile şirketimizi tanıtmamızın yanı sıra, gençlerin kişisel gelişimlerine de katkıda bulunmak en büyük hedefimiz. Bu anlamda P&G olarak lider yetiştirmeye üniversitelerden başlıyoruz diyebiliriz. Stajyerlerimiz işe başladıkları ilk günden itibaren oldukça kapsamlı bir staj programına dâhil oluyorlar. Her stajyerimizin bir koçu, bir mentoru ve kendilerine yaşça yakın ve şirkete uyumlarını kolaylaştıracak çalışma arkadaşları oluyor. Gençler staj dönemleri boyunca P&G departmanlarında gerçek bir projenin liderliğini yürütüyor. Üstlendikleri projelerini tamamlayabilmek için gerekli olan bütçe ve kaynakları da yönetiyorlar. Bu noktadan baktığımızda çalışanlarımız ve stajyerlerimize verdiğimiz sorumluluklar aynı. İşe alımlarımızda da her zaman başarılı stajyerlerimize öncelik veriyoruz ve bu başarılı gençlere stajları sonrası iş teklifinde bulunuyoruz. Bu nedenle bizim için staj programımız stratejik önem taşıyor. İç transfer süreçleri de, P&G’de “içeriden terfi” sistemi olarak adlandırılıyor. Tüm çalışanlarımız çalıştıkları departman içerisinde sürekli rotasyona tabi tutuluyor; iki-üç senede bir yaşanan bu rotasyon kişilerin farklı alanlarda görev almasını ve tecrübe kazanmalarını sağlıyor. P&G’de tüm çalışanlarımızla performans değerlendirme görüşmeleri yapıyor, beraberce çizdiğimiz kariyer yolunda başarı ile ilerleyebilmeleri için çalışanlarımıza gerekli desteği sağlıyoruz.

**Öğrencilerin en çok çalışmak istedikleri şirketler arasında yer alıyorsunuz. Sizce öğrenciler niçin böyle bir tercih yaptı?**

Öncelikle içinde bulunduğumuz teknoloji sektörünün bunda önemli bir yeri olduğunu düşünüyorum. Sektör olarak tüm insanların ve kurumların hayatına dokunabilecek bir yerdeyiz. Microsoft ise bu sektörün kuruluşları arasında yer alıyor ve tüm dünyada sektörünün lideri bir güç. Ayrıca insan kaynakları politikalarımız çalışanların hem mutlu hem de üretken olabilecekleri iş ortamlarını kurmamızı ve sürekli olarak iyileştirmemizi sağlıyor.

Microsoft bünyesinde inovasyona önem vererek en son teknolojilerin üretilmesi ve geliştirilmesi, genç kesimin olmak istediği yer olarak Microsoft'un tercih edilmesine neden oluyor. Microsoft Türkiye'de gençler, hayallerini gerçekleştirme, sürekli yenilenme ve gelişme, başkalarının hayatlarını etkileyebilme ve temsil ettiği ürün ve hizmet ile kitleleri etkileme imkanlarına sahip oluyorlar. Microsoft Türkiye çatısı altında çalışmak başarı ile birlikte çalışana duygusal tatmin de yaratıyor.

Aynı zamanda özellikle öğrencilerin ve yeni mezunların en önem verdiği konulardan birisi olan esnek çalışma imkanını Microsoft olarak tüm çalışanlarımıza veriyor olmamız da bunda önemli bir yer tutuyor.

Çalışanların motivasyonlarının artmasında ve ortak bir hedefe ilerlemelerinde tek bir takım olarak hareket etmenin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Microsoft Türkiye olarak, motivasyonu artırmak amacıyla birçok farklı aktivite düzenliyoruz. Tüm çalışanlarımızın katıldıkları yeni yıl partisi ve şirket gezilerimizde çalışanlarımız iş haricinde de beraber vakit geçiriyor ve eğleniyorlar. Bunların yanında merkez ofisimizde çalışanlarımız için yoga ve pilates gibi dersler düzenleniyor ve spor salonumuzda da çalışanlarımız sağlıklı bir yaşam için günlük egzersizlerini yapabiliyor.

