

Çimsa'dan Bugünü Yöneten, Yarını İnşa Eden İnsan Kaynakları Modeli



Çimsa'nın lokalden globale uzanan yolculuğu, İnsan Kaynakları alanında nasıl bir dönüşüm yarattı? Stratejinin önemli bir sac ayağı olan sürdürülebilirlik konusunda neler planlanıyor? Ve bundan sonraki yol haritasında hangi maddeler öne çıkıyor?

İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı Tuğba Çörtelekoğlu, HRdergi okurları için anlattı.

**Geçen yıl değerlendirmesiyle başlama-
lım: 2025 yılına Çimsa penceresinden
baktığımızda nasıl bir manzara ortaya
çıkıyor?**

2025, Çimsa için büyüme ve dönüşümün ivme kazandığı bir yıl oldu. Son beş yıldır sürdürdüğümüz dönüşüm, özellikle son üç yılda somut çıktılar üretti.

Türkiye her zaman ana büyüme üssümüz ve en önemli operasyon merkezimiz olmaya devam ederken, uluslararası pazarlarda artan varlığımızla birlikte daha global bir organizasyon yapısına doğru evrildik.

Avrupa ve Amerika'daki büyümemiz, İrlanda merkezli Mannok Holding'in satın alınması ve entegrasyonu ile birlikte daha güçlü bir global bir yapı oluşturduk.

Bugün Çimsa, 15 farklı kültürden 2000'den fazla çalışanın aynı amaç etrafında buluştuğu, çeşitliliği yüksek entegre bir organizasyona dönüştü.

**Bu büyüme ve transformasyon süreci
şirkete nasıl yansdı? Dijitalleşmenin
entegrasyon üzerinde nasıl bir etkisi
oldu?**

Lokalden globale uzanan yolculuğumuz, İnsan Kaynakları alanında da önemli bir dönüşümü beraberinde getirdi. Farklı kültür ve iş yapış biçimlerine sahip ekipleri ortak bir amaç etrafında buluşturmaya öncelik haline getirdik.

Çalışanlarımıza farklı ülkelerde deneyim kazanabilecekleri, farklı ekiplerle birlikte çalışabilecekleri fırsatlar sunarak yetenek yönetimini daha bütünsel bir bakış açısıyla ele aldık. Bu yaklaşım, çalışan bağlılığı, yetenek ve liderlik havuzlarının güçlenmesi ile iç terfi oranları gibi temel göstergelerde ölçülebilir ve sürdürülebilir iyileşmeler sağladı.

Dijitalleşme ise transformasyon yolculuğumuzun en önemli başlıklarından biri. İş süreçlerimizde ve İK uygulamalarımızda veri odaklı ve yüksek performans kültürünü

destekleyen yatırımlar yaptık. İK'da AI temelli dijital sistemler ve analitik altyapılarla karar alma süreçlerini daha ölçülebilir ve şeffaf hale getirdik. Bu sayede yetenek, performans ve çalışan deneyiminde daha hızlı ve etkili sonuçlar alabiliyoruz. Aynı zamanda tüm çalışanlarımızın dijital ve AI odaklı yetkinliklerini geliştirmeye yönelik gelişim programlarını da sistematik şekilde hayata geçiriyoruz.

**Gelelim uçtan uca çalışan deneyimi
yolculuğunda öne çıkan uygulamaların-
larınıza. Özellikle yetenek yönetimi
alanında önemli çalışmalara imza
attığınızı biliyoruz. Bu konuda okurlarımıza
neler aktarmak istersiniz?**

Çalışan deneyimini, dönüşüm sürecini güçlendiren vazgeçilmez bir unsur olarak görüyoruz. Globalleşmeyle birlikte, tüm süreçlerimizi yeniden ele alarak, "Odak grup paylaşım seansları", çalışan diyalog platformları aracılığı ile farklı insanların ihtiyaçlarını duyduk.

Bu çalışmalar ardından ortaya koyduğumuz bazı örneklerden bahsedebiliriz:

47 çalışımıza farklı coğrafyalarda kariyerleri açısından kritik deneyimler kazanabilecekleri fırsatlar sunduk. Bu uygulamalarla birlikte şirket içi mobilite oranımız yaklaşık %10 seviyesinde gerçekleşti. Globalleşen yapımızda bu oran, yeteneğin farklı fonksiyonlar veya lokasyonlar arasında hareket ettiği, öğrenme kültürünün arttığını ve liderlik yetkinliklerinin "Grow-Transform-Connect" liderlik modelimiz ışığında daha da güçlendiği anlamına geliyor. Bu gelişim fırsatlarını yaratmaya devam edeceğiz.

Genç yetenekleri geleceğin liderleri olarak görüyor ve bu doğrultuda her seviyede liderlik anlayışını güçlendiren programlar yürütüyoruz. Bu kapsamda, genç çalışanlara stratejik projelerde sorumluluk alabilecekleri platformlar sunuyor; Future Leaders Board ve Young Talent OKR proje ekipleri gibi yapılarla, icra komitesine gölge görevler üstlendikleri ve sürdürülebilirlik odaklı konularda deneyim kazandıkları ortamlar oluşturuyoruz. Üniversite öğrencilerine yönelik yürüttüğümüz global staj programımızda ise farklı ülkelerden gelen gençlere eşit ve yapılandırılmış bir gelişim deneyimi sunarak, işveren markamızı güçlendirirken geleceğin liderlerini şirket içinde yetiştirmeyi hedefliyoruz.

