

İK'ciya iş var

İnsan kaynaklarının önemi son 15 yılda ciddi şekilde arttı. İK artık şirketlerin icra kurullarında temsil ediliyor. Önümüzdeki yıllarda yönetim kurullarında ve hatta CEO koltuğunda İK kökenli yöneticilere rastlayacağız. Ama bunun için önce İK'cıların kendi bakış açılarını değiştirmeleri gerekiyor. Yönetici seçme ve yerleştirme şirketi DataExpert Yönetici Ortağı Yasin Altunkaya ile İK'yı konuştuk.

• Burcu ÖZÇELİK SÖZER •

İnsan kaynaklarına verilen değer bugün ne noktada?

Türkiye'de insan kaynaklarının önemi son yıllarda artışta. Bunun üç sebebi var. **Birinci sebebi** rekabet ortamının değişmesi. Eskiden 30 yöneticiye 3 firma talipken, şimdi 33 firma 30 yöneticiye talip. Bu da pazarda yetenek savaşlarını başlattı. Ve artık şirketler insanları seçmiyor, insanlar şirketleri seçiyor. Dolayısıyla son 3-4 yılda İK'nın rolü çok önem kazandı.

Değişimin **ikinci sebebi** ise Türkiye'nin artık globalde de faaliyet göstermesi. Türk şirketleri Rusya, Türki Cumhuriyetleri ve Orta Doğu'nun liderliğini yapar konuma geldi. Bu da otomatik olarak daha ciddi kalifikasyonlara sahip olmanızı gerektiriyor.

Üçüncü sebebe gelince, 15 yıl öncesini düşündüğümüzde teknolojik yenilik yapabilmek çok ciddi bir rekabet avantajı sağlı-

yordu ama bugün siz teknolojik bir yenilik yaptığınızda rakipler tarafından uygulanma süresi maksimum 2 yıl. O nedenle ayrışmak için insan sermayesini farklılaştırmanız gerekiyor, dolayısıyla

insan unsurunun şirketlerdeki kıymeti gün geçtikçe artıyor.

Bugün Türkiye'de icra kurullarında İK ne derece temsil ediliyor?

Bugüne kadar şirketlerin icra kurullarında ve yönetim kademelerinde geçmiş insan kaynakları yönetimi olan insanlar yoktu. Hâlâ da limitli boyutta. İK'nın yavaş yavaş güçlenmesiyle son 5 yılda İK'dan sorumlu liderleri icra komitelerinde görmeye başladık.

Maaşlar 400-800 bin TL

Yönetim kurulunda durum nedir?

Çok limitli. Yönetim kurulları genelde aileden oluşuyor Türkiye'de ve dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyesi alma zorunluluğu varsa o zaman tanıdığının tanıdığını tayin ediyorlar. Türkiye o şeffaflık düzeyine kavuşmuş değil henüz. Ama yavaş yavaş insan kaynakları konusunda dışarıdan danışmanlık alıyorlar.

Yurtdışında icrada ve yönetim kurullarında temsil ediliyor mu?

İK yurtdışında icrada ve yönetim kurullarında uzun yıllardır temsil ediliyor. Gelişmiş Avrupa ülkelerine baktığımızda zaten uzun yıllardır kaynak bulmakta zorlanıyorlar, ayrıca regülasyonlar da çok sıkı. Almanya, Fransa gibi bir ülkede bir kişiyi işe aldıktan sonra işten çıkarmanız ciddi sıkıntı. Dolayısıyla tüm bu zorluklar içinde İK'nın fonksiyonunu ön plana çıkarmış durumdadır ve de en tepede oturuyorlar.

İK kendisini bir üst pozisyona nasıl hazırlayabilir?

İK bu konuların önemini bir şekilde üst yönetime göstermek durumunda. İşimizi büyütemiyorsak, asıl noktanın insan olduğunu gözlemlememiz gerekiyor. Yavaş yavaş İK'nın "insan unsurunun gün geçtikçe önemli olacağını" pişirip pişirip yönetimin önüne götürmesi gerekiyor.

İK'nın da sektörü, finansı bilmesi çok önemli bu noktada.

Artık günümüz dünyasında İK şapkasını takan kişi, "ben işten anlamam", "benim için

sektör önemli değil zaten" şeklinde bir yaklaşımda olmamalı. Yeni nesil İK'cı gerçek anlamda işle iç içe bir iş ortağı şeklinde çalışmalı. Zaten şirketlerde İK müdürü, İK uzmanı koltuklarının ismi 'insan kaynakları iş ortaklığı' şeklinde çevrilmeye başladı. İyi bir İK'cı şirketin finansını da, satışını da operasyonunu da bilecek ve gerekirse satışçıyla birlikte sahaya çıkacak.

İK üst yönetiminde ücretler nasıl?

İK'nın üst yönetimindeki maaşlara baktığımızda paketi, (yıllık brüt, bonus dahil) 400 bin ila 800 bin TL arasında değişiyor.

CFO ne kadar alıyor?

500 bin-1 milyon TL arası. İK' a adım adım o noktaya gidiyor.

İK'dan gelen CEO var mı?

Telekom'da Gökhan Bozkurt vardı. Türkiye daha o boyuta gelmedi. Bunun birkaç sebebi var. Bana sorarsanız Türkiye'de bu bakış açısına sahip İK'cı sayısı çok çok az. Dolayısıyla şirketler başına geçirmiyor. Geçirmek istese de geçiremiyor. Tabii yeni bir alan olduğu için yeni yeni geliyor. Baktığımızda 15 yıllık bir geçmişi var İK'nın. Ama gelecek 15 yılda İK bambaşka bir yere gidecek, şirketlerin yönetim kurullarına girecek. Ancak ve ancak Türkiye'de İK'cılarının iş ortağı gibi hareket etme noktasında ciddi zaafı var. Bunu ne zaman geliştirebilirlerse, o zaman tepeye doğru yolu çok daha hızlı tırmanabilir.

Bu yıl İK pozisyonlarına çok kişi yerleştirdiniz mi?

Biz bu sene çok ciddi İK ve finans pozisyonu çalıştık. Bu daha çok dönemsel bir gelişmeydi. Türkiye'deki büyüme doyum noktasına ulaştı, rekabetin boyutu değişti, şirketler de büyümedikleri durumlarda ne yapacak, tabii ki içerideki kaynağa bakacak. Bakacağı da iki yer var; insan ve para. Bir ara üçüncü çeyrekte, "İK'cı mı, finansçı mı istiyorsunuz" durumundaydım, gelen her proje ya finans ya İK projesi idi. Benim tahminim yüzde 20'lik ciromuz bu iki pozisyondan gelmiştir. Bu iki pozisyona 20-25 kişi yerleştirmişizdir.

Bu trend devam edecek mi?

Bence önümüzdeki sene de devam eder. 2015'te daha çok İK yaparız tahminimce.



Yasin Altunkaya