

# PROJE

YÖNETİM DÜNYASI

Sayı  
28



## DEĞİŞEN PARADİGMALAR

Büyük İstifadan  
Sessiz İstifa'ya...

Çağımızın İş Yaşamında  
Çalışanın Anlam Arayışı 26

Bırakın Çalışanınız  
Hikayenizin Kahramanı Olsun 30

Çevik Proje Yönetim  
Ofisine Giden Yol 52





PMI TR Proje Yönetim Dünyası Periyodik Yayını'nda reklamlarınızla yer alın.

Böylece;

- Türkiye'deki proje yönetimi profesyonellerine ulaşabilir
- Kuruluşunuzu tanıtabilir
- Markanızın bilinirliğini artırabilir
- Yeni bağlantılar geliştirebilir ve
- Bağlantılarınızı güçlendirebilirsiniz.

Proje Yönetim Dünyası alanında basılan online ve offline dağıtımı yapılan tek dergidir.

#### Yayınlanma Tarihleri

Proje Yönetim Dünyası Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 4 kez yayınlanır.

#### Baskı ve Dağıtım

Yayın yaklaşık 1500 adet basılır. Belirli kurumlarda çalışan üst ve orta düzey yöneticilere kurye ile gönderilir. Ayda iki kez İstanbul'da, bir kez Ankara'da ve üç ayda bir İzmir'de yapılan PMI Türkiye Chapter mesleki ve kişisel gelişim etkinliklerinde dağıtılır. Her yıl Ankara ve İstanbul'da gerçekleştirilen Proje Yönetimi Zirvelerinde ve diğer bazı proje yönetimi etkinliklerinde ücretsiz dağıtılır. PMI Türkiye Chapter toplumsal yaygınlaştırma çalışmaları kapsamında, üniversiteler, STK'lar, özel ve kamu sektörü kuruluşlarına yapılan ziyaretler ve sunumlarında ücretsiz olarak verilir.

Yayının pdf versiyonu, PMI Türkiye Chapter web sitesinin dergiler sayfasında yayınlanır

(<http://www.pmi.org.tr/dergiler/>) ve ücretsiz olarak herkes tarafından indirilebilir. Yayının soft hali PMI Türkiye Chapter sosyal medya hesaplarında paylaşılır. Bir çok PMI TR üyesi yayına web sitemiz aracılığıyla ulaşmakta ve bazı üyeler kendi sosyal medya hesaplarında paylaşmaktadır. Yayın, kayıtlı listemizdeki binlerce takipçimize e-posta ile gönderilir.

PMI TR'nin üye sayısı 800'e yaklaşmış olup Türkiye'de 2500'ün üzerinde PMI sertifikalı proje yöneticisi bulunmaktadır.

Proje Yönetim Dünyası'nda reklamlarınızı vermek için [info@pmi.org.tr](mailto:info@pmi.org.tr) adresine göndereceğiniz mesajları bekliyoruz.





**5** Editörden  
Filiz Yilmaz



**7** Başkan  
Hasan Yavuz



**22** Kendi Sahamızda Yeni Oyun Kurguları:  
Futbol Analjisi Kullanmayan Kalmasin!  
Melis Abacıoğlu



**10** Terzinin Söküğü  
Ünsal Atasoy



**26** Çağımızın İş Yaşamında Çalışanın  
Anlam Arayışı  
Burcu Uslu



**14** Sivil Toplum Kuruluşlarında "Çevik  
Yönetim Standartları'nın Önemi ve  
Uygulama Yöntemleri  
Evren Ejder



**30** Bırakın Çalışanınız Hikayenizin  
Kahramanı Olsun  
Zafer Çavdar / Röportaj: Şeyda Gülşener



**18** Büyük İstifa Bize de Uğrar mı?  
Gaye Özcan



**34** Çalışanlarınıza Nasıl Bir Deneyim  
Yaşatıyorsunuz?  
Orçun İrfan



## İmtiyaz Sahibi

HASAN YAVUZ

hasan.yavuz@pmi.org.tr

## Genel Yayın Yönetmeni

FİLİZ YILMAZ

filiz.yilmaz@pmi.org.tr

## Yayın Koordinatörü

ŞEYDA GÜLŞENER

## Editör

SEÇİL HEPER

## Katkı Sağlayanlar

HARUN TÜRBE

SERDAR ÇELİKKOL

## İletişim

Adres: Sanayi Mahallesi Sultan  
Selim Cad. No: 67/1 34415  
Kağıthane, İstanbul

Telefon: +90 212 281 3752

E-posta: [dergi@pmi.org.tr](mailto:dergi@pmi.org.tr)

## Yayın Türü

PMI® Turkey Chapter'ın ücretsiz, üç aylık yayınıdır.

Ulusal ve uluslararası alanda proje yönetimi ile ilgili haber ve içeriklerden oluşur.

- Her hakkı saklıdır.
- Yazı, fotoğraf ve illüstrasyonlar izinsiz kullanılamaz, alıntı yapılamaz.
- Dergide yer alan yazıların ve ilanların sorumluluğu sahiplerine aittir.
- Dergi için yapılan tüm çalışmalar, gönüllülük esası üzerinden gerçekleştirilmektedir.



## 38 Yeteneğin Mobilizasyonu

Zeynep Doğrul Aşar



## 40 Esnek Çalışma Modelleri

Prof. Dr. Yücel Öztürkoğlu



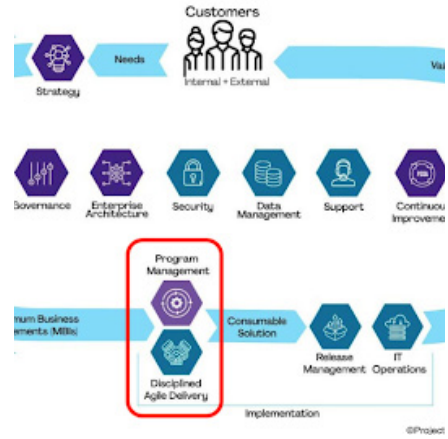
## 44 Büyük İstifa ve Çalışan Deneyimi

Nesrin Fırat



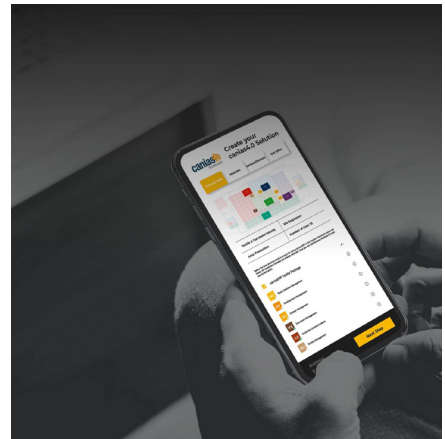
## 48 Büyük İstifa Dalgası İle Gelen Büyük Değişim

Vildan Esenyel



## 52 Çevik Proje Yönetim Ofisine Giden Yol

Eren Özdemir



## 54 Dijital Dönüşüm Projelerinde Başarı

Çiğdem Dönmez





## Filiz Yılmaz

PMI TR Basılı Medya  
Direktörü

EDITÖRDEN

Sevgili Okuyucularımız,

5 Kasım 2022 tarihinde uzun zaman sonra ilk defa fiziksel zirve ile bir araya geleceğiz ve bu dergimizi hem dijital hem basılı olarak yayına hazırlamış olacağız.

Bu sayımızda sizleri ilk olarak Ünsal Atasoy'un, "Terzinin Söküğü" başlıklı yazısı karşılayacak ve bu makalemizde bir Proje Yönetim Ofisinin nasıl olduğunu, neleri hedeflediğini okuyabilirsiniz. Arkasından "Çevik Yönetim Standartları" konusu ile Evren Ejder'in makalesini okuyabilirsiniz.

Bu sayımızın teması olan "Büyük İstifadan Sessiz İstifaya Değişen Paradigmalar"ı sektörün duayen isimleri Gaye Özcan, Melis Abacıoğlu, Nesrin Fırat, Orçun İrfan, Vildan Esenyel, Yücel Öztürkoğlu ve Zeynep Doğrul Aşar'ın kaleminden okuyabilirsiniz.

Burcu Uslu "Çağımızın İş Yaşamında Çalışanın Anlam Arayışı"nı kaleme aldığı kıymetli makalesi ile özveri-ödül, emek-kazanç, huzur-iş ortamı gibi konularda bizleri eskisinden daha çok ve daha derin düşünmeye sevk ediyor.

"Bırakın Çalışanınız Hikâyenizin Kahramanı Olsun" mottosuyla çalışan deneyiminin dününü, bugününü ve yarınını yayın koordinatörümüz Şeyda Gülşener'in Zafer Çavdar'la yaptığı keyifli röportajda okuyabilirsiniz.

Eren Özdemir'in çarpıcı ve değerli tespitleriyle "Çevik Proje Yönetim Ofisi'ne Yol" isimli yeni bir seriye başlıyoruz. Çevik dünyada PYO'ları nasıl evrimleştirmeliyiz sorusuna beraber yanıt aramaya davet ediyoruz sizi.

Çiğdem Dönmez'in "Dijital Dönüşüm Projelerinde Başarı" isimli kıymetli yazısı ile bu sayımızı noktuyoruz.

Fiziksel zirvemizde siz değerli okuyucularımız ile buluşmayı, görüşmeyi heyecanla bekliyoruz.

Keyifli okumalar,

Sevgiyle,

*PMI TR Basılı Medya Direktörü*

*Filiz Yılmaz*



# PROJE YÖNETİMİ | Görsel ve Kolay

 **easy** REDMINE

 **easy** PROJECT



Proje Yönetimi



Portföy Yönetimi



İş yönetimi

Çevik - Kanban ve Scrum



Zaman Takibi



Kaynak yönetimi



Finans Yönetimi



Risk Yönetimi



Proje Şablonları



CRM



Yardım Masası



Devops Araçları



Kişisel Gösterge Tabloları



En iyi PM araçları



Kullanımı kolay



Bulut ya da Sunucuda



100% Mobil

**Size özel çözümlerimizi görüşmek için bize ulaşın!**

 **TECHVISOR**  
CONSULTANCY

info@techvisor.com.tr  
www.techvisor.com.tr





## Hasan YAVUZ

MSc. PMP

PMI Turkey Chapter  
Yönetim Kurulu Başkanı

# BAŞKANDAN

### Değerli Değişim Liderleri,

Yılın 3. çeyreğini kapatırken PMI Türkiye Chapter olarak güzel çalışmalarımızı tamamladığımızı söylemek isterim. Yılın başında 667 üye ile başlayan yolculuğumuz 896 üyeye ulaşmıştır. 15. yılımızda bu büyük başarıya ulaşmak bizleri çok mutlu etmiş ve yeni projeler için yüreklendiren itici bir güç olmuştur. Bu büyük başarıda aşağıda özetini verdiğim projelerimiz ve işlerimizde büyük inancımızla çalışan 150'nin üzerindeki Gönüllü Ekibimizin emekleri vardır.

*Yılın ilk 9 ayını kısaca özetlemek isterim:*

- PMBOK 7'nin Türkçe sürümü Optimist kitapevinde satışa sunuldu ve kısa sürede proje yöneticilerinin yüksek ilgisini gördü. Şimdiden yaklaşık 1.000 proje yönetimi ve değişim liderine kitap ulaştı.
- İnşaat sektöründeki Proje Yönetim eğilimlerine yönelik bir profesyonel gelişim aktivitesi ve Youth and Social Impact çalışmalarımız kapsamında İtalya Chapter'ı ile ortak etkinlik yaptık. Ayrıca, İnşaat sektörü çalışanları için PMI'nın bu sene çıkardığı Construction Professional in Built Environment Projects (PMI-CP)™ sertifikasına yönelik ülkemizde çalışmalara başladık. Sektör çalışanlarına ulaşmaya başladık.
- Start-up'lara ve üniversite öğrencilerine yönelik proje yönetimi (CAPM Eğitimleri) bilgilendirme eğitimlerimiz devam ediyor. Proje 101 eğitimini hazırlayarak eylül başında ilk eğitimimizi tamamladık. Profesyonel Gelişim Aktivelerimizi (PGA) ağustos ayı itibariyle fiziksel olarak da yapmaya başladık.
- Kurumsal üyelerimiz olan IAS, Meteksan Savunma, Yapı Merkezi, Intertech, Turner, Medyasoft, Logo ve Kuveyt Türk'e, Huawei eklendi ve 9 farklı firma ile iş birliğimizi devam ettiriyoruz.
- Kolaylaştırma grubu olarak ifade ettiğimiz ve sertifika almaya yönelik çalışmalarımız olan PMP, DA, BA ve Risk alanındaki çalışmalarımız durmaksızın devam etti.
- Bu yıl ilk kez Proje Yönetimi alanında "English Academy" faaliyetlerimiz hayata geçti. Burada proje yönetimi alanındaki konuları İngilizce olarak tartışarak yetkinliklerimizi geliştirmeyi hedefliyoruz.
- Kadın Değişim Liderlerimiz için mentörlük, iş birliği programımız olan "Women In Projects (WIP)" çalışmamızı 8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde başlattık. Dünya Kadın Mühendisler gününde 2. etkinliğimizi tamamladık ve bazı sivil toplum kuruluşlarına mentörlük yapmaya devam ediyoruz.
- Mentörlük tarafında ise proje yönetimi alanında mentör-mentee eşleşmelerimizi [www.mentorink.com/pmi-tr/home](http://www.mentorink.com/pmi-tr/home) adresinden yapmaya devam ediyoruz. 110'nun üzerinde eşleşme ile uzun zamanların en yüksek eşleşmesi ile devam etmekteyiz.
- 29 Mayıs 2022 tarihinde "Geleceği Keşif: Yeni İş Modelleri" teması ile Dijital Zirvemizi ve temmuz ayında gençlere yönelik Gençlik Zirvemizi tamamladık. İki zirvede toplamda 1.000 farklı kişiye ulaşarak, ülkemizde proje yönetimi farkındalığını artırmaya çalıştık.
- Yılın 2. yarısı LinkedIn üzerinden Disciplined Agile (DA) ile ilgili canlı yayınlar yaptık. Gelecek yıllarda Construction Professional in Built Environment Projects (PMI-CP)™, Wicked Problem Solving, Citizen Developer ve Organizational Transformation sertifikalarına yönelik farkındalık çalışmalarımızı da yapmayı planlıyoruz.
- 19. IPM Day'i 3 Kasım Perşembe günü çevrimiçi ortamda zirve eski proje yöneticileri deneyimleri ile kutlayacağız.
- 5 Kasım Cumartesi günü İTÜ'de pandemi sonrası ilk fiziksel zirvemizi yapacağız. Yaklaşık 500 kişiye ulaşacağımız zirvemizde "Sürdürülebilirlik: İnsan, Çevre ve İş" temasını işleyeceğiz. Bu konuyu seçme amacımız dünyadaki enflasyon, savaş, iklim, pandemi ve tedarik zinciri krizleri sonrasında sürdürülebilirlik konularının öneminin daha da artmış olmasıdır. PMI'nın raporlarında gelecek 5 yılda şirketlerin 3'te 2'sinin Environmental, Social and Governance (ESG) amaçlarına ulaşmak için politikalarında değişiklik yapacağı sonuçlarını görmekteyiz. Ayrıca, pandemi bu alandaki farkındalığı da artırmıştır.

### Yeni İş Yapış Şekilleri Bakış:

Proje Yönetimindeki eğilimlere baktığımızda dijital dönüşüm ile dünyada Proje Yönetiminin, Değişim Yönetimini etkin ve verimli yöneten bir disipline dönüştüğünü görüyoruz. PMI Global de yeni stratejisi olan PMI 4.0 (Yeni alanlarda büyüme temelli) ve PMBOK 7 (prensiplere dayanan proje yönetimi ve bütüncül bakış açısı ile projelerin yönetimi) ile buna vurgu yapmaktadır.

Değişim Liderlerinin yakın zamanda başa çıkması gereken konular arasında, hibrit ve etkili takım yönetimi, problem tanımlama ve çözümü (PMI'da Wicked Problem Solving metodu), yapay zeka ve robotik süreç otomasyonu (PMI'da Citizen Developer), Değer Yönetimi Ofisleri aracılığı ile projelerin yönetilmesi konuları göze ilk çarpanlardır.

Ayrıca, Covid 19'un etkisi ile daha da gözler önüne serilen iklim değişikliği, demografik değişimler ve iş gücü eksiklikleri ve değişimleri (büyük istifa ve sessiz istifa (#TangPing) hareketleri) gibi konular da başa çıkmamız gereken önemli konular arasındadır.

Bir sonraki sayıda buluşmak üzere, sağlık ve esenlikler dilerim.

Saygılarımla,



# PMI TÜRKİYE ÜYELİĞİNİN AVANTAJLARI

PMI TR aracılığı ile  
yeni bağlantılar  
edinin

Ekibimizle  
Sürekli Bilgi  
Paylaşımında  
Bulunun

Yıl içerisinde  
İstanbul'da 21,  
Ankara'da 11 ve İzmir'de 8 kez  
düzenlenen  
**PGA etkinliklerine  
ücretsiz katılın**

Seminerler,  
çalışma gruplarına  
ücretsiz katılın

Gönüllülük  
faaliyetlerinde  
bulunma  
fırsatlarından  
yararlanın

PMI EF ve CAPM  
eğitlerimizde  
**gönüllü  
eğitmen olun**

**PMI**  
summit

PMI Zirvelerine  
indirimli katılın.

**İNDİRİM**

**PDU**

PMP  
Sertifikasına  
sahipseniz  
**daha fazla PDU**  
kazanma şansı  
yakalayın

PMI TR  
Yönetiminde  
görev alma  
fırsatına sahip  
olun



Yönetim  
Kurulu  
seçimlerinde  
**oy kullanın**

R.E.P. tarafından  
verilen eğitimlerden  
**indirimli  
faydalanın**



Project  
Management  
Institute.  
Turkey





POWERING THE PROJECT ECONOMY™



Attend a PMI SeminarsWorld® event virtually or in-person to gain the capabilities and skills you need to turn ideas into reality.

Our events are an intensive immersion in learning, offering significant PDUs, networking opportunities and are a valuable asset for your career.



Visit [pmi.org/events](https://pmi.org/events) for our current event listing.



# TERZİNİN SÖKÜĞÜ

PMI TR olarak Proje Yönetim Ofisini 2021 yılında tekrar hayata geçirdik. Proje Yönetim Ofisi ve Kurumsal Gelişim Direktörlüğü olarak hizmet vermeye başlayan direktörlüğümüz, ilk olarak Proje Yönetim Ofisi başlatma belgemiz ile tüm gönüllülerimize, kurduğumuz Proje Yönetim Ofisinin nasıl olacağını, neleri hedeflediğini anlattı.

PMI TR PYO'nun misyonu; PMI TR'nin misyonunu ve stratejik hedeflerini yerine getirebilmesine yardımcı olmak için, etkili ve verimli bir şekilde projeleri önceliklendirmeyi ve yönetmeyi sağlayacak, tutarlı proje yönetim araç, bilgi, yetenek, teknik ve pratiklerini uygulamak ve yaygınlaştırmaktır.

*PMI TR PYO'nun fonksiyonel hedefleri arasında şunlar bulunmaktadır:*

- Yürütülen tüm projelerin takibini sağlamak ve durum raporunu paylaşmak.
- Proje dokümanlarının merkezileştirilmesini sağlamak.
- Proje ve ekip bağımlılıklarını etkin olarak yönetmek.
- Stratejik hedeflere uygun projeler üretmek, yönetmek ve bu projelerin takibini sağlamak.
- Projelerin önceliklerinin belirlenmesini sağlamak.
- Program seviyesinde takip edilmesi gereken projelerin tespitini yapmak.
- Projeler için doğru başarı metriklerinin oluşturulmasını sağlamak.
- Uygun proje yönetimi yaklaşım ve yöntemlerinin uygulanmasını sağlamak.
- Doğru geliştirme yaşam döngülerinin seçilmesini sağlamak.
- Fayda gerçekleştiriminin takibini sağlamak.



**ÜNSAL  
ATASOY**

SST Teknoloji  
Proje Yönetim Ofisi Lideri







*Bununla birlikte PMI TR PYO aşağıdaki kurumsal hedefleri de görev edinmiştir:*

- Süreçlerde iyileştirilmesi gereken noktaların tespiti.
- Kurumsal şeffaflığın artırılmasını sağlamak.
- Kurumsal hafızanın oluşturulmasını ve korunmasını sağlamak.
- Bilgi, iletişim ve paydaş yönetiminin etkinliğini artırmak. Projelerin etkin yürütülmesi için organizasyon şemasının çıkartılmasını sağlamak.
- Rol, sorumluluk ve hizmet fonksiyonlarının belgelendirilmesi.

PMI TR PYO olarak tamamen çevik bir kurulum süreci içerisindeyiz. Kapsamlı bir dokümantasyon yerine yalın çalışır süreçleri hayata geçirmeye çalışıyoruz. İş gerekçesi, proje başlatma belgesi gibi projenin temel belgelerinin en yalın hallerini standartlaştırıp kullanımlarını sağlamayı hedefliyoruz.

PMI TR PYO bu yıl “Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki” programı, “Kolaylaştırma Grupları” programı ve bağımsız projeler olmak üzere PMI 4.0 strateji hedefleri ile uyumlu olacak şekilde çeşitli projeler yürütmektedir.

Kolaylaştırma grupları, üyelerimizin sertifikasyon süreçlerini kolaylaştırmak adına kurulmuş aktif öğrenme ortamlarıdır. Katılımcıların almak istedikleri sertifikalar ile ilgili olarak PMI kaynaklarını çalışarak anlattıkları ve sertifikalı mentörler eşliğinde desteklendikleri bir ortamdır.