Diğer bir vazgeçilmez odak alanımız ise kadınların iş hayatındaki temsilini artırmak ve fırsat eşitliğini güçlendiren uygulamalara öncülük etmek. Bugün Çimsa'da yönetimsel rollerde kadın oranımız %30, yönetim kurulumuzda ise %33 seviyesinde. Özellikle bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarında kadın temsiliyetini artırmaya odaklanıyor; bu kapsamda STEM rollerindeki kadın oranımızı ise %25 seviyesine çıkarmış bulunuyoruz. Üniversitelerle yürüttüğümüz iş birlikleri, kadın öğrencilerin sektörümüzü yakından tanımasını sağlayan programlar ve Eskişehir Teknik Üniversitesi bünyesindeki Çimsa Teknoloji ve Etki Merkezi gibi uygulamalar, genç kadın mühendisleri sektöre kazandırma hedefimizin önemli adımlarını oluşturuyor. Amacımız yalnızca sayısal artış değil, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir kurum kültürünü kalıcı hale getirmek.

Sadece Çimsa içinde değil, toplum genelinde de kadın istihdamını desteklemeyi sorumluluğumuz olarak görüyoruz. Bu kapsamda Sabancı Vakfı tarafından yürü-

tülen ve ne eğitimde ne de istihdamda yer alan 19-35 yaş arası kadınların istihdam edilebilirliğini artırmayı hedefleyen NEET Programı'na aktif destek veriyoruz. NEET Projesi, Sabancı Vakfı'nın Geleceğini Kuran Genç Kadınlar projesi kapsamında, ne eğitimde ne istihdamda yer alan (NEET: Not in Employment, Education or Training) genç kadınların sorun ve ihtiyaçlarını daha görünür hale getirmeyi, bu sorun ve ihtiyaçların karşılanması için mekanizmalar oluşturmayı amaçlıyor.

Çimsa Akademi ve ÇimsaLife platformlarımızı kadınların erişimine açtık. Bu çalışmaların somut bir sonucu olarak da çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin tüm ülkelerde önemli ölçüde arttığını görmek, pek çok ödül ile takdir edilmek bize sonraki adımlar için cesaret veriyor.

**Çimsa'da sürdürülebilirliğin stratejinin
önemli bir sac ayağı olduğunu biliyor,
bu konudaki öncü konumunuzu takip
ediyoruz. Bu konuda 2025-2026 yol
planınızda neler öne çıkıyor?**

Sürdürülebilirliği yalnızca çevresel değil; toplumsal ve kültürel boyutları olan bütüncül bir dönüşüm alanı olarak görüyoruz.

2025-2026 döneminde odağımız, kadınların iş hayatına ve toplumsal yaşama daha güçlü katılımını destekleyen projeleri yaygınlaştırmak olacak. Bu kapsamda yürüttüğümüz "İşimiz Eşitlik" projesiyle meslek liselerinde verdiğimiz eğitimlerle gençleri iş hayatına hazırlıyor, sanayide kadın istihdamını artırmayı hedefliyoruz.

Toplumsal etki yaklaşımımızın bir diğer boyutu, sportif alanlara kadınların erişimini ve alandaki temsilini desteklemek. Bu anlayışla, Çimsa ÇBK Mersin Kadın Basketbol Kulübü'nün isim sponsorluğunu üstlenerek hem profesyonel takımı hem de genç sporcuların yer aldığı gelişim yapısını destekliyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz lokasyonlarda da bu yaklaşımı güçlendiren projeler yürütüyoruz.

Örneğin Afyon'da, gençlerin spora erişimini artırmak amacıyla Afyon Cement Power Spor Kulübü aracılığıyla çalışmalar gerçekleştiriyoruz. 19 Mayıs 3x3 Turnuvası'nda elde edilen U16 dereceleri de bu desteğin değerli bir göstergesi oldu.Önümüzdeki dönemde de kadın istihdamını artıran ve gençleri güçlendiren projeler, yol haritamızın temel başlıkları arasında yer alacak.



**Geçmiş değerlendirmesi ile başlamış-
tık, söyleşimizi gelecek hedefleri ile
bitirelim. İK departmanı olarak ajanda-
nızın öncelikli maddeleri neler?**

Önümüzdeki dönemde global yolculuğumuz hız kesmeden devam edecek. Bu doğrultuda sistemlerin, süreçlerin ve kültürlerin uyumlandırılması, yetenek havuzlarının güçlendirilmesi ve dijital becerilerin geliştirilmesi öncelikli başlıklarımız arasında yer alıyor. Aynı zamanda farklı seviyelerde liderlik kaslarını güçlendirmeye odaklanıyoruz. Büyüyen ve dönüşen bir organizasyon olarak hem bugünün iş sonuçlarını koruyan hem de geleceğe hazırlanan bir İnsan Kaynakları yaklaşımını sürdürmek en önemli hedefimiz.

**Çimsa olarak yakaladığınız başarıyı
hangi faktörlere bağlıyorsunuz?**

Biz başarıyı üç temel kavramla açıklıyoruz: Hız, disiplin ve adaptasyon. Değişen dünyaya hızlı uyum sağlayabilen, stratejik kararları disiplinle hayata geçiren ve cesur adımlar atmaktan çekinmeyen bir organizasyon kültürü oluşturduk. Bu yaklaşım hem iş sonuçlarında hem de çalışan bağlılığı ve liderlik gelişimi gibi alanlarda sürdürülebilir bir başarı yakalamamızı sağladı.

Hem bugünü hem de geleceği aynı anda yönetebilen bu denge, Çimsa'nın en önemli farklılaştırıcı gücü olarak öne çıkıyor.

#ShapeTodayForTomorrow