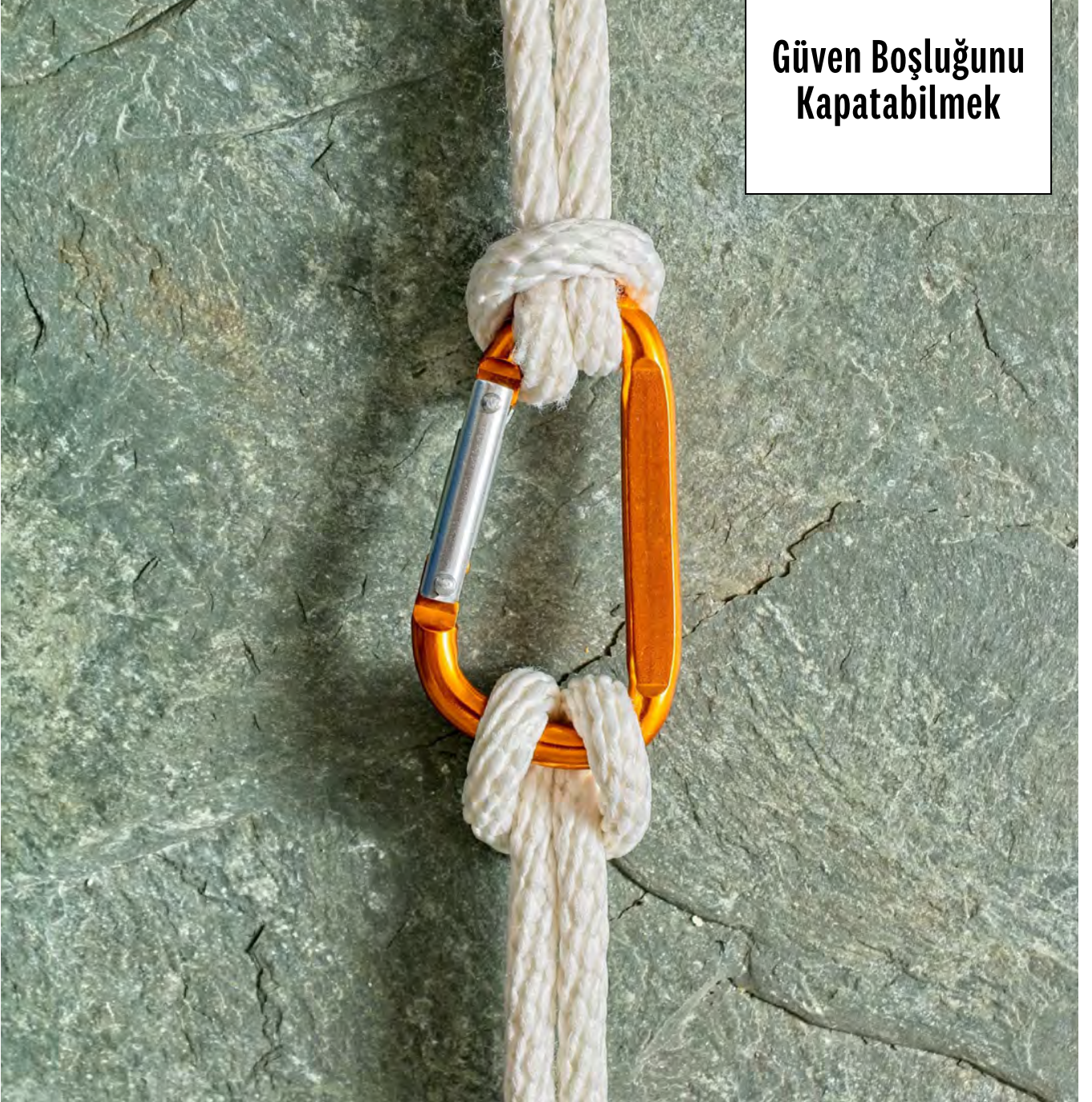
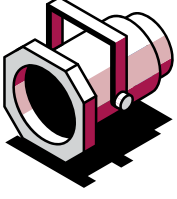


Spotlight

**Güven Boşluğunu
Kapatabilmek**





ORGANİZASYONEL ÇEKİCİLİĞİN SIRRI: GÜVEN

Genç profesyonellerin şirketlerine olan güvensizliklerini gidermek, taviz vermeden yetkinlik bazlı sistemler kurup, bu yapıyı sürdürebilmekten geçiyor.

Parçalanmış bir dünya, derinleşen toplumsal bölünmelerin tetiklediği belirsizlik ve karamsarlık ortamı kriz yönetiminin ötesine geçmemizi, suyun yüzeyindeki sorunların kök nedenlerine bakmayı ve yitirmeye meylettığımız güveni yeniden inşa etmemizi gerektiriyor.

Dünyada ve Türkiye’de geçtiğimiz on yılda günden güne derinleşen yetenek kıtlığı krizi, tüm bu meydan okuyuşlardan payına düşeni alıyor. Yetenek yönetimi çölleşiyor. Türkiye’nin ve Dünyanın En Çekici İşverenleri 2024 araştırmamız bu çölde bir vahayı işaret ediyor: Güven.

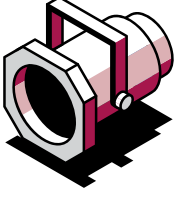
Ipsos’un 31 ülkede 22 bin 816 katılımcıyla gerçekleştirdiği Küresel Güvenilirlik Endeksi’nin (Global

Trustworthiness Index) 2023 sonuçlarına göre en çok güven duyulanlar listesinde iş liderleri yüzde 25 ile son sıralarda geliyor. (En çok güven duyulanlar yüzde 58 ile doktorlar; en az güven duyulanlar ise yüzde 14 ile siyasetçiler.) Aynı araştırmada “Ülkenizde iş liderlerinin güvenilir olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen “Evet” yanıtında küresel ortalama yüzde 25. Türkiye’de ise iş liderlerinin güvenilir olduğuna inanma oranı yüzde 26.