Kolaylaştırma Grupları programında, daha önceki yıllarda gerçekleştirdiğimiz PMP, PBA (Professional Business Analyst), DA (Disciplined Agile) kolaylaştırma gruplarının yenilerini gerçekleştirirken, ilk defa RMP (Risk Management Professional) kolaylaştırma grubunu da bu yıl hayata geçiriyoruz. PMP kolaylaştırma grubunun 5.si, PBA kolaylaştırma grubunun 2.si, DA kolaylaştırma grubunun 2.si bu yıl içerisinde gerçekleştiriliyor. Siz de ilgili sertifikaları özgeçmişinize eklemek isterseniz kolaylaştırma gruplarına bekleriz. PMI ve PMI TR üyesi olmanız yeterli. İlk defa üye olacaklar için PMI TR üyeliğini de ücretsiz olarak size verebileceğimiz bir kod ile gerçekleştirebiliyorsunuz. Bunu da aklınızda bulundurmanızda fayda var.

Bu yıl Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki programımızın en önemli projesi “Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık” (DEI) olarak ele aldığımız ve projelerde kadın üzerine odaklandığımız “Women in Projects” projesi. Gönüllülerimiz yıl içerisinde farklı etkinliklerle boy gösterirken bir yandan da kadına odaklı STK ve organizasyonlar için kurumsal ve bireysel proje yönetimi mentörlüğü vereceğimiz bir hizmeti de hayata geçirmiş olacağız. Bununla birlikte PMI etik kurallarında “Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık” başlığının ayrıca yer alması için diğer ülkelerdeki PMI birimleri ile iş birliği yapmaktayız. Proje sonunda PMI TR için bir “Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık” politikasının ortaya çıkarılması ve organizasyon içinde yalnızca bu konularla uğraşacak bir yapının kurulması da planlanıyor.



Gartner 2024'e kadar yeni iş uygulamalarının %65'inin Low-code ve No-code platformlarla geliştirileceğini öngörmektedir. PMI 4.0 stratejisi ile uyumlu olacak şekilde PMI Citizen Developer sertifikasyonu ve eğitimleri bu konuya odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre BT karar vericilerinin %86'sı dijital dönüşümlerin önündeki en büyük engelin yazılım geliştirme kaynağı kısıtı olduğunu belirtiyor. Bu sorunu çözmeye odaklanan Citizen Development kavramı gelecekte daha sık karşılaştığımız bir konu olacak. Biz de Citizen Developer projemizle bu konuya ışık tutmak ve bu konuda farkındalık oluşturmak istiyoruz. Böylelikle şirketlerin konuyla ilgili olarak şimdiden pozisyon almalarına katkı sağlamış olmayı hedefliyoruz.

PMI TR English Academy, ilk defa hayata geçirdiğimiz proje yönetimi konuları odağında yapısal bir İngilizce akademisi. Türk olmayan mentörler eşliğinde kendi seviyenize göre oluşturulmuş sınıflarda proje yönetimi kavramları üzerinden İngilizce olarak iletişim kurduğunuz bir oluşum. Bu oluşum İngilizce konuşma yetkinliğinizi geliştirmenize olanak sağlamasının yanı sıra çoklu kültürlü yapısıyla nasıl proje yönetildiğine dair fikir alışverişinde bulunabileceğiniz de bir ortam sunuyor. Yıl sonuna sonra Meet & Greet etkinliğiyle çevre ülkelerdeki PMI birimleri ile tek seferlik bir etkinlik yapmayı da planlıyoruz.

PMO Buluşmaları ile ülkemizdeki Proje Yönetim Ofislerini bir araya getirmeyi, ortak sorunları, iyileştirme önerilerini konuşmayı ve Proje Yönetim Ofisleri için bir ağ oluşturarak Proje Yönetim Ofislerinin daha da yakınlaşmalarını sağlamayı hedefliyoruz. Proje Yönetim Ofislerine özgü PMI literatürüne katmayı planladığımız bir kitapçık hazırlamak da proje hedeflerimiz arasında.

PMI TR Blog projesi bir tekrar canlandırma projesi. PMI TR web sitesinin altında daha önce hayata geçmiş ama istenen etkiyi oluşturamamış bir yapı PMI TR Blog. Planlama aşamasını tamamladık, yürütme aşamasına geçmek için son hazırlıkları yapmaktayız.

*Projelerimizin hepsinin durumlarına bakmak isterseniz aşağıdaki görsel size yardımcı olacaktır.*

PMI TR olarak daha iyi ürün ve hizmetler üretebilmemiz için PMO'yu hayata geçirdik. PMI TR PYO, PMI TR gibi her gönüllüsü bir proje yöneticisi olan bir organizasyon için, terzinin kendi söküğünü dikme çabası. PMI TR'nin 15. yılı içinde bulunduğumuz bu dönemde, bugüne kadar gönüllülerimiz sayesinde üyelerimiz ve ülkemiz için değer üretmeye çalıştık. Sizin desteklerimiz olmadan daha güçlü ürün ve hizmetler üretemezdik. Destekleriniz ve her zaman yanımızda olduğunuz için teşekkürler.

## Proje Durum İzleme 2022

Projeye Adı	Annual PL	Status	Program	Oran	Öncelik	Proje Yöneticisi	Proje Ekibi
DEB Partnership with other PMI Chapters	<input checked="" type="checkbox"/>	Planlama	Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki Programı	PMO	Yüksek		İsmail Kışe
Women in Projects : DEB	<input checked="" type="checkbox"/>	Yürütme	Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki Programı	PMO	Yüksek	Yiğit Çağır	TBD
KVA CRM proje yönetimi işbirliği	<input checked="" type="checkbox"/>	Foibe	Kurumsal Gelişim Programı	PMO	Yüksek	Burcu Güleç	TBD
Citizen Developer	<input checked="" type="checkbox"/>	Planlama		PMO	Orta	Kerem Tokat	Sevan Kuru
English PMP Facilitation Group	<input type="checkbox"/>	İdea		PMO	Düşük		
Kuveyt Türk için BA Workshop	<input checked="" type="checkbox"/>	Foibe		PMO	Yüksek	Devlet İpcanli	Ece Sönmez, Melisa Aliyazıcıoğlu
PMO Buluşmaları	<input checked="" type="checkbox"/>	Foibe		PMO	Yüksek	Devlet Özpınar	Mahvender Kalkan
1. RMP Kalaylaştırma Grubu 2022	<input checked="" type="checkbox"/>	Planlama	Kalaylaştırma Grupları Programı	PMO	Yüksek	Eda Tarus	Furkan Gül
2. DA Kalaylaştırma Grubu 2022	<input checked="" type="checkbox"/>	Planlama	Kalaylaştırma Grupları Programı	PMO	Yüksek	Ece Sönmez	Melisa Aliyazıcıoğlu
3. PBA Kalaylaştırma Grubu 2022	<input checked="" type="checkbox"/>	Yürütme	Kalaylaştırma Grupları Programı	PMO	Yüksek	Emre Emre Uçat	Burcu Güleç
5. PMP Kalaylaştırma Grubu 2022	<input checked="" type="checkbox"/>	Yürütme	Kalaylaştırma Grupları Programı	PMO	Yüksek	Zehra Kural	Tuba Kızılcı
PMI TR English Academy	<input checked="" type="checkbox"/>	Yürütme		PMO	Yüksek	Devlet İpcanli	İnsaf Bektaş, Mahvender Kalkan
PMI TR Blog	<input checked="" type="checkbox"/>	Planlama		PMO	Orta	Ceren Özoğlu	Seyri Öztürk
PMO Kurulumu	<input checked="" type="checkbox"/>	Yürütme	Kurumsal Gelişim Programı	PMO	Orta	Ornel Masoy	TBD
Startap'lar için Proje Yönetimi	<input type="checkbox"/>	Yürütme		PMO	Yüksek	Günhal Beğitli	TBD
PMI Chapter Xchange	<input type="checkbox"/>	Foibe		PMO	Orta	TBD	TBD
CAPM Center'inin geliştirilmesi	<input type="checkbox"/>	İdea		PMO	Düşük		

**PMI TR olarak daha iyi ürün ve hizmetler üretebilmemiz için PMO'yu hayata geçirdik. PMI TR PYO, PMI TR gibi her gönüllüsü bir proje yöneticisi olan bir organizasyon için, terzinin kendi söküğünü dikme çabası.**





DEG  
DAL ENGINEERING GROUP

*Sponsorluğunda*



Project  
Management  
Institute®

GLOBAL STANDARD

Proje Yönetimi  
Bilgi Birikimi Kılavuzu

# PMBOK® KILAVUZU

Yedinci Sürüm

PMI Türkiye Tarafından Türkçeleştirilmiştir.

ve Proje Yönetimi  
Standardı

ANSI/PMI 99-001-2021



# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA “ÇEVİK YÖNETİM STANDARTLARI”NIN ÖNEMİ VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ

Dünya üzerinde canlı ya da cansız varlıklar üzerinde ortaya çıkan her bir sorun krize dönüşme ve tüm dünya üzerinde etki bırakma potansiyeline sahip olabilmektedir. Pasifik Okyanusu'nda yaşanabilecek büyük bir tanker faciası onlarca canlı neslinin tükenmesine, döviz kurunda yaşanan dalgalanmalar insanların ekonomik açıdan durumunun kötüleşmesine, dünyanın farklı noktalarında ortaya çıkan ve pandemiye dönüşen salgınlar sağlığımızın bozulmasına neden olabilmektedir. Öte yandan ülkemizde yaşanan bir afet, maddi yıkımların yanı sıra ruhlarımızda da derin etkiler bırakabilmektedir. 21. yüzyılın küresel ortamında kriz; “Başta insan olmak üzere canlıların; nüfusunu, yaşam şartlarını, psikolojilerini, ekonomilerini, inançlarını ve kurallarını etkileyen ve ortak bir riske dönüşen” tamamen sosyolojik bir olgudur. Bu ortak riski yönetmek için ortak bir akıl oluşturmamız gerekmektedir. Ortak akıl kavramında ise bir orkestra şefi gibi orkestrayı kontrol etmesi gereken devlet, aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Risk sahipliğinin yetersiz kalması durumlarında, azaltma stratejisi ile özel sektör, uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleriyle orkestranın arkasında dahi olsa görülmektedir. Sivil toplum kuruluşları (STK) ise küreselleşmenin etkisiyle günden güne etkili bir aktör olma yolunda önem kazanmaktadır. Günümüzde ise, güçlü kamu otoritesi, orkestra şefi olmayı tercih etmiş ve birkaç kurumunu birinci kemana oturarak kriz orkestrasını sivil toplum kuruluşları ile yönetmeye karar vermiştir.

Ülkemizde kriz-acil alanında en çok proje geliştiren sektör olan sivil toplum, bu kısa özetten çok, tarihi geçmişi ve felsefi temeli olan bir oluşumdur. Sivil toplum; “Ben diline sahip bir bireyin biz olma yolculuğudur. Toplumun bir parçasını sivil bir bireysellikte algılayıp evrensel enerjije destek olabilmektir.” Her birey bir toplumun parçası olduğundan sosyal farkındalık ve



**EVREN  
EJDER**

Yeryüzü Doktorları Derneği  
Kapasite Geliştirme Koordinatörü





sosyal fayda hepimizin içine kazanmıştır. Bu kazanmış duygu ile yoğrulan sivil toplum projeleri başlangıçta düşünsel temelde nüveleri oluşturulmuş, daha sonra gönüllü birkaç hareket ile pratikte vücut bulmuş oluşumlardır.

Felsefi altyapısının yanı sıra STK'ların çoğu belirli bir soruna çözüm arayan ve bunu misyon edinen örgütlerdir. Bu amaç belirleme sürecinin ardından profesyonelleşme ve kurumsallaşma rüzgârlarının etkisiyle 3. sektör; yönetim biliminin güçlü yanlarını bünyesinde toplamayı hedefleyerek 2000'li yılların başından itibaren hızlı bir kurumsallaşma dönüşümü başlatmıştır. Kurumsallaşma yolculuğu STK'lar arası rekabeti de arttırmıştır. Böylece, finansal sürdürülebilirlik, stratejik planlama ve yönetim, gönüllü yönetimi, saha yönetimi ve kaynak oluşturma faaliyetleri kurumların gündeminde daha sık yer almaya başlamıştır. STK'lar hizmet vermeye odaklanırken finansal sürdürülebilirlik ilkesi ile yüzleşmiş, bunun sonucunda da fon arayışlarına olan talep hızla artmış ve proje bazlı organizasyon yapılanması ortaya çıkmıştır. Ülkemizde henüz bu dönüşümü gerçekleştirilemeyen sivil toplum matris yapıda kalmış olmasına rağmen proje alanında uzmanlaşarak güçlü bir yan oluşturabilmiştir. Bu durum birçok STK'nın fikir üretmek, fikri projelendirmek ve bunu yönetmek konusunda ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çevik yönetim ve sivil toplumda uygulanan proje yönetimi temelde benzer düşünce ve bakış açısına sahiptir. Sivil toplum dünyası proje ya da operasyonel bazda aktif bir rol üstlenirken çevik yönetim kapsamında yer alan ilkeler

kurumların en çok kullanabileceği maddelerin başında gelmektedir. Projelerinizde üretilen çıktılar, canlı temelliye verdiğiniz hizmetin kalite standartları altında olması söz konusu değildir. Bu nedenle %100 oranında kalite ve sürekli iyileştirme sosyal fayda kapsamına sahip projelerde en önem verilen başarı kriterlerindedir.

Küçük yinelemeler haline nihai hedefe giderken, sonuçları aşamalar halinde görmek sorun analizi ile kapsamı belirlenen sosyal fayda projeleri için oldukça önemlidir. Sosyal sorumluluk projeleri genellikle hizmet verdiği alan ve hedef kitle bakımından kırılğan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle verimliliği artırmak adına küçük parçalar halinde ilerlemek, muhtemel sorunları uygulama sürecinin başında görmeyi ve buna göre aksiyon almayı sağlayacaktır. Öte yandan tecrübe sahibi olunmayan yabancı bir coğrafyada gerçekleştirilecek projelerde toplumsal, ekonomik ve hatta siyasi farklılıklar büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda yürütülen projeyi aşamalı olarak geliştirmeyi öngörerek, bu aşamalar sırasında mümkün oldukça esnek davranmaya olanak tanıyan sistemleri tanımak ve iletişim halinde olmak önem taşımaktadır.

Uygulanan projeler planlama aşamasında yinelemelere ihtiyaç duyduğu gibi yürütme sürecinde de pek çok soruna kısa ve hızlı yanıtlar bulmaya ve uygulamaya ihtiyaç duyacaktır. Aniden ortaya çıkan değişiklik ihtiyaçları hızlıca organize edilip, projeye dâhil edilebilir. Tamamlanan her yinelemede çıkan hizmet doğrudan faydalanıcıya iletilir ve değişim konusunda kullanıcının geri bildirimleri alınabilir.



Her birey bir toplumun parçası olduğundan sosyal farkındalık ve sosyal fayda hepimizin içine kazanmıştır. Bu kazanmış duygu ile yoğrulan sivil toplum projeleri başlangıçta düşünsel temelde nüveleri oluşturulmuş, daha sonra gönüllü birkaç hareket ile pratikte vücut bulmuş oluşumlardır.





Çevik Yönetim, sivil toplum alanında bir düşünüş biçimini de temsil etmektedir. Bu düşünüş biçimi, “verimli ve üretken bir şekilde değişime uyum sağlayıp faydalanıcıya ihtiyaç duyduğu yüksek değeri en kaliteli şekilde üretmeye çalışmak” şeklinde ifade edilebilir. Bu düşüncenin temelini oluşturan birtakım değerler mevcuttur. Bunlar: ekip olmak, iletişim, değişime uyum sağlayabilmek hatta değişimi yaratan taraf olabilmektir. “Kurumsal Çeviklik”, “İhtiyaçlara Yönelik Hizmet” ve “Yüksek Ekip Çalışması” gibi kavramların kriz-acil durum projelerinde ve operasyonel çalışmalarda ne kadar önemli olduğunu ülkemizde meydana gelen afetler sonrasındaki süreçte acı bir şekilde gözlemledik. Arama-kurtarma faaliyetlerine katılan pek çok STK, güçlü takım çalışması, hızlı uyum, değişim odaklı olma ve yineleme temelli operasyon kurguları ile pek çok mucizeyi gerçekleştirerek toplum olarak hepimizin yüzünü güldürmüştür.

Saha yönetiminde çevik yaklaşımını ne kadar gerçekleştirirsek gerçekleştirelim operasyonel bir değişim kurumsal başarı için yeterli değildir. Asıl başarı yönetsel zihniyet değişimi ile sağlanabilir. Ekip olabilmenin önemini kavrayarak, iletişimi arttırarak, kişilerin inisiyatif aldığı ve kendini geliştirdiği bir kültür oluşturmak ve çevik düşünce tarzını içselleştirmek kurumlarda oldukça önemlidir. Böylece çevik proje yönetimini uygulamaya çalışan organizasyonlara değil, sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik çevik refleksler geliştiren organizasyonlara ulaşılabilir. Bu durumda öğrenme modundaki liderlik öğretisi kurumlarda ön plana çıkarılarak her liderin kendi eksikliklerini tespit etmesi ve zorlayıcı eğitim düşüncesini kendisi için geliştirmesi gerekmektedir.

Peki nereden başlayalım? Bizler neler yapıyoruz? İlk aşama açıklık ilkesi ile hareket etmektir. Hepimizin bildiği Kaizen (sürekli iyileştirme) fikri ile çalıştığınız ortamdaki zayıf, güçlü yönleri ve israf nedenlerini tanımlayabiliriz. Yapılacak beyin fırtınası toplantıları ile proje ekibinin düşünceleri alınarak bunları kan-ban tahtasında takip etmek ilk adım için en iyi seçenektir. Ekipten gelen fikirlerin uygulanabilir olduğunu görmek çevik yönetim prensiplerine bağlılığı arttıracaktır. Proje için belirlenen yönetimin sisteminin ardından standartların iş birliği ile tanımlanması ekibin iş yapış standardını ortaya koyacaktır. Başlangıç sürecinde tanımlanan bu standartlara ek olarak paydaş analizi sivil toplumdaki proje yönetimi için en önemli kavramdır. Faydalanıcıya %100 kalite ile ulaşmanın kontrolü için; Done of Done (DOD) mutlaka detaylı bir şekilde ortaya çıkarılmalıdır. Farklı coğrafyadan farklı kültürlerle çalışmanın bilincinde olmak olmazsa olmazdır. Planlamada yürütülen çevik adımlar ile yürütme sürecinde çevik uygulama ve yineleme odaklı iş yapma kültürü desteklenmelidir. Projenin değer tanımları ve krizle mücadele sürüm planlamasının yapılması ve temanın belirlenmesi ve son olarak tüm paydaşlarla iletişim halinde kalarak kullanıcı öyküleri ile epiklerin tanımlanması gerekmektedir.

Krizle mücadele eden her sivil toplum çalışanı derecesi farklı olmakla birlikte bir Scrum uzmanıdır. Önünde mutlaka bir engel vardır ve bu engeli kaldırmanın







alternatiflerini her zaman analiz eder ve sorgular. Projelerde yer alan personelinizi sorun çözümüne odaklı olarak geliştirmelisiniz. Meşhur sözü unutmayın: Başarının %90'ı iletişimde saklıdır.

Geliştirme Takımı oluştururken ekip üyelerinizin farklı renklerden olması konusunda özen gösterin. Proje Yönetim Ekibi, Kurumsal İletişim, Saha, Gönüllü Yönetimi, Bağış ve Muhasebe departmanlarından belirli sayıda kişilerin katılmasına izin verin. Küçük takımlar ile kriz bölgelerine yönelik özel çözüm önerileri geliştirin. Kuraklık ile ilgili ayrı bir ekip, kriz-acil durumları için ayrı bir ekip gibi farklı hizmet alanı için farklı takımlarla çalışın. Unutulmaması gerekir ki her şeyden önce cesur adımlar ile değişimi istemek en önemlisidir. Bu süreçte yalın yaklaşıma destek veren proje yöneticisi gereklidir. İlk adım her zaman toplantı revizesidir. Günlük Scrum toplantıları ile krizleri yönetmeyi denemek daha kolaydır. Hafta sonlarında retrospektifler ile durumu toplamak yeterli olacaktır. Belirlenen izleme-değerlendirme standartları ile süreçleri takip edin.

Fikirimce, en önemli konulardan biri de “Öğrenilen Dersler” kavramıdır. Sivil toplumun kurumsal kapasitesinin artırılmasında ve krizlere yönelik benzer çözümlerin kullanılmasında öğrenilen dersler en önemli kurtarıcımız ve yardımcımızdır. PMI'ya göre öğrenilen dersler kavramı, neyin doğru neyin yanlış gittiğini analiz etmek amacıyla hazırlanan kayıtlardır. Bu kayıtların bir merkezde toplanıyor ve daha sonra tekrar proje yöneticilerinin kullanımına sunuluyor olması, çok daha koordineli bir çalışma yaratacağından öğrenime daha fazla katkı sağlayacaktır. Öğrenilen derslerin sonraki proje yöneticilerine fayda sağlayabilmesi için yazım biçimi de çok önemlidir. Makale şeklinde yazılan öğrenilen derslerin hem yazımı hem de okunması zordur. Bu nedenle öğrenilen dersler, sonraki proje yöneticilerinin kolay kullanılabilmesi amacıyla “Kontrol Listesi – Checklist” haline dönüştürülmelidir. Öğrenilen dersler arttıkça kontrol listesi de genişleyecek ve gelecekte bir proje yöneticisi kendisinden önce ne tip hatalar yapılmışsa bu hatalara düşmemek için tüm detayları kontrol ederek, gerekli doğrulamaları gerçekleştirmiş olacaktır.

