

(Y)etkin iİK

PwC İnsan Yönetimi Bülteni

Mart - Nisan 2015





PwC İnsan Yönetimi Bültenimiz olan (Y)etkin İK'nın 2015 yılının ilk sayısından merhaba



**Yıl-2 Sayı-5
Mart - Nisan 2015**

(Y)etkin İK

**PwC İnsan Yönetimi
Bülteni**

Bu sayımızda da farklı uzmanlık alanlarında çalışan danışmanlarımızın katkıları ile son dönemlerde sadece İnsan Kaynakları'nın değil, kurumların üst yönetimlerinin gündemlerinde de üst sıralarda yer alan farklı konuları ele aldık.

Kısa kısa bölümümüzde, geçtiğimiz yıl sonu 18.'si yayınlanan PwC Küresel CEO Araştırması'ndan CEO'ların İK yönetimi gündemine ilişkin öne çıkan bulguları yer almakta. Bu bölümde, PwC küresel liderlerinin gözünden tüm dünyadaki iş yapış şekillerine yön vermesi öngörülen "küresel megatrendler"i ve PwC Küresel Aile Şirketleri araştırmasının Türkiye özelindeki sonuçlarını da bulacaksınız.

Bu sayımızda, İnsan Kaynakları'nın gündeminde

her dönem güncelliğini koruyan "İşe Alım Süreci"nde, kurumlarda sıkça karşılaştığımız değerlendirme hatalarını ele alıyoruz. Bunun yanı sıra, son günlerde kurumsal kimliğin sürdürülebilirliği için öncelikli hale gelmeye başlayan "Etkin Lider" kavramına; lider gelişim modelleri, yetenek yönetimi, yedekleme planlama gibi süreçleri bütünsel olarak ele aldığımız yazımızda geniş yer veriyoruz.

Artık yönetsel rollerde görev almaya başladığımız gördüğümüz Y Kuşağı'nı, bu sayımızda farklı bir açıdan ele alıyor ve sizlerle "Y Kuşağındaki Yönetici ve Çalışanlar"ın beklentilerini ortaya koyan araştırmamızdan çarpıcı sonuçlar paylaşıyoruz.

İşverenler için önemli konular arasında yer alan işyerinde kreş

açma yükümlülüğü ve buna bağlı karşılaşılabilecek güçlükler ile ev hizmetlerinde çalışanların sosyal güvenliği ile ilgili olarak Sosyal Güvenlik ve İş Hukuku uzmanlarımızın yazıları da sizleri bekliyor.

Hem bültenimizde yer alan içeriklerle ilgili olarak uzmanlarımıza ulaşmak hem de sonraki sayılarımızla ilgili önerilerinizi iletmek için bizimle irtibata geçmeniz mutluluk verecektir.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere.



Bilgülay Yaşar
PwC İnsan Kaynakları Hizmetleri
Şirket Ortağı
Tel: +90 212 326 6094
bilgutay.yasar@tr.pwc.com

18. PwC Küresel CEO Araştırması

PwC tarafından bu sene 18. si düzenlenen PwC Küresel CEO Araştırması'nın sonuçları yayınlandı. Sonuçları Davos'taki Dünya Ekonomik Forumu toplantısında açıklanan araştırmaya, 77 ülkeden 1322 CEO katıldı. PwC Küresel CEO Araştırması'nın İnsan Kaynakları Yönetimi alanında öne çıkan bulguları şu şekilde:

CEO'ların;

- %48'i yetenek çeşitliliğini ve dahil etme stratejilerini desteklemenin yeni yetenekleri çekmeye yardımcı olduğuna katılıyor
- %40'ı dijital teknolojilerin yetenekleri bulma, geliştirme ve sürdürülebilir kılma konusunda değer yarattığını düşünüyor
- %20'si yetenekleri kuruma çekmenin ve yetenek yönetiminin CEO'ların önem vermesi gereken alanlar olarak görüyor
- %81'i çalışanlarını sürekli eğitim ve değişim programları için hazırladıklarını söylüyor
- %78'i doğru yeteneği bulmak için sosyal ağlar ve online platformlar dahil olmak üzere bir çok farklı kanaldan yararlanıyorlar
- %71'i aktif olarak farklı coğrafyalar, endüstriler ve demografik segmentlerden yetenek çekmeye çalışıyorlar



Haluk Yalçın
PwC Türkiye Başkanı

"2015 Türkiye için bir yandan politik ortamın hareketli olacağı bir seçim yılı bir yandan da ekonomik hedeflerin küresel ekonominin de sıkıntılarının yansımalarıyla zorlu ama bir o kadar da fırsat dolu ilginç bir yıl olacak."

"İlerleyen günlerde bu araştırmamızın Türk CEO'ların 2015 yılına dair beklentilerini yansıtan ihtiyatlı ama bir o kadar da iddialı yorumlarını iş dünyasıyla paylaşacağız."



PwC 18. Küresel Ceo Araştırması için tıklayınız.

2014 Aile Şirketleri Araştırması

40'tan fazla ülkenin katılımı ile gerçekleşen PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması, 2014 yılının sonlarına doğru yayınlandı. Küresel çapta yapılan bu araştırmada, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan 71 aile şirketi ile yapılan görüşmeler sonucunda Türkiye'deki aile şirketlerine yönelik önemli bulgular ortaya çıktı.

- Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre; Türkiye'deki aile şirketleri büyüyor: Global sonuçlara göre son 1 yıl içerisinde aile şirketlerinin %65'i büyüme gösterirken, Türkiye'de büyüme oranı gösterenlerin oranı %86.