**Kemal Özel**  
Microsoft Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü

## 'Çalışanlarımızın Daha Fazlasını Başarması İçin Onlara Güç Katıyoruz'

**Öğrenciler seçimleri yaparken kendi veya çevresindeki staj deneyimleri önemli bir yer tutuyor. Nasıl bir stajyer programı izliyorsunuz?**

Microsoft Talent Explorer programı kapsamında her yıl düzenli olarak stajyer alımı yapıyoruz. Stajyerleri geleceğin Microsoft çalışanları olarak gören Microsoft Türkiye, Talent Explorer programını kurum kültürünün, bilgi ve deneyimin paylaşıldığı önemli bir basamak olarak değerlendiriyor. Teknoloji sektörüne ilgi duyan ve global şirketlerde çalışmak isteyen öğrencilere staj imkanı sunan Microsoft Türkiye, üniversitelerin üçüncü ve dördüncü sınıflarından 25 öğrenciyi birçok farklı bölümde staj döneminde istihdam ediyor. Her yıl Nisan ayında duyurumuzu yapıyoruz. Staj dönemimiz ağustos ayında başlıyor ve toplam 11 ay sürüyor. Stajyerlerimiz okulları açılmadan haftanın beş günü stajlarını yapıyorlar, daha sonra part-time olarak stajlarına devam ediyorlar. Talent Explorer staj programımızı özellikle yeni mezun programımız olan MACH (Microsoft Academy for College Hires) için önemli bir havuz olarak değerlendiriyoruz ve bu nedenle stajyerlerimizin kendilerini geliştirebilecekleri işlerde ve projelerde çalışmalarını destekliyoruz. Aynı zamanda stajyerlerimizi MACH programı için de öncelikli olarak değerlendirdiğimizi söylemeliyim.

### Stajyerlerin işe alınma oranı nedir?

Talent Explorer programımızı son beş yıldır uyguluyoruz ve bu kapsamda staj sürecimizi başarıyla tamamlayan ve okullarından mezun olan birçok arkadaşımızı gerek MACH gerekse de farklı rollerde Microsoft'ta işe aldık. İşe alınma oranlarımızın yüzde 40 civarında olduğunu söyleyebiliriz.

### Yurt dışında çalışma veya eğitim programlarınız var mı? Nasıl işliyor?

Yeni mezunlara yönelik yürüttüğümüz 'Microsoft Academy for College Hires' (MACH) programı bulunuyor. Katılımcıların beklenti ve yeteneklerine uygun olan uzmanlık alanlarına yönlendiren program, onların kariyer gelişimlerini desteklemeyi hedefliyor. Aynı zamanda katılımcıların Microsoft'a daha çabuk adapte olmasını sağlayan MACH programı, tüm dünyadaki MACH'ları ve programdan mezun olanları küresel bir ağı ile birbirlerine bağlıyor. Çok uluslu kuruluşlarda kariyer yapmak isteyen ve iş hayatında sürekli seyahat halinde olmayı tercih edenler için ideal olan MACH programının temelini farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip departman ve ekiplerle iletişim kurmak ve iş deneyimi kazanmak yatıyor.

Programa katılanların kariyer planlarını sağlıklı bir şekilde yapabilmeleri için onlara gerekli bilgi ve deneyimi sunan MACH programı, iki yıllık bir sürede tamamlanıyor. Bu sürece zarfında programın başında yurt dışında farklı ülkelerde "shadowing" imkanı ve ardından planlanmış olan MACH eğitimlerine katılma imkanını sağlamaktayız. Bunun yanında MACH programı sadece Türkiye'ye özel bir program olmadığı için, Türkiye bünyesinde MACH olarak çalışmaya başlayan kişi, bağlı olduğumuz Orta Doğu ve Afrika Bölgesi'ndeki farklı ülkelerde de görev alabiliyor.

### Esnek çalışma, son dönemde gençler arasında tercihleri belirlemede önemli bir rol oynuyor. Bu konuda bir çalışmanız mevcut mu?

Microsoft Türkiye'de tüm çalışanlar kendi işlerinin patronu gibi çalışıyorlar. Esnek çalışma imkanlarına sahip olan çalışanlarımız isterlerse evlerinden ya da tamamen farklı bir lokasyondan işlerini yapabilmektedirler. Microsoft olarak biz de çalışanlarımızın esnek çalışma olanağını destekleyecek tüm teknolojik imkanları sunuyoruz. Bizim için işlerin nerede yapıldığı değil, kalitesi ve yarattığı etki önemlidir. Bu özgürlük tüm çalışanlarımız için önemli bir motivasyon kaynağıdır.