Son olarak, Türkiye’de sivil toplum maalesef ön yargılar altında ezilmektedir. Bağış odaklı fon toplayan pek çok organizasyonun Çevik Proje Yönetimini uygulaması, şeffaf bir ortam sağlama konusunda destek sağlayacaktır.

Krizlerin hala büyük bir risk olduğu günümüz dünyasında, bu krizlerin küresel sorunlara dönüşmemesi için uyum yeteneğimizi tüm sektörlerde geliştirmemiz gerekmektedir. Özellikle insanlığı etkileyen krizlere bir şekilde çözüm üretmeyi misyon edinen sivil toplum kuruluşları için bu çevik ruh daha yaygın ve derin olmalıdır. Çevikliği benimseyen ve başarıyla hayata geçiren organizasyonlar yalnızca daha iyi hizmet üretmekle, daha yüksek faydalanıcı memnuniyeti elde etmekle ve daha iyi iş süreçleri tasarlanmasını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda kurumlar içerisindeki öğrenme kültürünü de oluşturacaklardır.

# BÜYÜK İSTİFA BİZE DE UĞRAR MI?

Son birkaç yıldır gündemde olan “Büyük İstifa Hareketi”nde Çalışma İstatistikleri Bürosu verilerine göre 2021 Aralık ayında Amerika’da 4,4 milyon (toplam işgücünün %3’ü), 2021 yılında ise toplam 47,8 milyon çalışan işini bıraktı. Bu yeni bir rekor demek. Ayrıca Willis Towers Watson’ın “2022 Küresel Faydalar Tutumları Anketi”ne göre, çalışan nüfusun %44’ü aktif olarak iş arıyor. Pandeminin getirdiği ani değişim farklı açılardan iş dünyasını etkileyerek istifaların bu kadar yükselmesine neden oldu diyebiliriz.

## Hayat, sevmediğin bir işi yapmak için çok kısa

Indeed’in yaptığı bir ankete göre istifa eden 1.000 kişinin %92’sinin, pandemiyle beraber “hayatın sevmediğin bir işi yapmak için çok kısa olduğunu” hissetmeye başladığını ortaya koydu. Yani pandemi bize sağlığını her şeyden önemli olduğunu bir kez daha hatırlatmış oldu.

## “Büyük İstifa Dalgası” şartlar nedeniyle Türkiye’de yaşanmıyor

Verilere bakıldığında, istifa dalgasının somut bir şekilde görüldüğü ülkelerde, çalışanlar gerek devletin işsizlik desteği gerekse de şimdiye kadar kendi imkânlarıyla yaptıkları birikim sayesinde nispeten daha rahat davrandılar. Çalışanların, bu desteğin güvencesiyle bir süreliğine de olsa işsiz kalmayı göze alabildiklerini rahatlıkla ifade edebiliriz.

Ancak Türkiye için aynı şeyi söyleyemeyiz. Ülkemizde “istifa dalgası” denebilecek kadar büyük bir olay yaşanmadı. Türkiye’deki çalışanlar, birikimleri olmadığı, hatta birikim yapmakta zorlandıkları için işlerini kaybetmeyi göze alamıyorlar. İşverenler, artan maliyetler nedeniyle şartları iyileştirmekte zorlanıyorlar. Daha iyi bir çalışma ortamı bulan nitelikli çalışanlar ise yurtdışını ya da yurtdışı menşeli şirketleri tercih ediyor. Yani istifa dalgası Türkiye’deki şartlar nedeniyle batıdaki şekliyle yaşanmıyor, aksine uzun süredir gündemde olan nitelikli iş gücünün kaybı gün geçtikçe artıyor.



**GAYE  
ÖZCAN**

HumanGroup  
Kurucusu







## Well-being ve zihin sağlığı çok önemli!

Büyük İstifa Dalgasının en önemli nedenlerden biri dünya genelinde insanların zihinsel sağlık problemleriyle savaşmak zorunda kalmaları. İstatistiklere göre istifaların başlıca nedenlerinden biri burn out. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar well-being (esenlik)'lerinin ve zihinsel sağlıklarının desteklenmediklerini hissettiklerinde farklı iş fırsatlarını aramaya yöneldiler.

Adaylar artık iş seçimlerinde de well-being'e çok önem veriyorlar. LinkedIn Global Talent Trends 2022 raporuna göre 2019'dan 2021'e "well-being"den bahseden iş ilanlarının oranında %147 artış olduğunu görüyoruz. Bu da demek oluyor ki şirketler de artık well-being konusuna daha fazla önem veriyor ve bu alana yatırım yapıyorlar.

Uzaktan çalışma trendi devam ediyor!

Uzaktan çalışmaya geçildiğinde birçok şirket, işe alımlarda deneyimi göz önünde bulundurarak kariyerlerinin ortalarında olan çalışanları tercih etti. Yeni mezunların çalışma deneyimi daha sınırlı olduğu için işverenler uzaktan çalışırken, birebir eğitim olmadan ne kadar etkili olabilecekleri konusunda tereddüt yaşadılar. Bu durum 30-45 yaş aralığındaki çalışanların istifalarının yükselmesine neden oldu.

Pandemiden önce biriken sorunlar ve istifa/iş değiştirme planları pandemiyle birlikte ertelendi ve pandemi yükünün azalmasıyla birlikte insanlar istifa etmeye başladılar. Artan iş yükü, işe alımların durdurulması da çalışanlar üzerinde büyük bir baskı yarattı ve iş-özel hayat dengesinin sorgulanmasına yol açtı. Yine LinkedIn Global Talent Trends 2022 raporuna göre yeni bir iş seçerken çalışanların en önem verdiği konu %63 ile iş-özel hayat dengesi olarak karşımıza çıkıyor.

## 2021 yılındaki istifaların en önemli nedenleri

Pew Research Center'in 2022 Şubat ayında yayınladığı araştırma sonuçlarına göre 2021 yılındaki istifaların en önemli nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Ücretlerin çok düşük olması
2. Yeteri kadar kariyer gelişim imkânının olmaması
3. Çalışanların kendilerine saygısız davranıldığını hissetmeleri
4. Yetersiz iş-özel hayat dengesi ve esneklik
5. Çocuk bakımı ile ilgili nedenler
6. Yan hakların yeterince iyi olmaması
7. Farklı bir yere taşınmak istemek
8. Şirketin aşırı zorunluluğu politikası



## Ücretlerde iyileştirme faydalı ama sonuçları çok olumlu değil!

ABD’de yaşanan milyonlarca istifanın ana nedeni çalışma koşullarının maddi olarak iyileştirilmesi arayışı olurken bu durum, işveren üzerindeki yükü de arttırdı. Şirketler, istifa dalgalarını engellemek için çalışanlarının ücretlerini ve yan haklarını iyileştirmeye başladılar. Ancak bu durum çalışan maliyetlerinin artmasına neden olurken aynı zamanda ürün ve hizmet fiyatlarına da dolaylı olarak yansdı.

Harvard Ekonomi Profesörü Elizabeth Allison, ekonomilerdeki iyileşme ve yüksek enflasyon kombinasyonunun işverenler üzerindeki ücret artışı baskısını artıracağını söylüyor. Oxford Economics’in paylaştığı verilere göre ise; artık eski bir çalışanın yerine yeni bir çalışan koymanın yıllık maliyeti, eğitim ve yine bu dalgayla getirilen/artırılan işe alım bonusları nedeniyle eski çalışanın yıllık maaşının %122’si düzeyine yükseliyor. Dolayısı ile 2022’de de hız kesmeden devam eden Büyük istifa Dalgası sürecinde, işverenler mevcut çalışanlarına ve dolayısıyla çalışan bağlılığına yatırım yapmayı daha kârlı bulacak gibi görünüyor.

## Çalışan Bağlılığı üzerinde çalışmalı!

Çalışan bağlılığı için sadece maddi koşulların iyileştirilmesi elbette yeterli değil. Aynı zamanda çalışma koşullarının esnekliği de son derece önemli. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki işten ayrılmaların önemli nedenleri arasında uzaktan ya da hibrit çalışma koşullarının sağlanamaması yer alıyor. Birçok lider çalışanların artık tam zamanlı olarak işe dönmelerini beklerken, çalışanlar aynı fikirde değil. Uzaktan çalışma üretkenlikte ve verimlilikte bir azalışa neden olmadığından, çalışanlar bu esneklik koşullarının devam ettirilmesinden yana tercihlerini kullanıyorlar. Hatta tam zamanlı olarak ofise dönme zorunluluğu, özellikle Z kuşağı için yeni bir iş aramak için önemli bir neden teşkil ediyor.

### *Son yapılan araştırmalardan bazı veriler paylaşmak gerekirse;*

Microsoft 2021 İş Eğilimi Endeksi araştırmasına göre, işgücünün %41’i bu yıl işlerinden ayrılmayı düşünüyor.

Çalışma İstatistikleri Bürosu verilerine göre göre 2021 Aralık ayında 4,4 milyon kişi işinden ayrıldı. Bu bir rekordur.





# %23

Kaspersky'nin raporuna göre, pandemi koşullarında Türkiye'deki çalışanların %23'ü önümüzdeki 12 ay içinde iş değiştirmeyi düşünüyor.

McKinsey'in 5 ülkede yürüttüğü araştırmaya göre katılımcıların %40'ı gelecek 3-6 ay içinde işinden ayrılma ihtimali olduğunu söylüyor.

Willis Towers Watson'ın güncel araştırmasına göre, Amerika'da çalışan nüfusun %44'ü aktif olarak iş arıyor. Yine aynı ankete göre, çalışanların yarısından fazlası (%56), farklı bir iş aramanın en önemli nedeninin ücret olduğunu söylüyor. %41'lik bir kesim, sadece %5'lik bir artış için bile işten ayrılabilceğini söylüyor. Ancak çalışanların neredeyse %20'si aynı ücrete yeni bir işe gireceğini söylüyor ki bu da ücret harici faktörlerin de önemli olduğunu gösteriyor.

Kaspersky'nin raporuna göre, pandemi koşullarında Türkiye'deki çalışanların %23'ü önümüzdeki 12 ay içinde iş değiştirmeyi düşünüyor.

Türkiye'de çalışanların %60'ı pandemi koşullarında durumunu korumayı tercih etse de pek çok çalışan mesai saatlerini kişisel yaşamlarına daha iyi uyacak şekilde yeniden şekillendirmek istiyor.

İş dünyası olarak oldukça farklı bir dönemden geçtiğimizi rahatlıkla söyleyebiliriz. Ülkeler arasında farklılıklar olduğu gibi, tüm dünyada ortak olarak yaşanan sorunlar da mevcut. Bu geçiş döneminde biz profesyonellere düşen görev; verileri yakından izlemek ve analiz etmek, aynı zamanda kendi bünyemize uygun çözümler üretebilmek.

Yeteneğin son derece kısıtlı olduğu, yıkıcı değişimlerin yaşandığı bu ezber bozan ortamda, bildiklerimizi sürekli sorgulamak, şirketler olarak "insan deneyimini" ilk sıraya koymak durumundayız.



# KENDİ SAHAMIZDA YENİ OYUN KURGULARI: FUTBOL ANALOJİSİ KULLANMAYAN KALMASIN!

2021 yılbaşına hızla yaklaşırken konu ile ilgili sanırım 17. toplantımızdaydık. Yönetici ekibi olarak bir türlü el sıkışamıyoruz. Doların dalgalandığı, enflasyonun hızla yükseldiği bir ortamda maaş zamlarında yanlış yapmak istemiyoruz. Şirketi batırmamak lazım, ekibi de bir yandan çok mutlu etmek ve işin hakkını vermek... Sonunda doların 20 seviyelerine merdiven dayayacağını öngörerek buna paralel ciddi bir zam yapıp bir de 14 maaş uygulamasına geçiyoruz. İçimiz rahat. Tepkiler de keza güzel geliyor. Sonra bom! Ağustos ayı geldiğinde birbiri arkasına gelen zam haberleri ile yıkılıyor. Ocak ayında yaptığımız zamlar çok geride kaldı, şimdi de ofsaytta kalma riski ile karşı karşıyayız. Bir zam daha yapıyoruz ama bu kez beklentinin altında kalıyor. Sıkışık hissediyoruz. Doğru yapmak istiyoruz; ancak yapıp yapmadığımız konusunda emin değiliz.

Bu hikâye sanırım hiçbirimize yabancı değil. Enflasyonun hızla yükseldiği tek ülke Türkiye de değil. Dünya genelinde resesyon göz kırıp koynumuza girmek için geceleri açık pencere kollarken, enflasyon oldukça stabil ülkelerde bile maaşlarda ara zam konusunu gündeme getiriliyor. Soft Bank'te yönetici direktör olarak çalışan Shu Nyatta esprili bir şekilde, konuştuğu Latin Amerikalı bir girişimcinin global durumla ilgili yorumunu paylaşıyor: "Yüksek enflasyon, yüksek faiz oranları, resesyon korkusu, genel makro ve politik belirsizlik, finansal kaynağa erişimde sınırlanma mı? Bu maç bizim sahamızda oynanıyor!"

Çalışanların finansal esenliğini, neden belki de hiç olmadığı kadar fazla konuşuyoruz? Pandemi sonrasında ortaya çıkan ve kimilerine göre "Büyük İstifa", kimilerine -benim de içinde olduğum kamptaki hayalperestlere- göre de "Büyük Uyanış" olarak adlandırılan hareketle beraber belki de dünya düzeninde ilk defa dağıtılan kartlarda avantaj çalışanlarda. Bu hareketle dünyada milyonlarca



**MELİŐ  
ABACIOĞLU**

Wellbees Kurucusu





insan geçtiğimiz yıllara kıyasla yüksek bir oranda iş bıraktı. Örneğin tarihsel olarak hiçbir zaman aylık %2,5'un üstüne çıkmayan istifa oranı Amerika'da %3'lere çıktı. Yine bu dönemde İngiltere'de 2 sene öncesine kıyasla istifalarda %50 oranında bir artış gözleniyor. Avrupa'nın geri kalanında ve farklı ülkelerde de benzer bir hareket var. Global bir hareket olduğu için bunun tek bir nedeni olduğunu söyleyerek işten sıyrılmak da çok mümkün değil. Ancak farklı araştırmalar üç ana nedende yoğunlaşıyor: Çalışanlar özellikle düşük maaşlı işlerden ayrılarak %8-15 gibi ciddi farklarla yeni işlere yöneliyor. Pandeminin etkisinin azalması ile ofisten çalışma kuralları getiren şirketlerden, esneklik sağlayan firmalara doğru bir göç oluyor. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar daha fazla esenlik vadeden şirketlere geçiyor.

Finansal esenliği yukarıdaki gibi uykuları kaçırarak üç aşağı beş yukarı bir noktaya getirmek mümkün. Keza esnekliği de. Ancak daha zor bir problem olması nedeni ile esenlik kısmı bu başlıklar arasında benim için en çok ilgi çeken alan. LinkedIn Global Yetenek Trendleri raporuna baktığımızda 2019'dan bu yana verilen iş ilanlarında esneklik ve esenlik sözcüklerinin büyük bir yükselişte olduğunu, özellikle esenlik sözcüğünün kullanımının %147 arttığını görüyoruz. Bu, gördüğümüz diğer trendlere paralel ilerliyor. Çalışan esenlik istiyor, bunun için yeni iş arayışına giriyor, işverenler de bunu görüp arttırıyor. IBM'in 2021 araştırmasına göre büyük ölçekli şirketlerin CEO'larının %77'si, "Çalışan esenliği benim en büyük önceliklerimden" diyor. İşin Geleceği İK Hissiyat Anketi'nde, İK profesyonellerinin %68'i "Çalışan esenliği bu sene ilk önceliğim olacak" diyor. Çalışan esenliği pazarı bunların ışığında günümüzde Global Wellness Institute'a göre 60 milyar doları aşmış durumda.

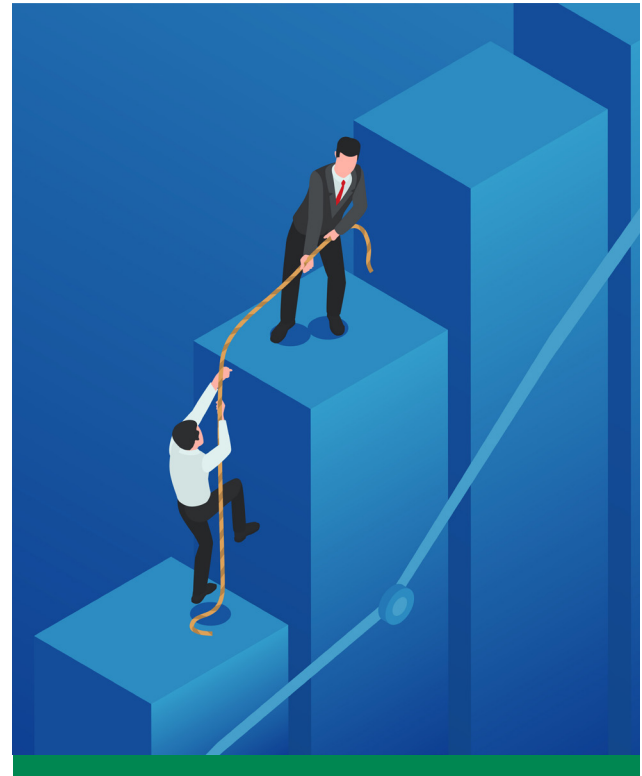
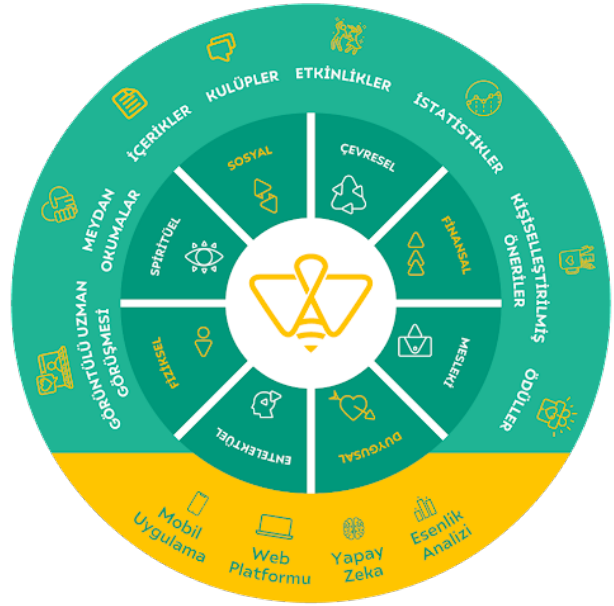


Öte yandan nehrin diğer kıyısındaki rakamlar çok parlak değil. Gallup'un dünya genelinde yaptığı ankete göre çalışanların yalnızca %32'si ben çok iyiyim diyor. Wellbees olarak 1.500 çalışanla yaptığımız ülke genelindeki anketin rakamları da çok umut vermiyor. Ekiplerin %64'ü bir önceki yıla göre daha stresli olduklarını ifade ediyor. Yine Gallup'a göre dünyada negatif duyguları en yüksek, pozitif duyguları en düşük olan ülkeyiz. O halde bütün bu yatırım ve önceliklendirmede neyi yanlış yapıyoruz?

Nobel ödüllü Kahneman, Hızlı ve Yavaş Düşünme adlı kitabında aslında sorunun, bu soruda olduğunu söylüyor. Kötü örneklerle bakarak ya da diğer bir deyişle nerede yanlış yaptığımıza bakarak yalnızca yanlışın reçetesini çözebiliyoruz. Ancak iyiye gidişin yolu ancak "iyi" örnekleri vaka çalışması olarak almaktan geçiyor. Son 10 senedir

çalışan esenliği üzerine çalışıyoruz ve gördüğümüz örneklerden, çalışan esenliğini "hah, başardım!" denebilecek seviyeye getirmiş şirketlerin bazı ortak noktaları var.

**1.** Bu şirketler esenliğe yalnızca bir finans konusu ya da zihinsel sağlık konusu olarak bakmıyor. Esenliği bütünsel olarak ele alıyorlar. Bütünsel olması için bu başlıkların arasında nelere yer veriyorlar? Finansal, fiziksel, spiritüel, sosyal, entelektüel, duygusal, çevresel, mesleki başlıkların tamamını kapsıyor, süreçleri tasarlarlarken bu bakış açısıyla her bir aşamayı ele alıyorlar. Yetmez, bu şirketlerde esenlik "Hadi bakalım, biraz meditasyon yapalım" gibi tek kanaldan ve kademedan ele alınmıyor. Bu şirketlerde çok katmanlı ve farklı katmanlarda farklı müdahalelerin olduğu çalışan esenliği programlarından bahsetmek mümkün.

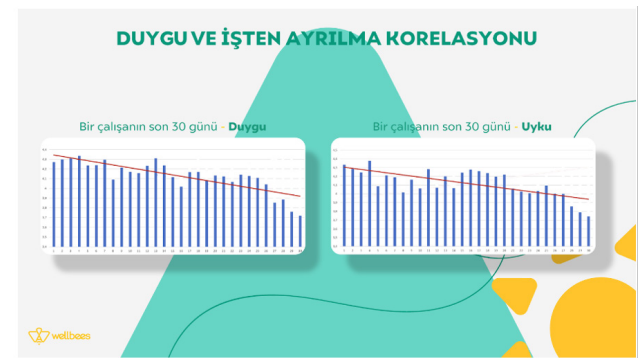


2. McKinsey Sağlık Enstitüsü'nün 2022 Mayıs'ta yayımladığı son tükenmişlik araştırmasına göre çözüm çalışanına yalnızca bireysel esenlik çözümleri sunmaktan geçmiyor. Sorun sistemik olduğu için bireysel olarak çalışanı destek olduğumuz gibi onun sosyal ortamında da iyileştirmeler yapmak gerekiyor. Aynen King's College akademisyenlerinden Prof. Greenberg'in dediği gibi, "Yılmazlık bireylerde değil, bireylerin arasındaki bağdadır". Buradan hareketle "iyi" olan şirketler yalnızca bireyi iyi yapmaya çalışmıyor, aynı zamanda da bireyler arasındaki bağa da odaklanıyor. Burada üst ve orta kademe yöneticilere verilen esenlik eğitimleri, şirket içinde kurulan esenlik timleri, sosyallik ilişkilerinin düzenli ölçülmesi ve sonuçlarına göre değişiklikler yapılması sıralanabilir. Wellbees'te yaptığımız düzenli ölçümler sosyal ilişkileri kuvvetli olan şirketlerin istatistiki olarak %15 ve daha iyi olduğunu gösteriyor.



