

Bizi Farklı Kılan Çeşitlilik ve Dâhil Etme Yönümüzle Gurur Duyuyoruz

MSD Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Nalan Koray ile MSD'nin insan kaynakları politikaları ve süreçlerinin yanı sıra firmanın insan odaklı yaklaşımıyla hayata geçirdiği projeler üzerine konuştuk.

MSD Türkiye'nin insan kaynakları politikalarının esaslarını neler oluşturmaktadır?

Varoluş amacımızla uyumlu kurumsal değerlere sahip bir kuruluştur. "Yaşam için keşfediyoruz" mottosuyla hareket ediyoruz. Yaşam için keşfetmek gibi bir amacınız olduğunda da şirketinizde yeniliklere açık, takım çalışmasına yatkın, açık iletişime sahip, gelişim odaklı çalışanların olması gerekiyor. Şirketimizi farklı kılan çeşitlilik ve dâhil etme yönümüzle gurur duyuyoruz. Farklı cinsiyetler, farklı kuşaklar, din, dil ve ırk farklılıkları bizim için birer zenginlik. Farklı fikirleri, farklı çalışma tarzlarını önemsiyor ve saygı gösteriyoruz. Bu özellikler kişinin gerçekten kendisi olarak şirkete gelebilmesini sağlıyor.



Nalan Koray
MSD TÜRKİYE
İnsan Kaynakları Direktörü

Ekip çalışmasına, kapsayıcılığa ve performans değerlendirmesine önem veren bir insan kaynakları anlayışıyla tüm dünyada büyümeye devam ediyoruz. İK'yi insan odağı üzerine oturtan bir yapımız var. Bugüne kadar gerçekleştirdiğimiz İK projelerimizle başarıyı yakaladık; çünkü insanların kalbine dokunan, kendilerinden bir şeyler bulabilecekleri ve kendilerinin de katkıda bulunabilecekleri projeler hayata geçirdik.

Firmada farklı profillerin ve farklı yetkinliklerin temsil edilebilmesine yönelik ne gibi çalışmalarınız var?

MSD olarak "Çeşitlilik ve Dâhil Etme" güçlü olduğumuz alanlardan biri, tüm çalışanlarımızın şirketimizde kendi benliklerini yansıtmasına büyük bir önem veriyoruz. Bunun da ancak çeşitliliğin zenginliğine

inanarak, kapsayıcılık için de kararlı adımlar atarak gerçekleşeceğini düşünüyoruz. Bu nedenle işe alımdan yetenek yönetimine, koçluktan gelişime insan kaynakları süreçlerimizin içerisine de bu anlayış yerleşmiş durumda. Bu programları hem gelecekteki organizasyonel ihtiyaçlarımızı hem de çalışanlarımızın bireysel gelişim alanlarını ve kariyer hedeflerini destekleyecek şekilde tasarlıyor, farklılaştırıyoruz.

Bunun ötesinde global vizyonlar ve misyonlar çerçevesinde organizasyonumuzdaki ihtiyaçları değerlendirip gerekli projeleri hayata geçiren gönüllü çalışanlarımızın oluşturduğu takımlar var. Bunlardan MSD Women's Network (MWN), global anlamda sahplendiğimiz kadının iş hayatındaki konumunun güçlendirilmesi ve sosyal hayatının desteklenmesi konusunda,

Next Generation Network (NGN) ise genç kuşakların iş süreçlerine daha iyi dâhil olması, fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri ve farklı kuşakların birbirini keşfederek beraberce gelişmesi konularında yapılabilecekleri ortak akılla ortaya koyuyorlar.

Kısacası, istediğiniz kadar farklı yeteneklere veya yetkinliklere sahip bir organizasyon olun, bu çeşitlilik ve potansiyel ancak dâhil etme kültürünüz güçlüyse performansa ve çalışan bağlılığına dönüşüyor. Bunun için MSD Türkiye, farklı platform ve programlara büyük bir odaklanma ile devam ediyor.

Kadının iş hayatında güçlendirilmesine yönelik projeleriniz var mıdır?

