



ODGERS BERNDTSON
Search Intelligence



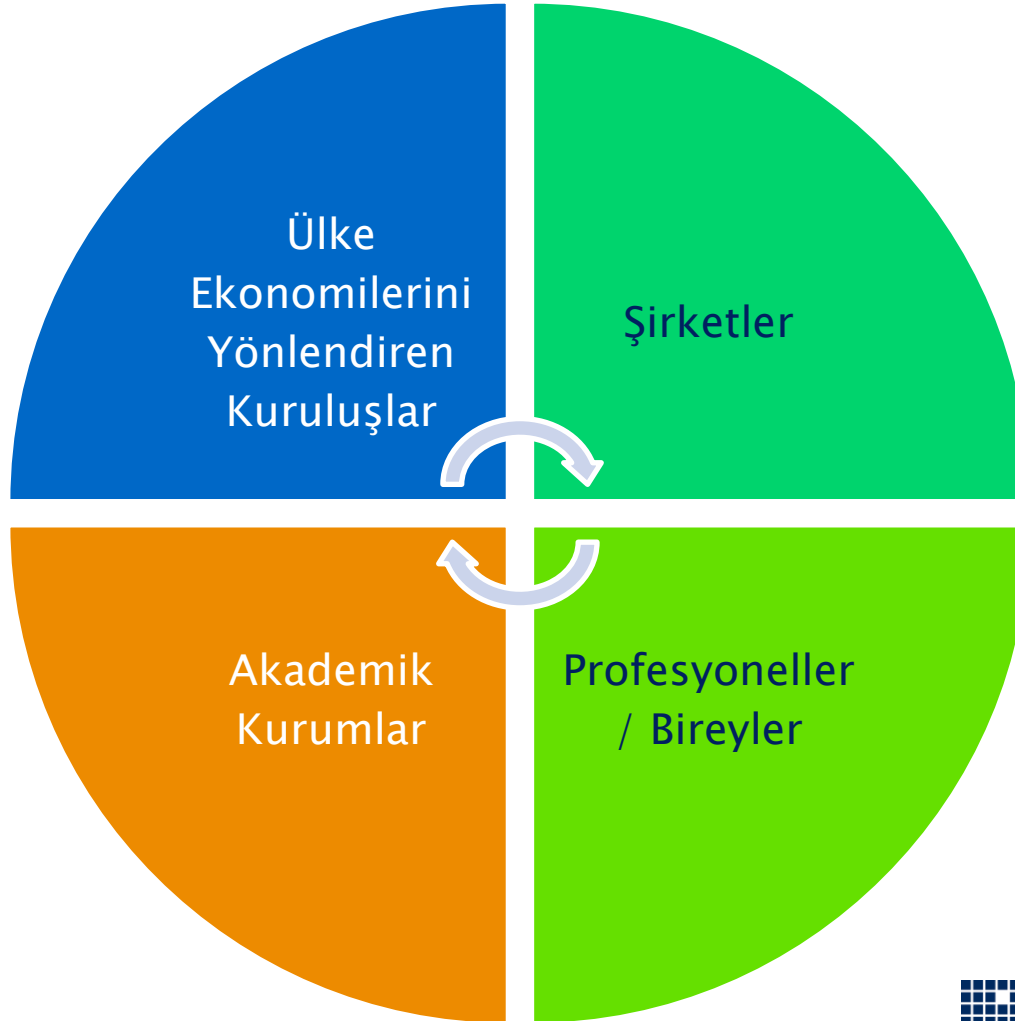


■ DR.ECMEL AYRAL

- 1983 yılından beri girişimci, danışman, yönetici sıfatlarıyla farklı sektörlerden kurumlarda yer almıştır.
- Bilgi Üniversitesi ve ağırlıklı olarak gayrimenkul geliştirme, turizm, finans, dijital prodüksiyonlar ve eğitim alanlarında faaliyet gösteren Sirius Şirketler Grubu'nun kurucularındandır.
- Doktora alanı olan Organizasyon Teorisi ve Kaos teorisi konularında çalışmaları bulunmaktadır.
- Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi bünyesinde Strateji ve Yönetim konularında çeşitli dersler vermektedir.
- Aynı alanlarda kurumsal ihtiyaçlara cevap veren programlar da geliştirip sunmaktadır.



Değişen Dünya ve Paydaşlar



Dünya ve Türkiye'de...



■ G20 - B20 gündemi

- En kritik konu eldeki insan kaynağı potansiyelinin -özellikle yönetim yeteneklerinin- doğru değerlendirmesi...

■ Medyanın ve kanaat önderlerinin katkısı çok kritik!

- Bilinç oluşturulması, kamuoyu ve ilgili çevrelerin doğru bilgilendirilmesi.