3. Josh Bersin'in Sağlıklı Organizasyonlar 2021 araştırması sonuçlarına göre şirketlerin %15'i "sağlıklı organizasyon" seviyesine çıkabiliyor. Bunlar finansal hedeflerine 2,2 kat daha yüksek bir oranda ulaşıyor, çalışanları da onlara yaklaşık 3 kat daha bağlı oluyor. Bu şirketlerin 2 farkı var. Birincisi bu şirketlerde yalnızca yara bandı esenlik projeleri bulunmuyor. Burada çalışmanın saatleri de biçimi de esenlik merceği ile değerlendiriliyor. Bir diğer fark da esenliğin yönetim kurulu seviyesinde gündem yapılması ve yaşatılması. Keşke olsa, ancak yalnızca bir esenlik yazılımı ile bu konuyu kökünden çözmek mümkün değil. Burada esenliğin gerçek bir kültür değişimi ile geldiğinden bahsedebiliriz.

4. İşin Geleceği'nden bahsederken İK danışmanı Scott Dinwiddie, çalışan deneyiminden (Employee Experience-EX), "İnsan Kaynakları'nın yeni OS yani yeni İşletim Sistemi" diye bahsediyor. Buna göre artık yılda bir yapılan çalışan memnuniyeti anketleri, iki yılda bir yapılan fokus grupları yeterli olmuyor. Hayat bunun için çok fazla hızlı. O nedenle de büyüknesi müşteri deneyimi (Customer Experience-CX) olan modelin çalışan dünyasında da tek yol haritası olacağı ileri sürülüyor. Bu modelde her gün dinleme, veri, gelen veri ile anlama, eldekini bozup baştan yaparak tekrar yapmak var. Wellbees olarak buradaki dinleme ve anlama kısmına sonsuz inanıyoruz. Aşağıda işten ayrılmadan önce bir çalışanın son 30 gününü görüyoruz. Buna göre çalışan işten ayrılmadan önceki son 30 gününde yaklaşık %20 daha kötü uyuyor ve hissediyor. Bunu günlük olarak anlamadığımız bir dünyada bu konuyu nasıl çare olabiliriz?



Her ne kadar vakaları listelemiş olsam da her şirketin esenliği kendisine. Bir örnekle taçlandırmak gerekirse kimi ekip ruhu ve kültürü nedeni ile şekersiz baklava ile mutlu olacakken kimine gerçekten vegan yemekler sunmamız gerekiyor. Ancak biraz kulak kabartarak bu yolculuğa çıkmak, ortak müşterelerde buluşurken, aynı zamanda her gün kendini yenileyecek bir esenlik stratejisine ilk adımı atmak mümkün. Bizim ülke çapındaki son araştırmamız gösteriyor ki, çalışanların %56'sı yalnızca bu projelerin varlığı sayesinde daha iyi hissediyor, %70'i kendisine daha fazla değer verildiğini düşünüyor. Özellikle "kendi sahamızda" en bildiğimiz oyunlar başlamışken belki de en büyük farkı yaratabileceğimiz bir oyun kurgusunu-vadeden esenlik 3-3-4'üne sizleri de bekleriz. Heyecanla!





# NEDEN PMI TÜRKİYE'YE SPONSOR OLMALISINIZ



Poje yönetimi profesyonelleri ile bir araya gelin

Kendinizi ve şirketinizi tanıttın



PMI TR etkinliklerinde deneyimlerinizi paylaşacak sunumlar yapın

"Proje Yönetim Dünyası" dergisi ile 10.000'den fazla kişiye ulaşın



PMI Global organizasyonlarına katılan PMI Türkiye'yi destekleyerek, 190 ülkede markanızın itibarını gösterin

İş ilişkilerinizi geliştirin

Görünürlük kazanın



PMI Türkiye Sivil Toplum Kuruluşuna destek olup, markanızın sosyal sorumluluk ve projelerine katkısını gösterin ve saygınlığınızı arttırın



PMI Türkiye'nin sosyal medya kanallarında markanızı tanıttın



# ÇAĞIMIZIN İŞ YAŞAMINDA ÇALIŞANIN ANLAM ARAYIŞI

Pandemi! Nasıl da geldi, her birimizin yaşamını derinden etkiledi ve değiştirdi... Bizi başka çözümler aramaya, farklı yerlerden bakmaya, ufuk çizgimizin şaşmasıyla başka denizler, karalar aramaya yöneltti. Çok ya da az, hepimiz bu süreçten özel yaşamlarımızda olduğu kadar iş yaşamlarımızda da etkilendik. Her iki yaşamı da etkileyen bir içe dönüş, bir sorgulama baş gösterdi birçoğumuzda. Özellikle de yıllara sâri, köklenmiş iş yaşamlarında yer alan, kurumsallaşmış şirketlerde beyaz yakasına toz kondurmadan özveriyle çalışanlarda...

Öyle ki birçoğumuz için bu durum; yaşamın anlamını, yaptığımız işler ve günlük meşgalelerimizi, kendimizi, yani özümüzü değerli kıldığına inandığımız şeyler için ne kadar yatırım yaptığımıza kadar giden bir sorgulamaya dönüştü. Bu etkiyle, özveri-ödül, emek-kazanç, huzur-iş ortamı gibi konularda eskisinden daha çok ve daha derin düşünmeye sevk etti.

Önce ABD’de sonra da dünyanın birçok yerinde hemen hemen eş zamanlı başlayan “Büyük İstifa” dalgası, mutsuz beyaz yakalılarının işlerinden ayrılma oranlarındaki artışla baş gösterdi. Peki neydi art arda gelen istifaların temel nedeni? Benim görüşüme göre, bu iç sorgulamaların sonrasında gelen sezgi: “Hayallerimize bizi yaklaştıracak, hedeflerimizi gerçekleştirecek başka bir hayat mümkün!”



**BURCU  
USLU**

QuestionPro  
Türkiye Ülke Direktörü







Halihazırda nitelikli işgücünün eski dönemlere kıyasla daha hareketli olduğunu, bir firmada başlayıp emekli olma oranının nitelikli işgücünde giderek azaldığını, çalışanların iş yeri ve görev değişikliklerini daha sık yapmakta olduğunu, 10 yılı aşkın bir zamandır giderek daha çok gözlemlemekteydik. Bu da işgücünün kendini gerçekleştirme yolunda artan arayışının bir işaretiyken; pandemi ile olağanüstü durum ve koşullar yaşamımıza yerleşince, bu arayış ivmelendi. Yurtdışına baktığımızda, bu döneme, dahası “Büyük İstifa”ya dair, QuestionPro ve RADICL tarafından, ABD’de 1.200 tam zamanlı çalışan arasında yapılan bir araştırmaya katılanların yalnızca %47’si mevcut çalışma koşullarında içsel doyumluğa ulaştığını ifade ediyor. Yine aynı araştırmada, içsel doyumluğun tetikleyicisinin ne olduğu sorgulandığında, yanıt veren her 10 kişiden 9’u “anamlı” bir kariyer arzuladığını ifade ediyor.

İnsanın anlam arayışı... Bu beni Viktor E. Frankle’in aynı adlı eserine götürdü. Frankle, “işsizlik nevrozu” konusunda hastaları üzerinde yaptığı bir araştırmada, işsiz olmanın topluma ve kendine yarasız olmakla eşleştirildiği ve yarasız olmanın ise anlamsız bir yaşam sürmekle bağdaştırıldığı sonucuna ulaşmıştı. Bunun üzerine Frankle, hastalarını boş zamanlarında dernekler, kütüphaneler gibi benzeri yerlerde gönüllü, yani ücret almaksızın çalışmaya ikna etmiş, hastaların ekonomik durumlarında bir değişiklik olmamasına karşın, depresyonlarının ortadan kalktığına tanıklık etmişti. Yani insanı sağlıklı bir ruhla ayakta ve hayatta tutan, refah seviyesinden öte bir anlam arayışıydı.

İnsan, bugün de aynı insan! Dönemler, düzenler değişse de beden, zihin ve ruh taşıyan insan, aynı “varlık”tır. Özünde, en temel gereksinimleri karşılandıktan sonra, kendini gerçekleştirme yolunda adımlar atan bu insan-varlık - ki bu yazının odağındaki “beyaz yakalı”dır - Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidinin üst katlarına çıktıkça anlam arayışı perçinlenmekte ve kendini gerçekleştirme noktasına vardığında anlamı sorgulamaktadır. İşte bugün birçok nitelikli, yetişmiş, kariyer sahibi çalışanın, özellikle üst kademelere doğru ilerleyişi sırasında ruhunu ve zihnini en çok meşgul eden sorunun anlama dair olduğu görüşündeyim. Pandemi, olağanüstü koşulları ve insanüstü bir izolasyon ile çoğumuzu içe dönmeye yönlendirdiğinde, bu anlam arayışının derinleştiği inancındayım. İçerik yöneliş esnasında, halihazırda bulunulan durum ve sahip olunanlar ile kişinin kendisi için idealize ettiği hedef durum, en çok da değerlerdeki çatışma ve içsel doyumluğa ulaşamama hali ile karşılaşıldığında, yine bugünlerde çokça dilimizde dolaşan “tükenmişlik sendromu”nu gözlemliyoruz.

Nedir tükenmişlik sendromu? Tükenmişlik sendromu, DSM-5 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) kapsamında bir hastalık olarak geçmese de İsveç ve Hollanda'da işe gidememe durumuna yasal bir dayanak olarak kullanılan, ICD 10 (International Classification of Diseases) kapsamında "yaşamsal tükenmişlik – vital exhaustion" kategorisinde anılan, duygusal bitkinlik, güdülenmede azalma, adanmışlıkta azalma, zorluklarla baş etmede güçlük ve moral bozukluğu gibi bulguları olan, çağımız insanını tüketen bir varoluş halidir diyebiliriz. Özetle, modern iş yaşamında, çalışanın beceri setini geliştirmesine yönelik talep, üretkenliğin ve kalitenin artmasına yönelik baskı, zaman baskısı, yoğun iş temposu bugün tüm çalışanların karşı karşıya kaldığı durumlardır.

Artık şirketlerin talebi, çalışanlarının yalnızca fizik ve zihin gücünün de ötesinde, işlerine ruhlarını da dâhil etmeleri yönünde. Haliyle bir işe ruhunuzu koyarsanız, emeğiniz ve aklınızla harika bir iş çıkartacağınız kuşkusuz. Ne var ki, her gönlün her güzele konmadığı gibi, her ruh da her işe konmayabiliyor. Kurumsal ve kişisel değerlerin çatışmaması, verilen emeğin, emek sahibine anlam katması gerekiyor ki çalışan ruhunu koyabilsin. Elbette biliyoruz ki birçoğumuz ilk önce yaşamımızı idame ettirmek, ekonomik şartlarımızı korumak ve geliştirmek, belli bir refah seviyesinde olabilmek için çalışıyoruz. Ancak dileğimiz; sevdiğimiz, bize ve hayatımıza anlam katan işlerle, uğraşılarda ruh-beden-zihin bütünlüğü içinde emeğimizi sarf etmek. Bunu yaşayabilenler

için tükenmişlikten ya da kendini gerçekleştirmek için istifa etmekten bahsetmek pek mümkün olmaz sanıyorum. Gündemimiz, bunu yaşayamayan çoğunluğun, kimi gelişmiş ülkelerde "büyük istifa" dalgası ile başka olasılıklara yelken açması, kimi coğrafyalarda ise "tükenmişlik sendromu" içine sıkışıp kalarak refah uğruna bitkin bir ruh ile çalışmaya devam etmesi...

Ülkemizde, geçmiş ve mevcut ekonomik durum göz önüne alındığında, anlam arayışı ve tükenmişlik sendromu nedeniyle işinden ayrılan kitlenin, yurtdışına kıyasla, hayli küçük bir örneklem olduğunu görüyoruz. Büyük istifa dalgasının Türkiye'ye yansması; gelişen uzaktan çalışma koşullarıyla birlikte, Türkiye'de yerleşik nitelikli iş gücünün, büyük istifa ile yurtdışında boşalan bazı kilit meslek ve görevlere geçişi ile artan bir mobilizasyon, sonuç olarak da nitelikli işgücünün kurumlar tarafından kaybı olarak gerçekleşiyor. Bir diğer yandan da başka bir açılım yaratamayan kitlenin, tükenmişlik içinde çalışmaya ve statükoyu devam ettirme mutsuz gayreti olarak tezahür ediyor.

Tükenmişliği önlemek adına eyleme geçmeden önce, şirketlerin konuya duyarlılık geliştirmesi ve çalışanlarının nabzını, refahını izlemesi önemli. Genellikle maaş ile iç doygunluğunu birbirinin zıttı olarak düşünme eğilimimiz vardır. Yani, sanki gerçek dünyada iş bulmanın neredeyse imkânsız olduğu bir ortamda, sadece biri ya da diğerinin mümkün olduğunu düşünmek kolayımıza gelir. Bu bakış





açısıyla bazı şirketlerin, daha az tatminkâr olan – iç doygunluğa ulaştırmayan – işleri, iyi bir ücret karşılığında talep etmeye ya da bu tatmini sağlayan işleri de daha az ücret karşılığında çalışanlardan talep etmeye yöneldiğini görüyoruz. Oysaki, bu ikisi arasında bir kazan-kazan yaklaşımına ihtiyaç var. Çünkü her ne kadar çalışanların gelirleri, yaşamlarının başka birçok alanında onlara refah ve tatmin sağlasa da uzun vadede çalışanın kendi değerleri ve çalıştığı kurumun değerlerinin çatışması halinde mutsuzluğun gelmesi kaçınılmaz oluyor.

Bir organizasyon ücreti doğru ve hakkaniyetli belirlediğinde, çalışanın değerlerinin şirket ile hizalanması oldukça kritik. Bunu destekler şekilde, QuestionPro ve RADICL'in 2021 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, örneklemin %83'ü, maaş, yan haklar ve sektör bazında hemen her şeyin denk olduğu iki iş teklifi aldığı; nihai kararlarında kendi öz değerleri ile kurumun değerlerinin örtüşüyor olmasının oldukça önemli olduğunu ifade ediyor. Her ne kadar bu çalışma yurtdışı odaklı olsa da, ülkemizde de durumun çok benzer olacağı kanaatindeyim. Zira aynı çalışmada, örneklemin yalnızca %3'ü bu değer örtüşmesinin önemli olmadığı görüşünde .

Peki büyük istifa, tükenmişlik sendromu ya da adını her ne koyarsak , bu hareketin ya da nitelikli iş gücünün artan mobilizasyonunun reçetesi ne olabilir?



Daha önce de ifade ettiğim gibi, konuya öncelikle duyarlılık geliştirmesi gereken şirketlerin süreklilik arz eden birtakım çağdaş sistemlere yönelmesi gerekiyor. Nasıl ki günümüzde, müşteri yolculuğu boyunca her adımdaki tatmini artırmaya yönelik olarak kurumlar seferberlik ilan ettilerse, memnuniyete konu hizmetin ya da ürünün oluşumuna katkı yapan çalışanın, bir diğer deyişle iç müşterinin memnuniyeti, refahı, adanmışlığı için de aynı seferberliğe çıkmak gerekiyor. En basit deyişle, mutsuz insanların üretimleriyle tüketenleri ve hizmet alanları mutlu etmek mümkün olmayacağından, önce iç kaynaklara yani çalışanların mutluluğu ve iç doygunluğuna yönelmek anlamlı olacaktır. Bunun için birtakım kurumsal politikalar belirlenmeli ve bunun yanı sıra uyarlanacak sayısal (dijital) sistemler devreye alınıp bir kurumla bir çalışanın kurduğu ilişkinin başından sonuna kadar ve sonrası dâhil olacak şekilde, her durakta refahı, memnuniyeti, memnuniyetsizliği, kurumla ya da iş ile ilgili çatışmaları izlenmeli, çevik bir sistem kurarak sonuç-sebepler çözümü döngüsü içinde değerlendirilmeli, kurgulanmalıdır!

Yakın dönemde, yaşanan bu değişimden kaynaklanıyor olsa gerek, birçok orta ve üzeri büyüklükteki kurumun, işgücü tatmini ve nitelikli işgücünün tutundurulmasına yönelik aksiyonlar almak adına veriye dayalı karar destek sistemlerini uygulamalarına katma ihtiyacını fark etmeye başladıklarını gözlemliyoruz. Bu uygulamalarla, çalışanların ihtiyaçlarının, önceliklerinin ve beklentilerinin nasıl değiştiğini anlamak imkânı doğarken; tükenmişliği, öz değişimle “ yok olmuşluğa” dönüşmeden fark etmek mümkün hale geliyor. Bu veriler ışığında şirketler, iş yerinde refahı nasıl artıracığının ipuçlarına ulaşarak uygun sistem ve politikaları devreye sokuyor. Böylece; çalışan deneyimini iyileştirmek, aidiyet ve bağlılığı sağlamlaştırmak fırsatını yakalıyorlar. Bu uygulama ve politikalar neticesinde de kalmayı seçen nitelikli işgücü için teşvik edici ödül sistemlerini devreye sokuyorlar.

Nitelikli işgücünde kan kaybı yaşayan bir şirketin geleceğini nasıl tehlikede görüyorsak, aslında tükenmişlik sendromu içinde sıkışmış, yalnızca ücret karşılığı çalışmak zorunluluğu altında ezilen, mutsuz çalışanların bulunduğu bir kurum için de aynı tehlikenin farkında olmalıyız. Çaresizlik içinde sıkışmış belki binlerce ya da daha fazla çalışan için kurumların harekete geçme zamanıdır. Nabız anketleri, refah ölçümleri, bağlılık seviyeleri, beklentileri, çalışanların mutluluk ve mutsuzluklarına dair derlenecek anlık, dönemlik verilerle çevik bir aksiyon planı yapmak, artık kurumların olmazsa olmaz gündemi olmalıdır.

İnsan, yaşamda bir tek şeyin peşinden koşar: “Anlam”. Anlamı bulamadığı yerde, ne aradığından bihaber bir bitkinlik, yılgınlık, yabancılaşma hisseder. Anlam, bazen birinin bize “Nasılın?” diye sormasıyla içimize dönüş ve sezgimizdir . Günümüz insanının çalıştığı kurumun kendisine “Nasılın?” diye sormasına ihtiyacı olduğuna inançla, “Senin için ne yapabilirim?” adımıyla ilerlemesinin, bireysel ve kurumsal anlamda büyük bir dönüşümün öncüsü olacağı kuşku götürmez.

*Kaynakça:*

1 "From Chaos Comes Clarity "; A study by QuestionPro Workforce and RADICL, 2021: <https://info.questionpro.com/great-resignation-study>

# BIRAKIN ÇALIŞANINIZ HİKAYENİZİN KAHRAMANI OLSUN

Röportaj: Şeyda Gülşener

Deneyim gerek kavramsal olarak gerekse de iş dünyasında kendine açtığı ana ve ara yollar ile, ağırlıklı olarak son 20 yıldır hemen hemen bütün kavşaklarda karşımıza (globalde kullanılan kısaltmalarıyla UX, CX, DX, EX, MX olarak) çıkıyor. Gartner'ın 2020'de lanse ettiği tümevarımcı yaklaşımıyla deneyimin bütün türevleri (kullanıcı deneyimi, müşteri deneyimi, dijital deneyim, çalışan deneyimi ya da çoklu deneyim) "toplam deneyim" (Total experience, TX) olarak terminolojiye dâhil edildi. Aslında bu sentez, satış dünyasının son 10 yıldır uyguladığı omnichannel pazarlamadan (müşteriye en iyi satış deneyimini müşterinin ulaşabildiği her kanaldan sunmak) çok da farklı değil. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde ise bütün bu deneyim türlerinin komuta merkezinin çalışan deneyiminde saklı olduğu görülebilir. Bu sayımızda çalışan deneyiminin pandemi referanslı dününü, bugünü ve büyük istifa odaklı yarınını Turkcell Global Bilgi İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Zafer Çavdar'la konuştuk. Keyifli okumalar dilerim.



**ZAFER  
ÇAVDAR**

Turkcell Global Bilgi  
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı







**Hoş geldiniz Zafer Bey. 2022 yılı hem Turkcell Global Bilgi hem de sizin kariyeriniz açısından ödüllü bir yıl oldu. DataExpert iş birliği ile BMI Business School tarafından yürütülen “Türkiye’nin En Etkin 50 CHROsu” listesinde yer aldınız. Eş zamanlı olarak Turkcell Global Bilgi, Great Place to Work® kapsamında “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm” ödülünü kazandı. Ödül ile taçlandırılan bu başarıların temel motivasyon kaynağı neydi? Pandemiden neler öğrendiniz?**

Teşekkür ederim öncelikle. Turkcell Global Bilgi, 2019 yılında belirlediği “Çalışanlarına ve müşterilerine Eşsiz Dijital Deneyim Yaşatmak” vizyonu ile yoluna devam eden 15.000 kişilik büyük bir ailedir. Vizyonumuzun odağına koyduğumuz eşsiz dijital deneyimini, bugüne kadar hayata geçirdiğimiz her projede ve süreçte daima yaşatmaya, bu yolda geliştirmelerimizi yapmaya devam ettik.