- Büyümedeki temel zorlukların başında çalışanları elde tutma, doğru yetenekleri çekme, genel ekonomik

koşullar ile politik ve pazardaki istikrarsızlıklar geliyor.

- Aile şirketlerinin uzun dönemde varlığını devam ettirmesini sağlamak, gelecek 5 yıl için en önemli hedef olmakla birlikte, nitelikli yetenekleri kuruma çekmek ve kurumun daha profesyonel iş yapması, bu hedefe giden yolda yardımcı olacak faktörlerden.
- Mevcutta şirketlerde yedekleme planlarından söz ediliyor olsa da, aile şirketlerinin yalnızca %8'i yapılandırılmış ve dökümanite edilmiş bir yedekleme planına sahip.
- Türkiye'deki aile şirketleri, dünya genelindeki diğer aile şirketleri ile benzer önceliklere sahip olmakla birlikte, "yetenekleri kuruma çekmek" konusuna dünya genelindeki aile şirketlerine oranla daha az öncelik verebiliyor ve bu konunun aile şirketleri için bir zorluk yaratacağını belirtiyorlar.



Küresel Megatrendler

PwC'nin 2014 yıl sonunda yayımladığı "Global Annual Review" raporunda **PwC Liderleri küresel megatrendleri**, bunların dinamikleri ve iş yapış şekillerimize olan etkilerini ele alıyorlar. Bu kapsamda karşımıza 5 küresel megatrend çıkıyor:



Küresel megatrendler ile ilgili PwC liderlerinin konuşmalarını izlemek için tıklayınız.

Göznur Ermerak
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 6960
goznur.ermerak@tr.pwc.com



İşe Alımda Değerlendirme Hataları

Genelleme hataları

İşe alım süreçlerinde değerlendirme hatası olarak en sık karşılaştığımız hatalardan biri genelleme hatalarıdır. Hale etkisi diye de tanımladığımız bu hata, adayın iyi veya kötü bir özelliğini genellemek ve tüm değerlendirme sürecine yaymak anlamına gelir. Öte yandan zaman zaman değerlendiriciler, adayla ortak bağ kurma gibi bir yanlışlığa düşebilmekteler.



Önyargı

Adayla benzer bir geçmişten gelme, benzer bir sosyal çevreye mensup olma gibi nedenlerle adayı olumlu değerlendirme yoluna gitmek düşülen en yaygın yanlışlıklardan biri. Adayların dış görünüşünden etkilenmek de ne yazık ki yanlış karar vermeye sonuçlanabilecek bir değerlendirme hatası. Öte yandan görüşmenin henüz başında erken yargıya varma ve karar verme nedeniyle bazen değerlendirici adayı etkin dinlememekte ve görüşmenin kalan kısmındaki önemli noktaları kaçırıp, yanlış bir değerlendirmeye varabilmektedir.



Adaydan kaynaklanan hatalar

Değerlendiriciden kaynaklı hataların yanısıra zaman zaman da adaydan kaynaklı sorunlar görüşmenin seyrini etkileyebilmekte ve işe alımcının adayı doğru değerlendirememesine neden olmaktadır. Burada adaylarda en çok gözlemlenen adayların gereğinden çok konuşması veya sorulara yetersiz ve sorunun amacından sapan cevaplar vermesi olabilir. Öte yandan çok heyecanlı adaylar veya kendinden fazla emin adaylar da değerlendiricinin doğru karar vermesine engel teşkil edecek yanıtlar verebilir.



İşe alım süreçlerinde, kurumlarca zaman zaman değerlendirme hataları yapılabilmekte, bu durum bazen değerlendirilmeyen adayları bazen de adaydan kaynaklanabilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun değerlendirme hataları kurum değerlendirmeye hataları ile sonuçlanmakta ve bu durum da beraberinde kurum adına olumsuz sonuçlar getirmektedir.

Değerlendiriciden kaynaklanan hatalar

Çok rastlanan bir diğer değerlendirme hatası ise, adayı bir önce gördüğü adayla birebir kıyaslama ve bu nedenle objektif bakış açısını yitirme olarak karşımıza çıkabilir. Bir işe alım sürecinde başarısız bir mülakat deneyimi yaşanmaktaysa burada değerlendiricilerden kaynaklanan birçok etken baş gösterebilir. Değerlendiriciden kaynaklanan başarısız mülakat örneklerinden en çok ön plana çıkan etkenler, değerlendiricinin görüşme öncesi yeterli hazırlık yapmaması, görüşme için gerekli özeni göstermemesi ve yeterli zaman ayırmaması, uygun soruların sorulmaması ve adayın iyi dinlenmemesi olarak özetlenebilir.



Hande Erden

Müdür

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 6991

hande.erden@tr.pwc.com



Peki sonuçları nelerdir?

Peki yanlış bir işe alım ile sonuçlanan değerlendirmenin kurumlarımıza etkisi neler oluyor? Burada öncelikle yanlış işe alımın tanımına bakmakta fayda var. PwC'nin Ekim 2013'de farklı sektörlerden 106 katılımcı ile gerçekleştirdiği "Yanlış İşe Alımın Maliyetleri" araştırmasına göre, katılımcılar nezdinde yanlış işe alımı tanımlayan şeylerin başında düşük iş kalitesi, kurum kültürüne aykırı profil oluşturma, ekip ile uyumlu çalışmama, sorumluluk almama ve şirket kural ve prosedürlerine uymama gibi başlıca sonuçlar olarak karşımıza çıkıyor.

Ankete katılanların %63 gibi ciddi bir rakamı, son bir sene içerisinde kurumlarında yanlış işe alımlar yapıldığını düşünüyor.