Dünyadaki Gündem



This year B20 focus will be on implementation

○ Not covered in G20 Communiqué ● Almost fully covered in G20 Communiqué



Recommendations



Undertake structural reform to increase flexibility, adaptability, and mobility in labor markets

Increase the level of alignment and responsiveness between the learning ecosystem and workforce needs

Establish a national innovation agenda and pipeline with supporting structural reforms

Monitor and measure G20 nation commitments to Human Capital and Employment Actions

G20's response

● Reduce the gap in participation rates between men and women by 2025

● Investments in quality apprenticeships, education, and training

○ Not covered

● National employment plans

Approach for implementation



Assess the impact of labor market policies (flexibility, adaptability, mobility) on growth

Focus on skills financing and skills transformation best practices

Define ways to improve skills for digital age which foster innovation

Asses plans and monitor their implementation

SOURCE: B20 Australia, Brisbane G20 Communiqué, B20 recommendations assessment of alignment

B20 ODAK ALANI:
İNSAN VE YETENEK

KRİTİK NOKTA:
STRATEJİK İCRA VE STRATEJİK UYUM

Değişen Başarı Unsurları



GLOBAL SOSYOEKONOMİK İKLİM

TEKNOLOJİ
KÜRESELLEŞME
VERİ TAŞMASI
GEÇERLİĞİ KALMAMIŞ
YÖNTEMLER
KARMAŞIKLIK
DEĞİŞKENLİK
DEMOGRAFİK KAYMA
KÜRESEL ISINMA
DOĞRUSAL OLMAYAN
TRENDLER

**KAOS
ORTAMI**

KÜRESEL İŞ DÜNYASININ GEREKİNİMLERİ

**KURUMSAL BAŞARI
FAKTÖRLERİNDE
PARADİGMA KAYMASI**

~~ÖLÇEK
İŞGÜCÜNÜN
BÖLÜMÜ
HİYERARŞİ
KONTROL~~

**HIZ
ENTEGRASYON
ESNEKLİK
İNOVASYON**

BİREYSEL GELİŞİM

SOSYAL BECERİLER
LİDERLİK
STRATEJİK DÜŞÜNME
KÜRESEL FARKINDALIK
BÜTÜNLÜK
ÖZGÜNLÜK
GİRİŞİMCİLİK
DENEYİM
SONUÇ ODAKLI OLMA
ÖZ BİLİNÇ
GENİŞ İLGİ ALANLARI
MULTİDİSİPLİNER
SOYUTLAMA KABİLİYETİ
ELEŞTİREL DÜŞÜNME
FİKİRLERİ İFADE EDEBİLME
YARATICILIK
MERAKLI/AÇIK FİKİRLİ OLMA
KIRILGAN OLMAMA
SEZGİ
DEĞİŞİM İÇİN CESARET VE ENERJİ
BELİRSİZLİK ALTINDA VERİMLİ OLMA
VAZGEÇİLMEZ BİR UNSUR OLARAK İŞ
HAKİMİYETİ

KAOSUN USTALARI

B20 Tespitleri ve Türkiye

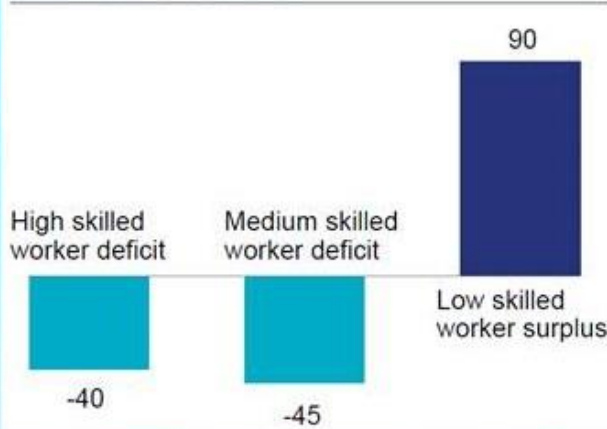


The world is likely to have too few high-skilled workers and not enough jobs for low-skilled workers



Gap between demand and supply of workers by skill level, 2020

Million people, estimates



- Disruptive technologies are changing the very nature of work. Skills should be the main focus area
- Higher level of mobility will require a different outlook to labor mobility & brain drain
- Coordination among the B-20 is essential for a greater flexibility in labor markets in terms of
 - Skills/changing jobs
 - Spatial aspect of jobs – free movement of skills

Dünyada şu an ihtiyaç duyulan «yetkinlik ve beceriler»e sahip profesyonelleri n sayısı, gelişmekte olan «işlerin» beklentilerine cevap veremiyor..

Liderliğin Yarını...



Sorun sadece sayılarda değil. Değişen dünya ile birlikte liderlik yetkinlikleri de değişmek zorunda...

- Savaş sonrası jenerasyonu 1945-1964 (50-70 arası yaşlar)
- X Jenerasyonu 1965-1979 (35-50 arası yaşlar)
- Y Jenerasyonu 1980-1996 (20-35 arası yaşlar)
- Z Jenerasyonu >1996

Tarihte ilk kez bu kuşaklar etkin bir şekilde birlikte çalışarak ekonomik sorunlara çözüm bulmak, pozitif ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak zorundalar...

Bilgi aktarımı, bilgi paylaşımı, iletişim bu kuşaklar arasında gittikçe daha zorlayıcı oluyor...

Her yerde her düzeyde 'bilinmeyeni' yönetebilecek liderlere ihtiyaç artıyor

Liderliğin Yarını... (devamı)



■ Küresel yetenek havuzu daralırken...