İhtiyaç hasıl oldu ki, bu yıl Dünya Ekonomik Forumu (WEF) da Davos’taki yıllık toplantısında temasını *Güveni Yeniden İnşa Etmek* olarak belirledi. Konferansta, insani gelişme konusuna, insanları ekonomik ve teknolojik dönüşümlerin merkezine

koyma gereksinimine her zamankinden fazla odaklanıldı. Oturumlarda gelir eşitsizliği, sosyal hareketlilik, modern arz yönlü ekonomi, cinsiyet eşitliği ve sağlık ve refahı iyileştirme çabaları ele alındı. Bu yıl Davos’un kilit inisiyatifleri arasında *Yeniden Beceri Kazandırma Devrimi* ve *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği* meselesinin yanı sıra hakkaniyete de özel bir vurgu vardı.

12 yıldır her Eylül ayında araştırmamızın bulgularını bu sayfalarda sizinle paylaşıyoruz ve özellikle 2018’den bu yana organizasyonların güven vermesinin, liyakat ilkesine meritokrasiye (yetenekleri ölçüsünde yükselme) dair artan ihtiyacın önemini vurguluyoruz. Araştırmamızın Türkiye’deki on ikinci yılında öğrencilerin yüzde 49’u Türkiye’de iş yaşamında liyakatin

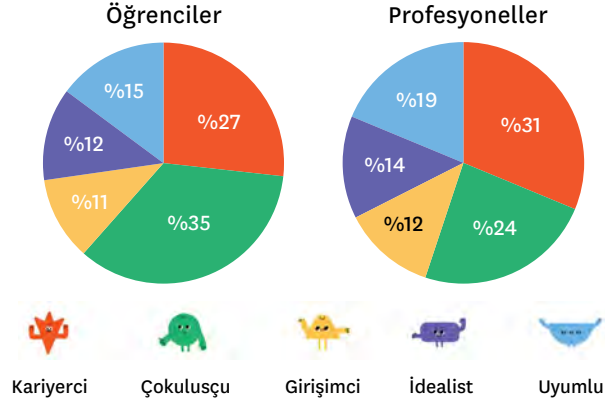


yeterli olmadığını düşünmeye devam ediyor. Bu oran yaş ortalaması 28 olan genç profesyonellerde yüzde 62 ve 40 yaş üstü deneyimli profesyonellerde ise yüzde 64. Sayıları kazıyıp aralarındaki insanı görmeye odaklandığımız on ikinci araştırma yılımızda liyakate olan inançta az puan farkıyla artış olması, yetkinlik bazlı iletişimler ve yetkinlik bazlı mülakatların sınırlı çerçevede olsa da karşılığını bulduğunu gösteriyor. Ancak bu oranlar yeterli değil. Şirketlere olan güven yetersizliğinin kaçınılmaz sonuçlarını bu yıl da öneri skorlarında görmeye devam ediyoruz. Genç ve deneyimli çalışanların şirketlerini önerme oranlarında önceki yıllara benzer bir tablo ile karşı karşıyayız. Genç profesyonellerin sadece yüzde 14'ü, deneyimli profesyonellerin yüzde 16'sı işverenlerini büyük bir memnuniyetle tavsiye ediyor. Peki bu profesyoneller diğerlerine tavsiye etmedikleri bir ortamda kalmaya niyetli olabilirler mi? Genç profesyonellerin yüzde 47'si, deneyimli profesyonellerin yüzde 35'i -olanca ekonomik kırılganlığa rağmen- gelecek sene işlerini değiştirmeyi düşünüyor.

Güven tek boyutlu bir olgu değil. İçinde sadece kuruma değil, kendine, paydaşlara ve elbette liderlere güveni de barındırıyor. Genç profesyonellerin yüzde 62'si işlerini en iyi şekilde yapabilmek için gerekli yetkinliklere sahip olduklarını düşünüyor; bununla birlikte şirketlerinin kendilerine güvendiğini düşünenlerin oranı yüzde 50. Bu güven boşluğunu kapatmak yetkinlik bazlı sistemleri taviz vermeden kurmak ve sürdürmek ve başarının tanımında hemfikir

KARİYER PROFİLLERİ

Öğrencilerde en yaygın kariyer profili hala çokulusçu olmakla birlikte, geçtiğimiz yıl yüzde 41 olan oranı yüzde 35'e geriledi.



olmaktan geçiyor. Şirketin vizyona güven söz konusu olduğunda dilemma daha da belirginleşiyor. Genç profesyonellerin sadece yüzde 28'i şirketlerinin vizyonuna güvenirken, yine ancak yüzde 25'i şirketin liderlerine güveniyor. Benzer boşlukları deneyimli çalışanlarda da görüyoruz. 40 yaş üstü profesyonellerin yüzde 76'sı kendi yetkinliklerine güvenirken, şirketlerinin yetkinliklerine güvendiklerini düşünenlerin oranı yüzde 54. Deneyimli profesyonellerin yüzde 31'i şirketlerinin vizyonuna, yüzde 25'i ise şirket liderlerine güveniyor. Hayat boşluk kabul etmiyor...

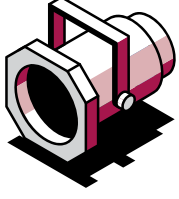
Hunideki Sızıntı İşverenin Kültürel Öğelerinden

Pazarlama stratejisi oluşturma yolculuğunun olmazsa olmaz pazarlama hunisi (marketing funnel) modeli ve dönüşüm oranı optimizasyonu (Conversion Rate Optimization - CRO), Universum En Çekici İşverenler Araştırması'nın en kritik parçası. İşveren markanızın, kurumsal marka veya tüketici markası dinamiklerinizle uyumlu bir ses vermesi önemlidir. Bu sebeple araştırmada pazarlama biliminin ölçekleriyle hareket ediyoruz.

