

# Yeni Nesil İK'nın Anatomisi: Bayer Türkiye'de Dönüşümün Rotası



İnsan Kaynakları dünyası köklü bir dönüşümün ortasında. Peki bu dönüşümü bizzat yaşayarak liderlik etmek nasıl bir his? Bayer MENAT Bölgesi İnsan Kaynakları Lideri, Özden Yiğit ile çalışan deneyimini yeniden tasarlamının, güveni kültüre dönüştürmenin ve geleceğin İK modelini bugünden inşa etmenin hikayesini konuştuk.

**İş dünyası ciddi bir dönüşüm içinde. Siz bu dönüşümü hem şirkette uyguluyor hem de İK organizasyonu olarak içerden yaşıyorsunuz. Bu ikili perspektif sizin için neyi ifade ediyor?**

İnsan Kaynakları organizasyonu olarak biz bu değişim ve dönüşümün aktif bir parçasıyız. Ülke ölçeğinden, MENAT bölgesine uzanan yeni yapımız, deneyim ve uzmanlığımızı farklı perspektifler ve yenilikçi uygulamalarla buluşturarak büyümeyi sağlıyor. Bu dönüşüm, İK profesyonelleri olarak bize yalnızca daha zengin bir çalışma deneyimi sunmakla kalmıyor; paylaştığımız çoğalan bir bilgi kültürü ve çeşitlenen kariyer fırsatlarıyla, kişisel gelişimimizi de güçlü biçimde destekliyor.

Bayer'de dinamik şekilde hareket eden paylaşımcı bir organizasyon anlayışına



sahibiz. Başarımızın temel anahtarını, birbirinden farklı uzmanlık, yetenek ve birikimlere sahip, insan kaynağımız oluşturuyor.

Bizler de İnsan Kaynakları olarak, Bayer'in "Herkes için Sağlık, Sıfır Açlık" misyonu doğrultusunda, sağlık ve tarım alanlarında güvenilir ürünler, çözümler ve hizmetler sunan divizyonlarındaki çalışanlarımızı, İnsan Kaynakları yaklaşımlarımızla daha da güçlendirerek, her bir çalışmamızın potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedefe giden yolda basit ama güçlü bir kabul yer alıyor:

*Çalışan deneyimi en iyi şekliyle tasarlanmalı; tesadüfen başarı olmaz.*

Bayer Türkiye'de İnsan Kaynakları stratejilerimiz de tam bu noktaya konumlanıyor: Dijitalleşmeyle ve yapay zekayla güçlenen, insan odaklı çalışan deneyimini, güven ve sahiplenmeyle merkeze alan bütüncül bir model.

**Peki bu noktada çalışan deneyimini geliştirmek için hangi uygulamaları hayata geçiriyorsunuz?**

AI ve dijitalleşme bu dönüşümün en görünür alanlarından biri. Genel olarak bu yaklaşım, bizim için bir trend takibi değil,

İK kültürümüze çok uzun süredir işlemiş bir olgu. Tüm performans, gelişim ve yetenek yönetimi süreçlerimiz uzun yıllardır dijital ortamlarda yer alıyor. Şirket içindeki tüm kariyer fırsatlarımız uzun yıllardır tüm çalışanlarımızın değerlendirmelerine açık durumda.

Çalışanlarımız, gelişim fırsatı olarak sunduğumuz yapay zekâ destekli Talent Market Place platformu aracılığıyla, global bir şirket olmanın avantajını kullanarak, diğer tüm ülkelerdeki açık rolleri ve projeleri de takip edebiliyor; uygun gördüklerine başvuru yapabiliyorlar. Ayrıca aynı sistem üzerinden benzer deneyim ve ilgi alanlarına sahip kişilerle network kurma imkânı bulabiliyorlar.