- Emekliliğe ayrılan yöneticilerin yerini kim dolduracak?
- Sadece ABD’de, önümüzdeki 15 yılda 77.5 milyon; önümüzdeki 2-3 yılda 10 milyon+ kişi emekli olacak
- ABD şirketlerinin küresel ekonomideki ağırlığı nedeniyle bundan Türkiye dahil tüm dünya etkilenecek.
- Başta AB ve gelişmiş ekonomilerin yanı sıra, Türkiye gibi hızla gelişen ekonomiler de bundan etkileniyor

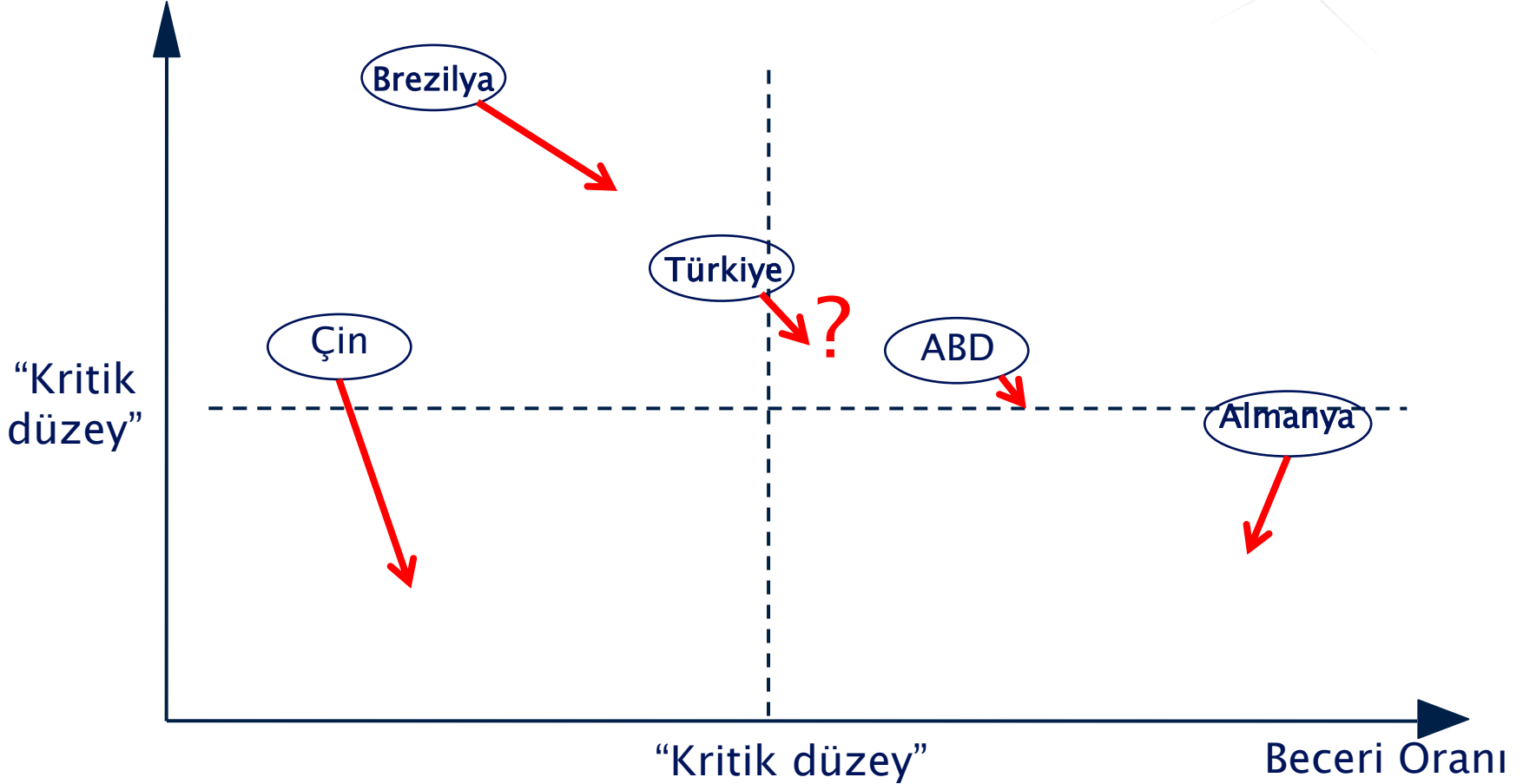
■ Talep artıyor...

- Çin, Hindistan, Brezilya, Rusya, Türkiye gibi hızlı gelişen ekonomilerdeki ihtiyaç duyulan yeni yönetici profili ile yetenek havuzu üzerindeki baskı daha da artıyor.

