



İDHD

İŞ DÜNYASI
VE
HUKUK DERNEĞİ

BUSINESS WORLD
AND
LAW ASSOCIATION

**İnsan Kaynaklarında Dönüşümü Yönetmek
Yuvarlak Masa Toplantısı Raporu**

ÖNSÖZ

İş Dünyası ve Hukuk Derneği (İDHD), iş ve hukuk dünyası arasında etkileşim kurarak hukukun iş dünyasının sorunlarına ışık tutması, iletişimin sağlanması ve ticari yaşantının gelişimine katkı sağlaması misyonu ile 2020 yılında gönüllü olarak kurulan bir sivil toplum kuruluşudur. Merkezi İstanbul'da bulunan İDHD, kurulduğu tarihten bu yana yaptığı çalışmalarla iş dünyasının güncel sorunlarının çözümüne ilişkin somut adımlar atmakta, ülkemizin sahip olduğu geniş iş ve üretim potansiyellerini hukuki zeminde değerlendirerek iş ve hukuk dünyasının gelişmesine katkı vermeyi hedeflemektedir.

İDHD, dünyada yaşanan gelişmelerin bir parçası olarak insan kaynakları alanında değişen yaklaşımları, dönüşen iş modellerini, dijitalleşmenin getirdiği yenilikleri ve söz konusu dönüşümlerin çalışan-işveren ilişkisine yansımalarını değerli katılımcılarının yorum ve görüşleri eşliğinde hazırladığı raporu kamuoyu ile paylaşmaktadır.

Standard Profil Manisa İnsan Kaynakları Müdürü - Türkiye Endüstriyel İlişkiler Müdürü Bülent Atay, Dunapack Packaging İnsan Kaynakları Direktörü Çağatay Pancaroğlu, Şengün & Partners Avukatlık Ortaklığı Kurucu Ortağı Av. Nedim Korhan Şengün'ün katılımları ve İDHD Yönetim Kurulu Üyesi İclal Arguç Demirtaş moderatörlüğünde gerçekleşen 14 Kasım 2022 tarihli toplantıda insan kaynakları yaklaşımları, yetenek yönetimi ve dijital dönüşüm ile yeni nesil İK anlayışı ve Z kuşağı ile çalışmak başlıkları ele alınmıştır.

Çalışmamızın insan kaynakları sektöründe yer alan tüm paydaşların gelişimine ışık tutmasını ve yenilikçi yaklaşımlar yönünden katkı sağlamasını umuyoruz.

İDHD Yönetim Kurulu



GİRİŞ

Yaşanan pandemi sürecinden en çok etkilenen departmanlardan biri olan insan kaynaklarında da birçok konuda değişim ve dönüşümü tecrübe ederken yeni normalde de bu değişim rüzgârının hızlanarak devam ettiğine şahit olmaktadır. Bu noktada insan kaynakları profesyonellerinin dijital dönüşümü ve stratejileri, uzaktan çalışma ve çalışan sağlığını, güçlü kurum kültürünü ve teknolojiyi daha yakından takip ederek uygulamaya döktüğünü görüyoruz. Raporumuzda değerli görüşlerini paylaşan katılımcılarımızın tanıtımı ve akabinde ilgili başlıklarda görüşlerin çıktılarını paylaşmaktayız.

İTÜ Metalurji Fakültesi mezunu olan ve iş hayatını ağırlıklı olarak Oyak Renault'da geçiren Standard Profil Manisa İnsan Kaynakları Müdürü - Türkiye Endüstriyel İlişkiler Müdürü Bülent Atay, 24 yıl Oyak Renault'da çalışmış ve 24 yılın 17 yılını üretim ve projelerle geçirmiştir. Üretim müdürlüğü kariyerinden sonra 7 yıl İnsan Kaynaklarında yönetici olarak görev almış ve sonrasında emekli olmuş ve 2014 yılı başından itibaren de Standard Profil Türkiye şirketlerinde çalışmaktadır. 2014-2017 arası Düzce fabrikasında İnsan Kaynakları Müdürü ve Türkiye Endüstriyel İlişkiler Müdürü olarak görev alırken 2014'ten bu yana ve halen Manisa Fabrikası İnsan Kaynakları Müdürü, Türkiye Endüstriyel İlişkiler Müdürü olarak görevini devam ettirmektedir.