İnsan Kaynakları alanında, çalışan deneyimini geleceğe göre şekillendirmek üzere, işe alımdan eğitime, kariyer yolculuğundan Turkcell Global Bilgi’de hayata dair her adımda birçok yeni uygulama hayata geçirdik.

Öncelikle “Ahenk” çalışma modelimizi hayata geçirdik. Hibrit, ofisten ve uzaktan çalışma modellerinin uyum içinde tasarlandığı “Ahenk” çalışma modelimize hızla uyum sağlayabilmek için liderlerimizi uzaktan çalışma kültürü eğitimleri ile destekledik ve yeni döneme hazırladık. Globalim mobil ve web uygulamamız ile bordrodan performans yönetimine, eğitim ve gelişimden kariyer fırsatlarına, etkinliklerden sosyal paylaşım gruplarına kadar pek çok uygulamayı takip edebilen çalışma arkadaşlarımız, çevik çalışma metodolojilerini de yine aynı platform olan Çevik Board üzerinden gerçekleştirme fırsatı buldular. Liderlerimiz, belirledikleri hedef kitlelere canlı yayın yapabildikleri Globalim uygulamamız ile aynı zamanda Turkcell Global Bilgi Ailemizin duygu durumunu anlık olarak “Nasılsın Global Bilgi’li?” modülünden takip de edebilmektedirler.

Pandemi bize, belirlediğimiz vizyon ve değerlerimiz ile ne kadar doğru bir yolda olduğumuzu ve bu konularda bir adım önde olduğumuzu gösterdi. Sürece başarı ile uyum sağlarken eşsiz dijital deneyim vizyonumuzla hayata geçirdiğimiz başarılı uygulamalarımız bize ödülleri getirdi. Çalışan odaklı uygulamalarıyla iş yeri kültürü konusunda küresel otorite olan Great Place to Work Enstitüsü’nün “Avrupa’nın En İyi İşverenleri 2022” listesine girmeyi başardık. 500+ çalışan sayısı kategorisinde 1. olarak ilk kez Avrupa’nın en iyi işvereni seçildik.

**Çalışan Deneyimi (EX) = Müşteri Deneyimi (CX) denkleminin bilinirlik seviyesi Türkiye’de ve global ölçekte nerelerde yer alıyor? Buradaki dengeyi sağlama adına atılacak stratejik adımlar sizce nelerdir?**

Çalışan Deneyimi = Müşteri Deneyimi denkleminin Türkiye’de ve dünyada iyi seviyelere doğru hareket ettiğini söyleyebiliriz. Çalışan deneyimi doğru işlemiyorsa çarkların dönmeyeceği herkes tarafından artık kabul edilen bir gerçek. Müşteri deneyimine giden yolun iyi bir çalışan deneyiminden geçtiği biliniyor ve kurumsal şirketlerin bunu daima odağında tuttuğunu görüyoruz.

Müşteri deneyimi konusunda ise; 'anla-tasarla-uygula' metodolojisi ile müşterilerimize deneyim tasarımı konusunda hizmet veriyoruz. Böylece onların bu süreci en sağlıklı şekilde yönetmesine destek oluyoruz.

Deneyimi anlık ölçen ve analiz eden güncel yöntemler kullanıyoruz. Böylece kurumsal müşterimizin ve onun nihai müşterisinin ihtiyacını ve beklentisini en net şekilde anlıyoruz.

Güncel deneyimi, çalışandan müşteriye, bayiden iş ortağına, tüm paydaşlara kadar en iyi ve sürdürülebilir şekilde yeniden tasarlıyoruz. Kritik başarı faktörlerinden biri de deneyimi hem tasarlarken hem de uygularken bunun bir bütün olduğunu unutmamaktır. Biz bütünsel olarak yönetmenin önemine inanıyoruz. Turkcell Global Bilgi'de buna 'deneyim zinciri' diyoruz. Bu, fark yaratan müşteri deneyiminin de güvencesi oluyor.

Çalışan deneyimi tasarımlarını personaler ile çalışmak, çalışan deneyiminin sürekli gelişimini sağlamak, her adımını gözden geçirmek, ölçümlemek oldukça kritik. Organizasyonel çevik dönüşümü sağlamak, çevik takım çalışmaları ve kurguları ile hem müşteri deneyiminde hem de çalışan deneyiminde yolunda gitmeyen uygulamaları sonlandırmak, bu uygulamalar yerine doğru alternatifleri koyabilmek ise çok önemli aksiyonlar arasında yer alıyor.

Uzaktan çalışmanın giderek arttığı günümüz çalışma koşullarında çalışan deneyiminin artık iyi bir yaşam deneyimi anlamına geldiğini görüyoruz. Çalışanların yaşamlarına dokunan uygulamalarının öneminin artması son yıllarda sıkça duymaya başladığımız well-being uygulamalarını da gündeme taşıdı. Çalışanların ruhsal, fiziksel ve zihinsel iyilik halini destekleyecek uygulamaları hayata geçirerek hayatlarına dokunmak ve dolayısı ile müşteri memnuniyetine katkı sağlamak daha da önem kazandı.

**Pandemi sonrası yaşanan kırılımlardan biri de büyük istifa hareketi oldu. Bu sonucu tetikleyen nedenleri ortadan kaldırmak için pek çok firma çalışan bağlılığını artırma programları üzerine çalışmaya başladı. Farkındalık düzeyi bu seviyedeyken 2022 Q2'de Microsoft'un çalışan bağlılığı yerine çalışan gelişimini ölçmeye odaklandığı haberini (1) aldık. Sizce şirketlerin iyi çalışanlarını elde tutmak için izlemesi gereken yol ne olmalı?**

Bağlılığı güçlendirmek için çalışanı dinlemek, anlamak ve çalışan deneyimi için bitmeyen bir döngü içinde birlikte çalışmak, çalışanı takip etmek gerekiyor. Çalışanlara/yeteneklere kariyer yolunu göstermek ve yaşatmak, onları çok yönlü yetiştirmek, takdirle beslemek, onların ruhsal, fiziksel ve zihinsel iyilik hallerini destekleyerek yaşam deneyimlerine katkı sağlamak ise oldukça önemli.

Görüyoruz ki sürekli öğrenme ve gelişim vadeden, çoklu unvan sahibi olma fırsatları sunan şirketler yetenekleri elde tutma konusunda öne çıkıyor. Biz de farklı yetkinlik ve unvanlar kazandırmak için Focus RPA, Focus Agile, Focus Data ve Focus Inovasyon gibi gelişim programlarımızla yeteneklerimizi desteklerken Kariyer Haritaları, Kariyer

Danışma Hattı ve Açık Kapı Kariyer sohbetleri ile çalışanlarımızın kariyer yolculuklarında daima yanlarında olduğumuzu hissettiriyoruz.

Zinde Sen, Mutlu Sen ve Keyifli Sen olmak üzere üç alt kategoride çalışma arkadaşlarımızın yaşam deneyimlerine katkı sağlıyoruz.

**"Deneyimi anlık ölçen ve analiz eden güncel yöntemler kullanıyoruz. Böylece kurumsal müşterimizin ve onun nihai müşterisinin ihtiyacını ve beklentisini en net şekilde anlıyoruz."**

Zinde Sen kapsamında çalışanlarımızın online spor dallarından birini seçerek katılabildikleri heyecanlı E-Spor Turnuvaları, haftanın 5 günü profesyonel eğitimler eşliğinde yaptıkları Yoga, Total Body Workout, Pilates ve Meditasyon gibi spor dersleri organize ettiğimiz Sport Club etkinliklerimiz, online diyetisyen ve sağlık danışmanlığı hattımız ve Sigarayı Bırakma Projesi gibi çeşitli uygulamalarımız bulunuyor.

Mutlu Sen kapsamında, çalışanlarımızın iyi hissetmesi için destek aldıkları online psikolog hizmeti, Turkcell Gönüllüleri'nin yardım projeleri, doğumdan sonra çalışmaya dönen annelerimize destek olduğumuz #işteannegücü projesi, çalışanlarımızın Fotoğrafçılık, El İşçiliği, Balkon Bahçeciliği gibi konularda yaratıcılıklarını geliştirip bilgi aldıkları çeşitli Hobby Club atölyelerimiz, okulun ilk günü ve karne günü izinleri ve nefes ve meditasyon gibi iyi olma hali üzerine gerçekleştirdiğimiz çeşitli online workshoplarımız bulunuyor.

Keyifli Sen başlığı altında ise, ödüllü yarışma, turnuva organizasyonları yapan Social Club, @globalbilgiliyim Instagram hesabımızda motive edici etkileşimli etkinlikler ve yarışmalar, yıl içinde çeşitli özel günlere yönelik kutlama, yurtiçi ya da yurtdışı online geziler, fayda sağlayan eğitim ve gelişim programlarımız, Global Talks kapsamında gerçekleştirdiğimiz canlı yayın seminerlerimiz, çalışanlarımızın İnsan Kaynakları süreçlerine dair bilgi aldıkları Açık Kapı İK etkinliklerimiz, Veteriner ve Bitki Danışmanlık hizmetlerimiz, çalışanlarımızın yıl içinde tuttıkları dileklerini gerçekleştirdiğimiz Bir Dilek Tut etkinliğimiz ve çeşitli konserler gibi etkinliklerle keyifli vakit geçirdiğimiz Digitalfest etkinliklerimiz yer alıyor.

*Değerli görüşleriniz için PMI Türkiye adına teşekkür ederim.*

*Rica ederim, ben teşekkür ederim.*





# Projectified®

*Projectified* podcast is your path to the next level. Listen to fresh perspectives from leading professionals on emerging trends that are impacting projects.



Download the free podcast at [PMI.org/Podcast](https://PMI.org/Podcast)



# ÇALIŞANLARINIZA NASIL BİR DENEYİM YAŞATIYORSUNUZ?

Telefonunun ekranında yöneticisinin ismi yanıp sönüyordu. Gözlerini hemen önündeki yataкта solunum cihazına bağlı annesine çevirdi. Pandemi onları da yakalamıştı.

Telefona yanıt verdiğinde duyduklarına inanmakta güçlük çekti.

“Ali, geçmiş olsun, annen umarım en kısa zaman iyileşir. Ama biliyorsun, hayat maalesef durmuyor, öğleden sonraki sunumu yetiştirebiliyorsun değil mi?”

Şimdi bu noktada bu hikâyeyi donduralım ve aynı anda başka bir hastanede yaşanan benzer bir vakada geçen telefon görüşmesine bakalım.

“Ayşe, geçmiş olsun, annen umarım en kısa zamanda iyileşir. İzni kafana takma lütfen, önemli olan annenin yanında olman. Gerekirse sağlık sigortamızın havuz kredisini devreye sokabiliriz, parayı pulu da düşünme. Ben yoldayım, yanına geliyorum, beraberiz.”

İki benzer olay, iki farklı deneyim, anılarda farklı kalacak iki kurum... Hangi çalışanın kurumuna daha bağlı olacağını düşünüyorsunuz?

Çalışan deneyimini “Çalışanın şirketiyle temas ettiği tüm noktalarda edindiği izlenimlerin bütünü” olarak tanımlıyoruz.

Bu temas noktaları çalışmamızın şirketimizde geçirdiği süreyi fazlara bölerek yönetmemize yardımcı olan “Çalışan Yaşam Döngüsü” içerisindeki her bir aşamada ortaya çıkıyor.

Çalışan yaşam döngüsünü, Markaya Çekim > İşe Alım > Uyumlandırma > Geliştirme > Elde Tutma > Ayrılış adımlarıyla yönettiğimiz büyük bir yolculuk haritasına benzetebiliriz.



**ORÇUN  
İRFAN**

Pisano  
Çalışan Deneyimi Direktörü





Web sitesindeki kariyer sekmemiz, üniversite kariyer günlerinde kurduğumuz standımız, sosyal medyada yaptığımız kurumsal paylaşımlar... (Çekim)

İşe alım aşamasında adaylara ulaşmak için açtığımız ilk telefon ya da gönderdiğimiz ilk mesaj, mülakatlar, teklif götürdüğümüz ya da olumsuz geri dönüş yaptığımız diyaloglar... (İşe Alım)

Teklifimizi kabul eden çalışanlarımızla uyumlandırma aşamasında yürüttüğümüz tanıştirma toplantıları, yöneticileri ya da ekip arkadaşlarıyla gerçekleştirdikleri bire bir sohbetler... (Uyumlandırma)

Kariyer planlama, kişisel gelişim programları, eğitim, koçluk ya da mentörlük gibi faaliyetler... (Geliştirme)

Performans görüşmeleri, geri bildirim toplantıları, ücret artışı, atama, terfi ya da işten ayrılış gibi süreçlerdeki iletişimimiz...

Şirket yemekhanesinde yediği yemek, maaş detaylarını gördüğü bordro, sağlık sigortasını kullanırken aldığı hizmet ya da şirket revirinde gördüğü tedavi, evine giderken kullandığı servis... (Elde Tutma)

Bütün bunların ve benzerleriyle birlikte daha da fazlasının tamamı bizim çalışanlarımızla temas ettiğimiz noktaldır.

“İyi de bütün bunları biz de yapıyoruz. Belki adına çalışan deneyimi demiyoruz. Sizin farklı olarak önerdiğiniz yaklaşım nedir?” diye soruyor olabilirsiniz.

Deneyim tasarımcıları, çalışana sunulan tüm bu güzel hizmetleri kurumun varoluş amacı, değerleri ve işveren marka vaadi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olacak şekilde bir bağlama oturtmak ister.

Böylece birbirinden kopuk ve tek başınayken bu ürünlerin etkisi birkaç dakikalık çikolata etkisi kadar olacakken, bütünleşik bir hikâyeye hizmet ettiğinde çok daha güçlü bir deneyim üretilebilir.

Açık büfe bir restoran işleten bir firmanın kendisini evlilik, yıldönümü, doğum günü, kuruluş kutlaması vb. kutlamalar için düzenlenen etkinliklere butik yemek hizmeti veren bir işletmeyle kıyasladığını düşünün.

Açık büfe hizmet sunan firma doğal olarak “Neymiş yani? Orada ne varsa, aynı ben büfemde de var. Üstelik bende çeşitler daha zengin, hem herkes tabağına istediği kadar alabiliyor.” diye düşünebilir.



Halbuki butik hizmet veren işletmenin odaklandığı esas amaç kullanıcının önüne her çeşit meyveyi, sebze yi çıkartıp dileğin kadar ye değer önermesinden ziyade insanların orada bulunma amaçlarıyla örtüşen, anlamlı bir bağlam içerisinde bir araya getirilmiş, unutulmayacak bir anı sunmaktır.

İstisnasız, her bir temas noktasında, her seferinde çalışanlarımıza bir deneyim yaşatırız. Bu deneyim her bir temas noktasında çalışanımıza yaşatmak istediğimiz duyguları ön plana çıkartacak ve uçtan uca tüm yolculukta da bir bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanabilir.

Bu bakış açısıyla, çalışan deneyimi çalışmalarının temelde odaklandığı konu bir kurum olarak sizinle, sizin için, sizin adınıza iş yapmanın nasıl bir deneyim yarattığıdır.

Çalışanlarınız siz isteyin ya da istemeyin, hâlihazırda bir deneyim yaşamaktalar.

Şu an şirketinizin girişindeki turnikelerde rastgele 10 çalışanı çevirip “Bu kurumun bir parçası olmak nasıl bir duygu?” diye sorarsak sizce nasıl yanıtlar alırız?

Aynı soruyu müşteri deneyimine uzun yıllardır önem veren Starbucks, Four Seasons gibi kurumların müşterisi olmak nasıl bir duygu, bu işletmelerden hizmet alırken nasıl bir deneyim yaşıyorsunuz diye sorduğunuzda çoğu müşteriden benzer yanıtları aldığınızı görürsünüz.

Bunun nedeni, arka planda her bir temas noktası için bilinçli bir şekilde tasarlanmış deneyim akışlarının bu markaların her bir şubesinde istikrarlı, tutarlı bir şekilde istisnasız biçimde uygulanması ve tasarımların plana uygun akmadığı anlarda anlık müdahalelerle deneyimin iyileştirilerek plana uygun hale getirilmesidir. Bunun nedeni arka planda her bir temas noktası için tasarlanmış deneyim bilinçli akışlarının istikrarlı, tutarlı bir şekilde bu markaların her bir şubesinde istisnasız biçimde uygulanması ve tasarımın plana uygun akmadığı anlarda anlık müdahalelerle deneyimin iyileştirilerek plana uygun hale getirilmesidir.

Deneyim tasarımı adını verdiğimiz, çalışanların da dâhil olduğu bu çalışmalar sonrasında deneyimin, her bir temas noktasında, tasarıma uygun olarak akıp akmadığını gerçek zamanlı olarak izleyip takip etmek de çalışan deneyimi için son derece kritiktir.

Tasarıma uygun akan ve çalışana olumlu deneyim yaşatan temas noktalarını “kazanım noktaları” olarak belirleyip buradaki olumlu deneyimi, tasarıma aykırı akan ve çalışanın deneyimine olumsuz etki eden “eziyet

noktalarına” yaymaya çalışırız.

Bu anlamda, çalışan deneyimi son derece veri bazlı ve geri bildirim ile işleyen bir disiplindir.

Kurduğunuz her bir temas noktasında çalışanın sesini (Voice of Employee - VoE) duyup dinlemenize olanak tanıyacak bir geri bildirim mekanizması, çalışan deneyimi çalışmalarını için vazgeçilmezdir.

Bu çoklu geri bildirim noktalarından “gerçek zamanlı” akan bu veri bütünü “istediğiniz herhangi bir anda” okuyabileceğiniz rafine ve aksiyon almanıza olanak tanıyacak biçimde de anlamlı verileri üretecek bir platform, çalışan deneyiminin gerçek potansiyelini kurumunuzdaki tüm iş liderlerine göstermesini sağlayacaktır.

Araştırmalar çalışan deneyimine yatırım yapan şirketlerin personel çevrim oranlarında %40 iyileşme sağladığını, ¼ daha az çalışanla 2 kat ciro ve 4 kat kârlılık elde ettiklerini gösteriyor.

Araştırmalar çalışan deneyimine yatırım yapan şirketlerin personel çevrim oranlarında %40 iyileşme sağladığını, ¼ daha az çalışanla 2 kat ciro ve 4 kat kârlılık elde ettiklerini gösteriyor.





# SPONSORLUK ADIMLARI

PMI Türkiye  
Sponsor Buluşması

1

PMI Türkiye  
Sponsora Neler Katabilir?

2

Sponsor, PMI Türkiye  
Sponsorluk Haklarından  
hangilerini talep eder?

3

Talep edilen tüm haklar  
üzerinden sponsorluk  
bedeli belirlenir.

4

Sponsorluk sözleşmesi  
/ işbirliği protokolü  
imzalanır

5

Sözleşme maddeleri  
uygulanır

6

Etkinlik bazlı veya uzun  
yolculuklu işbirlikleri başlar

7



# YETENEĞİN MOBİLİZASYONU

İçinde bulunduğumuz 2022 yılı Covid 19 ile yaşadığımız 3. yıla işaret ederken, bu süreçte günlük hayatımızdan çalışma hayatımıza kadar hayatın her alanında önemli değişiklikler yaşandı. Uzaktan çalışma, kademeli olarak ofislere dönüş ve hibrit çalışma modelinin normalleştirilmesi iş dünyasının gündeminde yer alırken bir süredir yeni bir akım üzerinde konuşuluyor.

Amerika’da başlayan ve Avrupa’da yaygınlaşan “Büyük İstifa” ya da farklı bir bakış açısıyla “yeteneğin mobilizasyonu” olarak nitelendirilen dalgada kendi isteğiyle işten ayrılan çalışanların giderek arttığına tanık oluyoruz. Amerika’da 10,5 milyon yeni açılmış iş pozisyonu varken 6,5 milyon işsiz olduğunu, İngiltere’de ise özellikle Brexit hareketinden sonra istifaların arttığını gözlemliyoruz. İstifa hareketi tüm dünyada giderek yaygınlaşırken bu durum nitelikli iş gücünün bulunamamasını ve mevcut ücretlerle ilgili artan talebi tetikliyor. Mevcut potansiyellerini kaybetmek istemeyen organizasyonlar ayrılmak isteyen çalışanlarına yeniden teklif verirken son dönemde yurtdışındaki iş alternatiflerini değerlendirmek isteyen çalışanlarda da artış görüyoruz.

## Artan Tükenmişlik Sendromu

İş dünyası için bu yıl oldukça kritik geçerken, en büyük riskin tükenmişlik sendromu olduğunu düşünüyorum. Zira pandemi ile ruh sağlığı bozulan çalışanların bir süre işlerine ara vermek istemesi yurtdışındaki kadar olmasa da Türkiye’nin de son dönemde gündeminde yer almaya başladı.

Çalışanlar açısından değerlendirdiğimizde pandemi sırasında birçok rolün değişmesi ve iş sorumluluklarının artmasına bağlı olarak yöneticilerin beklentileri ile çalışana ayrılan kaynaklar arasında dengesizlik olması en temel sorun olarak karşımıza çıkıyor. Diğer yandan iş yerinde motive olmayan, ödüllendirilmeyen ya da yaptığı işleri onaylanmayan bir çalışanın daha fazla hata yapması; verimliliğin dolayısıyla iş kalitesinin düşmesine sebebiyet veriyor. Bu noktada çok fazla değişken ve uyarının olduğu birbirinden farklı problemlerle



## ZEYNEP DOĞRUL AŞAR

Oxygen Consultancy  
Genel Müdürü







boğuşmak ve ayakta kalmak zorunda kalan çalışanlar için pozitif bir ortam ve yüksek motivasyon yaratmanın giderek zorlaşmaya başladığını söylemek mümkün. Kültür, güven ve istihdam markasının yanı sıra çalışanlar insanın değer gördüğü ve kıymet verildiği şirketlerde daha çok çalışmak istiyorlar. Mevcut sorunlar çözülmediğinde ise çalışanların organizasyondan ayrılma olasılığı önemli ölçüde artabiliyor.