Şimdi dijital teknolojiyi daha da ileri bir seviyeye taşıyoruz; bu kapsamda bu yılın başında yepyeni bir İK sistemini hayata geçirdik. Buradaki amacımız, yalnızca süreçleri hızlandırmakla sınırlı kalmayıp; çalışanlarımızın kendi kariyer yolculukları üzerindeki kontrol alanlarını daha da genişletmek ve temel İK uygulamalarımızı çok daha etkin ve faydalı bir deneyime dönüştürmelerine olanak sağlamak.

Ancak şunu da açıkça belirtmek isterim: Teknoloji ne kadar değerli bir araç olsa da onu asıl anlamlı kılan, arkasındaki destekleyici

kültürdür. Bu kültürün temelinde ise vazgeçilmez bir değer olarak 'güven' yer almaktadır.

**İnsan Kaynakları organizasyonları, günümüzde şirketlerin kültürünü şekillendirmede önemli bir rol üstleniyor. İK olarak bu anlamda son dönemde organizasyona kattığınız en büyük değer nedir?**

Bayer Türkiye'de açıklık ve şeffaflığı sadece bilgi paylaşımı olarak değil, güven inşasının temel taşı olarak görüyor ve basit bir iletişim tercihi olarak değil, bilinçli bir kültürel seçim olarak benimsiyoruz. Son dönemde İK politika ve yönetmeliklerimizi bütünüyle yeniden ele alarak, tüm çalışanlarımızın eşit erişimine sunmamız da bu anlayışımızın somut bir yansımasıdır.

Tüm karar ve aksiyonlarımızın temelini karşılıklı saygı ve eşitliğe dayanan çalışma kültürümüz ve değerlerimiz oluşturuyor. Bunun yanı sıra, çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışımız da bize rehberlik ediyor. "Paylaştıkça Çoğalır, Destekledikçe Güçleniriz" ruhuyla gerçekleştirdiğimiz çeşitli eğitim, seminer ve çalıştaylarda, organizasyonumuzun dinamik ve yenilikçi bir şekilde gelişmesine katkı sağlıyoruz.

Süreçlerin anlaşılır olması, kararların görünür hale gelmesi ve çalışanların sorumluluklarını paylaştığı ortamların yaratılması, organizasyon içinde güçlü bir güven zemini oluşturuyor. Bu durum elbette düzenli ölçtüğümüz bağlılık ve çalışan memnuniyeti skorlarımıza da çok olumlu yansıyor.

**Kariyer yolculuğunda çalışana daha fazla söz hakkı tanımak cesur bir adım. Bayer'de bu nasıl işliyor?**

Bayer'de kariyer yönetimi artık tek taraflı, tek yönlü bir süreç değil. Çalışan da sürecin önemli bir paydaşı. Bu önemle desteklediğimiz bir konu. Kariyer, organizasyonun sunduğu bir yol olmanın ötesine geçerek, çalışanın aktif olarak yönettiği bir alan haline geliyor.

Global fırsatlar, proje bazlı görevler ve farklı sorumluluk alanlarındaki rotasyon imkanları, çalışanlarımıza kendi kariyer yolculuklarını yeniden keşfetme özgürlüğü tanıyor. Böylece kariyer, hep resmedildiği gibi sabit bir merdiven olmaktan çıkıp, çok katmanlı, dinamik bir deneyime dönüşüyor. Bizce en çarpıcı kazanım şu: Bugün bir



çalışanımız kariyeri ve gelişimi için harekete geçmek istediğinde, ekranını açıyor ve rotasını kendi çizebiliyor. Bu, modern İK'nın en güçlü göstergelerinden bir tanesi.

**Gelişim konusunda nasıl bir yaklaşım izliyorsunuz?**

Bayer'de gelişim kültürü dijital platformlar sayesinde farklı bir şekilde konumlanıyor. Şirket içi global etkileşim fırsatları ve sürekli geri bildirim mekanizmaları, gelişimi belirli dönemlere sıkışan bir süreç olmaktan çıkarıyor. Feedback Navigator aracımız, yetkinlik bazlı geribildirim alıp verirken bize yol arkadaşlığı yapıyor. Böylece geribildirim günlük iş yapış biçiminin doğal bir parçası haline geliyor.