Pazarlama hunisi modeline çok benzer olan işveren markası hunisi modelimizde "Farkındalık", "Dikkate alma", "İdealleştirme" ve "Başvuru" adımları var. Araştırmanın sunduğu dönüşüm oranını (CRO) yıl bazında karşılaştırmalarla izlemek, şirketler için kritik bir performans indikatörü. Dönüşüm oranları tanınırlıkla çekicilik arasındaki farkı işaret ettiği için işveren markanızın gerçekte ne kadar sürdürülebilir olduğunun formülü dönüşüm oranlarında gizli. 12 yıldır Türkiye araştırmalarımızda karşımıza çıkan durum şu: Sızıntılar huninin ilk basamağında başlıyor ve dönüşüm oranları pek çok marka için ilerleyen basamaklarda şaşırtıcı biçimde zayıflıyor. 2024 araştırmamızda hunideki en kritik sızıntının işin nitelikleri gibi somut faktörlerden değil, işverenin kültürel öğelerinden kaynaklandığını görüyoruz.

Kariyer Profillerindeki Değişim

Universum En Çekici İşverenler Araştırması'nda gençleri iş yaşamına dair beklentilerine göre beş başlık altında profilliyoruz: Prestijli bir iş ortamında tanımlanmış bir kariyer yolu izlemek isteyen ve finansal fayda



ve yan hakları önemseyen *kariyer-ciler*, sürekli yaratıcılık gerektiren, değişken ortamlarda bulunmaktan haz alan, çözüm odaklı *girişimciler*, takım ortamında güvende hisseden, sorumluluk duygusu yüksek ve sadık çalışanlar olan *uyumlular*, şirketin etik değerlerini ve sürdürülebilirlik yaklaşımını önemseyen *idealistler*, çokuluslu şirketlerde çalışmayı, yabancı ülkelere iş amaçlı seyahat etmeyi ya da oralarda yaşamayı, farklı uluslardan meslektaşların olduğu ortamlarda çalışmayı önceleyen *çokulusçular*.

Son yıllarda gözlemlediğimiz çokulusçuluktaki yükselme trendi bu yıl devam etmiyor. Öğrencilerde en yaygın kariyer profili hala çokulusçu olmakla birlikte, geçtiğimiz yıl yüzde 41 olan oranı yüzde 35'e geriledi. Öte yandan, kariyerçi, idealist ve uyumlu profile bir yükselme trendi görüyoruz.

Öğrenci, genç profesyonel ve deneyimli profesyoneller kategorilerinin her birinde, kuşak fark etmeksizin yükselen tek profil ise idealistler. Öğrencilerde 3 puan, genç profesyonellerde ve deneyimli profesyonellerde bu kariyer profilinde 5 puan yükselme trendi görüyoruz. Sürdürülebilir, anlamlı ve ahlaklı bir yaşama olan inancımız tüm demografik gruplarda artıyor.

Deneyisel Öğrenmeye Odaklanma Zamanı

Bir şirketin adaylar ya da çalışanlar nezdinde çalışmak için ideal bir yer olup olmadığını belirleyen nitelikler birden fazladır. 40 ayrı organizasyonel çekicilik unsurundan oluşan bu nitelikleri *Bilinirlik ve İmaj*, *İnsanlar*

ÖĞRENCİLERİN MAAŞ BEKLENTİLERİ

Öğrencilerde ortalama aylık maaş beklentisi 2023'te 17 bin 196 TL iken, bu yıl 38 bin 705 TL'ye yükseldi. Her yıl olduğu gibi kadınların maaş beklentisi erkeklere oranla yüzde 13 daha düşük.

Öğrenciler

Toplam

Erkek

Kadın

%43

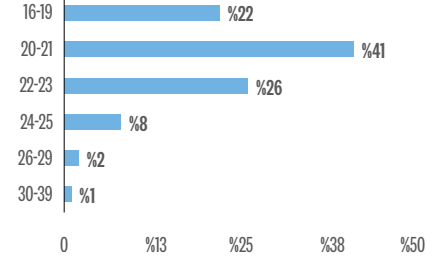
%57

Ortalama Aylık Maaş Beklentisi



38.705 TL 17.196 TL

Yaş Dağılımları



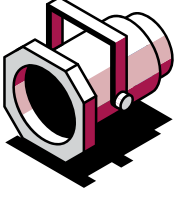
ve *Kültür, Ücret ve Yükselme Fırsatları* ve *İşin Nitelikleri* başlıklarında dört kadranda inceleriz. Bu yılki araştırmanın sonuçlarında, ülkede ve dünyada çoklu krizlerin etkileri yepyeni meydan okuyuşlar getirirse de bir kez daha Türkiye'nin üniversiteli gençleri için en önemli işveren markası niteliği değişmiyor. Araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz 12 yıldır, "*Profesyonel eğitim ve gelişim*" üniversite öğrencilerinin bir şirketten beklentilerinde ilk sırada yer alıyor. Genç ve deneyimli profesyoneller için en çekici faktör iyi bir maaş olsa da genç profesyoneller için de profesyonel eğitim ve gelişim maaştan hemen sonra geliyor. Bu nitelik, deneyimli profesyoneller içinse üçüncü sırada. Yani öğrenme ve gelişime yatırım yapmaya devam. Ama nasıl? Geleneksel sınıf içi veya çevrimiçi eğitim programları yeterli mi? Hayır. Deneyisel öğrenmeye odaklanma, kritik zamanlarda yılmazlığı geliştirmek için de elzem. Bunun en etkili yolu ise rotasyon. Universum'un dünyanın en büyük dokuz ekonomisini baz alarak gerçekleştirdiği Dünyanın En Çekici İşverenleri Araştırması'nda kurumlara sorduğumuz bir soru da şu: "Rotasyon, şirketinizin önümüzdeki yılki öncelikleri arasında yer alıyor mu?" Şaşırtıcı değil ki dünyanın en çekici işverenlerinin yüzde 87'si rotasyonu en önemli

öncelikler arasına alıyor. Geçtiğimiz yıl bu oranın en çekici küresel işverenler için dahi yüzde 42 olduğunu hatırlayarak, profesyonel gelişimin ve kariyer planlamanın kesişiminde yer alan rotasyonu ihmal etmeyelim.