### **Tükenmişliği Önlemek Konusunda Neler Yapılabilir?**

Tükenmişliği önlemek konusunda yöneticilerin duyarlılık ve farkındalığının oldukça önemli olduğuna inanıyorum. Bu noktada çalışanların görev ve beklentileri konusunda gerçekçi olmanın yanında iş yüklerini ve çalışma saatlerini dikkatle izlemeleri ve çalışanların enerjilerini tazeleyebilmeleri için belirli aralıklarda verilecek molaları teşvik etmeleri gerekiyor. Uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklar olsa da “sınır ayarını” modellemek bir yönetici için özellikle önemli. Zira iş modellerinin birden değiştiği ve çalışanların uzaktan çalıştığı bir gerçeklikte sınır çizgilerinin bulanıklaşması çok olası.

Diğer yandan hemen hemen her şirkette çalışan deneyimi, yöneticilerin gündemindeki ilk sırada yer alıyor. Deneyimli çalışanını kaybetmek istemeyen, bu nedenle onları mutlu, huzurlu ve genel anlamda memnun etmek isteyen şirketler ara zamlar, maaşlarda yapılan iyileştirmeler, sunulan sağlık paketlerinin genişletilmesi gibi yepyeni uygulamalar başlattılar.

Yapılan araştırmalara göre dünyada ve Türkiye’deki istifa furyasının %55’i maaş kaynaklı olarak gözüküyor. Maaş zamları yılda 1 kez yapılırken sürekli artan enflasyon sonucu şirketler zam oranlarını yılda 2-3’e çıkarttılar. Yine şirketlerin büyük bir bölümü yan haklar noktasındaki politikalarını değiştirmeden hatırı sayılır oranda olanlar ise çalışanlarına elektrik, internet, ısınma ve benzin yardımları yapmaya başladılar. Hibrit çalışma modelinde olsalar da yoğun çalışan şirketlerin yemek ödeneklerinde artış yaptıklarını da gözlemlemekteyiz.

### **Danışmanlık Şirketleri Perspektifi**

Tüm bunları dikkate alırken işe alım noktasında danışmanlık veren şirketler de farklı zorluklarla karşılaşılıyorlar. İş değişikliği yapmak isteyen çalışanların görüşmelere başlarken belirttikleri maaş beklentisi sürecin sonuna doğru artan enflasyon ve zamlarla arttığı için o projede değerlendirilemeyebiliyorlar. İş değişikliklerinde maaş beklentileri mevcut maaşın %25 ya da %30 üzeri iken bu rakamlar şu anda %50’lere gelmiş durumda. Bu dönemde özellikle herhangi bir konuda, bu sektör böyle, şu pozisyonlarda artışlar şöyle, demek gerçekten zor. Çünkü adaylar gerek çalıştıkları şirkette maaşlarını arttırabilmek gerekse iş değiştirirken dile getirdikleri beklentilerle daha çok şanslarını deniyor gibiler. Önceleri C seviye bir pozisyonda farklı bir şirkete geçerken istenen transfer ücreti bugün orta kademedeki bir yönetici tarafından da istenebiliyor. Özellikle teknoloji sektöründeki adaylar görüşmelere başlarken maaşın Euro ya da Dolar olup olmadığını soruyor, pozisyon yurtiçindeyse pozisyonla ilgilenmediklerini dile getiriyorlar.

# ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Günümüz ekonomik şartlarında, işletmeler her geçen gün yoğunlaşan rekabet baskısını daha ağır olarak hissetmektedir. Bu nedenle, yöneticiler işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek için yeni arayışlar içine girmektedirler. Artık, müşteri memnuniyetinin üst düzeyde sağlanabilmesi için iş gören memnuniyetinin de oldukça önemli olduğu yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu memnuniyeti arttırmanın farklı yollarından biri de çalışma sürelerinin esnekleştirilmesidir. Esneklikle ulaşılmak istenen, her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır.

Özellikle tüm dünyayı saran pandemi ile zorunlu bir değişime giren iş modellerinin yanı sıra çalışma modelleri de oldukça fazla etkilenmiştir. Esnek çalışma modellerinin olağanüstü şartlarda bile verim düşüklüğünün giderilmesi ve işyerlerinin kesintisiz çalıştırılması konusunda etkin bir yol olduğu farklı sektörler tarafından kanıtlanmıştır. Bu modeller hem işverenler tarafından tercih edilmiş, hem çalışanlara çalışma saatleri bakımından seçenek sağlayabilme imkânı tanıdığı için iş gören tarafından da sıcak yaklaşılan çalışma modellerinden olmuştur.

Genel olarak bakıldığında, tüm dünyada kabul edilmiş toplam 10 farklı esnek çalışma modeli bulunmaktadır. Modelleri sırasıyla inceleyecek olursak;

**Kısmi Süreli Çalışma:** İşyerinde normal çalışma saatlerinden daha kısa süre ile çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma ya da yarı zamanlı çalışma denmektedir. Kısmi süreli çalışmanın temel özelliği normal çalışma süresinden kısa olması, düzenli yapılması ve isteğe bağlı olmasıdır. Kısmi süreli çalışma, Türk İş mevzuatında düzenlenmediği gibi, kanuni herhangi bir tanımı da yapılmış değildir. Uluslararası Çalışma



**PROF. DR. YÜCEL  
ÖZTÜRKOĞLU**

Yaşar Üniversitesi  
Öğretim Görevlisi





Örgütü (ILO) ise kısmi süreli çalışmayı “işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha kısa olan düzenli çalışma” olarak tanımlanmaktadır.

**İş Paylaşımı:** İş paylaşımı, tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı yararların birden fazla işçi tarafından paylaşılmasıdır. Bu modelde, hizmetin sağlanması görevi, birden çok sayıdaki iş gören tarafından paylaşılıp üstlenilmektedir. Bir başka deyişle “tam gün” niteliğindeki bir işin yapılması birkaç iş gören tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek gerçekleştirmekte ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal haklar, işi paylaşan iş görenler arasında bölüşülmektedir. İş paylaşan iş görenlerin her biri ile işveren ayrı iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına iş görenler karar verir.

**Kayan (Esnek) İş Süresi:** Esnek kısmi çalışma türlerinin en eskilerinden biri olan kayan (esnek) iş süresi, günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını ya da belirli bir zaman dilimi içinde ortalama günlük çalışma süresini aşmadan günlük çalışma süresi uzunluğunu da çalışanların belirlediği bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir. Bu modelde, tüm iş görenlerin iş başında olmasını gerektiren temel bir süre vardır. Bu temel süre “asıl, sabit ya da çekirdek zaman” olarak ifade edilir. İş gören, bu çekirdek sürenin dışında istediği zaman işe gelmekte, ara dinlenmesi ve paydosunu kendi belirlemektedir. Çekirdek zaman aralığı dışında kalan çalışma saatleri esnek zaman olarak adlandırılır. Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının en önemli avantajları; işe geç gelme ve devamsızlıkların azaltılması, iş görenlerin

en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri, işe geliş-gidiş saatlerindeki farklılaşma nedeniyle trafik sorununun azaltılmasıdır.

**Çağrı Üzerine Çalışma:** Kısmi süreli çalışmanın özel bir şekli olan çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca iş görenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Bu çalışma modelinin temelinde işletmeye esneklik sağlayarak, işletmenin talep değişikliklerine uyumunu temin etme ihtiyacı vardır. Talebin az olduğu dönemlerde isteğe bağlı olarak iş sürelerinin azaltılması, talebin arttığı dönemlerde ise çağrı üzerine çalıştırmanın olanaklı hale gelmesi sağlanır. Ayrıca ekonomik durgunluk dönemlerinde talebin ve üretimin azalması halinde çalışma süreleri azaltılarak, iş görenlerin işten çıkarılması bu model sayesinde önlenir.

**Evde çalışma:** 1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesinde, “Bağlı olduğu işverene ait işyeri ya da sair bir tesis dışında evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı ya da hizmeti üreten kişinin çalışması” şeklinde tanımlanmıştır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün yaptığı tanımlama ise “Bir işveren ya da aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren ya da aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretimi ya da hizmetin sağlanması” biçimindedir. Evde çalışmanın işçi ve işveren açısından avantajları vardır. Özellikle ev kadınları için evde çalışma, ev işlerinin yapılması ve aile sorumluluklarının yerine getirilmesi açısından oldukça avantajlı bir çalışma şeklidir. Ayrıca, evde



çalışma çocuklar ve özürllüer için de uygun bir çalışma şeklidir. İşveren açısından ise evde çalışma genel işletme maliyetlerini düşürür. Evde çalışma, zaman esnekliği yanında çalışma yeri esnekliği de sağlar. Bu yönüyle evde çalışma, esnek çalışma biçimleri arasında en radikal olanı olarak nitelendirilir.

**Ödünç İş İlişkisi:** İşverenin iş yükünün azalması halinde, personelini işten çıkarmak yerine ihtiyacı olan başka bir işletmeye geçici bir süre için vermesidir. Yine işveren, mevsimlik işlerde ve uzmanlık gerektiren işlerde olduğu gibi, geçici olarak duyduğu işgücü ihtiyacını, diğer işverenlerden ödünç olarak karşılayabilir. Ödünç iş ilişkisinde üçlü bir ilişki mevcuttur: Bu ilişki, iş gören, iş görenin hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren (ödünç veren) ve geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan) arasındadır. İş gören, ödünç alana karşı iş görme borcunu yerine getirmekle yükümlüdür. Ayrıca, onun verdiği talimatlara

da uymak zorundadır. Ödünç alanın iş göreni gözetme sorumluluğu bulunur. Ücret ödeme borcu, aralarında hizmet akdi devam eden yani ödünç veren işverene aittir. Ancak iş gören rıza gösterirse, ücret ödeme borcu geçici olarak ödünç alana da geçebilir. Bir işverenin ilişkisi bulunduğu diğer bir işveren gözetiminde güvendiği bir kişiyi kendi iş yerinde bulundurmak istemesi söz konusu olabilir.

**Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli:** Toplam haftalık iş süresinin, klasik olan 5 ya da 6 işgününe değil, daha az sayıda, 3 ya da 4 işgününe sıkıştırılmak suretiyle dağıtılmasını ifade etmektedir. Örneğin, haftalık 40 saat olan çalışma süresinin 4 iş gününe sıkıştırılarak diğer günlerin boş kalması sağlanır. Yoğunlaştırılmış iş haftası, iş gören için daha fazla boş ya da serbest zaman, işe daha az gidip gelme, daha fazla mesleki eğitime imkânı vermektedir. İşveren bakımından ise, işletmenin cari giderlerinin





azaltılması, bakım-onarım işlerinin işin durmasına neden olmadan yapılması gibi kolaylıklar sağlar.

**Yıllık İş Süreleri Modeli:** Periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı ya da asgari düzeye indiği bazı işyerlerinde ortalama iş süresi, bir yıllık dönem için yapılan tam ve fazla çalışmalar ile asgari çalışma süreleri dengelenmek suretiyle hesaplanır. Bu tür çalışmada iş görenin ücreti fiilen çalışılan süreye göre değil, ortalama iş süresine göre ve daha ziyade sabit aylık ücret olarak belirlenmektedir. Bu şekilde asgari çalışma dönemlerinde iş görenin ücretinde bir azalma olmamaktadır. Bu, özellikle ülkemizde otomotiv ve tekstil sektöründe sıkça yaşanan darboğazlar ya da talebin bir hayli arttığı dönemlerde uygulanması gereken bir yöntem olarak görülmektedir.

**Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli:** İş görenin birdenbire emekliye ayrılmasına alternatif olan emekliliğe yumuşak

geçiş modelinde, belirli bir yaştan sonra işçi tedricen azalan sürelerde istihdam edilir. Bunun yanında, emeklilik yaşına az kalan işçiye kayan iş süreleri sisteminde çok daha geniş olanaklar tanınır. Bu şekilde emekliliğe yumuşak geçişin amacı, iş göreni emeklilik şokundan kurtarmak ve aynı zamanda iş görenin yaşlanmasına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun bir şekilde iş sürelerini azaltmaktır.

**Vardiya Modelleri:** Bir iş görenin çalışma saati işletmenin faaliyet gösterdiği zamandan kısaysa ya da tam tersine işletmenin faaliyet gösterdiği süre çalışanların çalışma saatinden uzunsa, personel planlamasında çalışma saatlerinin düzenlenmesi zorlaşır. Bu durumda vardiyalı çalışma söz konusu olur. Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Diğer çalışma modelleri ile birleştirilerek de uygulanmaktadır. Günümüzde ikili ya da üçlü vardiya sistemi yerine kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmaktadır. Çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturarak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle işyerindeki vardiya çalışmasında bütünlük sağlanır.

Esneklik, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanıyan bir çalışma sisteminin benimsenmesidir. Çalışma saatlerinin esnekliği işveren ve iş görenlerin isteklerinin hangi ölçüde dikkate alındığı ile ölçülür. Geçmiş yılların aksine, yeni dönem işverenlerin ortak görüşü “işin nerde” yapıldığından ziyade, “işin istenilen şartlarda” yapılıyor olmasına odaklanmaktadır. Esnek çalışma modelleri sayesinde işveren-işçimüşteri memnuniyetinin maksimize olduğu rahatlıkla görülmektedir. Özellikle pandemi dönemi ile tüm dünya da hızla yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, ülkemizde de ilk olarak bilgi teknolojileri sektöründe yaygınlaşmaya başlamıştır.

Esnek çalışma modellerinin şirketler ve çalışanları tarafından tam anlamıyla bilinmemesi bu yeni çalışma sisteminden uzak durulmasına neden olmaktadır. Esneklik kavramının, getirdiği önyargının aksine, mekân ve zaman kavramı bakımından bağımsızlık sağladığı ve çalışanların da şirkete daha fazla katkıda bulunduğu görülmektedir. Çalışanın, çalışma ortamındaki mutluluğu şirkete olan sadakatini de beraberinde getirmektedir.

Şirketlerin işleyişi ve çalışanların ihtiyaçları dikkate alınarak şirket bünyesine uygun esnek çalışma modellerinden biri seçildiği takdirde çalışanların verimliliklerinin arttığı, iş değiştirmede ciddi azalmalar kaydedildiği bununla beraber yeni personel alım maliyetlerinin azaldığı görülmektedir. Bu çalışmada, ülkemiz için yeni bir kavram olan esnek çalışma modelleri detaylı olarak incelenmiştir. Her bir modelin kendi içinde oluşturduğu avantajlar ve dezavantajlar gerek şirket açısından gerekse çalışan açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Şirket kendine uygun esneklikte bir model seçerek yukarıda belirtilen avantajların yanında çalışanlarının iş ve özel hayatlarının da dengede tutulmasına yardımcı olacaktır.



# BÜYÜK İSTİFA VE ÇALIŞAN DENEYİMİ

21. yüzyıl değerlerinin farkına varıp farkındalık oluşturan gerçek ya da tüzel kişiler var oldu ve var olmaya devam edecek.

“Var olmak” önemli bir konu. Hayatımızı idame ettirmek için var oluşumuzu ispatla yükümlüyük. Yan gelip yatmakla maalesef hayatımızı şekillendiremiyoruz. Kişilerin farklı alanlarda yetkinliklerinin olmasının yanı sıra; at gözlüklerini de çıkararak gelen tehdit ve fırsatları doğru değerlendirmesi, gelecek öngörüsünü de doğru kurgulaması gerekmekte. Bunun için müneccim olmaya gerek yok. Doğru veri analizi yeterli!

21. yüzyıl bizlere krizler ve fırsatlar sundu ve sunmaya devam etmekte. Bu fırsatlar, zaman zaman eşitsizliklere neden olsa da; fırsatları doğru değerlendirenler, farklı alanlarda yetkinliklerini keşfederek gücü elinde tutmayı başardı.

Hindistan’a baktığımızda, anaokullarından itibaren çocukları yazılıma yönlendirdiler. Günümüzde ise Hindistan, CEO ve tepe yöneticilerini, yönetim kurulu başkanlarını ve üyelerini ihraç eden bir ülke konumuna geldi. IBM, Google, Microsoft, Adobe, Deloitte, Novartis, Mastercard... “Ağaç yaş iken eğilir” atasözümüz ne kadar doğru.

İşi mutfağında öğrenen, deneyimleri ile kendilerine değer katan her bir kişinin farklı alanlarda öğrenime devam etmesi ve gelişimini sürdürmesi büyük ayrıcalıklar arasında. Yeni nesil çalışma sistemlerine baktığımızda, ABD’de başlayan ve tüm Avrupa’da yaygınlaşan Büyük İstifa ya da Yeteneğin Mobilizasyonu denen dalga hızla yayılmakta. Bunda en büyük etken ve tetikleyici, 2020 itibarıyla hayatımıza giren pandemi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan mutsuz çalışanlar ve tükenmişlik sendromu...



**NESRİN  
FIRAT**

Yeni Nesil Öğretici ve  
YK Gelişim Mentörü





JUST Capital'in baş strateji sorumlusu Alison Omens, salgın dönemine dair şu notları iletiyor:

*"Beklenti açısından yoğunluk arttı, insanlar şirketlerden daha fazlasını bekliyor. Salgının ilk günleri, bize insanların makine olmadığını hatırlattı. Çocuklarımız, sağlığımız, finansal güvencenizin olmaması, faturalarınızı karşılayamama ihtimaliniz ve diğer sorumluluklarınız için endişeleniyorsanız, üretken olma olasılığınız daha düşüktür. Ve herkes tüm bu konular hakkında endişeli."*

Oxygen Consultancy Genel Müdürü Zeynep Doğrul Aşar:

*"Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; pandemi sırasında birçok rolün değişmesi ve iş sorumluluklarının artmasına bağlı olarak yöneticilerin beklentileri ve çalışana ayrılan kaynaklar arasında dengesizlik olması en temel sorun olarak karşımıza çıkıyor. Diğer yandan iş yerinde motive olmayan, ödüllendirilmeyen ya da yaptığı işler onaylanmayan bir çalışanın daha fazla hata yapmasına, verimliliğin dolayısıyla iş kalitesinin düşmesine sebebiyet veriyor. Mevcut sorunlar çözülmediğinde ise çalışanların organizasyondan ayrılma olasılığı önemli ölçüde artabiliyor."* ifadesinde bulunuyor.

**Tüm dünyada, ama özellikle de ülkemizde bu sorunun yaygın hale gelmesindeki nedenler:**

- Ekonomik krizler; çalışma hayatındaki istikrarsızlıkların, geçim dengesini bozması,
- Yöneticilerin çalışandan beklentileri ve çalışanlara sunulan imkânlardaki yetersizlik/dengesizlik,
- İş hayatındaki hızlı dijitalleşme, sistem değişiklikleri, uyumsuzluk, adaptasyon sağlayamama.
- Çalışanların yetkinliklerine göre iş delegasyonlarının yapılmaması.
- Hızla değişen ve dönüşen yapıların hızına ve gelişimine uyum sağlayamamak.
- Yetkinliklere göre yan haklarda ve ücret politikalarındaki adaletsizlik.
- Dijitalleşme ile, (kripto para gibi) kolay kazanç kapıları arama.
- Tüm çalışanların sorun ya da çözümlerde paydaş olarak görülmemesi, değersizleştirme.
- Egosu yüksek yöneticilerin, bağ kuramadığı ekip üyeleri ve yetkin ekip üyeleri karşısındaki yetersizlikleri.
- E-ticaret kanallarının yaygınlaşmasıyla, yazılımcıların daha fazla tercih edilir hale gelmesi.
- Doğru iş analizlerinin yapılmaması ve sistemlerin kurulmaması.
- Kültürel yapıya uygun çalışmaların yapılmaması.
- Çalışanların bu durum(lar)a hazırlıklı hale getirilmemesi.

- Yöneticilerin ekiplerindeki çalışanları tanımaması ve nitelikli çalışanlarının taleplerini değerlendirememesi.
- Şirket sahiplerinin ve tepe yöneticilerinin, farklı ülkelerdeki işlerde gördükleri sistemleri direkt kendi sistemlerine uyarlama çalışmaları, kültürel uyumsuzluklar.
- Tüm dünyada uzaktan çalışma ortamlarının oluşması ve aynı zamanda farklı şirketler ya da kişiler ile freelance çalışma.
- Çalışanların konfor alanına müdahale.
- İç ve dış motivasyon yetersizliği.
- Tutundurma çalışmalarının önemsenmemesi.
- Performans ve kariyer yönetimindeki dengesizlikler.
- Sorunların muğlak halde bırakılması, çözüm odaklı yaklaşılmaması.
- Yeteneklerini kullanacak amaçları olmayan ya da amaçları için özgür alanlar oluşturulmayan kişiler.
- Klasik ve katı yönetimler, yapılandırmalar.

Çalışan bağlılığı ve aidiyeti, özellikle nitelikli çalışanı elde tutma / tutundurma durumu, şirketler için elzem hale geldi. Sunulan birçok imkânı değerlendiren kişilerin, çoklu seçenekleri ve imkânları nedeniyle dünya çapında uzaktan çalışma fırsatları çoğaldı. Bunun için de aynı zamanda, farklı iş kollarında freelance çalışarak, gelir düzeyini yetkinlik bazlı artırma girişimleri söz konusu. Girişimcilik ve start-up projeleri, melek yatırımcıların gündemimize oturma nedenlerini teşkil etti.