Türkiye'nin Fırsat Penceresi

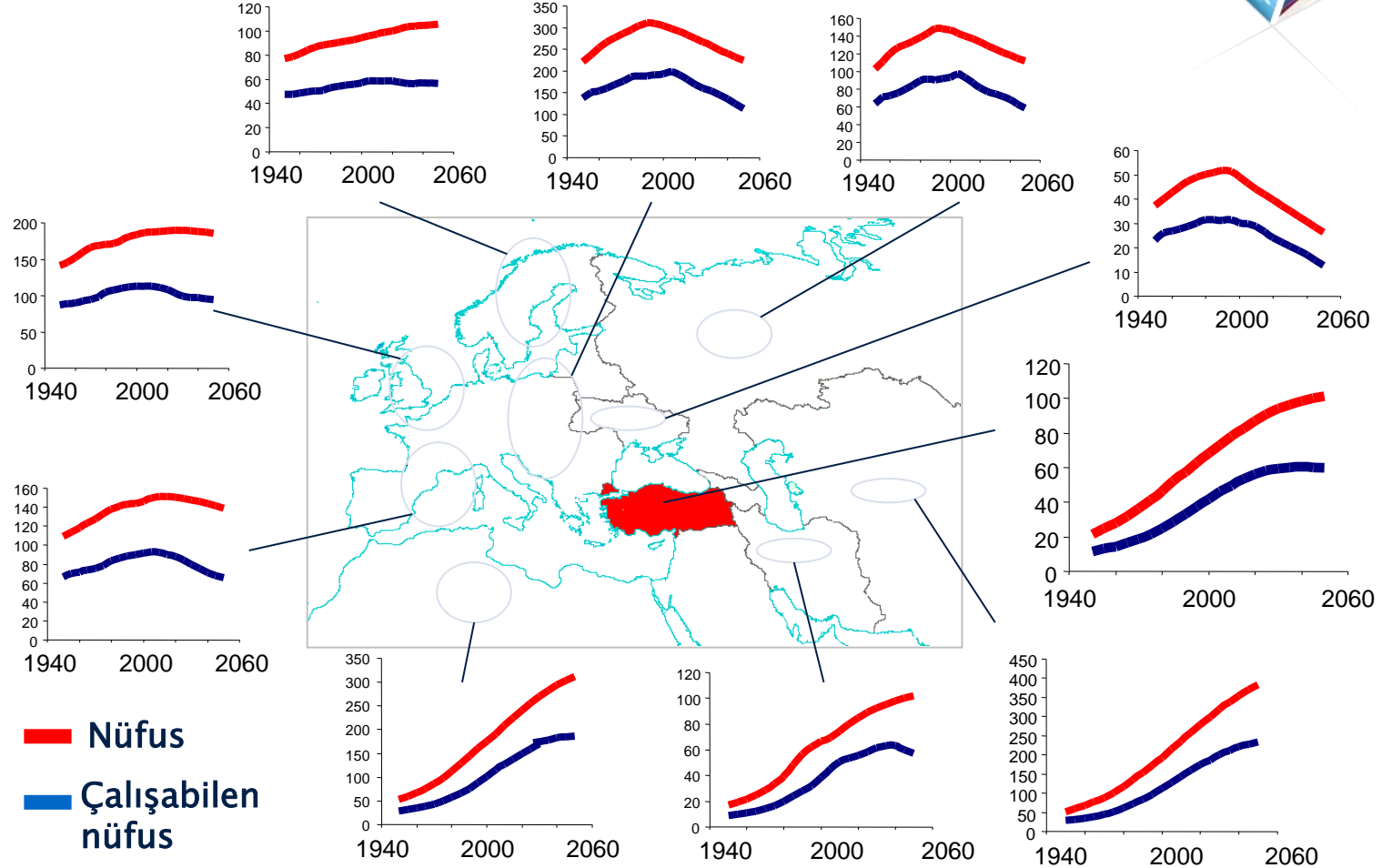


Çalışan Kesimin
Toplam Nüfusa Oranı



ALTIN ORAN

«Çalışabilen Nüfus/Toplam Nüfus»



B20 Türkiye

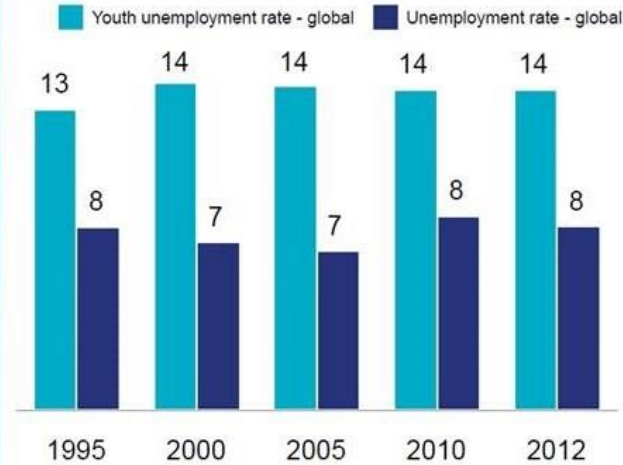


High and persistent unemployment is a global problem



Unemployment rates, 1995 - 2012

Percent



- **Unemployment rate is not falling**
 - A new division of labor between the human and the machine
 - A growing unmet demand for "next-generation skills"
 - Impact of technology will be uneven (developed vs. emerging; high vs. low-skilled)
- **Youth employment** remains a cumbersome issue

Türkiye'de de genel işsizlik azalmadığı gibi, genç işsizliği artmakta..