Orta-lise öğrenimini Fenerbahçe Lisesi'nde tamamlayan, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Ekonomi bölümünü okuduktan sonra yine aynı fakültenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Ekonomi Politikaları yüksek lisans eğitimini tamamlayan Dunapack Packaging İnsan Kaynakları Direktörü Çağatay Pancaroğlu iş yaşamına Koç Holding'de başlamış, 10 yıla kadar Arçelik'te İnsan Kaynakları bölümünde çalıştıktan sonra 2006'da Anadolu Grubu Cafer Sadık Abalıoğlu Holding'de İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev almış ve 2013 yılına kadar bu pozisyonunu sürdürmüştür. Şirketin yüzde yüzünün Avustralyalılar tarafından satın alınması ile kâğıt, ambalaj ve atık kâğıttan sorumlu olarak Ülke Direktörü unvanıyla aynı şirkette görevine devam etmektedir. İş yaşamında insan kaynaklarının tüm süreçlerinde bulunurken son 7-8 yılda özellikle stratejik konularda çalışmaktadır. Six Sigma Proje Liderliği, Total Productive Maintenance Liderliği yapmıştır.

Şengün & Partners Avukatlık Ortaklığı Kurucu Ortağı ve İş Dünyası ve Hukuk Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Av. Nedim Korhan Şengün, 35 yıldır mesleğini icra etmektedir ve özellikle endüstriyel ilişkilerde, işçi sendikalarında, işçi sendikaları konfederasyonlarında görev yapmıştır. Daha sonra tekstilden finansa özel sektörün farklı alanlarında danışmanlık vermiş ve bu esnada da insan kaynakları bölümüyle yakın çalışmıştır.



İnsan Kaynaklarında Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları yaklaşımında tüm dünyada bir değişim yaşanırken son dönemde yetenek yönetiminin, özellikle çalışanların yönetilmesinin, daha fazla öne çıktığı görülmektedir. İnsan Kaynakları adlandırmasının özellikle son beş yıldır değiştirilmeye çalışılarak insan yönetimi gibi farklı adlandırmalar gündeme getirilmektedir. Konunun özüne bakıldığında bir şirketin makine kaynağı, finans kaynağı, enerji kaynağı gibi çeşitli kaynakları vardır insan da bu kaynaklardan bir tanesidir. İnsanla ilgili her şeyin yöneticisi, yönlendiricisi konumunda olarak insan kaynakları isminin kapsayıcılığı üzerinde durulabilecektir.

Özel sektörde beyaz yaka ve mavi yaka kavramları iş yerinde kendi içinde hiyerarşik yapılarına göre adlandırılır. Beyaz yaka kavramında yöneticiler ve yönetilenler varken mavi yaka grubu da kendi içinde yöneticiler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir. Bu durumda yetenekten bahsedildiğinde tüm bu gruplardan bahsedilmektedir.

Çalışanların, öz değerlendirmelerini yaparken objektif olmaları daha zorken diğer çalışanların performansını değerlendirmeleri istendiğinde daha net ifadelerle görüşlerini yansıttıkları görülmektedir. Çalışanlar birbirlerini değerlendirirken kendisini çok başarılı, bir başkasını daha az başarılı ya da başarısız görebilir. Buna insankaynaklarının yetenek yönetimi görevinin temeli denilebilecektir. Bu noktada şirketlerin bakış açısı önem kazanmaktadır. Aslında şirket kişilere değil görevlere nasıl bakıyor, görevlerden beklentileri nedir sorusu sorulmalıdır. Buradan itibaren çalışanlar üzerinden yetenek yönetimi olarak anılan konu başlamaktadır. Kişilik testleri, istatistikler ve modeller gibi birtakım sistemler ortaya konmuştur.

Kurumlar işe aldıkları çalışanları kurum kültür ve geleceğine yönelik yetiştirmeyi hedeflemektedir ve bu süreçte çalışanlar üzerinden ölçümlene yapıp adaptasyonuna bakarak geleceği nasıl inşa edeceklerini şekillendirmektedirler. Yapılan ölçümlenmelerle bu dört grupta ne olduğunun fotoğrafı çekilerek ardından şirketin beklentileri, kültürü doğrultusunda çalışanları yönlendirme, kendi arasında ayrıştırma, eğitimler ve kişisel gelişim süreçleri planlanmaktadır. Bu model özellikle uluslararası şirketlerde yaygın olan kişisel gelişim modellerine dönüşmektedir. Eş zamanlı olarak şirketin geleceğinin planlanması kapsamında şirketin sürekliliği için elzem bir durum olarak yetiştirilecek çalışan ile alternatif senaryolar üretilmektedir. Böylece bir şirketin yetenek yönetimi denilen kavramı ele alınmış ve geleceği kurgulamış olmaktadır.