%63



Yanlış bir işe alım kararı verilmesinde en önemli neden pozisyonu kapatma aciliyeti olarak karşımıza çıkıyor. Pozisyonu bir an önce kapatma baskısı altındaki değerlendirici çok etkin bir değerlendirme ve işe alım süreci gerçekleştiremiyor. Kurumların yanlış işe alım kararı vermelerindeki diğer etkenler ise adayların eksik değerlendiriliyor olması, tanıdık/referans ile gelen adayların işe alımlarının gerçekleşiyor olması veya yönetici beklentilerinin çok da gerçekçi olmaması gibi nedenler izliyor.

Yanlış işe alımın kurumlar üzerinde yarattığı sonuç ise her şeyden önce maliyet. Burada ilan masraflarından, harcanan zamana, süreçte yapılan tüm idari masraflardan, eğitim ve oryantasyon giderlerine, çalışan

için ayrılan sosyal haklardan, işten çıkış sürecinde karşılaşılan kıdem tazminatı ve diğer hukuki masraflara, ve de tabii sonra yeniden işe alım sürecinin başlaması ile birlikte ayrılan zaman maliyetine kadar uzanan çok uzun bir liste yanlış işe alımın maliyeti olarak kurumların karşısına çıkıyor.

Yukarıda saydığımız maliyetlerin yanısıra, diğer çalışanların artan iş yükü, genel çalışan memnuniyetinde ve motivasyonunda azalma, bunu takiben düşen verimlilik ve müşteri memnuniyetindeki azalma gibi temel sorunlar kurumların yanlış işe alım sonucu baş etmek zorunda kaldığı diğer sorunlar olarak baş gösteriyor.

Liderliğin Değişen Yüzü ve İK'nın Rolü

Liderlik kavramı günümüzde bolca araştırılan, tartışılan ve Türkiye'de de kurumların çoğunluğunun gündemine girmeye başlayan bir konudur. Özellikle güçlü işveren markasına sahip çok uluslu şirketlerin, köklü holdinglerin ya da İnsan Kaynakları yönetimi anlamında belirli bir olgunluk seviyesine gelmiş yerel şirketlerin, liderlik gelişim modeli oluşturma konusunda önemli adımlar attığını görüyoruz. Öte yandan, kurumsal sürdürülebilirliği hedefleyen çoğu şirket bu konuyu önceliklendirmeye başlıyor.

PwC 2015'e Doğru İnsan Yönetimi Gündemi Araştırması

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı tarafından gerçekleştirilen 2015'e Doğru İnsan Yönetimi Gündemi araştırması konuyla ilgili çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor. Buna göre, İK fonksiyonlarının, liderlik gelişimi ve yedekleme konularına, önem atfettikleri oranda zaman ayıramadığı sonucu ortaya çıkıyor.

%43

Liderlik yetkinliklerinin tanımlanması ya da gözden geçirilmesi

%56

"Kurum liderlerinin "Liderlik Etkinliği"ni ölçmeye yönelik metriklerin belirlenmesi ve bu metriklere ait ölçümler yapılarak takibinin gerçekleştirilmesi

%46

Liderlere yönelik eğitim ve gelişim planlarının oluşturulması

%50

Yedekleme planının oluşturulması ve güncellenmesi

Oranlar, ilgili konuyu "etkin bir şekilde gerçekleştirmek için gerektiği kadar zaman ve efor harcanamamıştır" yanıtını veren katılımcıları ifade etmektedir.

Liderlik modelini oturtmak ya da geliştirmek isteyen kurumların öncelikli olarak, kendi kurumları için liderliğin tanımını yapması ve liderden beklentileri netleştirmesi gerekiyor. Belki de her şeyden önce, liderliğin değişen tanımına ve trendlere göz atmakta fayda var.

Liderlerden Ne Bekleniyor?

Üst yönetim ya da CEO performansının en önemli göstergeleri şüphesiz **finansal metrikler ve alınan sonuçların sürdürülebilirliği**. Öte yandan dengelenmiş kurum karnesi yaklaşımı bize, finansal performans kadar, iş süreçleri gelişimi & inovasyon, çalışan gelişimi ve bağlılığı, müşteri yönetimi etkinliği, işveren markası ve marka değeri gibi boyutların da performans karnesine girmesi gerektiğini söylüyor.

Diğer yandan, belirsizliğin arttığı, rekabet koşullarının sertleştiği, teknolojik olanakların çığ gibi büyüdüğü, çevresel, sosyal ve demografik değişimlerin hayatımıza doğrudan etki ettiği günümüzde kurumlar için olduğu kadar liderler için de **esneklik** kavramının önemi artıyor. Dolayısıyla, etkin liderlik için geçmiş ve mevcut iş sonuçları, teknik bilgi ve sektörel deneyimler önemli olduğu kadar, **davranışsal beceriler & liderlik yetkinlikleri, potansiyeli, kişilik özellikleri ve bu özelliklerin kurum kültürü & değerleri ile uyumu** gibi “soft” konular da önem arz ediyor. Bir liderin bütünsel performansını ve kalıcılığını tespit edebilmek için bu alanların tümünün iyi analiz edilmesi gerekiyor.

Geçtiğimiz günlerde PwC'nin 18'incisini yayınladığı, çeşitli sektörlerden birçok CEO'nun görüşlerine yer verilen Küresel CEO Araştırması'na göre, CEO'lar yarınların liderlerinde olması gereken özellikleri önem sırasına göre aşağıdaki gibi sıralıyorlar;

%32

Stratejik ve esnek düşünebilme

%20

Yetenek kazanımı ve yönetimi

%19

Uyum yeteneği

%15

Kişisel özellikleri (Dürüstlük, etik duruş vb.)