SOURCE: WDI

Dünya Rekabet Endeksi - Türkiye



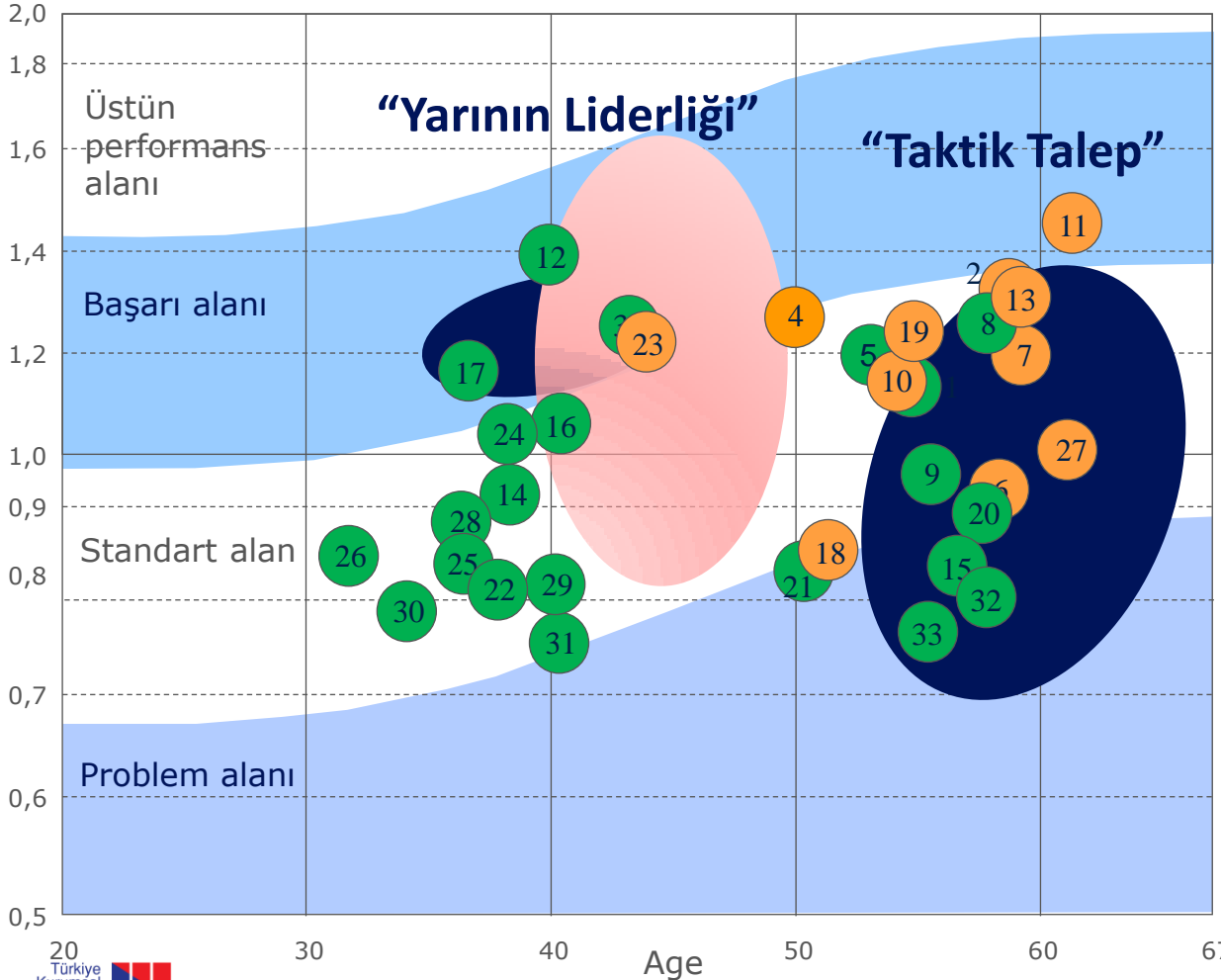
REKABETÇİLİK ENDEKSİ BİLEŞENİ	144 ÜLKE ARASINDA TÜRKİYE'NİN SIRALAMASI (2014)	148 ÜLKE ARASINDA TÜRKİYE'NİN SIRALAMASI (2013)
Kurumsal yapılanma	64	56
Altyapı	51	49
Sağlık ve ilköğretim	69	59
Yüksek öğretim ve işbaşında eğitim	50	65
Emtia-Mal piyasalarının etkinliği	43	43
Pazar büyüklüğü	16	16
İnovasyon	56	50
İşgücü piyasaları	131	130
Makroekonomik ortam	58	76
Mali piyasaların gelişmişliği	58	51

NEET Oranları, OECD Verileri



- NEET oranları: «not in Employment, Education, or Training»
16 – 29 Yaş Arası Herhangi bir eğitim programına devam etmeyen ve çalışma yaşamı içerisinde yer almayan genç nüfus
- OECD Ülkeleri içerisinde 16 – 29 yaş arasındaki nüfus içerisinde «NEET» oranı 2007 – 2012 Yılları arasında %9'luk bir artış göstererek 38.4 Milyon'a çıktı.
 - Bu oran Genç Nüfusun **%16**'sına tekabül ediyor.
- Türkiye'de NEET oranı (15 – 29 Yaş) : **%34**
- NEET kategorisinde OECD ülkeleri genelinde kadınların oranı erkeklere kıyasla **%5**'ken, Türkiye'de bu fark **%30**.

Büyük Resim, Arananla Bulunan Arasında Büyük Fark



- = Kıdemli Başkan Yardımcısı düzeyi
- = Başkan Yardımcısı düzeyi

Tepki

1. CXO ekibi şoke oldu!
2. İK'dan Sorumlu Başkan Yrd. şoke oldu!
(“Tamamiyle sürpriz”
“Acil aksiyon almalı”)
3. İK'dan Sorumlu Başkan Yrd. ayrıldı ...
4. CXO ekibi konuyu sahiplendi

Peki Kurumlar Nasıl Yaklaşıyor?



- EN KRİTİK KAYNAK İHTİYACI ?
- PEKİ NİTELİĞİ ?
- FARKINDALIK VAR AMA...
- STRATEJİK İCRA İÇİN ORTAK AKIL

Balık baştan....



'Yeni Nesil' yönetim kurullarında ön plana çıkan ihtiyaçlar

- *Yönetim / İcra Kurulunun etkin stratejik uyumla üretken çalışmasının yaratacağı sinerji*
- *Stratejik yetenek yönetimi ile stratejik icranın güçlendirilmesi*



Türkiye'nin genç ve kritik deneyime sahip yönetici potansiyeline yönelik olarak;

- *Kurumun (ve ülkenin) sürdürülebilir gelişimi adına stratejik yetenek yönetimi ve bu potansiyelin etkin ve objektif bir modelle güçlendirilmesi / geliştirilmesi için yönetim/ icra kurulunun rolü ve görevlerinin değerlendirilmesi*

Yeni Nesil Yönetim Kurullarında ASIL SORULAR Neler...



