

İş için yaşlı, emeklilik için genç

Nasıl Bir İK programımızın bu haftaki konusu İnsan Kaynakları ve Liderlik Danışmanı Zuhal Çivi Kahraman. Zuhal Hanım ile xx hakkında konuştuk.

Ayşe
Nazmiye UÇA

Datassist Bordro
Servisi / Yönetim
Kurulu Başkanı



► 50 yaşa gelindiğinde çok büyük bir potansiyele sahip oluyoruz ama özellikle işe alım kanalında bir kayıp ve bir ayrımcılık yaşıyoruz. Siz ne düşünüyorsunuz?

Jenerasyon farklılıkları ve bu konuda ne yapılması gerektiği konuşulurken bu konuya hiç değinilmiyor. Halbuki yeni nesli elde tutmak, çeşitlilik gibi unsurları konuşuyoruz. Çeşitlilik diyince insanların aklına kadın-erkek çeşitliliği geliyor, yeni yeni jenerasyon farklılıkları olmaya başladı ama o da yeni neslin nasıl adapte olacağıyla alakalı durumlar. Ancak, baktığımızda 50 yaş ve üzeri çalışanların iş gücünde tutulması, onlardan faydalanılması çeşitliliğin çok önemli konularından bir tanesi.

Bu yaş durumunu ilanlara yazmıyorlar, adaya sormuyorlar ama bir şekilde gizli ve adı konulmamış bir ayrımcılık var. Bunun çeşitli sebepleri var: Daha yavaş olabilirler, teknolojiyi kullanmayı bilmeyebilirler, daha çok para isteyebilirler vb. kaygılar söz konusu. Yapılan araştırmalara ve gerçek hayattaki deneyimlerimize baktığımızda, aslında bu kaygıların çok fazla bir altyapısı yok. Bu bir önyargı. Örneğin, işverenler 50 yaş üzeri kişilerin sağlık sıkıntıları olabileceğini

düşünüyorlar ama bu gençlerde de olabilecek bir şey.

“İŞE ALIMI YAPAN KİŞİNİN ADAYI DEĞERLENDİRECEK BİLGİYE SAHİP OLMASI GEREK”
► Bir keresinde 45 yaşlarında bir bankacı hanımefendi ‘Sizde deneyim kazanıp bordroyu öğrenmek istiyorum’ demişti. Sonrasında kendisine içeride mobbing yapıldı ve kendisi de çok kısa sürede işten ayrıldı. Sadece işe alım ve yönetim kurulunda değil, ülke olarak böyle bir kültürümüz var sanırım, siz ne düşünüyorsunuz?

Ben benzer bir durumu birebir gözlemlemedim ama zaman zaman böyle şeyler yaşanabiliyor. Çünkü 50 yaş üzeri kişilerin üst kademelerde iş bulması veya tutunması orta ve alt kademelere göre daha kolay. En zor tutunabildikleri kademeler orta yönetim ve uzmanlık kademeleri. Buradaki en önemli şeylerden biri de daha genç olan kişilerin, belki de iş ortamının o deneyimi göremeden bir önyargıyla yaklaşması. İşe alımı yapan kişinin de bu konudaki önyargısının kırılmış olması ve o 50 yaş üzerindeki adayın deneyim, bilgi, birikim ve şirkete kazandırabileceklerini değerlendirebilecek kapasitede olması lazım. Çünkü sizin bir şeyi değerlendirebilmeniz için onu değerlendirebilecek kapasitede bilgi birikimine sahip olmanız gerek. Sizin o çerçevenizin dışındaki bir şeyi değerlendirip, onu kıymetli

“İnsan Kaynakları süreçlerine katkı sağlamak benim için çok değerli”

► Zuhal Çivi Kahraman olarak kariyer yolunuz nasıldı?

Ben psikoloji okudum ve hep ‘Klinik psikolog olacağım’ diye hayal kurmuştum, olamadım. Gençlik sabrımı yetmedi. İki yıllık okul psikologluğu deneyimimden sonra İş hayatını çok merak ettim ve iş hayatına atıldım. Önce danışmanlık, sonra yerel bir perakende şirketinde kendi kendime İnsan Kaynaklarını öğrenip o alanda çalıştım. Sonrasında o dönem Türkiye’de yaşanan krizler sebebiyle işsiz kaldım, o işsizlik benim için bir şansmış. Daha sonra bir süre Shell’de hem şirket operasyonlarında İnsan Kaynakları hem de satış, geliştirme ve eğitim bölümünün akademisinin kurulumunda yer aldım. Perakende satışlar çok dinamik hareketli ve çok öğretici bir ortamdı. Benim sadece İnsan Kaynaklarından yetmişmiş bir yolun olmadı. Sonrasında da kariyerimde en uzun olan ve en çok fark yarattığım, benim üzerimde çok etkisi olan Nestle, 11 yıla yakın çalıştım. Öncesinde Türkiye’de başladım, daha sonra Prag’a taşındım. Çekya ve Slovakya’nın İnsan Kaynakları