Günümüzde hızla değişen ve dönüşen çalışan ekosistemi içerisinde, hibrit bireylere ihtiyaç artıyor. Hibrit birey; mevcut mesleğini destekleyen, en az üç meslekte uzmanlığı olan bireylerdir. Karanlık fabrikalar, yapay zekâ, metaverse, kripto paralar / blockchain gibi teknolojiler hayatımıza hızla giriş yapmışken, iş ve meslek kollarının da evrildiğini görüyoruz. Haliyle, bu hızlı değişime uyum sağlayamayan kişilerin ayakta durması da imkânsız hale geliyor.

Bu durumda şirketlerimizde yöneticilerimizin ve çalışan tüm ekip üyelerimizin yetkinliklerinin doğru belirlenmesi, iş delegasyonlarının bu yetkinliklere göre yapılması, çalışanların işi yöneten ve farkındalığı yüksek ekip çalışanları haline getirilmesi önemli.

Atılan her bir adım, gerçek ya da tüzel kişinin kalitesini ve itibar yönetimini etkiler. Doğru iş ve süreç yönetimi etkindir.

Şirket ve yöneticilerde yaşanan sorunlar;

- Bütünselliğin olmaması.
- Yalın iş süreçlerinin uygulanmaması.

- İç müşteri memnuniyetinin sağlanmaması.
- İç iletişim eksikliği.
- Beceri ve yetkinliklere göre iş delegasyonunun yapılmaması.
- Adil ve şeffaf bir yönetimin olmaması.
- İş delegasyonlarının yetkinlik bazlı yapılmaması, ağır iş yükleri karşısında demotivasyon ve stres yoğunluğu ile verimsizliğin artması.
- Çevik ve sürdürülebilir yönetim sağlayamama.
- Kariyer yönetimi ve gelişiminde yetersiz kalma.

12 Temmuz 2022 tarihli Dünya Ekonomik Forumu'nda dünya lideri şirketlerin yöneticileri, büyük istifa ve tutundurma üzerine yapılan çalışmalarla ilgili olarak, işe alım sürecinden sonrasına dikkat çekerek iş süreçlerinin iyileştirme çabalarına istinaden;

- A'dan Z'ye tüm çalışanların görev tanımları ve yetkinliklerinin doğru belirlenmesi,
- İş ilanlarında becerilere uygun alımların yapılması,
- Mevcut nitelikli çalışanın, becerilerinin gelişimi ve iyileştirilmesi konularında işe alım ve sonrasında sürdürülebilirliğin sağlanması,
- Organizasyonlara, tüm çalışanların dâhil edilmesi,

Kısaca, nabız tespit ederek nabza göre şerbet vermekten ve nabzın atışına ket vuran tüm engelleri de ortadan kaldırmanın gerekliliğinden dem vuruyorlar.

Amazon lise mezunlarını işe alıp kendi teknik akademisinde eğitime tabi tutarak yetkinliklerini geliştirip sonra bu mezunlara iş başı yaptırıyor.

Kadın liderlerden, Mercer yöneticisi Melissa Swift becerilerin doğru belirlenmesine vurgu yaparken, McKinsey & Company ortaklarından Suman Thareja işe alım süreçlerinden itibaren tasarım odaklı düşünmenin hayatımızda olmasının gerekliliğine parmak basıyor.

Buyurun bizden örnekler verelim:

#### **“Mutlu çalışanlar, itibarınızı yönetir.” (NEF)**

Bir süredir, şirketlerle “aidiyet” ve “mutlu çalışanlar” kavramları üzerine çalışmalar yapmaktayım. Birçok farklı alanı yönetmek, sürekli farklı sektörlerin nabzını tutmak, yönetsel açıdan dünyanın nabzını tutmak çok değerli.

Artık dünya “Büyük İstifa”dan konuşurken ve yaygınlaşan bu durumun önüne geçmek için çabalarırken bizlerin bu konuyu göz ardı etmemiz ve farklı anlayışlar içerisinde olmamız, “nasıl olsa tüm şirketlerde, dünyada böyle bir durum var” ya da “ABD de bunu fazlasıyla yaşıyor, gelen gidecek” mantığıyla bakmamız, bizlere zarar verecek.

Farkında olmamız gereken en önemli nokta şu ki, tüm dünya liderleri, sağlam ekipler ile çalışmanın programlamasını yapmakta. Aidiyet yapılandırmaları hayatlara girmeye başladı.

#### **LÜTFEN DİKKAT!**

Beni tanıyanlar bilir, İstanbul'un birçok yerinde ortak buluşma noktası olarak belirli mekânlar kullanırım. Bunlardan biri de Şişli Mecidiyeköy. Geçenlerde Trump Towers'da art arda iki toplantım oldu ve yıllardır kullandığım mekân dışında, toplantı yapacağım kişinin sürekli kullandığı bir mekânda buluşmaya karar verdik. Yine sıklıkla farklı şubelerini kullandığım, bilinir isimlerden biri. Bizimle ilgilenen arkadaşların hepsi çok misafirperverdi, etrafımızda dört dönüyor ve tüm müşterilere aynı hizmeti sunuyorlardı. Sohbet sırasında “Karşınızdaki mekânı sürekli ziyaret ederim, yıllardır sizi genelde yemekli toplantılarımdan bilirim.” dedim. Sağ olsun iş yeri sahibi, iş süreçleri, kaliteli hizmetleri, bunları nasıl sağladıkları, alt yapının nasıl oluştuğu gibi birçok konuda bilgi aktardı. Harika bir ağırlama... Oradan ayrıldık. Sonraki hafta yine bir arkadaşım ile yemekli bir toplantımız vardı ve bu kez bu mekânı tercih ettim. Beni oraya götüren samimiyet, güler yüz ve kaliteli hizmetti ancak ilk ziyaretimin üstünden henüz 4-5 gün geçmişti ki, tüm müşterilerin önünde yöneticisinden azar işiten bir ekiple karşılaştım. Yüzlerindeki ifadeler, müşteriye yaklaşım tarzları, sundukları hizmet yerle yeksandı ve ben şaşkınlıklar içindeydim.

Tanımak ve tanımamak, yönetim, motivasyon... İtibar yönetimini hemen etkiledi!

Bundan sonra yine o bölgede bir toplantım olduğunda aynı mekânı tercih etmekte kararsızım.

Unutmayalım; iç müşteri memnuniyeti, dış müşteri devamlılığını getirir.

Çalışanlarınıza, özgürlük alanları tanımanız, aidiyetle gelecektir. Tüm toleranslar ekibi kurmakla başlar...

İşin mutfağındaki baharatlar ruhunuza işlemedikçe olmuyor. Yönetim konusunda da bu böyle... Mutfağı çok iyi bilip tanıyarak yapacağınız yemek, salata, şerbet, tatlı, meze... Güzel ve başarılı tatlar ortaya çıkarıp, damaklarda tat bırakmak için ürüne göre yan ürünler kullanmak gerekir. Tanımadığınızı, bilmediğiniz ekip üyesini nerede nasıl kullanacağımızı, konumlandıracağımızı bilmiyorsanız, dimağlarda ve itibar yönetiminde bırakacağımız tadı siz düşünün.

Bugünlerde, anlaşılmadıkları için doğru konumlandırılmayan tüm çalışanlar ile yolları ayırma nedenlerimiz bunlar. Birkaç tespitimi sizlerle paylaşıp, sizlerin gördüğü farklı bakış açılarını da öğrenmek isterim:

- Şirketimizi doğru anlamadığımız için ihtiyaca uygun iş ilanları yayımlamıyoruz.



- İş ilanlarında istediğimiz yetkinliklere uygun çalışan alımı yapmıyoruz.
- İşe alımda ekip yöneticisini sürece dâhil etmiyoruz ya da farkındalığı yüksek olmayan yönetici ekibine alınacak çalışanın alım sürecini doğru değerlendirmiyoruz.
- İşe alınan çalışana, oryantasyon süreciyle şirket kültürüne ve ekibe uyumlu hale getirmiyoruz.
- Ekip içerisinde eksik gördüğümüz yetkinlikleri tespit ederek yetersiz kasları geliştirme konusunda yönlendirici olmuyoruz. Eğitim, koçluk ve mentörlük ile desteklemiyoruz.
- İş (görev) tanımını dışında tanımlamalar yaparak yıldırıyoruz.
- Kendi egomuzun önüne geçemiyor, çeşitli sendromların (kraliçe arı, cam tavan vs.) etkisi ile mobbing uyguluyor, nitelikli çalışanları elimizden kaçırıyoruz.

Kısaca her şeyi biliyoruz ama hiçbir şey bilmediğimizden, yönetirken yönetilir hale geliyoruz. İşte tam da bu noktada, farkında olarak farkındalık oluşturmak size bağlı. Gözümüzü körelten gözlükleri çıkarıp gerçekleri görme vakti değil mi?

Metaverse dünyasına giriş yapan VR gözlükleri kullanan yöneticilerimizin, normal gözlük kullanan iş dünyasını göz ardı etmeden, iki kanalı da görerek bu kanalları doğru yönetmeleri gerekliliğini vurgulamak gerek. Eğer iki kanalı da doğru yönetemezseniz, kendi hayal dünyanızda yalnız kalırsınız.

Erken kalkan erken yol alır diyelim ve yola koyulalım...

*Kaynakça:*

*World Ekonomik Forum; <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/employees-human-resources-great-resignation-hiring-retention>*



# BÜYÜK İSTİFA DALGASI İLE GELEN BÜYÜK DEĞİŞİM

İş tarihinde daha önce hiç görmediğimiz bir değişimden geçiyoruz. Bir taraftan pandemi, şirket kültürlerini dönüştürürken ve yetenek kıtlığı ciddi bir sorun haline gelmişken, diğer taraftan Y kuşağı ve Z kuşağının yükselişi de işyerlerini yeniden şekillendiriyor.

İlk olarak Covid-19 pandemisi, ABD işgücü piyasasında benzeri görülmemiş bir çalkantıyı başlattı. Pandeminin ilk aylarındaki yaygın iş kayıpları, 2021'de büyük zorluklara yol açtı. Nisan ve haziran ayları arasında rekor kırarak, ülkenin "iş bırakma oranı" son 20 yılın en yüksek seviyesine ulaştı.

Amerika'da başlayan bu hareket farklı oranlarda olsa da tıpkı bir virüs gibi dünyanın diğer ülkelerine de hızla yayıldı. Avustralya, Belçika, Fransa, Birleşik Krallık, Almanya, İtalya ve Hollanda eşi görülmemiş sayıda işçinin, işlerini bırakmasına tanık oldu. Çin ve Hindistan'ın birçok sektörü büyük ölçekli istifalardan nasibini aldı. Bu hareket, yurtdışındaki kadar olmasa da Türkiye'nin de son dönemlerde gündemini işgal etmeye başladı.



**VİLDAN  
ESENDEL**

Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi  
Öğretim Görevlisi





2021'in başlarından itibaren süregelen, çalışanların toplu olarak işlerinden gönüllü olarak istifa ettikleri bu ekonomik eğilime "Büyük İstifa" adı veriliyor. Büyük İstifa terimi, Mayıs 2021'de Texas A&M Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Anthony Klotz'un sürekli bir kitlesel göçü öngörmesi sonucu ortaya çıktı. Anthony Klotz, Covid-19 pandemisinin bastırılmış istifalara yol açacağını tahmin etmişti. O zamandan beri milyonlarca kişi büyük bir greve katılırcasına işlerini bıraktı.

Terimi ortaya atan uzman, "2019'dan önceki iş dünyasına geri dönmeyeceğiz ve yeni değişiklikler kalıcı olacak" diyor. Çünkü, hareketin psikolojik itici güçlerinin çoğu hala mevcut. Belki de değişimin artık yeni normal olduğunun en açık göstergelerinden biri, "çalışanların %41'inin bu yıl mevcut işyerlerinden ayrılmayı düşündüğünü" ortaya çıkaran araştırma sonuçlarıdır.

Herkesin her şeyi yeniden düşündüğü bu zamana aynı zamanda "Büyük Değişiklik" de deniyor. Destansı bir yetenek göçü sonucu ortaya çıkan Büyük Değişiklik, sadece araçlar ve teknoloji ile ilgili değil. Pek çok farklı şeyi etkileyen ve çok hızlı bir zaman diliminde gerçekleşen bu değişim, zihniyet ve arzularla ilgili.

Pandemi süresince uzaktan çalışılabilirliğinin görülebilmesi, birçok çalışan için yeni olanaklar ortaya çıkardı. İş arayanlar her zamankinden daha seçici hale geldiler. Artık sadece nasıl çalıştıklarını değil, nedenini de yeniden düşünüyorlar

ve ihtiyaçlarına en uygun fırsatları arıyorlar. Bazıları, yeni iş aramak yerine emekli olmayı tercih ederken, diğerleri kendi patronları olup iş kuruyorlar.

Covid-19 salgınının neden olduğu, stres, tükenmişlik ve daha az üretkenliğe yol açan belirsizlik, çalışanların hayatlarını yeniden değerlendirmelerini sağladı. Salgının neden olduğu travma ve aksamalara katlandıktan sonra, çalışanlar yepyeni bir dizi beklentiye sahip. Çalışanlar artık patronlarından hesap soracak kadar ve daha fazlasını isteyecek kadar cesurlar. İhtiyaçlarını karşılamayan işlerden uzaklaşmaya hazırlar.

Bir zamanlar cömert bir avantaj olarak kabul edilen esnek ya da uzaktan çalışma olanakları artık yeni bir anlam kazandı. Üst düzey yetenekleri çekmek ve işveren markasını geliştirmek isteyen şirketler için esnek çalışma politikaları fikri artık uzak bir olasılık olarak değil, bir zorunluluk olarak ele alınıyor. Çalışanların bir ofise gelip 9'dan 5'e kadar çalıştığı eski çalışma şekli tarih olmak üzere.

Aslında, LinkedIn'in 2022 Küresel Yetenek Trendleri raporuna göre, iş arayanların %63'ü yeni bir iş seçerken en önemli önceliklerden birini iş-yaşam dengesi olarak belirtiyor. Belki de en çarpıcı veri, işyeri kısıtlamalarının gevşetilmesine rağmen, LinkedIn'de yayımlanan ve son aylarda artmaya devam eden "uzaktan işler", "evden çalışma" gibi anahtar kelimeleri içeren iş alanları.



Uzaktan roller için daha fazla iş yayımlayan şirketlerin yanı sıra, iş arayanların ilgisinin de bu yönde arttığı görülüyor. Zorlu çalışma, hiper büyüme ve hırslarının reklamını yapan iş ilanları daha az çekici hale gelirken, esneklik, kapsayıcı faydalar ve dâhili hareketlilik sunanlar daha çekici hale geliyor.

Elbette, konu sadece esneklik değil. Aynı zamanda, çalışanlar toplum üzerinde olumlu etkisi olan, kendileri olabilecekleri bir kültüre sahip, saygı duyuldukları ve ilerleme fırsatlarının olduğu bir şirkette çalışmak istiyorlar. Yani, şirketlerin sonsuz atıştırma, sağlık sigortası, yoga dersleri ve masa tenisi gibi avantajlara güvenilebileceği günler geride kaldı.

Tüm bu değişimler, önümüzdeki birkaç yıl içinde yetenekleri elde tutmayı ümit eden işverenlerin değişmesi için bir uyanış çağrısıdır. İş liderleri tüm çalışma modellerini, kültürlerini ve şirket değerlerini yeniden düşünmelidir. Çünkü, çalışanların çoğu, bu değişimi gerçekleştiren ve benimseyen şirketlere doğru yönelmek için mevcut işlerinden istifa ediyorlar.

Açıkça görülüyor ki, şirket kültürü geçmişte pek görülmeyen bir ölçüde ve hızla yeniden keşfediliyor ve işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayan bir dönüm noktası yaşanıyor. İnsan merkezli bir şirket kültürü inşa eden şirketler, geçmişte mümkün olmayan bir şekilde rekabet avantajı elde etme şansına sahip. Zaten, çalışanlar, “Denge istiyorum, ilgilenilmek istiyorum, bir hayatım olsun istiyorum” diyorlarsa, verilen sinyaller de değişmeli.

Bazı işverenler durumu dikkate alıyor ve birçoğu daha esnek düzenlemeler sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için ellerinden geldiğince ayarlamalar yaparak iyi bir konuma gelmeye çalışıyorlar. Zihinsel ve finansal sağlık dâhil olmak üzere çalışanların refahına yatırım yapıyor ve çalışanlarına özen ve şefkatle yaklaşıyorlar. Kısacası, işin üzerine değil de çalışanlarının yaşamları üzerine inşa edilen insan merkezli kültürler geliştiriyorlar.

İleri görüşlü kuruluşlar, artık işkolikleri kutlamayan bir kültüre doğru ilerliyor. Deloitte sağlık görevlisi Jen Fisher, “Bütün gece ayakta kalıp gece çalışan insanlara değer vermemeli ve kutlamamalıyız, çünkü bu kişi ya da kuruluş için gerçekten harika sonuçlar doğurmaz” diyor. Örneğin LinkedIn kısa süre önce tüm çalışanlarına ücretli bir hafta izin verdi, toplantı yapılmayan günler ve zihinsel sağlık

kaynakları imkânı sundu ve yöneticiler için tükenmişlik eğitimi verdi.

Tüm bu değişiklikler bir anda gerçekleşirken, yöneticilerin de oyunun kitabını “İnsan Merkezli Liderlik” başlığıyla yeniden yazmaları gerekiyor. Çünkü, işi yeniden tasarlamak kapsayıcı, ahlaki ve ilham verici liderliğe bağlıdır. Bu nitelikleri benimseyen ve çalışan odaklı aksiyonlar alan liderler, bu krizlerden en parlak ve sürdürülebilir gelecekle çıkan organizasyonlara öncülük edeceklerdir. Doğru ilkeler ve araçlar uygulandığında, her lider Büyük Değişiklik'te yer alan fırsatları yakalayabilir.

Elbette yöneticiler buradaki tek sorumlu değildir. Aslında, onlar da tükenmiş durumdadır. Yöneticilerin de desteğe ihtiyacı var. Tükenmişliği önlemek için en iyi uygulamaları paylaşmanın ve uygulamanın yanı sıra şirketler, daha iyi yöneticiler olmaları için onlara geliştirme kaynakları sağlayabilir.

Anlaşılabileceği üzere, “Büyük Değişiklik” olarak evrilen “Büyük İstifa”, yavaşlama belirtisi göstermiyor. Klotz'a göre “Pandemi, işin geleceğini işin şimdisine getirdi”. Uzaktan çalışmaya geçiş ve iş esnekliğindeki değişiklikler, kriz olmasaydı 30 yıl daha gerçekleşmeyebilirdi. Zaten, uzaktan çalışmanın yeni keşfedilen popüleritesi, onu tetikleyen pandemiyi bile geride bırakacak gibi görünüyor.

Yıllardır kökleşmiş olan politika ve davranışları değiştirmek elbette karmaşık ve sancılı olabilir. Zaten kimse şirketlerin bir gecede dönüşmesini beklemiyor. Ama bu hiçbir şey yapılmaması gerektiği anlamına da gelmiyor. Zor olduğu kadar umut verici olan bu değişim sürecinde çalışanlara yatırım yaparak farklı bir çalışan deneyimi yaratmak için daha iyi bir zaman ve fırsat olamaz. Belli ki, yetenek için savaş bitti ve yetenek kazandı.

Eğer değişimin tüm şirketlerde, özellikle pandemi tarafından eşitsizliklerin şiddetlendiğini gören toplulukları içeren şekillerde gerçekleştiğini görürsek, dünyada büyük bir fark yaratıldığını göreceğiz. Her zamankinden daha yüksek düzeyde ilerleme ve refah ortaya çıkarma olasılığını yaratacağız. Bunu birlikte çözebiliriz.

Bunu başarıp başaramayacağımız ise zamanımızın sınavı olacak. Büyük Değişiklik sınavı...

**“Büyük Değişiklik” olarak evrilen “Büyük İstifa”, yavaşlama belirtisi göstermiyor. Klotz'a göre “Pandemi, işin geleceğini işin şimdisine getirdi”. Uzaktan çalışmaya geçiş ve iş esnekliğindeki değişiklikler, kriz olmasaydı 30 yıl daha gerçekleşmeyebilirdi. Zaten, uzaktan çalışmanın yeni keşfedilen popüleritesi, onu tetikleyen pandemiyi bile geride bırakacak gibi görünüyor.**



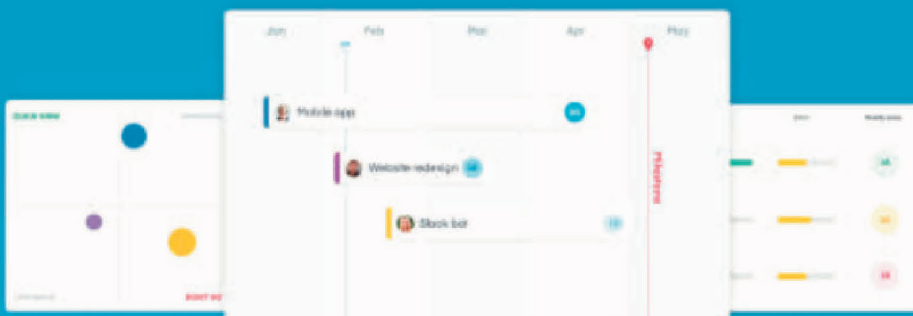


# Take the guesswork out of project planning

With airfocus, it is easy to prioritize what to do next confidently, create lean roadmaps, and align your organization.

Project Management Institute (PMI) partnered with airfocus, the leading all-in-one project planning software, to put established methodologies into action.

Go to [airfocus.com/PMI](https://airfocus.com/PMI), log in with your PMI® credentials, and try it out now.