- Yenilikçi ve çözüm odaklı yaklaşımı hayata geçirecek insan kaynağını nasıl daha doğru değerlendirebilir ve nasıl daha etkin bir şekilde geliştirebiliriz?
- Kurumlarımızın geleceğini şekillendirecek vizyoner, etkin liderleri nasıl kazanabiliriz, başarılarının sürekliliğini nasıl garanti altına alabiliriz?
- İnovasyonu bir klişe olmaktan çıkartıp nasıl hayatımızın olağan parçası haline getirebiliriz?

Yönetim Kurullarına Yönelik Global Araştırma Sonuçları Gösteriyor ki...



Yönetim Kurulu Üyelerinin ancak **%34**'ü, çalıştıkları kurumun stratejilerini tümüyle anlayabildiğini söylüyor...

Yönetim Kurulu Üyelerinin sadece **%22**'si, çalıştıkları kurumun gerçekte nasıl değer yarattığının farkında...

Yönetim Kurulu Üyelerinin sadece **%16**'sı, kurumun faaliyette bulunduğu sektörlerin dinamiklerine tümüyle hakim...

* Kaynak: [McKinsey](#) «772 Yönetim Kurulu Üyesi ile Araştırma» (2013)

Yönetim Kurullarına Yönelik Global Araştırma Sonuçları Gösteriyor ki...



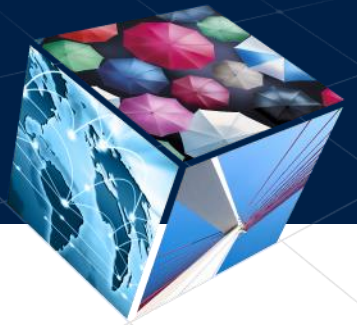
Yönetim Kurulları kısa dönemli finansal sonuçlara odaklanırken, uzun dönemli stratejik değer yaratacak konulara yeterince kaliteli zaman ayıramıyor...

İcra Kurullarında görevli üst düzey yöneticilerin **%37**'si, bununla ilgili Yönetim Kurullarını sorumlu görüyor.

Yönetim Kurulu Üyelerinin **%74**'ü, Yönetim Kurulunun toplamının sorumlu olduğuna katılıyor.

* Kaynak: [McKinsey](#) «772 Yönetim Kurulu Üyesi ile Araştırma» (2013)

Yönetim Kurullarına Yönelik Global Araştırma Sonuçları Gösteriyor ki...



Yönetim Kurulu Üyelerinin daha fazla kaliteli zamanı kurumun stratejisine yönelik, özellikle «entelektüel sermaye»nin geliştirilmesi için değerlendirmesi kritik...

Yeni Ürün / Hizmet, Pazar ve iş modellerinin inovasyonla geliştirilmesi...
Uzun vadede daha büyük gelişim için kritik olan değer yaratma fırsatlarına yönelik çalışılması...

«Yönetim Kurullarına soracağım ilk soru :
'Organizasyonun uzun vadeli başarısı için strateji odaklı çalışmalara kaliteli zaman ayırıp gereken düzeyde çabayı gösterebiliyorlar mı?' sorusudur...

Dürüstlerse, cevapları çoğunlukla 'Hayır' olacaktır...»

Sir David Walker, Barclays Yönetim Kurulu Başkanı

Kritik Bir Soru...



■ Yeteneđini etkin yöneten Őirketlerle yönetemeyen Şirket arasındaki performans farkı nedir?

- Gelir artışına etkisi?
- Kar marjına etkisi?

Yetenek Yönetimi Etkin Yapıldığında...



4000'in üzerinde Üst Düzey Yönetici ile yapılan araştırmanın sonuçları

		Çarpan etkisi	
	İK ile ilgili uygulamalarda en etkin ve en az etkin şirketlerin performansları karşılaştırıldığında...	Gelir artışına	Kar marjına
1.	İşe alımın iyi yönetildiği şirketlerde	3,5 kat	2,1 kat
2.	Yeni işe alınanların etkin oryantasyonu ve elde tutulmasının iyi yönetildiği şirketlerde	2,5 kat	1,9 kat
3.	Yeteneği etkin yöneten şirketlerde	2,2 kat	2,1 kat

* Kaynak: BCG «From Capability to Profitability» Report, 2012

Türkiye'nin Demografik Fırsat Penceresi: Son 10 Yıl



- Bu fırsatı doğru yönetebilirsek hem kurumlarımız hem ülke kazanır...
- Büyüme yi sürdürece k, geliřt irece k kadrolar
 - Yur t içi ve yur t d iř i yat ır ımları yönetebilece k bu de ğ erli kaynaktan faydalanma ř an s ı
 - T ü r k i y e ' y e b i l g i v e b i r i k i m t r a n s f e r i
 - D ı ř p a z a r l a r d a d e n e y i m k a z a n a n y ö n e t i c i l e r i m i z i n y a r a t a c a ğ ı a r t ı d e ğ e r
 - T ü m b ö l g e v e k ü r e s e l e k o n o m i y e o l u m l u k a t k ı