süreçlerinden sorumluydum. O beni hem insan açısından hem de kariyer açısından değiştiren bir deneyim oldu. Prag’dan geldikten sonra Çelebi Havacılık Holding’de İnsan Kaynaklarından sorumlu olarak başladım, o da benim için çok güzel bir deneyimdi. Hindistan, Endonezya, Afrika’daki çeşitli yerlerdeki farklı İnsan Kaynakları uygulamalarını

deneyimleme, oralara katkıda bulunma şansım oldu. Çelebi’nin benim gönlümdeki özel anlamı da şu: Yıllarca çok uluslu şirketlerin buradaki operasyonlarında çalıştıktan sonra kendiniz bir Türk olarak Türkiye’den globale çıkmış bir şirkette çalışmak çok gurur verici. Onun bir parçası olmak ve İnsan Kaynakları süreçlerinin üzerine bir taş daha koymak çok değerli.

bulup onu içeri almanız bazen çok olası olmuyor. Dolayısıyla bu işi yapacak kişilerin deneyimlerinin de biraz fazla olması gerektiğini düşünüyorum.

► Yurt dışındaki bazı ülkelerde birtakım işe alımlar yaş, cinsiyet ve ırk konusu kapalı olarak yapılıyor. Sizin bu konudaki görüşünüz nedir?

Açıkçası orada biraz da zorunluluktan 50 yaş üzeri iş gücüne yönelmiş durumdalar. Çünkü alttan gelen genç

nüfusun sayısı azaldığı için bir yetenek kıtlığı var. Avrupa’da emeklilik yaşı da yüksek olduğu için zorunluluklardan dolayı bu konunun öneminin anlaşıldığını ve hayata geçtiğini düşünüyorum. Bizim ülkemizde ise çok kalabalık bir genç nüfus var, her yerde üniversite var ve herkes üniversite mezunu. Dolayısıyla herkes doğal olarak çok önemli işler yapmak, çok iyi paralar kazanmak istiyor. Üniversiteler bu kadar çok, iyi iş fırsatları da bu kadar kısıtlı olunca emekli olmuş ve belirli bir yaşa gelmiş

kişiler sistemde kalmamış isteniyor. Bizdeki durum, demografik yapı ve zorluklar tamamen farklı. Bu konunun daha konuşulur hale gelmesi, bu konuda yöneticilerin bilgilendirilmesiyle belki bir ilerleme sağlanabilir diye düşünüyorum.

“BİLGİ BİRİKİMİNİN O ŞİRKETTE OLMASI ÇOK ÖNEMLİ”

► Şirketler yaşı daha büyük olan çalışanların potansiyelinden nasıl yararlanabilir?

► 50 yaş üzeri grubun şirkete kattığı deneyim gerçekten çok farklı. Gençlerin bilmediği bir konuyu bilebiliyorlar ve bu karşılıklı yoğuruluyor. Bunun farkında olunmaması çok acı, siz ne dersiniz?

Bu konudaki farkındalığı bir şekilde artırmak aslında çok kolay, bu program bile buna bir örnek. Çalışma modelleri değiştiğinde, daha hibrit ve esnek olduğunda daha fazla katılımları sağlanabiliyor. Bir yandan da deneyimli iş gücüne ihtiyacımız var.



Şirketlerin önce bu durumun temel faydalarına bakması lazım. Bilgi birikiminin o şirkette olması, gelen gençlerin yetiştirilmesi ve mentörlük yapılması açısından bir artı. Bu grup kriz yönetimi ve problem çözme konusunda oldukça yetenekli. O bilgi birikimiyle şirket içinde farklı yaş gruplarından karma bir grup oluşturulabilirse şirkete çok katkılı olur. Bunun dışında bu gruptaki çalışanlar; daha sakin, sabırlı ve gençlere göre daha az hırslı ama işi daha iyi ve daha kaliteli yapma istekleri fazla. Tabii ki çeşitli konularda desteğe de ihtiyaçları var. Çünkü dünya ve kullandığımız araçlar değişiyor. Michael Page’in Avrupa’da yaptığı bir araştırmaya göre 50 yaş üzeri grupta değişime açıklığın düşünülen aksine yüzde 62 oranında olduğu görünmüş.