Join thousands of teams already using airfocus

[airfocus.com/PMI](https://airfocus.com/PMI)

# ÇEVİK PROJE YÖNETİM OFİSİNE GİDEN YOL

## 1. BÖLÜM

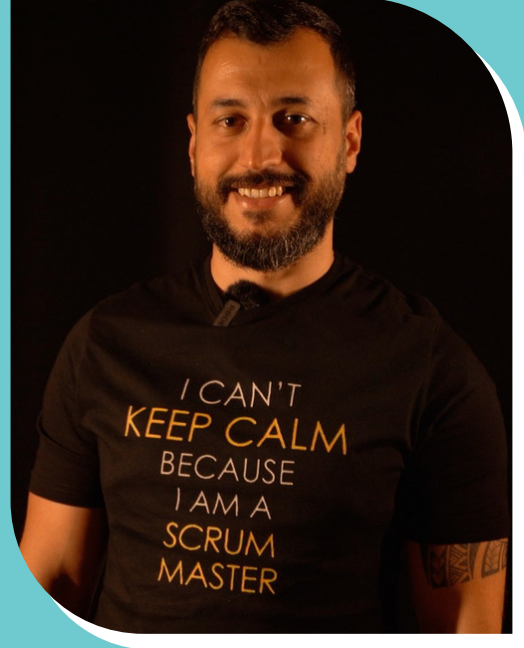
Günümüzde PYO'lar (Proje Yönetim Ofisleri) organizasyonun çevikliğine hem katkı sağlayabilir hem de zarar verebilir. Katkı sağlayan hale getirmemizin sihri, "Çevik dünyada PYO'ları nasıl evrimleştirmeliyiz?" sorusunun yanıtında bulunuyor.

*Geleneksel PYO'ların varlığı ve işlevi kabaca aşağıdaki adımlardan geçiyor:*

- Organizasyonun tüm projelerini yıl sonundaki çeyrekte belirlemek (Kimi zaman bu bile iddialı bir hedef olabiliyor.),
- Bütçeyi bu projelerin belirlenen kapsam ve zamanına göre ayarlayıp yıl içerisinde de ufak değişikliklere izin vermek,
- Bu projelerin yıl içerisinde yürütülmesini Proje Yöneticileri ile sağlamak,
- Üst yönetim ve paydaşlar ile Yönetişimi gerçekleştirmek.

**Peki bu durum organizasyonun çevikliğine nasıl zarar veriyor?**

- Yıl içerisinde bir fırsat çıktığı için açılacak ya da değer üretmediği için kapanacak bir proje değişikliğine istemsiz olarak direnç göstermek,



**EREN  
ÖZDEMİR**

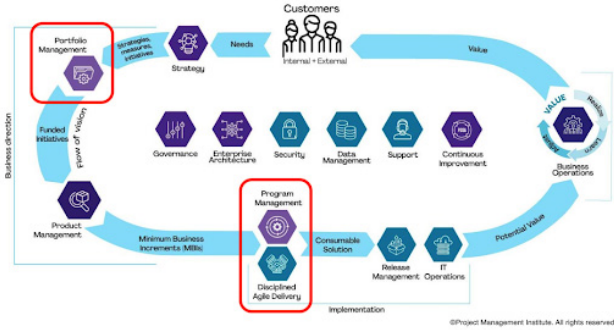
Principal Agility  
Consultant





- Matris organizasyondaki farklı ekiplere ait kaynakları (yazılım, test, analiz, iş birimi vb.) sürekli farklı projeler içinde tutmak. Bu nedenle PYO'nun projeleri gerçekleştirmek için bir baskı merkezi gibi davranması ve bunun getirdiği takım ve çalışan demotivasyonu,
- PYO'nun hedefi, projeleri kapsam, zaman ve maliyet üçgeninde bitirmek olduğu için projenin yarattığı değere değil zamanında bitirmeye odaklanması,
- Değişen üst yönetim önceliklerine karşın, Exceller ile yapılan planlar sebebiyle şeffaf olmayan portföy yönetimi (tüm projelerin aynı anda başlatılması, yeni gelen projelerin de mevcut kaynak kapasitesi ile başlatılması, çalışanların işten ayrılmasına rağmen proje sayılarının eksiltilmemesi vb.),
- Proje yöneticilerinin geleneksel duruşu ile ekiplerin kendi kendine organize olmalarına karşı çıkılması,
- Tüm organizasyonda ürün etrafında değil, projeler etrafında sürekli geçici takımlar kurarak kalıcı takım gücünün sağlanamaması ve tüm bunların sonucunda ortaya çıkan birçok faktörü daha sıralayabiliriz.

PYO'ların çevikliğe katkı sağlaması adına projeleri yürütmek için proje yöneticisi atamaktan ziyade organizasyonun değer akışında farklı noktalara odaklanması ihtiyacı doğdu. Gelin öncelikle bu değer akışına bir göz gezdirelim.



Organizasyonun yüksek önceliği, mutlu müşteriler elde etmek. Organizasyon bunu sağladığında arkasından kârlılık, sürdürülebilirlik, inovasyon ve birçok kavram geliyor. Bu nedenle müşteriyi mutlu etmek ve müşteriye ürettiğimiz değeri hızlı, kesintisiz, kaliteli bir biçimde hayata geçirmek gerekiyor.

Yukarıdaki görselde gördüğümüz değer akışı örneğinde, PYO'ların görevi (kırmızı ile çizilenler PYO'ların sorumluluk alanları) ise müşterinin ihtiyacının merkeze alındığı stratejiyi hayata geçirerek doğru iş ve projelerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve bunların değer üretmesinin sağlanması oluyor. Bu noktada Portföy Yönetimi ve Program Yönetimi ile ilgili birkaç kritik sorumluluğa sahip oluyorlar. Peki nedir bu sorumluluklar?

### Çevik Portföy Yönetimi:

- Değeri maksimize edecek iş ve projeleri belirlemek ve önceliklendirmek,
- Organizasyonun kaynak kapasitesine göre bu iş ve projeleri limitlendirmek (500 kişilik bir şirkette 1.000 kişilik bir backlog planlaması yapmamak),
- Bütçeyi doğru planlamak ve departman bazlı değil değer akışı bazlı yönetmek,
- İş, proje ve takımlar arasında bağımlılığı sağlıklı yönetmek.

### Çevik Program Yönetimi:

- İş ve projeleri yürütürken değer üretmeye odaklanmak ve ekibe liderlik etmek.

*Tüm bunları gerçekleştirebilmek için de çevik PYO'lar için önemli birkaç ipucu:*

- Yıllık değil, çeyreklik planlar üzerinden gitmek,
- Strateji ile uyumlu (Genellikle stratejiyi ölçmek için KPI ya da OKR kullanılıyor.) iş ve projeleri değer odaklı belirlemek,
- Silolar değil, değer akışları üzerine organize olmak (Departmanlardan ziyade, karar merkezinin aşağıya indirildiği tribe yapıları buna hizmet edebilir.),
- Ürün bazlı kalıcı takımlarla takımın çevikliğini koçluk ile artırmak, proje bazlı takımlarda proje yöneticisini idareci rolden çıkartıp, projenin çıktı değil değer üretmesini sağlayacak hizmetkâr lider haline getirmek.

**Organizasyonun yüksek önceliği, mutlu müşteriler elde etmek. Organizasyon bunu sağladığında arkasından kârlılık, sürdürülebilirlik, inovasyon ve birçok kavram geliyor.**

Bu yazının ilk bölümünde PYO'ların gitmesi gereken yer ile ilgili birkaç ipucu paylaştım. Bir sonraki bölümünde ile Çevik Portföy Yönetimini biraz daha detaylı ele alıp, stratejik portföy planlaması konusuna değineceğiz.

Değer üreten PYO ve proje yöneticilerinin sayısının artması umuduyla, bir sonraki bölümde görüşmek üzere...

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM PROJELERİNDE BAŞARI

Dijital dönüşüm faaliyetleri büyük bir hızla geliyor. Tüm işletmeler bu dönüşümün dışında durarak hayatta kalmanın mümkün olmadığını farkında. Bu dönüşüm sürecinde başarılı projeler gerçekleştirmenin sırrı ise; ihtiyaçlara uygun teknoloji ve ürünlere yatırım yapmak, yetkin kadrolarla çalışmak, uluslararası proje yönetimi yaklaşımlarını ve proje yönetim metodolojilerini etkin şekilde uygulamakta saklı.



**ÇİĞDEM  
DÖNMEZ**

IAS Business Academy  
Genel Müdürü







# ETKİNLİKLERİMİZ

30  
TEMMUZ  
2022

Gençlik Zirvesi

Gençlik Zirvesi : Hedef Odaklı Kariyer



23  
AĞUSTOS  
2022

Webinar

Disciplined Agile Webinar Serisi 5:  
Agile Dönüşüme Nasıl Başlamalıyız?

Konuşmacı

Emrah Özdemir, Eren Özdemir



06  
EYLÜL  
2022

Webinar

Disciplined Agile Webinar Serisi 6:  
Value Stream

Konuşmacı

Emrah Özdemir, Eren Özdemir



08  
EYLÜL  
2022

Webinar

Proje 101 Farkındalık Eğitimi

Konuşmacı

Birsen Demirhan, Yiğit Çağlar





**13 EYLÜL 2022**

**Webinar**

**Disciplined Agile Webinar Serisi 7**

**Konuşmacı**  
Emrah Özdemir, Eren Özdemir, Felice Pescatore

**DISCIPLINED AGILE WEBINAR SERIES - 7**

**MODERATORS**

**Eren Özdemir**  
Disciplined Agile Instructor

**Emrah Özdemir**  
Vice President - PMI TR

**Felice Pescatore**  
Disciplined Agile Instructor

**13.09.2022 20.00**

**LIVE STREAMING**

**PMI TR**  
Eren Özdemir

**Project Management Institute. Turkey**

**20 EYLÜL 2022**

**Webinar**

**Disciplined Agile Webinar Serisi 8: Proje Yöneticisinin Agile Dünyada Rolü**

**Konuşmacı**  
Emrah Özdemir, Eren Özdemir

**DISCIPLINED AGILE WEBINAR SERİSİ - 8**

**AGILE DÜNYADA PROJE YÖNETİCİSİNİN ROLÜ**

**Emrah Özdemir**  
Vice President - PMI TR

**Eren Özdemir**  
Disciplined Agile Instructor

**20.09.2022 20.00**

**LIVE STREAMING**

**PMI TR**  
Eren Özdemir

**Project Management Institute. Turkey**

**22 EYLÜL 2022**

**Webinar**

**Scaling Agile Çılgınlığında Hayatta Kalma Rehberi**

**Konuşmacı**  
Gökтуğ Aydın, Murat Yurduakul, Ahmet Özcan

**27 EYLÜL 2022**

**Webinar**

**Disciplined Agile Webinar Serisi 9: PMO (Proje Yönetim Ofisi) Dönüşümü**

**Konuşmacı**  
Emrah Özdemir, Eren Özdemir, Afsin Dağlaroğlu

**WEBİNAR**

**DISCIPLINED AGILE İLE PMO DÖNÜŞÜMÜ**

**KONUK**

**EREN ÖZDEMİR**  
MODERATÖR

**EMRAH ÖZDEMİR**  
MODERATÖR

**AFSİN DAĞLAROĞLU**  
PMO UZMANI  
PROJE YÖNETİMİ UZMANI  
PMO UZMANI

**27 EYLÜL 20:00**

**LIVE STREAMING**

**PMI TR**

**Project Management Institute. Turkey**

**2 PDU**

**PMI TR WEBİNAR**

**22 Eylül 2022 20.00 - 21.30**

**'SCALING AGILE' ÇILGINLIĞINDA HAYATTA KALMA REHBERİ**

**Project Management Institute. Turkey**

**acm**

**29 EYLÜL 2022**

**PGA**

**Proje Takımlarında Bağ Kurma**

**Konuşmacı**  
Tülin Kahvecioğlu, Memduh Alp Saraçoğlu

**2 PDU**

**Project Management Institute. Turkey**

**Bahçebiz Gelişim Akademisi Ekibi**

**Memduh Alp Saraçoğlu**  
Takım Koçu, Oyun Koçu, Facilitatör ve Eğitmen

**Tülin Kahvecioğlu**  
PCC, Kurucu, Üst Düzey Yönetici ve Lider Koçu

**Proje Takımlarında Bağ Kurma**

**Denizbank Genel Müdürlük**

**29 EYLÜL 2022 19:00 - 21.00**

**PROFESYONEL GELİŞİM AKTİVİTESİ**

# PMI TÜRKİYE YÖNETİM KURULU / 2022



**Hasan Yavuz**

Yönetim Kurulu Başkanı

hasan.yavuz@pmi.org.tr



**Didem Ayçenk**  
didem.aycenk@pmi.org.tr



**Gaye Onay Bürkan**  
gaye.onay@pmi.org.tr



**Özüm Öyküm Katlı**  
oykum.yurtseven@pmi.org.tr

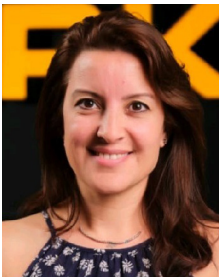


**Banu Yatağan**  
banu.yatagan@pmi.org.tr



**Emrah Özdemir**  
emrah.ozdemir@pmi.org.tr

## Pazarlama



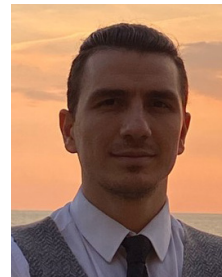
**Filiz Yılmaz**  
Basılı Medya Direktörlüğü  
filiz.yilmaz@pmi.org.tr



**Fatih Çakıcı**  
PMI 4.0 ve İşbirlikleri Direktörlüğü  
fatih.cakici@pmi.org.tr



**Eylül Hıçkırın**  
Sosyal Medya Direktörlüğü  
eylul.hickiran@pmi.org.tr



**Yasin Usta**  
Sponsorluk Direktörlüğü  
yasin.usta@pmi.org.tr



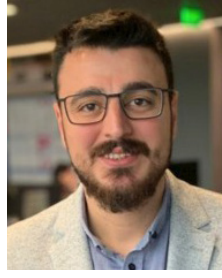
**İzzet Sancaklı**  
Pazarlama Direktörlüğü  
izzet.sancakli@pmi.org.tr



## Üyelik & Gönüllülük



**Fatih Görgülü**  
Kurumsal Üyelik Direktörlüğü  
fatih.gorgulu@pmi.org.tr



**Burak Şanlı**  
Üyelik İstanbul Direktörlüğü  
burak.sanli@pmi.org.tr



**Serap Erenay**  
Üyelik Ankara Direktörlüğü  
serap.erenay@pmi.org.tr



**Mert Kıranc**  
Üyelik İzmir Direktörlüğü  
mert.kiranci@pmi.org.tr



**Yeşim Sürer**  
Gönüllülük Direktörlüğü  
yesim.surer@pmi.org.tr

## Etkinlikler



**Abdullah Göktuğ Aydın**  
Etkinlikler İzmir Direktörlüğü  
goktug.aydin@pmi.org.tr



**Mustafa Günhan Aytekin**  
Etkinlikler İstanbul Direktörlüğü  
mustafa.gunhan@pmi.org.tr



**Salim Yılmaz**  
Eğitim Sertifikasyon Direktörlüğü  
salim.yilmaz@pmi.org.tr



**Koray Tokol**  
Etkinlik Bursa Direktörlüğü  
koray.tokol@pmi.org.tr

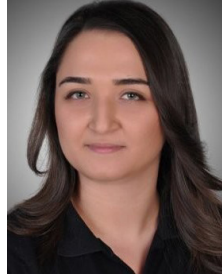


**Yunus Emre Yalçın**  
Etkinlikler Ankara Direktörlüğü  
yunus.emre.yalcin@pmi.org.tr

## Yönetişim ve Finans



**Makbule Mungan Orhan**  
Finans Direktörü  
makbule.mungan@pmi.org.tr



**Yasemin Keleş Yavuz**  
Ankara Branch Direktörü  
yasemin.keles@pmi.org.tr



**Yeşim Baytekin**  
İstanbul Koordinasyon Direktörü  
yesim.baytekin@pmi.org.tr



**Seda Orhun Kaya**  
İzmir Koordinasyon Direktörü  
seda.kaya@pmi.org.tr

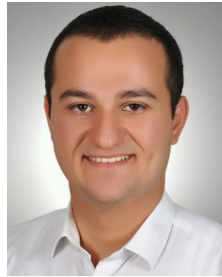


**Volkan Ekinci**  
Yönetişim Direktörü  
volkan.ekinci@pmi.org.tr

## Özel Projeler



**Mehmet Eğilmez**  
Mentoring Programs Direktörlüğü  
mehmet.egilmez@pmi.org.tr



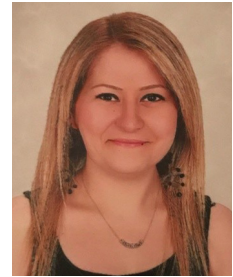
**Ahmet Fatih Ak**  
Youth and Social Impact Koordinatörlüğü  
ahmet.fatih.ak@pmi.org.tr



**Sevan Konu**  
BT Direktörlüğü  
sevan.konu@pmi.org.tr



**Ünsal Atasoy**  
PMO & Kurumsal Gelişim Direktörlüğü  
unsal.atasoy@pmi.org.tr



**Gülnihal Başlıgil**  
Outspeed Startup Program Direktörlüğü  
gulnihal.basligil@pmi.org.tr



# PROJE YÖNETİM ZİRVESİ 2022

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: İNSAN, ÇEVRE VE İŞ

ECONOMY ECOLOGY

DEVELOPMENT

ENVIRONMENTAL

ECO

ZERO WASTE

ALTERNATIVE

## SUSTAINABILITY

ENERGY

MANAGEMENT

SOCIAL

RENEWABLE DEVELOPMENT

SUSTAINABLE

28.

PMI TR  
ZİRVESİ



Project  
Management  
Institute®  
Turkey

15 YEARS

7 PDU

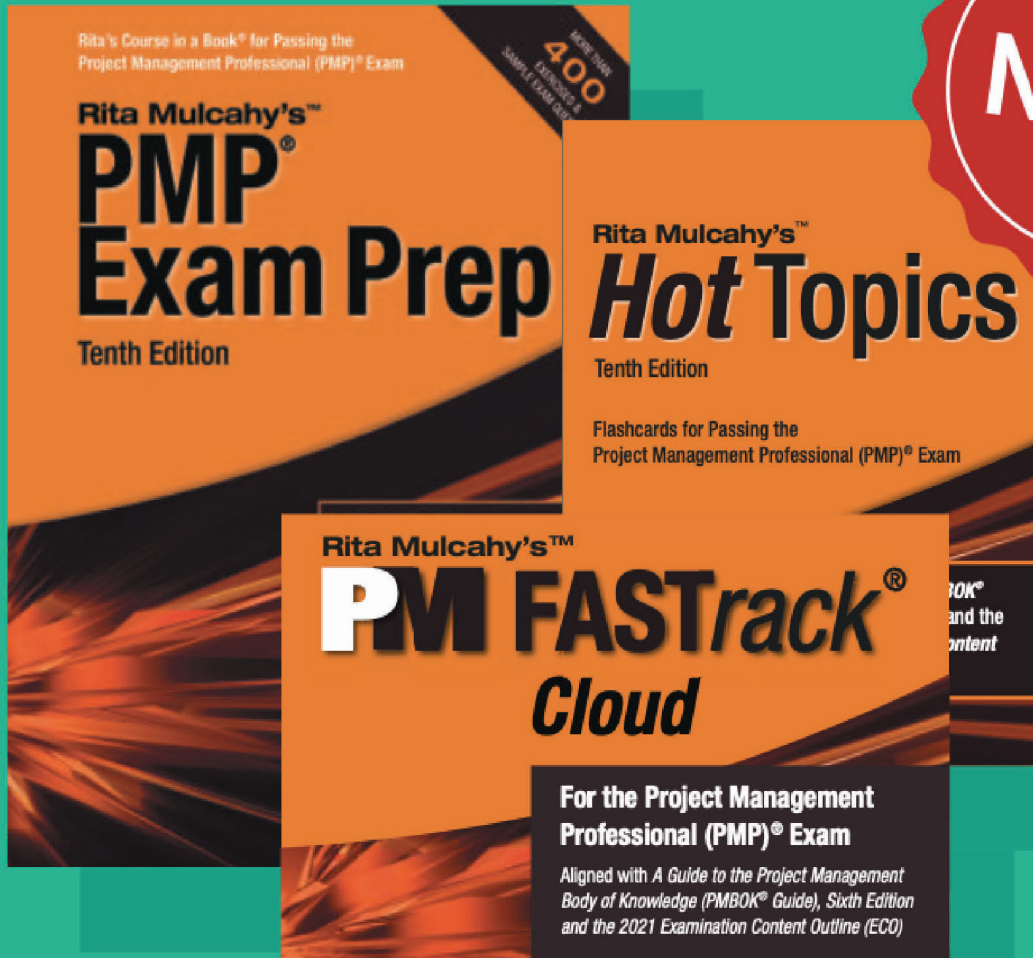
5 KASIM  
2022

İstanbul Teknik Üniversitesi  
Süleyman Demirel Kütür Merkezi



# Rita Mulcahy's Exam Prep System

*Celebrating 30 Years*



**Prep Book · Flashcards · Exam Simulator**  
Available TODAY · Print or Online Subscription

# Sponsorlarımız

Etkinlik Partneri

**canias4**  
TECHNOLOGIES

Altın Sponsor

**venITure**

Destekleyen Kuruluşlar

**WEglobal**

**AG**  
ARGEGRUP

**Liderler &  
Projeler**  
Platformu

**KONAKA**  
S A V U N M A

**TECHVISOR**  
CONSULTANCY

**bilginet** akademi

**intertech**

**SIR KALIP**  
TARIM MAKİNALARI  
Yedek Parça İmalatı

**optimist**

**İTÜ**



**Makers**  
CONSULTING

**BThaber**

Medya Sponsoru