Öğrenciler için en çekici ilk 10 işveren markası niteliğini incelediğimizde, bu yıl en önemli değişikliği, "Uluslararası çalışma/seyahat fırsatları"nın bir sıra gerileyerek "İyi bir maaş"tan sonra yer alması olarak görüyoruz. Yetenek trendlerinde ulusallaşmanın türlü nedenlerini ilerleyen bölümlerinde ele alacağım. Peki öğrenciler için önceki yıllara kıyasla en çok gerileyen unsurlar hangileri? Buradaki bulgular da Y kuşağından hayli ayrılan Z kuşağı profilini ortaya koyuyor: "İnovasyon" ve "İleri akademik eğitimin sponsorluğu" organizasyonel çekicilik unsurları içinde geriye gidiyor. İnovasyon ülkemizde işveren markaları için yeterince ayrıştıncı değil ve belli ki kâğıt tavan yırtılmaya başlamış.

Yetenek Trendlerinde Ulusallaşma

Öğrencilerde çokulusçu profilin hala en yaygın kariyer profili olmasıyla birlikte, geçtiğimiz yıla oranla altı puan gerileyerek yüzde 35 seviyesine gelişi; profesyonellerde de bir puan



gerilemeyle yüzde 24 seviyesine inmesi dikkat çekici. Benzer erimeyi “Fırsatım olursa Türkiye dışında kariyer yapmayı tercih ederim” ifadesine katılım oranlarında da görüyoruz. 2023’te öğrencilerin yüzde 80’i bu soruya “Evet” yanıtını verirken bu yıl bu oran yüzde 71’e iniyor. Deneyimli profesyonellerde de bu oranın iki puan gerilediğini görüyoruz. Türkiye dışında kariyer yapmaya dair motivasyonları sosyoekonomik ve jeopolitik nedenlerle azalan adaylar, Türkiye’nin kurumlarından (üniversiteleri ve şirketlerinden) nitelik ve yaratıcılık bekliyor. Benzer bir bulguyu üniversite çekicilikleri analizimizde de görüyoruz. Geçtiğimiz yıl öğrenciler için en önemli üniversite çekiciliği niteliği “Uluslararası kabul” iken bu yıl ilk sırayı “Eğitim mükemmelliği” alıyor. “Eğer öğrenim hayatınıza yeniden başlayacak olsaydınız, ne yapardınız?” sorusuna 2023’te “Yurt dışında bir üniversiteye giderdim” en yüksek verilen yanıtken, bu yıl onun yerini “Türkiye içerisinde farklı bir üniversiteye giderdim” ifadesi alıyor.

Yurtdışı kariyerde bir arz talep krizi olduğu aşikâr. Bulgularımızın anlamlı olup olmadığını kontrol etmek için Egon Zehnder kıdemli ortağı Murat Yeşildere’nin kapısını çalıyorum ve yurtdışına çalışan yerleştirmeye dair güncel gözlemlerini soruyorum. Yeşildere, resmi rakamlar henüz ortada olmasa da iki önemli izlenimini paylaşıyor. Birincisi döviz kurlarındaki yavaş artışlar nedeniyle döviz bazında Türkiye ücretlerinin yüksek görünmesinden kaynaklı olarak uluslararası şirketlerin Türk yönetici/çalışan isteme iştahının körelmesi. İkincisi

ise Türkiye’nin kendine has kırılganlıklarına bir de pandemi eklenince güçlenen bir trend: Özellikle üst düzey rollerde kalma süresinin uzaması. Eskiden iki ila üç senede bir roller değişiyor iken şimdi beş ila altı yıldan önce liderler hareket etmiyor ya da ettirilmiyor. Yeşildere ekliyor: “Expat denkleminde de dengeler değişiyor. Türkiye’ye gelen yabancı yönetici sayısı da azalıyor. Geçen sene (2023) Türkiye’de yapılan 120 genel müdür atamasının sadece yedisi yabancı; altı kişi ise uluslararası şirketlerin yolladığı expat’lar. Eskiden bu oran çok daha yüksekti.” İki taraflı geçişkenliğin azalması, ülkemizde yetenek pazarının çölleşmesinde bir başka işaret olarak ortaya çıkıyor.

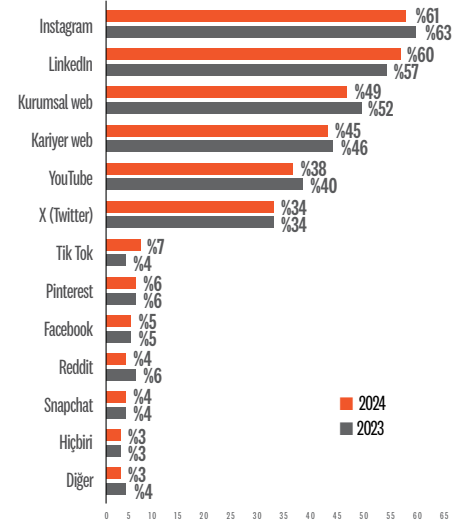
İnovasyon Türkiye’de Neden Yeterince Çekici Değil?