Günümüzde şirketler insan kaynakları ismiyle devam etmekle birlikte yetenek yönetimine geçmektedir. Yetenek yöneticiliği uygulamalarında insan kaynaklarının esas rolü kişiyi keşfetmesi, farklı yetenekleri bulup kazandırmasıdır ve bu süreç işe alım evresinde başlamaktadır. Seçme ve yerleştirme önemli ve kritik bir süreçtir. Seçme ve yerleştirme süreci verimli yönetildiğinde kuruma katkısı çok anlamlı ve önemlidir. Sürecin başında doğru kişiyi saptamak ve işe almak; eğitim, koçluk ve mentörlükle gelişimini sağlamak; güçlü yönlerini keşfederek ortaya çıkarmak çok önemlidir.

6 Geçmişte bu süreç gelişime açık olan noktaları güçlendirmek yönünde ele alınırken günümüzde, yeni jenerasyonda güçlü yön neyse onu geliştirip oradan fayda sağlama yaklaşımı benimsenmiştir. Bu süreç yönetilirken ölçme ve değerlendirmelerle çalışanların hem gelişime açık hem de güçlü alanları geliştirilmeye ve yönetilmeye devam etmektedir.

Geçmişte personel yönetimi olarak anılan süreç, insanı odağa alarak gelişmiştir. Salt yetenek olarak adlandırılmasının ise çalışanları kategorize ederek yetenekli/ yeteneksiz özelinde ayrıştırma riski de mevcuttur. Özellikle büyük teknoloji şirketlerinin 'yetenek avcılığı' kavramını daha fazla öne sürdüğü görülmektedir. İnsan kaynakları ve hukuk dünyasının burada birlikte yürüyerek süreci dengeyle sürdürmesi elzemdir. İnsan kaynaklarının temelinde adaleti sağlamak ve bunu çalışanlara hissettirebilmek mühimdir. Çalışanlar arası eşit fırsat olduğunu sadece söylem düzeyinde ele almak değil, çalışanlara gösterebilmek gereklidir.



İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme her alanda etkisini gösterirken pandemi ile insan kaynakları alanında çok yoğun bir değişime neden olmuştur ve geçiş aşaması çok daha uzun süre alacak gelişmeler bir sıçrama yaşamıştır. Pandemi esnasında zamanın ne kadar değerli olduğu ve verimli kullanımının artı değer kattığı görülmüştür. İş yapış şekilleri değiştiği gibi çalışan ve yöneticiler zamanı da daha etkin kullanmaya başlamıştır. Geçmişte özellikle yurt içi ve yurt dışı toplantı organizasyonlarında yol, konaklama gibi giderlerin yerine online toplantılarla zaman ve maliyette büyük bir verimlilik elde edilmiştir. Geleneksel yapıda performans çıktıları, değerlendirme ve sonuçları ne olursa olsun çalışanların masa başında ve ofiste olması gerekliliği yaygınken son gelişmeler ışığında, “evden çalışma/home office” modeli doğmuş ve bu yaklaşım değişerek, kanıksanmıştır. Elbette bu yaklaşım çoğu beyaz yaka için geçerli iken mavi yaka için iş yeri harici dışında bir çalışma modeli söz konusu olamamaktadır.

Dijital insan kaynakları kavramı son 15 yıldır konuşulmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesi ile insan kaynakları ve tüm çalışanların hem kendilerine ait hem şirkete ait bilgilere hemen ulaşabilmesi kolaylığı, verimliliği artırmıştır. Z kuşağı olarak anılan jenerasyon ise dijitalleşme döneminde iş hayatına başlamış ve yeni jenerasyona yönelik olarak, insan kaynakları süreçlerinin nasıl yönetileceği sorusu gündeme gelmiştir.