Y kuşağı olarak adlandırılan kişilerin oldukça hızlı, dinamik düşünen, dünyadaki tüm gelişmeleri takip eden kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Bu kişiler için en önemli faktörlerden bir tanesinin kendilerine ait bağımsız ve otonom ortamlara sahip olmalarını gösterebiliriz. Bu kapsamda Microsoft'un Y kuşağı kişileri için en uygun çalışma ortamlarından birisine sahip olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim. Microsoft buna adapte olmuş bir şirket değil, zaten temelini oluşturmuş kültür de tam olarak bu. O nedenle de Y kuşağı için mutlu ve motive bir şekilde çalışılacak en iyi yerlerden bir tanesi Microsoft diye düşünüyorum.

Özellikle Y kuşağındaki çalışanların şirkete çok farklı bir bakış açısı getirdiklerini söyleyebilirim. İçinde bulunduğumuz sektöre baktığımız zaman Y kuşağındaki birçok kişinin dünyanın birçok yerinde kurduğu ve başarıyla büyüttüğü örnekler bulunuyor. Bu da bize sektörün özellikle genç yetenekler için ne kadar uygun ve potansiyellerini gösterebilecekleri bir alan olduğunu da kanıtıyor.

Microsoft olarak sadece Y kuşağının değil tüm kuşakların beraber çalışabilecekleri ve potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebilecekleri ortamlar yaratmaya çalışıyoruz. Farklılıkları birer dezavantaj olarak değil, birbirimizden öğreneceğimiz konular olarak görüyoruz ve bu doğrultuda olabildiğince çeşitlilik içeren bir organizasyon ve işgücü oluşturmaya çalışıyoruz.

### Y kuşağı ile çalışmanın avantaj ve dezavantajları neler?

## En Gözde Şirketler

		2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Mercedes Benz	3	2	3	2	2	1
2	Unilever	4	3	2	1	1	2
3	P&G	8	10	5	5	4	3
4	Microsoft	7	5	6	10	6	4
5	THY	2	6	-	4	5	5
6	Google	-	-	14	7	3	6
7	CocaCola	5	4	7	8	7	7
8	T.C. Merkez Bankası	-	-	15	21	10	8
9	Aselsan	-	-	11	9	8	9
10	Turkcell	1	1	1	3	9	10
11	Finansbank	22	21	20	13	11	11
12	Ülker	12	12	23	27	16	12
13	Bosch	-	48	32	25	17	13
14	L'Oreal	-	-	50	41	12	14
15	IBM	10	13	37	32	14	15
16	Ziraat Bankası	-	-	-	-	-	16
17	Ford Otosan	-	34	16	20	15	17
18	Türk Telekom Grubu	-	-	-	-	35	18
19	İş Bankası	6	7	10	6	13	19
20	Deloitte	17	16	21	16	25	20
21	Arçelik	13	15	27	14	27	21
22	Garanti Bankası	9	8	8	12	22	22
23	Vodafone	18	17	17	15	18	23
24	Tubitak	-	-	-	-	19	24
25	TAI	-	-	-	-	-	25
26	Akbank	-	-	-	-	-	26
27	Samsung	-	-	-	43	29	27
28	PwC	19	19	12	18	38	28
29	Nestle	-	-	24	47	36	29
30	ETİ	-	-	-	-	-	30
31	Philip Morris	14	11	9	17	23	31
32	Enerjisa	-	-	-	-	-	32
33	Toyota	47	45	30	29	44	33
34	Nike	-	-	-	-	26	34
35	AnadoluJet	-	-	-	-	-	35
36	PepsiCo	37	33	26	22	28	36
37	Pfizer	-	-	-	-	-	37
38	Siemens	-	-	-	-	-	38
39	BAT	-	-	-	-	-	39
40	Pegasus	-	-	-	-	49	40
41	Şişecam	-	-	-	-	-	41
42	Yapı Kredi	25	23	19	19	21	42
43	Migros	-	-	-	46	32	43
44	Accenture	-	-	-	-	-	44
45	TAV	49	46	43	49	42	45
46	Tofaş	-	-	-	-	31	46
47	Havelsan	-	-	-	-	-	47
48	Henkel	-	-	-	-	37	48
49	Sütaş	-	-	-	-	46	49
50	Renault	-	-	-	-	40	50