Kadınların iş yaşamında güçlü bir yer edinmesi MSD Türkiye olarak en büyük hassasiyetlerimizden birini oluşturuyor.

En aktif çalışan gruplarımızdan biri olan MWN pek çok güzel uygulamaya imza atıyor. Bu kapsamda hayata geçirdiğimiz uygulamalar arasında yönetici pozisyonlarındaki kadın çalışanlarımızın kendi kariyer hikâyelerini paylaştığı "İlham Veren Hikâyeler" buluşmalarını, özellikle ön yargıların ortadan kalkması adına kurguladığımız eğitimleri ve seminerleri sayabiliriz.

MWN ile aslında şirket sınırlarımızın dışında da projelere imza atıyoruz. Son iki senedir büyük bir heyecanla gerçekleştirdiğimiz MSD Women's Network'ün imza programlarından "Empowered", Boğaziçi Üniversitesi "Woman in Business" öğrenci kulübü ile ortaklaşa yürütülmektedir. Bu sene liderlik takımımızdaki altı kadın yöneticimiz, altı öğrenciye onları iş hayatına hazırlamak üzere mentorluk ve çeşitli eğitimler verdiler. Bu programımızı yeni mentilerimizle yakın zamanda tekrar başlatacağız.



bir gelişim programı olan "MWN Academy" bunlardan yalnızca birkaçı. Ayrıca bölgede her çeyrekte bir "MSD Women's Network On Air" semineri düzenleniyor. Bu seminerlerde bölgesel ya da global liderlerimizden gelişim ile ilgili ipuçları ediniyoruz.

Çalışanlarımızın daha verimli çalışmasına olanak tanıyan, onları mutlu ettiğine inandığımız pek çok program ve projemiz bulunuyor. Bu noktada fark yaratan uygulamalarımıza bir örnek olarak "Tersine Mentorluk" projemizi paylaşabilirim.

Tersine Mentorluk programının MSD Türkiye'nin çeşitlilik ve dâhil etme konusunda imza programlarından biri olduğu düşüncesindeyiz. Göz bebeğimiz olan bu kapsamlı projeye çok inanıyoruz. Program kapsamında genellikle yönetici pozisyonlarında olan kıdemli çalışanlarımız menti olarak bulunuyorlar ve onlara çalışma hayatında henüz yeni olan iki mentor atıyoruz. İki tane mentorunuz olduğunda farklı görüşlerin de bir arada olduğunu görebileceğiniz, oradaki çeşitliliği de sağlayabileceğiniz bir ortam doğuyor. Program kapsamında kuşaklar arası iletişim, iş birliği, ortak iş yapış şekilleri, çalışma ortamımız gibi birçok konu ele alınıyor. Bu noktada elde ettiğimiz içgörülerle zenginleştirerek aldığımız aksiyonlar var.

Genç mentorlarımız da bu program sayesinde kendi fikirlerini ve hikâyelerini kıdemli yönetici ve liderlere aktarma, yeri geldiğinde ikna etme kaslarını geliştiriyorlar. Kuşaklar arası yakaladığımız bu sinerji iş sonuçlarımıza olumlu katkı sağladığı kadar bizi gelecek kuşakların beklentilerine ve gelecekteki değişimlere hazır bir

“İstedığınız kadar farklı yeteneklere veya yetkinliklere sahip bir organizasyon olun, bu çeşitlilik ve potansiyel ancak dâhil etme kültürünüz güçlüyse performansa ve çalışan bağlılığına dönüşüyor. Bunun için MSD Türkiye, farklı platform ve programlara büyük bir odaklanma ile devam ediyor.”

Bir kampüs ortaklığı olarak başlayan Empowered, çok yeni olmasına rağmen MSD'nin sınırları dışına çıkabildi. İK açısından değerlendirecek olursak bütün o kadın öğrenciler MSD çatısı altında işe başlamayacak olsa bile biz onların başarılarıyla gurur duyacağız; çünkü hepimiz iş hayatının ve toplumun içinde yer alıyoruz.