%14

Liderlik & kılavuzluk

%12

Yenilikçilik

%8

Bilgi ve beceriler

%7

Müşteri odaklılık

%5

Dijital dünya & teknoloji hakimiyeti

%4

İşbirliği

18. Küresel CEO Araştırması'na göre, liderlerin etkili bir yönetim tarzı ve öngörüye sahip olabilmeleri için, öncelikle kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerinin ve gelecekteki olası çevresel faktörler doğrultusunda bu yönlerini geliştirmeyi veya en verimli şekilde kullanmayı öğrenmeleri gerektiğinin altı çiziliyor. Dolayısıyla kişisel farkındalık konusu da önemli bir anahtar kavram olarak öne çıkıyor.

Liderlik Modeli Nedir? Şirketler Lider Yetiştirmek İçin Neler Yapıyor?

Liderlik modeli derken neyi kastediyoruz? En basit anlatımla, şirketlerde önemli bir liderlik koltuğu boşalmadan önce, bu koltuğa oturabilecek lider adaylarını tespit etmeye, değerlendirmeye, geliştirmeye, elde tutmaya ve bir “potansiyel lider havuzu” oluşturmaya yönelik bir “yedekleme” ve “yetenek yönetimi” yaklaşımı olması.

Bu noktada yanıtlanması gereken bazı sorular gündeme geliyor;

- Kurumdaki liderlik pozisyonları ve kritik pozisyonlar neler? Bu pozisyonların yedekleme planlarını doğru ve sistematik şekilde işletmek için gerekli sistem ve uygulamalar mevcut mu?
- İnsan Kaynakları orta ve uzun vadede liderlik gelişimi için neler yapıyor? Liderlerin piyasada giderek önem kazanan trendlere (Y Neslinin Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Farklılıkların Yönetimi vb. konularda) uyum sağlaması için neler planlıyor?
- İnsan Kaynakları, liderler kendi takımlarını oluştururken hızlı ve doğru kararların alınması konusunda (Seçme, değerlendirme, takım yönetimi, takım gelişimi vb.) nasıl destek veriyor?



Başarılı bir yedekleme ve yetenek yönetimi modelinin olmazsa olmazları ise, doğru bir yetkinlik modeli, kurum kültürüne ve yapılan işe uygun olarak tasarlanmış ölçme ve değerlendirme araçları ve iyi işleyen bireysel performans yönetimi sisteminin olması. Bu yaklaşıma sahip kurumlar, beklenmeyen değişimler & işten çıkışlar karşısında daha **proaktif** çözümler üretebiliyorlar.

Değişim Süreçlerinde Ayakta Kalmak

Günümüzde, liderlik seviyelerinde iş değişikliği sıklıkla, sektör, kurum, görev değişikliğini de beraberinde getiriyor. Bu koşullarda, üst yönetimin yeni organizasyon ile **"kan uyumu"** yakalaması ve kalıcılığı, tabii ki liderlerin kişisel özellikleriyle birlikte organizasyonel, sektörel, ekonomik koşullar ve rekabet gibi dış faktörlere de bağlı. Her halükarda, tüm göstergeleri iyi okuyup, olası değişim süreçlerini etkin yönetmek gerekiyor. Bu süreçte şirket hissedarları kadar diğer bütün paydaşlara da önemli görevler düşüyor.

18. Küresel CEO Araştırması'na göre, kurumların değişimi etkin yönetebilmesi için bu 6 temel öğeyi dikkate alması gerekiyor;

1 Şirket olarak iyi olduğunuz işe odaklanın

Giderek karmaşıklaşan piyasa içerisinde organizasyonun iyi olduğu işi ayırt edin ve ona odaklanın

2 Bulduğunuz işi tekrar değerlendirin

Şirketin piyasadaki güçlü yönlerini anlayın, paydaşlara verdiğiniz gerçek değeri ayırt edin, ürün – hizmet olanaklarını iyi analiz edin ve gerçek rakiplerinizi belirleyin

3 Regülasyon değişiklikleri konusunda öngörülü olun

Proaktif ve etkin bir politika geliştirin

4 Karma ortaklıklar yaratın

Ortaklıkların kapasitenizi güçlendirin ve geniş, farklı ve dinamik bir ekosistem geliştirin

5 Dijital sisteme adapte olun

Dijital teknolojilere uyumlanmak için, operasyonel modellerinizi gözden geçirin

6 Doğru bir yetenek harmanı geliştirin

Düşünce farklılıklarından yararlanın. Yeni ekonomiye adapte olmak ve rakabet gücünü arttırmak için, nitelikli çalışanlarla işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturun.

Emrah Akbalaban

Kıdemli Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 65 41

emrah.akbalaban@tr.pwc.com



Y kuşağındaki yönetici ve çalışanların beklentileri

Davranışları, karakteristik özellikleri ve beklentileri ile ilgili daha öncede bolca analiz yapılmış olan Y kuşağı, iş hayatında 10. yılını dolduruyor ve artık Y kuşağını yönetici rollerinde görmeye başlıyoruz.

Araştırmamız, Yönetici Y'lerin iş hayatındaki beklentilerinde, bakış açılarında ve yaklaşımlarında ne gibi farklılıklar olduğu ve yönetici rolü olmayan Y kuşağı taleplerinin zaman içinde ne gibi değişiklikler gösterdiği sorularına yanıt bulmak için gerçekleştirildi. YeniBiris.com işbirliği ile yürütmüş olduğumuz ve "Yönetici Y kuşağı" kavramına odaklandığımız araştırmamız 2014 Aralık ayı içerisinde tamamlandı. Araştırmada Y Kuşağı, 1980 - 1995 arası doğumlu kişiler olarak tanımlanıyor.