Dijitalleşmeye önce teknoloji olarak bakmak gerekmektedir. Bir tarafta da iş hayatının rekabet ve maliyete dayalı olduğu unutulmamalıdır. 1990’lı yıllarda Türkiye’de, özellikle üretim bantlarında kalite farklarından doğan olumsuz

müşteri geri dönüşleri gündem olmuştur. Üretim sisteminde robotların kullanımı ile ürünlerin standartlaşması müşteri sayısının artmasına, ilave kapasite ihtiyacının duyulmasına ve mevcut kapasitenin teknoloji vasıtasıyla aratılmasına neden olmuştur. Bu değişimin altında dijital devrim yatmaktadır. İş hayatı maliyetleri azaltma amacıyla, üretim sürelerini kısaltma, kapasiteyi artırma, kaliteyi standartlaştırıp iyileştirme nedenleriyle, dijitalleşmeyi kullanmak zorunda kalmıştır. Rekabeti sağlamanın yolu dijitalleşme ve teknolojiye geçerken insan kaynakları bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Dijitalleşme ile göreceli değerlendirmelerden standart ölçülemeye geçilebilmiştir. Dijital dönüşüm, iletişimi kuvvetlendirerek hız, zaman, kalite kazandırmış ve bilgi paylaşımının çoğalmasını sağlamıştır.

Bu dönüşüm ve otomasyonun hızlı yükselişi ile insan kaynaklarında, insan yerine robotların öne çıkması sorusu gündeme gelse de kısmen robotlar, konvansiyonel iş alanlarında çözüm sağlamakla birlikte, insanın yaratıcılığı ve geliştirme özelliği nedeniyle, dijitalleşme ancak kolaylaştırıcı bir unsur olarak hayatımızda yer alacaktır.

Öte yandan dijital dönüşüm birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Öncelikli olarak siber saldırılar çok önemli hale gelirken dijitalleşen dünyada bilginin korunması esas olmuştur. Ticari rekabetin arttığı noktalarda, pandemide alınan birtakım kararlar farklı ülke ve firmaların rekabette öne çıkmasına neden olmuştur. Dijitalleşme ile toplu hareket edebilir hale gelsek de ticari sırrı korumak gibi konular, geliştirilmesi gereken maddeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Henüz dijital borçlar kanunu, dijital kira sözleşmeleri kanunu çıkmamış olmakla birlikte yakın gelecekte gelişeceği aşikârdır.

Uzaktan çalışma modellerinin psikolojik etkilerinin de ele alınması gerekmektedir. Özellikle hukuk gibi insan ilişkisine ve istişareye dayalı alanlarda yüz yüze iletişim verimlilik faktörü olarak önemini korumaktadır. Uzaktan erişim maliyet avantajı sağlamakla birlikte fiziksel iş yapma olanakları, sosyalleşmenin getirileri ve insan doğası açısından insan kaynakları tarafından ele alınmalıdır. Sosyalleşme eksikliğinin yaratacağı potansiyel sorunların, makine kullanımının verdiği imkânlar gözetilerek, yabancılaşma kavramı üzerinden de tartışılması önemli olacaktır.

Yazı yazma örneği ele alındığında daktilo ve akabinde bilgisayarın yarattığı devrimden sonra bugün sesin yazıya dökülmesi teknolojisi ile hatasız sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu durum istihdamda farklılık yaratmaktadır. Özellikle sosyallik bağlamında ele alındığında Z kuşağının fiziksel sosyalleşmeyi talep etmediği, dijital ortamın içinde kalmayı tercih ettiği görülmektedir.

Dijitalleşmenin sonucunda ortaya çıkan kişisel verilerin korunması, siber saldırı ve şirketlerin yaşayabileceği olumsuzluklar ise aşılmayı bekleyen dezavantajlar olarak varlığını sürdürmektedir.