Aynı zamanda pek çok bölgesel ve global programdan da faydalanıyoruz. Global olarak yürüttüğümüz ve Simmons Üniversitesi ile ortaklaşa hazırladığımız bir liderlik gelişim programı olan "Women's Leadership" programı ve bölgesel olarak yürüttüğümüz

MSD Türkiye olarak çalışanlarınızın daha verimli ve daha mutlu çalışmalarına yönelik özgün uygulamalarınız nelerdir?

MSD Türkiye olarak özgün yönümüzün bu projeleri kurgulama ve hayata geçirme yöntemimiz olduğunu düşünüyorum. Her sene çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlerle belirlediğimiz önceliklerimiz üzerine farklı departman ve seviyelerden, farklı rollerden çalışma arkadaşlarımız takımlar hâlinde çalışıyorlar. Böylece farklı fikirlerin önemsendiği ve dâhil edildiği bir çalışma ortamı yaratabiliyoruz.

organizasyon haline getiriyor. Bu programı yurt dışında çok çeşitli yerlere defalarca sunduk ve takdir gördük.

Kısacası çalışanlarımıza sunduğumuz en büyük değerlerden biri, her fikre saygı duyulan, çalışanların harekete geçmesi ve inisiyatif alması için cesaretlendirildiği, deneyimlerin paylaşıldığı, şirket içerisindeki farklı ekiplerin bir arada çalışmasına açık bir çalışma ortamı.

İnsan odaklı yaklaşımınızı işe alım süreçlerine nasıl yansıtıyorsunuz?

İnsan kaynakları olarak işe alım sürecinde ana odağımızı iletişim oluşturuyor. Geri bildirimler, bire bir konuşmalar bu noktada öne çıkıyor. Başvuru yapan adayın yetkinliklerini, ilgi alanlarını, hedefleri ve hayallerini tanımaya yönelik bir işe alım tasarımı söz konusu. Adayın kendini daha rahat hissedebildiği, onu yakından tanımaya odaklı, adayın da MSD'yi yakın tanıyabileceği şeffaf bir alım sürecimiz var. Hem şirket hem de adayın menfaatini gözeten, dürüst ve açık iletişime önem veren ve kazan-kazan ilişkileri geliştiren süreçlerimiz olmasına dikkat ediyoruz.

MSD Future Leaders programı ile genç bir aday işe kabul edildiğinde kendisini nasıl bir süreç bekliyor?

"Future Leaders" programı son birkaç yıldır yoğun bir şekilde yatırım yaptığımız, genç yetenekleri bünyemize kattığımız bir program. Geleceğin liderleri olmak için yetiştirmek üzere seçtiğimiz



"Management Trainee"lerimize iki yıl boyunca altı ayda bir değişen rotasyonlar ile farklı departmanlarımızı deneyimleme fırsatı sunuyoruz.

MSD Future Leaders programı ile aramıza katılan arkadaşlarımızın ilk gününü, ilk gün oryantasyonu, diğer çalışanlarla tanışma, liderlik takımı ve genel müdürümüz ile tanışma süreci olarak belirtebiliriz. Şirketimizin eğitim ve gelişim odağını yeni arkadaşlarımıza ilk günden hissettirmek bizler için çok önemli. İlerleyen dönemlerde onlardan beklentimiz sadece öğrenmek değil, iş üzerinde öğrenmek olduğu için büyük projeler yönetiyorlar. MT'ler arası "Peer Buddy" mentorlar, HR partner'larından ve liderlik takımımızdan koçluk, onları geleceğin liderleri olarak yetiştirmek amacıyla oluşturulan hem iş hem organizasyonel anlamda gelişmelerini sağlayan Future Leaders Academy ile gelişimlerine ilk günden itibaren destek oluyoruz. Aynı zamanda MT'lerimizden oluşan "Kampus Takımımız" ile her yıl üniversite

öğrencilerine yönelik gerçekleştireceğimiz aktivitelerimizi belirleyip stratejilerimizi değerlendiriyoruz.