Yönetici Y'ler artıyor

Yüzde 15'i X, yüzde 85'i Y kuşağı olmak üzere 1.105 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen ankette, Y kuşağı çalışanlarının yüzde 20'si ise fiilen insan yönetme sorumluluğuna sahip ya da bu konuda tecrübe edinmiş kişilerden oluşuyor. Yüzde 20'lik Yönetici Y oranı, bu yaş grubunda üst konuma geçen çalışan sayısında yıllara göre artış olduğunu gösteriyor.



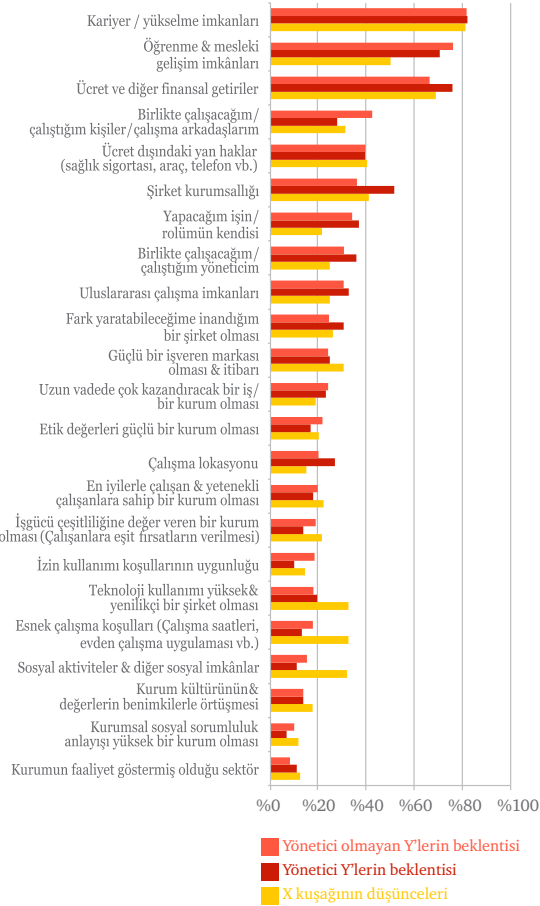
Yönetici Y'ler iş değişikliğine daha sıcak bakıyor

Araştırmamızdan çıkan bilgilere göre Y kuşağı çalışanlarının büyük bir kısmı kariyerleri boyunca toplam 2 - 5 şirkette çalışacağını düşünüyor. Yönetici Y kuşağı için de durum benzer olmakla birlikte, bu grupta kariyeri boyunca 6-9 şirkette çalışacağını düşünen Y'lerin sayısı yönetici olmayan Y'lerin sayısına göre biraz daha fazla.

Y Kuşağı kariyer, öğrenme ve ücret diyor

Y Kuşağı'nın geneli için, kariyer ve yükselme imkanları, öğrenme ve gelişim imkanları ile ücret ve diğer finansal getiriler bir kurumdan bekledikleri en öncelikli konular arasında yer alıyor. Öte yandan, Y kuşağı çalışanlarının öğrenme ve gelişim imkânlarına, çalışma arkadaşlarıyla uyum konularına ve yapacak oldukları işin niteliğine, X kuşağının tahmin ettiğinden daha fazla önem verdiğini görüyoruz. Öte yandan, Y kuşağı yüksek teknolojik imkanlar, yenilikçilik, çalışma saatleri ve sosyal imkanlar konularına X kuşağının zannettiği kadar önem vermediğini anlıyoruz.

Y Kuşağı Yönetici ve Çalışanların Kurumlardan Beklentileri ve X Kuşağı'nın Bakış Açısı



Y Kuşağı yaparak ve görerek öğrenmek istiyor

Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan bulgular doğrultusunda Y kuşağının yaparak ve görerek öğrenmek isteyen bir nesil olduğunu anlamaktayız. Fakat yönetici olan ve olmayan Y'ler arasındaki farkı araştırdığımızda yönetici Y'lerin koçluk/mentorluk gibi öğrenme tekniklerini yönetici olmayan Y'lere göre daha önemli bulduklarını anlıyoruz, yönetici olmayan Y'ler ise kendi kendine öğrenmeye (kitap, makale, internet vb.) daha fazla önem veriyorlar.

Beklentileri Y, bakış açıları X

X'ler ve yönetici Y'ler, iş hayatına yeni başlayan Y kuşağı gençlerin en büyük avantajlarının teknoloji kullanımı, özgüven, değişime açıklık ve hızlı uyum sağlayabilme gibi konular olduğunu düşünüyorlar, Y kuşağı yönetirken en çok zorlandıkları özelliklerinin de sabırsızlık, yüksek beklenti ve kendine aşırı güven olduğunu anlıyoruz.

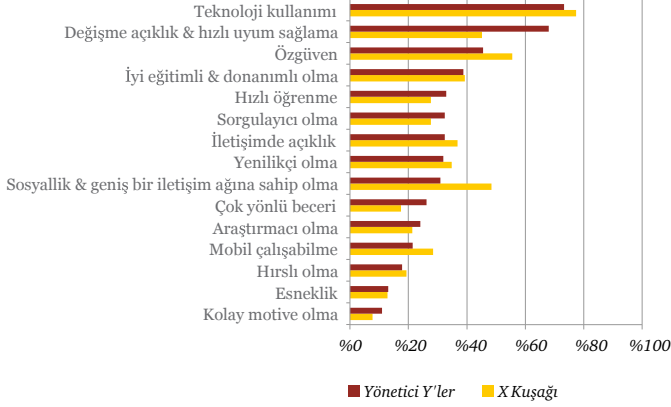
Öte yandan, X'lerin ve yönetici Y'lerin bakış açılarının farklılaştığı noktalar olduğunda görmekteyiz. X kuşağı yöneticilerin, Y kuşağını kendine aşırı güven, aşırı rahatlık, kolay motivasyon kaybı ve ben merkezli olma konularında, yönetici Y'lere göre daha çok eleştirdikleri öne çıkmaktadır. Yönetici Y'ler ise umursamama, zor beğenme ve fazla inisiyatif isteme konularında daha şikayetçi olduklarını dile getirmektedirler.