Dünyanın en çekici işverenlerinin kritik işveren markası önermelerine baktığımızda, inovasyonun daima ilk üçte olduğunu görürüz. Hatta bir işveren markası unsuru olarak inovasyon, 2024’te dünyanın en büyük dokuz ekonomisindeki en çekici işverenler için dokuz puan artarak yüzde 40’lık çekicilikle üçüncü sıradaki yerini aldı. Bizdeyse durum tam tersi; inovasyon Türkiye’de yeterince çekici bir işveren markası unsuru olmadığı gibi etki alanı her geçen yıl düşüyor. En kritik 10 işveren markası niteliği arasına 2017 yılında giren inovasyon, 2019 yılında marjinal bir düşüş gösterip 24’üncü sıraya gerilemişti. Bu eğilim devam etti ve bu yıl dünya için çok önemli olan bu unsur, Türkiye’de 40 işveren markası

SOSYAL MEDYA TERCİHLERİ

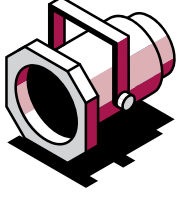
Instagram, her yıl olduğu gibi, öğrencilerin işverenlere ulaşırken en sık kullandığı kanal. Onu yine LinkedIn, kurumsal web sitesi ve kariyer web sitesi takip ediyor. LinkedIn ise profesyonellerin en sık kullandığı kanal. Genç profesyonellerin yüzde 80’i, deneyimli profesyonellerin yüzde 72’si işverenlere ulaşırken LinkedIn’i tercih ediyor. YouTube ve Twitter (X) kan kaybetmeye devam ediyor.

Öğrenciler



niteliği arasında 30’uncu sırada kendini gösterebildi. Bu bulgunun bize anlatmaya çalıştığı şey şu: Türkiye’nin gençleri şirketlerden önce temel insani parametrelerde tavır koymalarını bekliyor. Organizasyonel çekicilik parametreleri bağlamında dünyanın gelişmiş ekonomilerinden farkımız bu. Gençler, “Çalışma hayatında önce temel haklarımıza erişelim; kurumlar önce fiziksel, ruhsal ve ekonomik esenliğimizi sağlasınlar; yenilikçilik için hala yolumuz var” diyorlar.

İnovasyondan bahsetmişken, start-up ekosistemine çekicilikle ilgili kötü bir haberimiz var: Gençlerin



start-up'larda çalışma eğiliminin düştüğünü bu yılki araştırmamızda gözlemliyoruz. Önceki yılların aksine öğrencilerde start-up'lara ilgi beş puan düştü. Belli ki, ekonomideki kırılganlıklar, çalışma şartları, exit hikayelerindeki düşüş, start-up'lara olan ilgiyi de düşürmüştü. Görünen o ki, ekonomik durgunluk heyecan veren işler yaratamıyor.

Kârlılıktan Öte Amacımız Ne?

Bu başlıkta bir hatırlatma yapmak isterim. Geçtiğimiz yılın araştırmasını bu sayfalarda size sunarken 2023'ün en önemli bulgularından birinin *purpose* yani *ulvi amaç* olduğunu söylemiş ve ulvi amacı çoklu krizlerin panzehiri olarak nitelendirmiştik. Geçtiğimiz sene Türkiye'de bir şirketi en çekici kılan unsurların içinde artık ulvi amaç ve kişisel etki yaratma fırsatları da artan oranlarda yerini alınca bu yılki araştırmamızda öğrenciler ve çalışanların amaca dair algı ve deneyimlerini daha yakından incelemeye karar verdik. Öğrencilere bir şirkete başvuru- rken o şirketin kârlılıktan öte ilham veren bir amacının olmasına dikkat edip etmediklerini sordüğümüzda aldığımız yanıt bir Z kuşağı araştırmacısı için pek de şaşırtıcı değildi. Öğrencilerin yüzde 80'i ulvi amacı önemsiyor. Hiç önemsemeyenlerin oranı ise sadece yüzde 1. Profesyonellerin amaca dair deneyimlerine başvurduğumuzda ise öğrencilerin beklentilerinin çok da karşılanmadığını görüyoruz. "Çalıştığım şirketin kârlılıktan öte bir fayda yarattığı, ilham veren bir amacı var" ifadesine katılan genç profesyonellerin

EN ÇOK TERCİH EDİLEN SEKTÖRLER

Kadın öğrenciler için en çekici sektör eğitim iken, erkek öğrenciler için eğitimin yerini bilgisayar yazılımı ve teknolojileri alıyor.

Kadın Öğrenciler

1. Eğitim
2. Yönetim ve Strateji Danışmanlığı
3. E-ticaret
4. Bilgisayar Yazılımı ve Teknolojileri
5. Medya
6. Reklamcılık
7. Hastane ve Sağlık Hizmetleri
8. Bankacılık
9. Havacılık/Savunma ve Uzay
10. İmalat

Erkek Öğrenciler

1. Bilgisayar Yazılımı ve Teknolojileri
2. Havacılık/Savunma ve Uzay
3. Otomotiv
4. Bankacılık
5. Enerji
6. Bilgisayar Donanımı
7. E-ticaret
8. Mali Hizmetler ve Teknolojiler
9. BT ve Mühendislik Danışmanlığı
10. Bilgisayar ve Ağ Güvenliği

oranı yüzde 41. Deneyimli profesyonellerin ise yüzde 44'ü, şirketlerinin ulvi amacı olduğuna inanıyor.

Dünyanın en büyük dokuz ekonomisini kapsayarak gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda bu yıl yine bu işverenleri öne çıkaran kritik işveren markası unsurlarını inceledik. Bu yıl da şampiyon beş puan yükselerek ilk sıradaki yerini koruyan *ulvi amaç*.

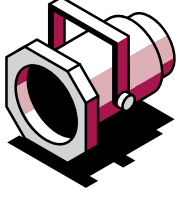
Bugün her zamankinden çok cevabını vermemiz gereken soru şu: "Bir şirket olarak kârlılıktan öte amacımız ne? Bir lider olarak para kazanmaktan öte amacım ne?"