Çalışan Bağlılığı

McKinsey tarafından yayınlanan bir araştırmaya göre ABD’de Nisan-Ağustos 2021 arasında 15 milyon Amerikalının işlerinden istifa ettiği raporlanmıştır. Yaşanan pozitif gelişmelere karşın gözlenen istifa dalgaları insan kaynaklarında, “çalışan bağlılığı” sorusunu gündeme getirmektedir. Dünyada herkesçe bilinen Japonlara atfedilmiş aynı iş yerinde uzun dönemli çalışma geleneğinin Amerika ve Avrupa’da devam etmediği görülmektedir. Türkiye’de ise her iki durumun da yaşandığı ve bir kültür sentezi ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışan bağlılığının temeli ele alınırken “iş yerinin çalışana bağlılığı” kavramı da ele alınmalıdır. Türkçede “vefa” olarak adlandırılan kültür kodu hakimdir. Üst yöneticinin değişmesi ile çalışan, alışkanlıklarını ve konfor alanını kaybetmekten endişe duyabilmektedir. Farklı coğrafi, sosyo-ekonomik ve sosyo-politik yerden gelen çalışanlar bir kuruma dahil olduğundan o kuruma ait kültüre adapte olma süreci yaşamaktadır. Çalışanların sunulan kültür alanı içerisinde, tabi olduğu maaş artışı, prim ödül sistemleri ile bağlılığını kazanmak ve sonuçlarını ölçmek çalışan bağlılığını sağlamak için yeterli değildir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışan bağlılığının yalnızca ücret artışıyla sağlanması mümkün değildir. Çalışan bağlılığının artmasından; şirketler kendi tutarlı ve kurumsal hedefleri doğrultusunda hareket etme kültürlerini ve eşit davranış modelini benimsediği ölçüde söz edilebilecektir.

Türkiye’de çalışan bağlılığı kavramı 90’lı yılların ortasında ele alınmaya başlanmıştır, son dönemde özellikle iş yeri değişikliklerinin daha fazla deneyim sağlayacağı görüşü hakim olmakla birlikte şirketler uzun soluklu çalışan verimliliğini görmüştür. Şirketlerde fark yaratan unsur insandır ve dolayısıyla çalışan bağlılığı önemini koruyan bir konudur. Ücret bir katalizör olmakla birlikte günümüzde yeni jenerasyonla birlikte “değer” kavramı öne çıkmaktadır. Bağlılık ölçümleri yapılırken değerler yıllar itibarıyla değişmektedir ve ücret hiçbir zaman



tek ve ilk parametre olmayacaktır. Önemli olan husus, her kuşağın bağlılığını sağlayan faktörleri bilmektir. Örneğin Z kuşağı çalışan için iş yerinde bir dijital sosyal alanının kurulması daha motive edici olabilmektedir.

- 10** Çalışan bağlılığı, sessiz istifa gibi kavramların dijitalleşmenin getirdiği yeni modelden soyutlanması mümkün değildir. Çalışanların iş ve özel hayat dengesi kurma ihtiyacı ve hayatı anlamlandırma çabası olmakla birlikte bunu nasıl tanımladıkları önem kazanmaktadır. Bu süreci sadece uzaktan çalışmanın avantajları ile açıklamak konuyu eksik ele almaktır. Yeni modellerde üretkenlik yeniden ele alınmalı ve tanımlanmalıdır. İnsan doğası ile uyumlu bir süreç arayışı devam etmelidir.



Yeni Nesil İK Anlayışı Z Kuşağı ile Çalışmak

Z kuşağı dijitalleşmenin yükseldiği çağda doğmuş bir kuşak olarak insan kaynakları alanında farklı yönetim anlayışına ve yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Z kuşağı çalışanları pratik olmaları ve bilgiye çok hızlı ulaşabilmeleri ile öne çıkarken, geçmiş kuşak bilgiye ulaşmak için kitapları ve kütüphaneleri kullanmıştır. Günümüzde bilgiye ulaşmak bir tıkla mümkün olabilmektedir. Kendilerini tanıyan bu kuşağın internet sayesinde kabiliyetlerini daha hızlı geliştirebilmeleri önemli bir avantaj olarak dikkati çekerken, duyguları ele alış biçimlerinin farklılaştığı görülmektedir. Alışkanlık ve yetkinliklerin farklılaşmasının diğer kuşaklar arasına göre daha yoğun olduğu gözlenirken, çalışan bağlılığının çalışma biçimlerinin daha özgür bırakılması ve bu şekilde tasarlanmasına dayandığı söylenebilecektir. Bağımsızlığa düşkün olunması sebebi ile uzaktan çalışmanın daha fazla rağbet gördüğü sadece ofis değil; kafede, bankada, sokakta dahi iş üretebilen bir kuşak olarak öne çıkmaktadır.