## En Gözde Holdingler

1	Koç Holding
2	Sabancı Holding
3	Doğuş Holding
4	Eczacıbaşı Holding
5	Doğan Holding
6	Zorlu Holding
7	Borusan Holding
8	Anadolu Grubu
9	Çalık Holding
10	Alarko Holding
11	Yaşar Holding
12	Çukurova Holding
13	Akkök Holding
14	Fiba Holding
15	Nuroi Holding
16	Sanko Holding
17	Hayat Holding
18	Polat Holding
19	Esas Holding
20	Eren Holding

Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölümü İnsan Kaynakları Direktörü Heidi Lamont,

Tüm çalışanlarımıza potansiyellerini kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, farklı projelerde yer alabilecekleri, uluslararası deneyim ve kariyer olanaklarıyla birlikte iş ve özel yaşam dengelerini koruyabilecekleri bir çalışma hayatı sunuyoruz. Katılımcı yönetim anlayışını benimseyen yaratıcı ve dinamik bir iş ortamımız var. Çalışanlarımızın, geleceğin liderleri olarak gelişmelerine katkı sağlayacak birçok uygulamamız bulunuyor. Paralel bir şekilde, staj programlarımızla stajyerlerimize zengin bir deneyim vadediyoruz. Oryantasyonla başlayan stajyerlik eğitimleri, kişisel gelişim ve mesleki eğitimlerle devam ediyor. Stajyerlerimiz burada geçirdiklerinin dönemin sonuna yaklaştıklarında, şirketimizdeki uygun, kalıcı görevler için değerlendiriliyorlar. Şirketimizdeki genç yeni kuşak çalışanlarımızın daha başarılı olmasına olanak sağlayan yapıcı geribildirim kültürü, mentorluk-koçluk uygulamamız ve açık kapı politikasını benimseyen bir şirket kültürümüz var.



**Bosch Türkiye ve Ortadoğu  
Başkanı  
Steven Young**

**Turkcell İş  
Destek Genel  
Müdür Yardımcısı  
Seyfettin Sağlam**

Ben şahsen üniversitelerle sürekli temas halindeyim. 2012 yılında başlattık. Artık hazırlık sınıfları bile sohbetlere katılıyor. Gençler ilgi gösteriyor. Bunu sürekli hale getirmemiz lazım. Bizim bireyler olarak topluma bir şeyler vermemiz gerekiyor. Bireysel çalışmaların yanı sıra kurumsal bir çaba da söz konusu. Şirketin markası, teknolojisi bunu taşıyacak insan kaynağına sahip değilse öbürlerinin artısını da kullanamaz. Ben buraya Bosch logosunu kursam bugünkü cironun yarısını yaparım ama diğer yarısını yapmak için operasyonel beceriye ihtiyacım var. Biz, güvenilen, çalışmakta gurur duyulan ve yenilikçi firma olarak algılanmak istiyoruz. Yani güven esaslı çalışıyoruz. Arkadaşlar her konuyu bana danışmak zorunda değil. İkincisi sosyal taraf. Biz her krizde eleman çıkartmıyoruz. Çalışanlarımızla uzun soluklu ilişkiler kurmak istiyoruz. 2013 yılında dünyada solar enerji işinden çıktık. Bin 500 kişi çalışıyordu, bir kişiyi bile işten çıkarmadık. Elemanlarımız bizim için çok önemli.

Günde 22 patent başvurusu yapıyoruz. Bu şirket diri, ileriye bakan ve büyüyen bir şirket ve çalışanlar 'ben de burada çalışarak kariyer yapabilirim' diyor. Ülke bazında farklı üniversitelerden farklı fakültelerden 500'e yakın stajyer alıyoruz. Üç farklı staj programımız var. Kısa orta ve uzun vadeli stajlar var. Ayrıca biz stajyerlerimize öğrenci muamelesi yapmıyoruz. İşin içine sokuyoruz. Bu şekilde yaklaştığımız zaman gerçek iş hayatını öğreniyorlar. Karar aşamalarında yer alıyorlar, önemli proje geliştirme aşamalarının içine alıyoruz.