Sektör Tercihleri

Türkiye'nin üniversiteli gençliğinin en çok çalışmak istediği sektörlerde sıralamalar hızla değişiyor. 2022'de ilk sıraya yükselerek en gözde sektör olan *e-ticaretin* bu rekabet avantajını

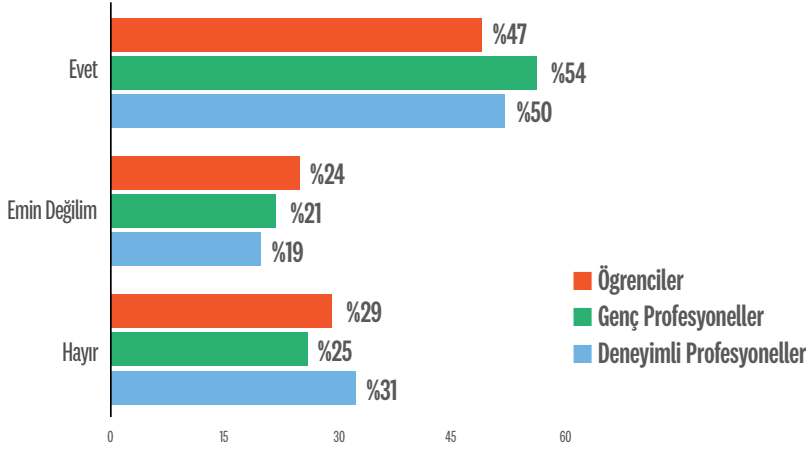
sürdürebilmesine dair kaygılarım olduğunu geçtiğimiz yıllarda ifade etmiştim. 2024 araştırmamızda 2022'nin en çok tercih edilen sektörü olan e-ticaret beşinci sıraya geriledi ve birinciliği *bilgisayar yazılımı ve teknolojilerine* bıraktı. Bu sektörü ikinci sırada *eğitim* takip ediyor. Öğretmen olarak atanarak kamuda çalışma talebi, genç işsizliği çok yüksek olan bir ülkede anlaşılabilir. *Bilgisayar yazılımı ve teknolojileri* sektörünün birinci sıraya yerleşmesinde esnek çalışma şartları ve dinamik çalışma ortamının etkisine inanıyorum. Bu vesileyle de temelde bu alanda hizmet veren sektörlerin yeniden konumlanma ile çalışma alanlarını gençlere daha iyi anlatmalarının faydasına işaret etmek istiyorum.

Her yıl oluşturduğumuz Sektörel Mutluluk Endeksi'ne göre 2024'ün en mutlu sektörleri *bilgisayar yazılımı ve teknolojileri, bankacılık, BT ve*



Güven tek boyutlu bir olgu değil. İçinde sadece kuruma değil, kendine, paydaşlara ve elbette liderlere güveni de barındırıyor.

“Yaşamım çok stresli”



mühendislik danışmanlığı. Bu endeksin sonunda ise *yolcu taşımacılığı* yer alıyor. İki kuşak önce gözde olan *hızlı tüketim* (FMCG), bir kuşak önce gözde olan *telekomünikasyon* gibi konvansiyonel kanallarda ise yükseliş trendi yok.

Stres, İş ve Ofise Dönüş

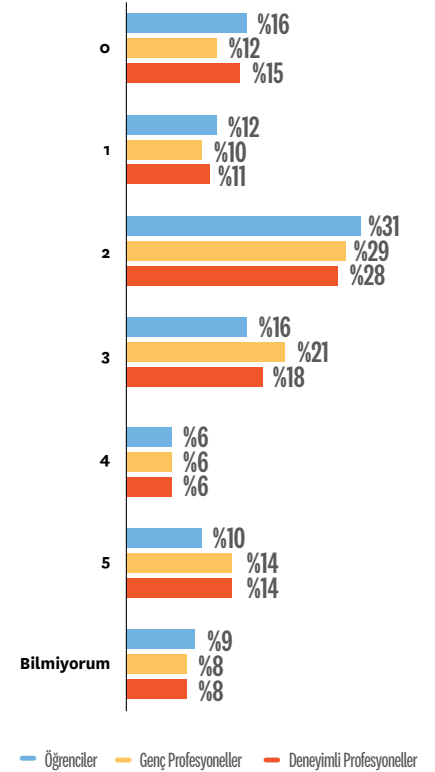
Deloitte'un 2024 Global Human Capital Trends araştırmasına göre çalışanlar nezdinde yetenek sürdürülebilirliği için en büyük tehdit, artan iş stresinin ruh sağlığına olumsuz etkisi. İş stresi yüzde 53'le ilk sırada gelirken teknolojinin işleri ele geçirme tehdidi yüzde 28 ile ikinci sırada geliyor. Yani, robotlar işimizi elimizden almadan önce, stres aklımızı başımızdan alacak gibi görünüyor.

2024 yılı bulgularımız öğrencilerin yüzde 47'sinin yaşamlarını çok stresli bulduklarını ortaya koyuyor. Genç profesyonellerin yüzde 54'ü, deneyimli profesyonellerin ise yüzde 50'si

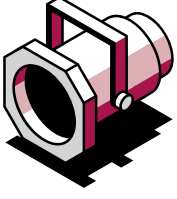
yaşamlarının çok stresli olduğunu ifade ediyor. Ne yazık ki yaşam stresi tüm gruplarda çalışma haftasının ilk gününde etkilerini gösteriyor. Genç profesyonellerin yüzde 43'ü, deneyimli profesyonellerin yüzde 56'sı pazartesi günü işe enerjik başladığını söylüyor. Bu oranlar gösteriyor ki çalışan esenliğine dair fiziksel, ruhsal ve zihinsel boyutta alınması gereken pek çok önlem var. Peki, yetenek sürdürülebilirliğinin olmazsa olmazı çalışan esenliği konusunda yeterli adımlar atılıyor mu? Ne yazık ki, genç profesyonellerin sadece yüzde 34'ü, deneyimli profesyonellerin sadece yüzde 35'i çalıştıkları şirketin iş ve yaşam dengesine önem verdiğini belirtiyor. 2024 itibariyle pek çok işveren ofise dönmeye ve uzaktan çalışmayı sonlandırmaya ya da kısıtlamaya başlamışken, uzaktan çalışma isteğinin hem öğrencilerde hem genç çalışanlarda hem de deneyimli profesyonellerde belirgin şekilde