Yönetilmesi Gereken Tehdit ve Zorluklar



- Doğru yönetemezsek kaybederiz: önemli olan sadece başka ülkelerde işsiz kalanları değil, gerçekten en iyi yetenekleri ülkeye cezbetmek. Henüz böyle bir cazibe merkezi değiliz.
 - ‘Beyin Göçü’ , en iyilerimizi -bir daha geri gelmemek üzere- yurtdışına kaybetme riski
 - ✓ Türkiye en fazla beyin göçü veren 24. ülke (34 ülke arasında -vize sınırlamasına rağmen)
 - ✓ Üniversite öğrencilerinin %73’ ü yurtdışında yaşamak istiyor
 - ✓ Yurtdışında öğrenim görenlerin %77’ si ülkeye dönmek istemiyor
 - ✓ Göç edenlerin %58’ i yüksek öğrenimli (ülke ortalaması % 11 - yurtdışına en çok üniversite öğrencisi gönderen 7. ülke)
 - ✓ (Türkiye İstatistik Enstitüsü Araştırması)

Yönetilmesi Gereken Tehdit ve Zorluklar



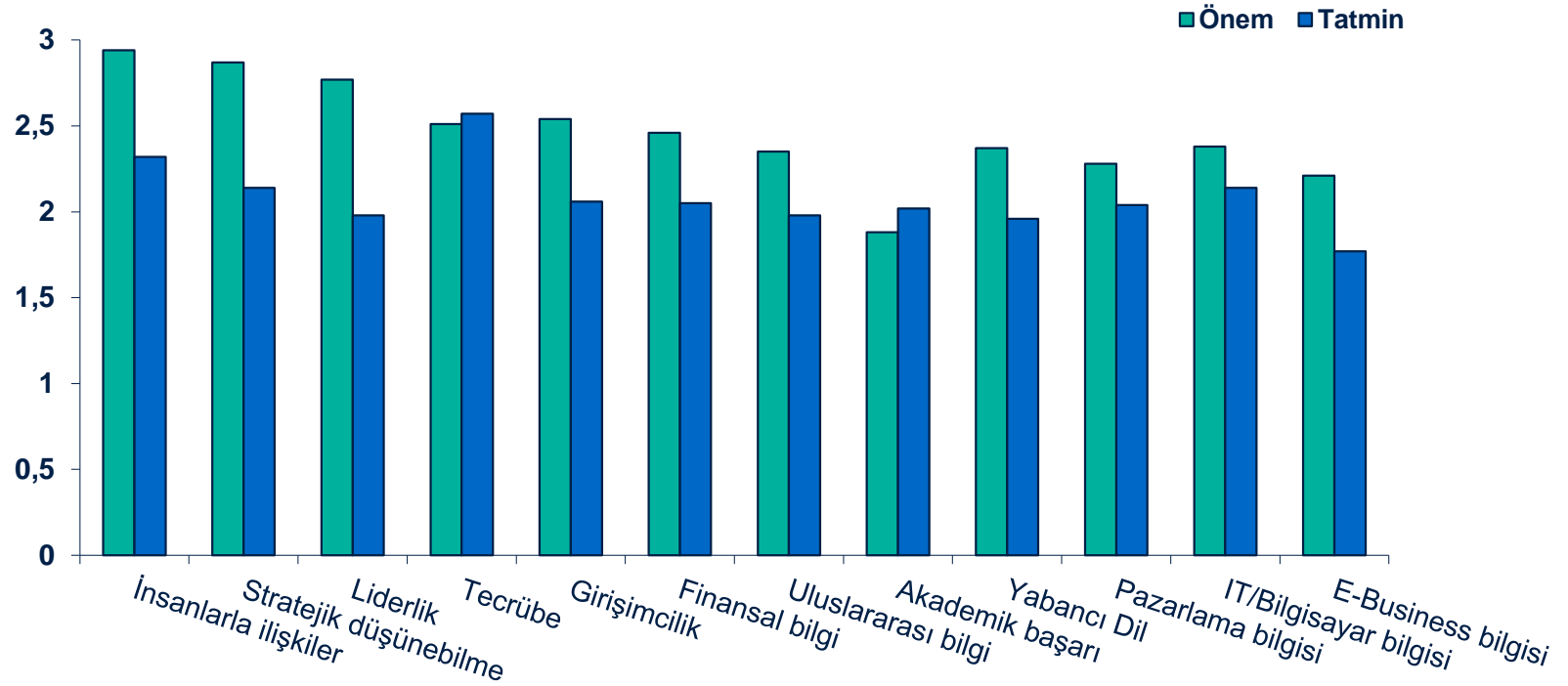
■ Doğru yönetemezsek, verimsiz, mutsuz, işsiz gençlerimiz çoğalır...

- Eğitim sistemimiz iş dünyasının beklentilerini karşılamıyor
- Eğitimli nüfusu istihdam etmede başarılı değiliz (İsviçre %91, Japonya ve Hollanda %75, Türkiye %54).
- OECD ülkelerinin birçoğunda istihdam oranları eğitim düzeyi ile birlikte artmaktadır.

Yönetilmesi Gereken Tehdit ve Zorluklar



Türkiye'de MBA yapan yöneticilerde aranan ve bulunan yetkinlik ve niteliklerin karşılaştırması



Yönetilmesi Gereken Tehdit ve Zorluklar



■ Doğru yönetemezsek kaybederiz...

- Yüksek vasıflı profesyonellerin erken emekliğe ayrılmasıyla yitirilen birikim/deneyim – bilgi aktarımı kritik
- Çekirdek kadrolara fazla yüklenme, elden kaçırma riski
- Normal dağılım eğrisine göre tanımlanan ‘en iyi durumda’ bile üstün performans gösteren bireylerin üzerinde büyük bir iş yükü var. Geri kalanlarda performansı arttırmaya yönelik aksiyon alınmazsa çekirdek kadroya daha da büyük yük binecek...