Çalışanlarınıza sunduğunuz kariyer fırsatlarından bahsedebilir misiniz?

Çalışanlarımıza organizasyonumuz içerisinde yatay ve dikey pek çok kariyer fırsatı sunuyoruz. Tüm pozisyonlarımızı şirket içerisine duyuruyor, şeffaf bir seçme ve yerleştirme süreci yönetiyoruz. Çalışanlarımıza kariyer hedefleri ve hayalleri doğrultusunda birçok gelişim olanağı sunarak bu pozisyonlara hazırlanmalarına destek oluyoruz. Son 5 yıla bakarsak 130'u aşkın arkadaşımızın terfi ettiği ve 60 arkadaşımızın farklı departmanlarda kariyer fırsatı bulduğu bir organizasyon olmuşuz.

Bu başarı hikâyelerini elde etmemizde uyguladığımız programların da önemli katkısı bulunuyor. Örneğin, son iki yıldır yatırım yaptığımız MT programımız kapsamında ürün müdürü, kurumsal iletişim müdürü ve proje müdürü olarak atanan arkadaşlarımız bulunuyor. Hem eğitimlerle hem rotasyonlarla hem de onlara sunduğumuz farklı rollerle gelişimlerine yardımcı oluyoruz. Şirketimizde ilk olarak MT pozisyonunda göreve başlayan bir arkadaşımız, 13 yıldır MSD ailesinin bir üyesi ve şu anda en büyük iş birimlerimizden birinin direktörü olarak görev yapıyor.

Türkiye global anlamda bir yetenek fabrikası olarak görülüyor, bu, çalışanlarımız için bölgesel ve global fırsatların kapısını hep açık tutuyor. Kimi çalışanlarımız yurt dışı organizasyonlarımıza transfer olurken kimi çalışan-

larımız ise görev alanlarını genişletiyor ve Türkiye'den yurt dışı projelerine dâhil olma veya direkt yönetme fırsatı yakalıyor. Son 5 yılda 30'dan fazla çalışanımız yurt dışı organizasyonlarımıza transfer oldu veya bölgesel / global rollere atandı. Bir önceki genel müdürümüz şimdi ABD'de global bir pozisyonda görev alıyor. Bir diğer arkadaşımız Macaristan'da genel müdür olarak görev yapıyor. 2019 yılında farklı seviyelerden 9 çalışanımız ABD, Güney Afrika, Belçika, İsviçre gibi farklı ülkelerde yeni görevlerine başladı.

Sürekli öğrenen bir organizasyon olmak için ne yapıyorsunuz?

MSD Türkiye olarak en büyük hedeflerimizden biri gelişim odaklı bakış açısını tüm şirketimize yaymak. Bu nedenle çalışanlarımızın iş öncelikleri kadar gelişim öncelikleri de bizim açımızdan çok önemli. Bunu sağlayabilmek için sınıf eğitimlerinden online kaynaklara kadar tüm olanakları değerlendiriyoruz. Aynı zamanda bir "Yammer" grubumuz var. Öğrendiklerini burada paylaşarak birbirlerinden öğrenme fırsatı buluyorlar. 90 kitap ile başlayıp altı-yedi ay içerisinde 240 kitaba ulaştığımız kütüphanemiz bulunuyor. Kütüphanemizde aynı zamanda pek çok sesli kitap da bulunuyor. Oldukça yüksek talep görüyor. Türkiye'nin dört bir yanındaki çalışanlarımız kitaplarımızdan faydalanabiliyor. Yammer uygulamasıyla birbirimizden öğrenerek bakış açımızı geliştiriyor, iş yapış şekillerimizin temel maddelerinden biri olan "bilmekten öğrenmeye" konusuna azami hassasiyet gösteriyoruz.