UZAKTAN ÇALIŞMAYA BAKIŞ

Uzaktan çalışmak için tercih edilen gün sayısı



yükseldiğini görüyoruz. Öğrencilerin yüzde 63'ü, genç profesyonellerin yüzde 71'i, deneyimli profesyonellerin yüzde 68'i haftanın en az 2 günü uzaktan çalışmak istiyor. Bu veriyi işveren markası niteliklerindeki değişiklikler de destekliyor. Bir işveren markası unsuru olan esnek çalışma, bu yıl Türkiye genelinde dört sıra yükselerek 15'inci sıraya geldi. Boğaziçi, Koç, Bilkent, ODTÜ ve Sabancı Üniversitesi gibi yüksek puanlı okullarda okuyan



öğrencilerin verilerini incelediğimizdeyse esnek çalışmanın bu grup için Türkiye genelinden daha önemli olduğunu, onlar için en önemli sekizinci işveren markası niteliğini oluşturduğunu görüyoruz. Elçiye zeval olmaz; ofise dönmeyi düşünenler, kararınızı bir daha değerlendirin derim!

Yetenek Yönetimini Demokratikleştirmek: Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Hakkaniyet

Bu yıla kadar bu unsur *çeşitlilik ve kapsayıcılık* olarak ele alınırken, 2024 yılı itibarıyla kavramı *çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık* olarak sorgulamaya başladık. İçinde hakkaniyet olmayan çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarının sürdürülebilirliğine inanmadığımdan, bu adımı çok anlamlı buluyorum ve bu tanımlamanın pozitif de olsa ayrımcılık ifadesini lügatimizden çıkarıp pozitif eylem ile çeşitliliğe yaklaşmakta etkisini çok önemsiyorum.

2024 araştırmamızda öğrencilerin işverenlere ulaşırken en sık kullandıkları platformların sırasıyla Instagram, LinkedIn ve şirketin kurumsal web sitesi olduğunu görüyoruz. Bu platformlarda en çok görmeyi tercih ettikleri içerikleri sorduğumuzdaysa eğitim ve gelişim olanakları ve ücret ve yan haklar bilgisinin hemen ardından yüzde 62 ile çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık üçüncü sıradaki yerini alıyor. Geçtiğimiz yıla göre çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık dokuz puan yükselmiş durumda. Kadın öğrenciler için bu unsur çok daha kritik ve en çok ulaşmak istedikleri içeriklerde ikinci

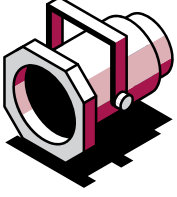
sırada yer alıyor. Profesyoneller için de durum çok farklı değil; profesyonellere çevrimiçi kanallarda şirketlerle ilgili en çok görmek istedikleri içerikleri sorduğumuzda ilk sırada *ücret ve yan haklar*, ikinci sırada *eğitim ve gelişim olanakları* ve üçüncü sırada *çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık* geliyor. Hatta çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık deneyimli profesyoneller için daha da önemli; bu grubun şirketle ilgili içerik arayışlarında ücret ve yan haklardan sonra ikinci sırada görmek istedikleri başlık olarak ortaya çıkıyor.

Kariyer Etkinliklerinde Hiç Dokunulmamış Potansiyel

ManpowerGroup tarafından küresel çapta hazırlanan Yetenek Açığı Raporu'nun 2024 yılı için açıklanan sonuçları şirketlerin yetenek açığı yaşamaya ya da işe alım yapmakta zorlanmaya devam ettiklerini bir kez daha ortaya koyuyor. Türkiye dâhil 41 ülkede yapılan araştırmanın sonuçlarına göre küresel çapta 2024 yılında beklenen yetenek açığı ortalama yüzde 75 olurken Türkiye'de bu oran yüzde 76 olarak ölçülüyor. Bu denli yetenek

açığı yaşanan bir ülkede yetenek pazarında hiçbir dokunulmamış nokta kalmadığından emin olmamız gerekirken karşımıza çıkan tablo çok farklı. 61 üniversiteden 43 bin 322 öğrencinin yüzde 38'i, bu yıl kariyer fuarlarına katılmış olmalarına rağmen yüzde 19'u hiçbir etkinliğe katılmamış. Bir başka deyişle, işveren markaları 43 bin 322 üniversite öğrencisinin yüzde 19'unun ilgisini çekmeyi hala başaramamış. Krizde saklı fırsatı görelim: Burada dokunulmamış bir potansiyel var. Peki, öğrenciler neye ihtiyaç duyuyor? Öğrencilere kariyer gelişimi etkinliklerinin hangilerini en faydalı bulduklarını sorduğumuzda ilk üç sırada *kariyer fuarları, özgeçmiş ve mülakatlar konusunda eğitimler ve kariyer danışmanlığı* geliyor. Öğrencilerin yüzde 34'ü, okullarında ihtiyaçları olan kariyer hizmetlerinin bulunmadığını ifade ediyor. Bu yılki araştırmamızda kariyer merkezlerinden memnuniyet düzeyi yüzde 62. Şirketlerin yetenek kazanımı fonksiyonlarının üniversitelerin kariyer merkezleriyle etkin iletişimde olmaları çok kritik ve bu inisiyatiflerin sadece açık pozisyonlar oluştuğunda değil,

Sadık Öğrenci Endeksi, öğrencilerin üniversitelerinden memnuniyetini ölçüyor. Buna göre Koç Üniversitesi birinci sırada. Ardından sırasıyla İstanbul Teknik, Yıldız Teknik, Bilkent, Boğaziçi ve Galatasaray üniversiteleri geliyor.



tüm yıla yayılan stratejik bir yapıda yönetilmesi anlamlı olur. Bu başlıkta bir diğer kritik bulgu da şu: Hem öğrencilere hem genç profesyonellere şirketleri ideal seçmeme nedenlerini sorduğumuzda işveren hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve sektör hakkında yeterli bilgilerinin olmaması ilk sıralarda geliyor. Demek ki işveren markası çalışmaları bütün yıla yayılması gereken sürdürülebilir inisiyatifleri içermeli. Sürdürülebilir etkinliklerin sırrı ise gençler için bir şey yapmak değil, gençlerle birlikte bir şey yapmak.