Tüm bu farklılıklara rağmen, yönetici Y'ler de, X'ler de, yeni nesli yönetirken sorumluluk ve zorlayıcı görevler verme, net hedefler koyma, gelişim fırsatlarını tespit etme, anında geri bildirim verme, yaratıcılığı teşvik etme ve katılımcı bir ortam sağlamanın önemli olduğu konularında hemfikir görüşüyorlar.

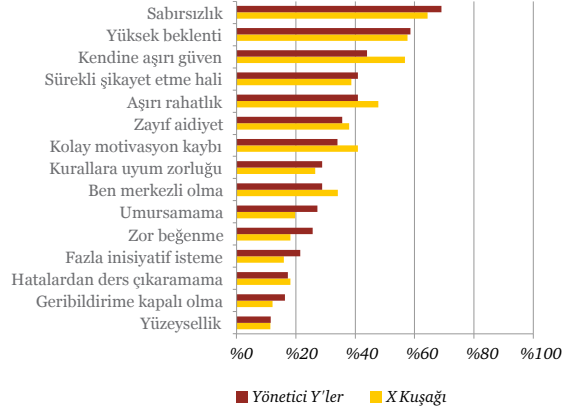
Y Kuşağı yöneticilere ve çalışanlara, **Yeni bir şirkette çalışma kararı alırken ya da mevcut şirketinde iş tatmini/bağlılığı yaratma açısından, aşağıdaki ifadelerden hangilerini daha öncelikli ve daha önemli olduğunu buluyorsunuz?** sorusu yöneltilmiştir. X Kuşağı kişilere de bu soru, **Y Kuşağı sizce bu kriterlerden hangilerini daha önemli ve öncelikli buluyor?** şeklinde sorulmuştur.



Y Kuşağı'nın iş hayatındaki en önemli 5 avantajı sizce nelerdir?



Y Kuşağı ile çalışırken en çok zorlandığınız 5 özellik nedir?



Y Kuşağı yöneticileri, süreç geliştirme ve sindirerek ilerlemekten çok, sonuç odaklılık ve tutkulu davranma eğiliminde

Y kuşağının iş yapış şeklini, çalışma tarzını, çalışanlara yaklaşımını ve yönetim tarzını, yönetici olmayan Y'lere ve X'lere sordüğümüzde Y kuşağı yöneticilerin, yaratıcı düşünen, yeni fırsatlar kovalayan, hızlı şekilde çözüme ulaşan ve tutkuları ile hareket eden bir yönetim tarzının olduğunu anlamaktayız.

“Y kuşağı yöneticileri, Y kuşağı astları tarafından, güven ilişkisi yaratma ve astlarını cesaretlendirme konusunda başarılı olarak değerlendiriliyor. X'ler ise bu konuda o kadar emin değil. Dikkatli davranma ve analiz etme konularında da Y'ler, Y kuşağı yöneticilerini başarılı olarak değerlendiriyor. Ancak bu konuda da, X'ler o kadar olumlu değerlendirmiyor. Yani Y kuşağı yöneticileri, henüz X'lerin beklediği kadar dikkatli olarak algılanmıyor” değerlendirmesinde bulunuyor.”

Yonca Akkuş
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 3797
yonca.akkus@tr.pwc.com





Son düzenlemelere göre Ev Hizmetleri'nde çalışanların sosyal güvenliği nasıl olacak?

Kırsal kesimden kentlere doğru göçün artması, büyük ebeveynlerin de içinde olduğu aile yapısından, eşler ve çocuklardan oluşan küçük aile yapısına dönüşüm, istihdamda kadınların daha fazla yer alması, yaşlı nüfusun artması gibi çeşitli nedenlerle ev hizmetlerinde, temizlik, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi konularda üçüncü bir kişinin çalıştırılması zorunluluğunu gündeme getirmiştir.

Bu durum, ev hizmetlerinde çalıştırılan kişilerin sosyal güvenliğinin sağlanıp sağlanmayacağı, çalışma mevzuatından kaynaklanan hakların verilip verilmeyeceği, iş sağlığı ve güvenliği yükümlülüklerinin uygulanıp uygulanmayacağı konularının daha fazla tartışmayı da beraberinde getirmiştir.

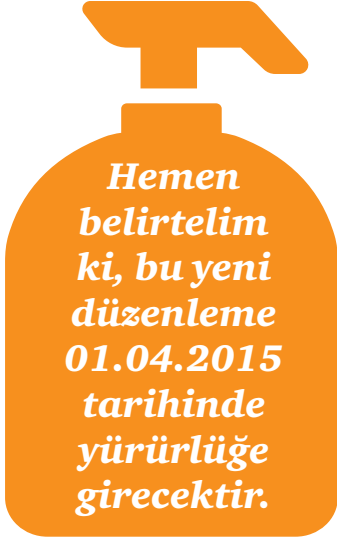
Hatta, ev hizmetlerinde çalışanlarla ilgili yapılan denetimler ve uygulanan yüksek tutarlı cezalar, bazı köşe yazarlarının konuyu köşelerinde sık sık haber konusu yapması, evlerinde bu şekilde kişi çalıştıranları da ister istemez "acaba başımıza bir iş gelir mi?" endişesine sevk etmiştir.