"Liderlik Her Gün" eğitim programımız ve "Watchmakers" olarak adlandırdığımız bölge yöneticilerimize özel hazırladığımız eğitim programlarımız gibi yöneticilerimizin yöneticilik becerilerini geliştirdiğimiz önemli programlarımız var. Bunun dışında "Ready to Lead", "Ready to Lead+" gibi tüm seneye yayılmış, bir eleme sürecinden geçtikten sonra arkadaşlarımızın katıldığı hem pazarlama alanında hem liderlik alanında kendilerini geliştirebildikleri programlarımız var.

Yıllardır Türkiye'de sürdürdüğümüz bu imza programlarımızın yanı sıra şirketimizin Harvard Business School, Duke Üniversitesi ve Oxford Üniversitesi gibi prestijli üniversitelerle ortaklaşa hazırladığı global ve bölgesel programlara da yeteneklerimizin katılmasını destekliyoruz. Çalışanlarımızın ihtiyaçları olan her an gelişimleri için gerekli kaynaklara ulaşması bizim için önemli, bu nedenle dijital platformlarımıza öncelik veriyoruz.

“Çalışanlarımıza sunduğumuz en büyük değerlerden biri, her fikre saygı duyulan, çalışanların harekete geçmesi ve inisiyatif alması için cesaretlendirildiği, deneyimlerin paylaşıldığı, şirket içerisindeki farklı ekiplerin bir arada çalışmasına açık bir çalışma ortamı.”

"Harvard Manage Mentor" gibi dijital platformların yanı sıra dahili olarak kullanmak üzere oluşturduğumuz dijital eğitim ve gelişim platformumuz üzerinden çalışanlarımıza liderlik, çalışan gelişimi ve iş süreçlerimiz ile ilgili farklı videolar, makaleler, kısa eğitimler sunuyoruz. Birden fazla programın olduğu, geniş kapsamlı, bütün MSD çalışanlarını kapsayan bir eğitim-gelişim felsefesine sahibiz.

İçinde bulunduğumuz pandemi sürecinde mevcut "insan odaklı" uygulamalarınız ne yönde devam etti? İş süreçlerinizin sürekliliğini sağlamak için ne gibi çalışmalar gerçekleştirdiniz? İçinde bulunduğumuz pandemi sürecinde düzenli uygulamalarımızın

hiçbirini bırakmadık. Bunun yanı sıra daha fazla hedefe yönelik ilave aktivitelerle iletişimi birincil önceliğimiz yaptık. Her hafta gerçekleştirdiğimiz güncelleme toplantılarında medikal direktörümüz ve liderlik takımımızın katkılarıyla çalışanlarımızın tüm sorularını cevaplandırdık.

Tüm dünyanın ilk defa karşılaştığı, etkilerinin bu denli büyük olacağını öngöremediği böyle bir süreçte basit şeyler bile çok önemli hâle geldi. Biz de bu kapsamda toplantı saatlerimizi güncelledik, uzaktan çalışma, diyetisyen uygulaması, evde online egzersiz, psikiyatri hizmeti gibi uygulamaları hayata geçirdik. Pandemi sürecinde en çok ihtiyaç duyduğumuz konuların başında beraber gülmek ve eğlenmek geliyor. 23 Nisan buluşmaları ve geçtiğimiz günlerde düzenlediğimiz "Ebeveyn Günü", online olarak düzenlediğimiz "SorOna" bilgi yarışmaları bir arada olmak için gerçekleştirdiğimiz etkinlikler arasında yer aldı.

Şirket içi iletişim kanallarını nasıl geliştiriyorsunuz?

Çeşitli platformlar aracılığıyla ekiplerimizle yüz yüze gelmeyi, iletişimde kalmayı oldukça önemsiyoruz. Pandemi döneminde yüz yüze gelemesek de sahadaki arkadaşlarımızla toplantılarımızı dijital ortamda yapmaya devam ettik. Yetkinliklerimizi geliştirmeyi ve workshop'larımızı organize etmeyi sürdürdük. Tüm toplantılarımızı online olarak yaptık, yaşanan tüm pandemi sürecine rağmen hep bir aradaydık. Tabii bu dönemde kutlama toplantılarımızı uzaktan gerçekleştirmeye de devam ettik.