AYIN YÜKSELENLERİ



Sinem Edige

► 1996 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun olan Sinem Edige, aynı yıl Garanti BBVA Hazine Müdürlüğü’nde çalışmaya başladı. 2003 – 2006 yılları arasında ise Hazine Müdürlüğü’nde Yönetici olarak görevine devam eden Edige, 2006 – 2009 arasında Garanti BBVA Portföy Yatırım Yönetimi’nden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevini üstlendi. 2009 – 2012 yılları arasında, Garanti BBVA Portföy Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2012 – 2021 döneminde Garanti BBVA Özel Bankacılık Direktörü olarak çalıştıktan sonra, Garanti BBVA Portföy Genel Müdürü olarak atandı. Ekim 2023’ten bu yana da Garanti BBVA Yatırım Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi görevlerini sürdürüyordu.

Garanti BBVA’nın üst yönetiminde değişikliklik gerçekleşti. Bankada 2013 yılından bu yana farklı görevlerde bulunan ve en son Kurumsal, Yatırım Bankacılığı ve Global Piyasalar Genel Müdür Yardımcısı olan Murat Çağrı Süzer görevinden ayrılırken, bu görevi, halen bankanın iştiraki Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.’nin Genel Müdürlüğünü yürüten Sinem Edige devralacak. Sinem Edige, BDDK’dan gerekli onayların tamamlanmasını takiben yeni görevine başlayacak.

► Metro Türkiye’de satın alma stratejilerine liderlik eden Satın Almadan Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Deniz Alkaç, görevini Hamit Baykal’a devretti.

Metro’ya Mart 2011’de katılan



Deniz Alkaç

ve çeşitli görevler üstlenen Hamit Baykal, Kasım 2016’da Metro Türkiye Gıda Kategorisi Grup Müdürü olarak atandı. Baykal, Ağustos 2019’da Metro Pakistan’ın Satın Alma Direktörü olarak görev aldı. Ekim 2024 itibarıyla Metro Türkiye Satın Alma Direktörü & Yönetim Kurulu Üyesi olarak yeni görevine başlayan Hamit Baykal, şirketin yerellik odağındaki çalışmalarına devam edecek.

► GSK, çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemek amacıyla global ölçekte fırsatlar sunan bir yetenek yönetim modeli uyguluyor. Bu model kapsamında, çalışanlarına uluslararası platformlarda kariyer yapma olanağı tanıyan GSK, global ve bölgesel liderlik pozisyonlarına atamalar gerçekleştiriyor. Z. Diyar Akkaynak’ın Belçika ve Lüksemburg’daki yeni görevine atanması, GSK’nın sunduğu global kariyer fırsatlarının somut bir örneği olarak öne çıkıyor.

Gelişim ve yetenek yönetimi stratejileri doğrultusunda başarılı liderler yetiştirmeyi hedefleyen GSK Türkiye, bulunduğu bölgede yurt dışına en çok yetenek gönderen ülkelerden biri olarak dikkat çekiyor. Son 3 yıl içinde GSK Türkiye’den



Z. Diyar Akkaynak

15’ten fazla çalışan, bölgesel ve global çapta farklı liderlik rollerine atandı. Yeni görevine başlamasıyla birlikte BeLux Yönetim Ekibi’nde yer alacak olan Akkaynak, aynı zamanda Kuzey ve Batı Avrupa Medikal Liderlik Ekibine de dahil olacak.

► Saint Joseph Fransız Lisesi mezunu olan Sanem Çetmin lisans eğitimini Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Radyo-TV-Sinema bölümünde tamamladıktan sonra Yeditepe Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde yüksek lisans yaptı. Sanem Çetmin, sahibinden.com’a Kurumsal İletişim Direktörü olarak katılmadan önce Dyson Türkiye bünyesinde 6 yıl boyunca görev yaptı. 2019 yılı başında Dyson



Sanem Çetmin

markasının Türkiye pazarına girişi itibarıyla kurucu ekip içerisinde yer alan ve markanın tüm iletişim ve itibar çalışmalarından sorumlu olan Çetmin, son olarak Türkiye, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Kurumsal İletişim çalışmalarına liderlik etti. Dyson’dan önce 2008-2019 yılları arasında aralarında Bersay İletişim Danışmanlığı’nın da yer aldığı Türkiye’nin en köklü iletişim danışmanlığı firmalarında birçok uluslararası markaya danışmanlık veren Çetmin, 11 Kasım 2024 itibarıyla sahibinden.com’un kurumsal ilişkiler, itibar yönetimi, lider iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik iletişiminin de aralarında olduğu tüm kurumsal iletişim faaliyetlerini yürütecek.