Kamuoyunda Torba Kanun olarak bilinen 6552 sayılı Kanun'la yapılan değişiklik öncesinde 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na göre "**sürekli ve ücretle çalışanlar hariç**" olmak üzere ev hizmetlerinde çalışanlar sigortalı sayılmamaktaydı.

Ancak, Kanunda ve sosyal güvenlik alt mevzuatlarında "**sürekli**" kelimesi ile tam olarak ne kastedildiğinin açıklanmasının yapılmamış olması uygulamada karışıklıklara yol açmakta, evlerinde hizmetli, temizlikçi veya bakıcı çalıştıranların da mevzuatı tam olarak bilmemelerine bağlı olarak ağır cezalara maruz kalmalarına yol açmaktaydı.

Bu çerçevede, 6552 sayılı Kanun'un 55. maddesi ile 5510 sayılı Kanun'a eklenen ek 9. madde ile ev hizmetlerinde çalışanların sosyal güvenliklerinin sağlanması hususuna açıklık getirilmiştir.





Yeni düzenlemeyi kısaca özetlememiz gerekirse, ev hizmetlerinde çalışanların sosyal güvenliği ile ilgili olarak aynı kişi yanında ayda 10 günden az veya fazla çalışma durumuna göre ikili bir ayırma gidilerek, 10 günden az çalıştırma durumunda hem bürokratik işlemler kaldırılmakta, hem de bu kişileri çalıştıranlara önemli prim avantajı ve yükümlülüklerden muafiyet sağlanmaktadır.

Aşağıda yeni dönemde ev hizmetlerinde çalışanların sosyal güvenliğinin nasıl olacağı hususu özet olarak açıklanmıştır.

Önümüzdeki günlerde SGK'nın çıkaracağı yönetmelik ve genelgelerle uygulamanın nasıl olacağı daha da netleşecektir.

1) Aynı kişi yanında ayda 10 gün ve daha fazla çalışan ev hizmetlileri

- Çalıştıkları kişi yanında ay içerisindeki çalışma saatine göre hesaplanan çalışma gün sayısı 10 gün ve daha fazla olanlar zorunlu olarak 4/a (SSK) statüsünde sigortalı olacaklardır

- Bu kişileri çalıştıran gerçek kişiler SGK mevzuatına göre işveren sayılacaklardır
- Bunların SGK'ya bildirim örneği SGK tarafından hazırlanacak belgeyle yanında çalıştıkları kişiler (ev sahipleri) tarafından en geç çalışmanın geçtiği ayın sonuna kadar yapılacaktır
- Bildirimin bu süre içinde yapılmaması halinde 102/a-1 bendine göre asgari ücret tutarında idari para cezası uygulanacaktır
- Primleri, ay içindeki çalışma sürelerine göre, asgari ücret ile asgari ücretin 6,5 arasındaki sigorta primine esas kazanç (SGK matrahı) üzerinden ve normal prim oranlarına (%37,5) göre (işsizlik sigortası dahil) ödenecektir

2) Aynı kişi yanında ayda 10 günden az çalışan ev hizmetlileri

- Çalıştıkları kişi yanında ay içerisindeki çalışma saatine göre hesaplanan çalışma gün sayısı 10 günden az olanlar 4/a (SSK) statüsünde zorunlu sigortalı olacaklardır
- Ancak, bu kişileri çalıştıranlar sosyal güvenlik mevzuatına göre işveren sayılmayacaktır
- İş kazası ve meslek hastalığı olaylarında çalıştıranlar sorumlu tutulmayacaktır
- Çalıştırıldıkları süreyle orantılı olarak alt sınır (asgari ücret) üzerinden %2 oranında iş kazası ve meslek hastalığı primi ödenecektir (Günlük=40,05 x %2=0,80 TL)

- Bu şekilde çalışanların sigortalılık tescili, çalışan ve çalıştıran imzalarını da ihtiva eden örneği SGK tarafından hazırlanacak belgeyle en geç çalışmanın geçtiği ayın sonuna kadar SGK'ya yapılacak bildirimle gerçekleştirilecektir. Bildirimin bu süre içinde yapılmaması durumunda herhangi bir idari para cezası uygulanmayacaktır
- Bu şekilde çalışanlar, iş kazası ve meslek hastalığı sigortasından sağlanan haklardan yararlanabilecekler, genel sağlık sigortası ve hastalık sigortası ise uygulanmayacaktır
- Ancak, bu şekilde çalışan kişiler isterlerse, adlarına ödenen priminin ait olduğu ayı takip eden ayın sonuna kadar kendileri tarafından günlük alt sınırın otuz katının % 32,5'u oranında (1.201,50 TL X %32,5=390,49 TL) prim ödeyerek, emeklilik ve genel sağlık sigortası haklarından yararlanabileceklerdir.

Sonuç olarak, kamu oyunun gündeminden neredeyse hiç düşmeyen ve ev hizmetlerinde başka kişileri çalıştıranları da sürekli tedirgin bir konuda, hem bürokratik pek çok işlemin ortadan kaldırılacak olması, hem de bu alanda çalışan kişilerin sosyal güvenlik şemşiyesi altına girecek olması dikkate alındığında, ev hizmetlerinde çalışanların sosyal güvenliği ile ilgili yapılan yeni düzenlemenin olumlu sonuçlar doğuracağını düşünüyoruz.



İşyerlerinde Kreş Açma

Yükümlülüğü ve Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Bilindiği üzere Gebe Veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik 16.08.2013 tarih ve 28737 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik sadece 4857 Sayılı İş Yasasına tabi çalışan kadın işçileri değil, işyerinde hangi nitelikte olursa olsun bütün kadın çalışanları kapsamaktadır.