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Boğaziçi Üniversitesi ile gerçekleştirdiğimiz araştırmaya katılan şirketlerin;

- Hemen hemen tümünde (%95) yetenek yönetiminin **stratejik önemi** konusundaki farkındalık yüksek,
- Yarısına yakın bir bölümünde (%43) genel şirket **strateji ve hedefleri ile uyumlu** yetenek yönetimi uygulamaları bulunuyor,
- Bir bölümünde (%33) **yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği ve verimliliği** düzenli olarak kontrol ediliyor,
- Bir bölümünde (%40) yetenek yönetimi konuları **Yönetim Kurulu düzeyinde sahipleniliyor ve takip ediliyor.**

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Yetenek yönetimi uygulamalarında

KRİTİK GELİŞİM FIRSATLARI...

STRATEJİK UYUM EKSİKLİĞİ

Araştırmaya katılan şirketlerin;

- %57'sinde genel şirket strateji ve hedefleri ile uyumlu yetenek yönetimi uygulamaları bulunmuyor.
- %67'sinde yetenek yönetimi stratejilerini piyasa dinamiklerine uygun olarak yenilenmiyor/ revize edilmiyor.

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Yetenek yönetimi uygulamalarında

KRİTİK GELİŞİM FIRSATLARI...

STRATEJİK İCRA EKSİKLİĞİ

Araştırmaya katılan şirketlerin;

- %67'sinde mevcut yetenek yönetimi uygulamalarının etkinliği ve verimliliği düzenli olarak kontrol edilemiyor.
- %88'inde yetenek yönetimi sürecine yapılan yatırımının geri dönüşü (ROI) değerlendirilemiyor; %89'unda danışmanlık hizmetine yapılan yatırımın geri dönüşü (ROI) ölçümlenerek takip edilemiyor.

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Yetenek yönetimi uygulamalarında

KRİTİK GELİŞİM FIRSATLARI...

STRATEJİK İCRA EKSİKLİĞİ

Araştırmaya katılan şirketlerin;

- %61'i yetenek yönetimi planlaması ile uygulamalar sonrasında gerçekleşen performans arasındaki ilişkiyi değerlendiremiyor.
- %56'sı yüksek performanslı kişilerin kurumda kalmalarını sağlamakta başarılı olmadığını düşünüyor.
- %65'i yönetici yeteneklerin kurumdaki kariyerleri boyunca değişen strateji ve önceliklere göre sürekli gelişimini sağlayamadığını düşünüyor
- %70'i kritik pozisyonlar için etkin yedekleme planlamasının yapılamadığını düşünüyor.

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Yetenek yönetimi uygulamalarında

KRİTİK GELİŞİM FIRSATLARI...

TEPE YÖNETİMDE SAHİPLENME EKSİKLİĞİ

Araştırmaya katılan şirketlerin;

- %60'ındaki yöneticiler, yetenek yönetimi süreçlerinin kurumsal strateji ve hedeflere hizmet edecek şekilde yürütülüp, yönetilmesi adına sorumluluk üstlenemiyor
- %64'ündeki yöneticilerin bütünsel performansları değerlendirilirken, yetenek yönetimi alanındaki katkıları ve sonuçları dikkate alınamıyor.

Bir de Bizden Araştırma Sonucu



Yetenek Yönetimi önemlidir...

Stratejik IK??
Strateji/planlama ve uygulama arasında uyum/hizalanma sorunu..

Uygulama?
İşe alım, performans değerlendirme, yedekleme planlamasının bilgi tabanlı olarak gerçekleştirilmesi..

ROI?
Yetenek yönetimi sürecine yapılan yatırımın geri dönüşünün ölçülmesine yönelik çalışmalar..

Sürdürülemeyen çabalar?
Konuya en stratejik yaklaşım benimseyen kurumlarda bile kısa vadeli çözümlere doğru gidilmesi..

KURUMSAL BİLİŞSEL UYUMSUZLUK ???

Sigarayı bırakmıyorum ama zaten bırakmak mümkün değil, hem de kilo almamı engelliyor!!!

Ne Yapmalıyız ?



- Farkındalık, objektif değerlendirme, bilinçli kurgu, stratejik planlama, takım çalışması
- Yetenek sorununun en üst düzeyde üstünde çalışılması gereken stratejik bir konu olarak benimsenmesi
- Tüm çalışanlarda, özellikle yönetici yeteneklerinde, hayat boyu gelişim yaklaşımının benimsenmesi, bunun bugünün liderleri tarafından aktif sorumluluk alınarak desteklenmesi
- «Bugünün Liderleri – Yarının Liderleri – Üniversite – STK – Danışman» arasındaki stratejik işbirliği modelinin yaygınlaştırılması ve ortak akıl ile hareket kabiliyetinin arttırılması

Tüm Bulgu ve Gözlemlerin Işığında



Çözüme giden yolda güç birliği!

(Bütünsel sorumlulukla, olguya /doğru analize dayalı, sonuç odaklı ve ehil paydaşlarla)

Küresel-yerel arasında

Kurumlar arasında

**Tepe yönetim ile kurumun bütünü
arasında**

Odgers Berndtson & Boğaziçi Üniversitesi Olarak Ne Yapıyoruz?



ORTAK AKIL
OLUŞTURMA

YETENEK
GELİŞTİRME

- Yönetim ve İcra Kurulu
- Yönetim
- Stratejik Yetenekler



SÖZ SİZDE...