Global eğitim platformumuzda 250.000'den fazla online eğitime, 3 milyon gelişim aktivitesine erişebiliyoruz. Kişisel profilimize odaklı, AI tabanlı platformlar, bu kaynakları etkin şekilde kullanabilmemiz için bize yol gösteriyor.

Libby isimli dijital kütüphanemizde, binlerce kaynak ve sesli kitap tüm çalışanlarımızın erişimine açık şekilde sunuluyor. Son dönemde önceliğimiz, her fonksiyondan tüm çalışanlarımızın kendilerini AI konusunda geliştirmelerini sağlamak. Bu yönüyle, AI okuryazarlığından, daha gelişmiş teknik bilgiye uzanacak çeşitlilikte, çalışanlarımızı farklı eğitim ve programlarla destekliyoruz.

Eğitimler elbette bizi bir öğrenme yolculuğunda harekete geçirebilir ama bir yetkinliği geliştirirken rehberlikle desteklenmenin önemine inanıyoruz. Bu kapsamda tüm çalışanlarımız, mentorluk uygulaması üzerinden kendi mentorlarını global çapta seçebiliyor veya iç koçluk programına dahil olabiliyorlar.

İK olarak hedefimiz bu araçları çalışanlarımıza daha yakından tanıtarak pratik etmelerini sağlamak. Bu sebeple her geçen

gün daha fazla operasyonel sürecimizi dijital uygulamalara taşıyor, zamanımızı çalışanlarımıza değer yaratacak projelere yönlendiriyoruz.

**Çalışan deneyiminin önemli bir kısmını da çalışma koşulları oluşturuyor, bu konuda ajandanızda neler var?**

Çalışanlar artık kendilerine ne sunulduğunu değil, kendilerini nasıl hissettiklerini hatırlıyor ve bu fark her şeyi değiştiriyor.

Esnek ve hibrit çalışma modellerimizden, evlilik, babalık, doğum günü ve gönüllülük gibi özel anlarda tanıdığımız izinlere; sağlıklı yaşamı destekleyen uygulamalardan sürdürülebilirlik odaklı sosyal katkılarımıza kadar attığımız tüm adımların ortak bir amacı var: farklı beklentileri ve yaşam döngüleri olan tüm çalışanlarımıza kendilerini iyi hissettikleri, değer gördükleri bir çalışma yolculuğu sunmak.

Takdir kültürü de bu bütünün vazgeçilmez parçası. Başarının görünür kılındığı, çalışanların geleneksel ast-üst ilişkisinin ötesinde birbirlerini çok yönlü takdir edip, maddi ve manevi ödüllendirebildiği sistemlerimiz var. Impact Award adını verdiğimiz bu programla amacımız motivasyonu artırmanın yanında, iş birliği ruhunu derinleştirmek.

*Çünkü, güçlü organizasyonlar sadece performansla değil; birbirini gören, duyan ve takdir eden ekiplerle büyüyor.*

**Tüm bu dönüşümü yaşarken İK profesyoneli olarak sizi en çok ne heyecanlandırıyor?**

Beni en çok heyecanlandıran ve yeni nesil İK'nın en kritik farkı olarak gördüğüm nokta; reaktif bir yapıdan çıkıp proaktif bir mimara dönüşmek.

Hedefimizi sadece bugünü yönetmek üzerine değil; sürekli değişen dünyada organizasyonumuzu dinamik bir şekilde yeniden tasarlayabilmek üzerine kuruyoruz.

Bayer Türkiye'deki İnsan Kaynakları yaklaşımımız, tekil uygulamaların toplamından çok daha fazlasını temsil ediyor.

İnsanı merkeze alan, teknolojiyi anlamlı kılan ve deneyimi sürekli geliştiren bu yapı, bizim için durağan bir sistem değil, her geçen gün gelişen ve evrilen, yaşayan bir model.