Yönetmelik gereğince 100-150 kadın çalışanı olan işyerlerinde emzirme odası, 150’den fazla (151 ve daha fazla) kadın çalışanı olan işyerlerinde ise yurt (kreş) açma yükümlülüğü bulunmaktadır.

Çalışan sayısının tespiti

Emzirme odası ve yurt açma yükümlülüğünün doğması açısından esas alınan kadın çalışan sayısına çocuğunun annesi ölmüş veya çocuğunun velayetini almış olan erkek çalışanlarında dahil edileceği hüküm altına alınmıştır. Bu düzenleme kadın çalıştırmaya yönelik olarak işyerlerinde bir direnç oluşmasını

engellememektedir. Görüşümüze göre emzirme odası ve kreş açma yükümlülüğü açısından işyerlerindeki kadın-erkek toplam çalışan sayısının dikkate alınması (300 çalışandan sonra yükümlülüğün doğması gibi) daha isabetli olacaktır.

Yükümlülüğün belirlenmesinde işverenin belediye ve mücavir alan sınırları içinde bulunan bütün işyerlerindeki kadın çalışanların toplam sayısı dahil edilir. Ancak büyük kentlerde bu sınırların genişliği, işletmenin bütün işyerleri için ortak kreş açılmasını imkansız hale getirmektedir.

Emzirme odası ve kreş nerede açılacak

Emzirme odasının işyerinden ayrı ve işyerine en fazla 250 metre uzaklıkta kurulması gerekmektedir. Yurt işyerine 250 metreden uzaksa işveren taşıt sağlamakla yükümlüdür. Burada servis yükümlülüğü kreş açma yükümlülüğüne bağlı olarak doğan ikinci bir yükümlülüktür. İşverenin taşıt sağlaması aynı zamanda çocukların ulaşımı sırasında doğması muhtemel riskleri de göze alması ve bunlardan sorumlu olması anlamına gelmektedir.

İşletmelerin ortak kreş açmaları

İşverenler ortak oda ve yurt açabilecekleri gibi kamu kurumlarınca yetkilendirilmiş yurtlarla yapacakları anlaşmalarla da yükümlülüklerini yerine getirebilirler.

Yönetmelikte yer alan bu düzenleme yükümlülüğün yerine getirilmesini kolaylaştırmakla birlikte her çalışanın kendi tespit ettiği kreşe çocuğunu bırakabilmesine olanak tanınmalı, anlaşma yapılan kreşin işyerine olan mesafesinin 250 metreyi aşması halinde ulaşımın işveren tarafından sağlanması beklenmemeli bu konuda gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır.

Yükümlülüğün yerine getirilmesinde karşılaşılan diğer güçlükler

Görülmektedir ki işverenin emzirme odası ve bakım yurdu (kreş) açma yükümlülüğü, olası maliyetlere katlanmak bir tarafa, meşakkatli bir takip ve denetim gerektirmektedir.

Yönetmeliğe göre işveren kreş bünyesinde yönetici, sağlık personeli, emzirme odalarında her 10 çocuk için bir kadın çocuk bakıcısı, yurtlarda her 20 çocuk için bir çocuk bakıcısı, temizlik ve beslenme hizmetleri için çocuk sayısına göre yeterli sayıda personel ve nihayet şöför ve servis refakatçisi istihdam edecektir.



Farklı işyeri uygulamaları

Yönetmeliğin uygulanmasına ilişkin güçlükler doğal olarak daha pratik çözümleri arayışlarını beraberinde getirmektedir.

İşverenler, çocuklarının sorumluluklarını çalışanlarına bırakarak özellikle kreş yükümlülüğünün her çalışanın kendi inisiyatifi ile ve işverenin nakit kreş desteği ile çözümlenmesinin daha uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu hususta kurumsal firmaların kreş desteği ya da yardımı adı altında ek yardım ve ödemelere başladığını görmekteyiz.

Bu çerçevede yapılan yardım ve destek ödemelerinin yükümlülüğün yerine getirilmesi olarak değerlendirilmesi ve 6331 Sayılı Yasa ve bağlı Yönetmeliğin uygulayıcısı olan İş Müfettişleri tarafından katı yorumlanmayarak sorunun çözümüne katkıda bulunulması, doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Ancak kamu idaresi, çalışan ve işverenin görüşlerini de alarak Yönetmeliğin uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ile ilgili mevzuatta gerekli düzenlemeleri bir an önce yapmalı ve Yönetmeliği uygulanabilir hale getirmelidir.

Rıza Eroğlu
PwC Türkiye İş Hukuku Hizmetleri
Kıdemli Danışmanı
Tel: +90 212 326 6421
riza.eroglu@tr.pwc.com



PwC Türkiye

PwC, tüm dünyada en üst düzey sektör uzmanlığı ile sunduğu denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri ile müşterilerine aradıkları değeri katar.

157 ülke 195.000'i aşkın çalışanı ile PwC yeni bir yaklaşım ve pratik tavsiyeler üretmek üzere müşterileri ile düşünce, deneyim ve çözüm önerilerini paylaşır.

PwC 1981'den bugüne faaliyet gösterdiği Türkiye'de, İstanbul'da iki, Ankara'da, Bursa'da ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste, yaklaşık 1.400 kişilik profesyonel kadrosu ile Türk iş dünyasının aradığı değeri yaratmak için hizmet sunmaktadır.



PwC Türkiye Ofisleri



Diğer PwC Türkiye Siteleri



Görüş ve önerileriniz için