Kuşakların yıl olarak sınıflandırılmasına bakıldığında teknolojik gelişmeyle eşleşen sınıflar yapılmaktadır ancak X, Y, Z kuşak aralıklarına baktığınız zaman 5'li 10'lu yıllar görülecektir. Oysa daha eskilerin kuşakları arasındaki süre belki 30 yıl, 50 yıldır. Yani kuşaklar arası yıl farkı giderek kısalmıştır. Temel yaklaşım olarak bu sürecin normal olduğu ve kuşak farklılıklarının kabullenilerek, bu duruma göre pozisyon alınması ve yaklaşım geliştirilmesi gerekir. Bir önceki kuşağın yeni kuşağın yaklaşım ve beklentilerine kendisini uyarlaması önemlidir.

Bir örnek olarak Rusya'da açılan McDonald's, iş bırakma oranının %50 olduğunu görmüş ve arka tarafta yatan nedeni araştırdığında iklimsel ve coğrafi faktörlerin bu

duruma sebep olduğunu tespit etmiştir. İş bırakma oranını azaltmaya çalışmanın boşa çaba olduğunu görerek, mevcut duruma nasıl uyum sağlayacağını çalışmasını yapmaya başlamıştır. Bu örnek çalışanların genel durumunu gözetmek ve buna göre yaklaşım geliştirmeyi özetlemektedir. Bugün Z olarak adlandırılan kuşak da hayatı algılama, bilgiyi transfer etme, problem çözme biçimleri olarak farklı yol izlese de ortak amaç "iş" yapmaktır. Kurumlar dinlemeli ve planlarını değişikliklere göre güncellemelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde kuşakları sadece yaşa göre tasnif etmek sınırlı bir yaklaşım olacaktır; sosyo-kültürel yapı, aile ve çevresel etki bir kuşağı yekparelikten uzaklaştıracaktır. Eski kuşaklar bir sonraki kuşağı deneyimsiz görebilir, burada önemli olan kuşağa mensup kişilerin üretim sistemine verimli bir şekilde katmanın yollarının bulunmasıdır. Z kuşağının üyeleri açısından bakıldığında karşılaşılan bir problem keşfedilmeyi bekleme ve dijitalin kitabi geleneğin önüne geçtiğine inanılması olarak özetlenebilir. Avukatlık gibi mesleklerde gizli bilginin önemi, müvekkilin sırrının sakınılması gibi nedenlerle dijital araçlardan kaçınılması söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak yeni gelen kuşakların kendisini geliştirmesi, bir önceki kuşağın deneyimlerinden yararlanması ve kendi yolunu çizmesi şeklindeki yol haritası, Z kuşağı için de değişmeyecek bir olgudur.

Bu noktada Z kuşağı çalışanlara mentörlük sağlanması, dijital dünyada olmayıp fiziksel dünyadan gelen tecrübenin aktarılması önem arz etmektedir. Bir başka önemli nokta ise eğitim sisteminin yeni çalışan kuşağın üzerindeki etkisidir, örgün öğretimin kalitesinin artırılması ve dijital çağın gerekliliklerini göz önüne alarak kuşakların iş ortamının ihtiyaç duyacağı yetenekleri kazandırması yönünde geliştirilmesi elzemdir.

Sonuç olarak inani odağa alan ve tüm gelişmelerden etkilenerek sonuçlarını iş dünyasının doğrudan tecrübe ettiği bir alan olan insan kaynakları yönetimi, gelişmeleri takip ederek insan-iş uyumunu sağlamaya odaklanmalıdır. Farklı alanlarda yetenekler oluşturmanın yanında, fikirlerin ve inovasyonun gelişmesine fırsat tanıyacak programların şirketlerin gündeminde olması verimliliği artıracak faktörlerdendir. Z kuşağının da iş gücüne katılmasıyla beraber, artık nesil farkı fazla olan kişiler bir arada çalışmak durumunda olduğundan alışkanlık, beklenti ve tecrübeleri birbirinden farklı olan insan kaynağının yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle farklı nesli temsil eden ve uzaktan çalışan bireylere yönelik yeni bir liderlik anlayışının ortaya konması insan kaynakları yönetiminin gündeminde olacaktır.

İDHD

İŞ DÜNYASI
VE
HUKUK DERNEĞİ

BUSINESS WORLD
AND
LAW ASSOCIATION

info@isdunyasivehukuk.com

www.isdunyasivehukuk.com