**Finansbank  
İnsan  
Kaynaklarından  
Sorumlu  
Genel Müdür  
Yardımcısı  
Hakan Alp**

Herkese aynı anda her şeyi yaptırmaya kalkarsanız dağılıyorsunuz. Hedef kitlenize göre hareket etmeniz lazım. Bizim MT programımız finans-UP'in en tercih edilen en beğenilen kulüp programı olmasının da sebebi bu. Gençlere iki unsuru anlatmaya çalışıyoruz, bir onları iyi tanıdığımızı, iki bizim onları seçmediğimizi, onların bizi seçtiğini. Şirket olarak çalışanları mutlu etmek zordur biz de diyoruz ki mutlu edemiyorsunuz bari mutsuz etmeyin. Çalışma saatlerinden servise kadar pek çok konuda çalışanlarınızı mutsuz etmemeye çalışın. Şöyle ki: Çocuğunun yaş gününü kutladığınız zaman çalışan mutlu olmuyor. Ama çocuğunun doğum gününe gidemezse mutsuz oluyor. Bizim bütçemiz en iyi bütçe değildir. Ama parayı anlamlı harcıyoruz. Moda diye bir şeyler yapmıyoruz. Çizginin dışına çok çıkmıyoruz. Sponsor bütçemiz de küçük ama zor zamanlarında kulüpleri yalnız bırakmıyoruz. Onlarda unutmuyor ve kulüplerin yönetim kurulu değiştiğinde dahi sizi hatırlıyorlar. Bazen de para vermiyoruz ama nasıl sponsor bulabileceklerini gösteriyoruz.



Günümüzde yeni nesil çalışanlar iş seçimlerinde hem duygusal hem de rasyonel etkenlere bağlı kararlar alıyorlar. Her iki etkende de farklılaşan şirketler en çok beğenilen şirketler sıralamasında öne çıkıyor. Bugün pek çok şirket maddi haklar, ek menfaatler anlamında benzer olanaklar sunuyor. Dolayısıyla şirketler için ayrıştırıcı olanın rasyonel değil duygusal etkenler olduğunu söylemek doğru olur. Turkcell olarak teknolojiye yön veren dinamik yapıyla gençlere hitap ettiğimizi düşünüyoruz. Onların gözünde bu değeri yakalamak bizim için çok anlamlı.

Staj dönemimiz her yılın Temmuz – Ekim ayları arasında gerçekleşiyor. Bu dönemde stajyerlerimiz 6 haftalık stajlarını tamamlıyor. Başvuru aşamasından itibaren stajyer adaylarını tanıma ve değerlendirme sürecini online oyun, video soru, mülakat uygulamaları gibi yöntemlerle gerçekleştiriyoruz. Çalışanlarımızın verimli şekilde iş süreçlerini yürütebilmeleri için talep ve ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedefliyoruz. Bu anlamda yeni programlar hayata geçiriyoruz. Esnek çalışma sistemi içinse ilk uygulamamızı, yeni anne olan çalışanlarımıza yönelik olarak hayata geçirdik. Bu sayede yeni anne olan çalışanlarımızın iş-yaşam dengelerini kurmalarını teşvik etmeyi, aileleri ve bebekleriyle daha çok zaman geçirmelerini sağlamayı amaçlıyoruz. Esnek çalışma sistemini şirket çapında yaygınlaştırmak adına çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Akbank İnsan Kaynakları Organizasyonel Gelişim Bölüm Başkanı Kayhan Yavaş

**Akbank İnsan Kaynakları Organizasyonel  
Gelişim Bölüm Başkanı Kayhan Yavaş**

Akbanklı işveren markamızın en önemli paydaşlarından biri de öğrenciler. Bu kapsamda, üniversite öğrencilerine yönelik kampüs aktivitelerimiz ve akademik dünya ile ilişkilerimiz öncelikli alanlarımız arasında. 2014-2015 öğretim yılı içinde, 10 kampüste 15 etkinlikte "Akbanklı" markası ile yer aldık. İşe alım ilanlarımızı «Akbanklı» görsel dünyası ve hissiyatıyla yeniden tasarladık. Böylelikle geleceğin liderleri olacak gençler ile Akbanklı markası üzerinden iletişim kurarak "Akbanklı" duygusunu daha Akbank'a gelmeden yaşamalarını sağlamayı hedefledik. Yer aldığımız etkinliklerde öğrencilere kendimizi tanıtmak kadar katma değer yaratmayı da amaç edindik. Genel Müdür Yardımcısı ve Bölüm Başkanı seviyesindeki yöneticilerimiz konuşmacı olarak yer aldı.