İŞVEREN MARKASI KISA VADELİ bir strateji değildir; organizasyonel çekicilik uzun vadeli bir taahhüttür. Her türlü aklamadan uzak duran, sahici bir işveren markası, çalışanların kendilerini değerli, anlaşılmış ve şirketin ulvi amacıyla uyumlu hissettikleri bir ortamı teşvik ederek zaman içinde yaşamını sürdürür. Bu bağlamda işveren markası bir şirketin ahlakının uzantısıdır. Özgün olmayı gerektirir. Özgünlük, tek seferlik bir kampanya değildir; şeffaf, açık ve gerçek iletişime yönelik bir adanmadır. Güven verir. Seth Godin, “Sahicilik kafana göre konuşmak değildir. Tutarlı duygu işçiliğidir” der. İşveren markanız için de durum çok farklı değil. Organizasyonel çekiciliğinizin sırrı, tesis ettiğiniz güvende saklı. ☺



EVİRİM KURAN, çok sayıda ulusal ve global markanın işveren markası danışmanlığını yapmakta ve işveren markası alanında dünyanın önde gelen araştırma ve danışmanlık şirketi Universum’un Orta Doğu direktörlüğünü sürdürmektedir.

UNIVERSUM – TÜRKİYE’NİN EN ÇEKİCİ İŞVERENLERİ ARAŞTIRMASI 2024 YILINDA YAKLAŞIK 60 BİN KATILIMCIYLA 12’İNCİ KEZ GERÇEKLEŞTİ

Her yıl dünya genelinde 1,5 milyon gencin istihdam pazarına yönelik algılarını ölçen ve işveren markası araştırmalarının küresel lideri olan Universum’un En Çekici İşverenler araştırmalarının Türkiye bacağına 12’nci yılımıza geldik. 61 farklı üniversitenin İktisadi İdari Bilimler, Mühendislik, Bilişim Teknolojileri, Fen Bilimleri, Sağlık, Tıp, Edebiyat, Hukuk, Eğitim ve Sosyal Bilimler fakülte gruplarında öğrenimine devam eden 43 bin 322 üniversite öğrencisi ve bu okul ve bölümlerden mezun 15 bin 313 profesyonelin katıldığı 2024 araştırmamız, önceki 11 yıla kıyasla Türkiye yetenek pazarında daha fazla dikkat edilmesi gereken kritik bulgular sundu.

Araştırma Metodolojisi

Araştırma, Kasım 2023 – Mart 2024 saha döneminde, Türkiye genelinde internet ortamında yapılan anketler aracılığıyla gerçekleşti. Araştırma, üniversite eğitime devam eden gençler ve iş yaşamında birkaç yıl deneyimli genç profesyoneller ile en az sekiz yıldır iş yaşamında yer alan deneyimli profesyonellerin kendileri için çekici olan işverenlerden beklentilerini belirleyen 40 temel işveren markası unsuru üzerine kuruldu. Araştırmada kullanılan tünel modeli, listelenen şirketlerin işveren markası algılarını ortaya koymanın dışında, kurumların hedef performans indikatörleri geliştirme-sine de olanak tanıyor. Tünel modelinin ilk adımı olan “Farkındalık” adımı, gençler işveren olarak farkında oldukları işverenleri işaretliyor. İkinci adım olan “Dikkate alma” adımı ise, bu işverenlerden hangilerinde çalışmayı düşündüklerini seçebiliyor. Burada herhangi bir sayı sınırı bulunmuyor; diledikleri kadar işvereni seçebiliyorlar. “İdealleştirme” adımı ise, işveren markası tünel modelinde en çekici işverenler listesini belirleyen adım. Bu adımda, gençler, çalışmayı düşündükleri işverenler arasında kendileri için en çekici beş işvereni seçiyor.

İşverenlerin hedef performans indikatörleri oluştururken faydalandığı indirgenme oranları (CRO) ise bu adımlar arasındaki geçişteki farka göre analiz ediliyor. Bu sebeple, şirketlere önerimiz sadece sıralamalarıyla ilgilenmemeleri; zira işveren markası performansınızı salt sıralamanız belirlemiyor; işveren markanızın sırrı indirgenme oranlarınızda gizli.

Bu dosya sizlere 12 yıldır ulaşıyor. Her yıl olduğu gibi, amacımız yalnızca şirketleri tercih edilme eğilimlerine göre sıralamak değil; Türkiye yetenek pazarına dair sizlere anlamlı iç görüler sunmak. Araştırma, önceki yıllara göre değişen çekicilik unsurları, öğrenci ve profesyonellerin kariyer profilleri, iş yaşamından beklentileri gibi birçok kritik bulguyu edinmemizi sağlıyor. Bununla birlikte, dünyanın 61 ülkesinde gerçekleşen araştırmanın Türkiye bacağına Türkiye’ye özgü sorularımız ile gençlerin psikolojik güvenlik halleri, liyakat algıları, yurt dışında yaşamaya ilişkin eğilimleri gibi bulguları da inceleyebiliyoruz. Türkiye’nin en kapsamlı gençlik araştırmasının 12’nci yılında, gençlerin işe, ülkeye, sektörlere, kendilerine bakışlarını gelin hep birlikte veriler aracılığıyla anlayalım.