

TEMSA
ÇEŞİTLİLİK
EŞİTLİK VE
KAPSAYICILIK
RAPORU



İçindekiler

Rapor Hakkında ve Sunuş	3
Kapsayıcı Geleceğe Liderlik	4
Bölüm 1: Vizyon ve Yönetişim	
»»» TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) Yolculuğu	9
Temel Kavramlar ve Kurumsal Çerçeve	10
»»» Temel Kavramlar ve Tanımları	10
»»» Kurumsal Yaklaşımlarda Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Psikolojik Güvenliğin Önemi	11
»»» TEMSA Kurumsal Değerleri	12
TEMSA'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Yaklaşımı	15
»»» TEMSA İnsan Kaynakları Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası	15
»»» ÇEK Yönetişim Yapısı	17
»»» TEMSA'da Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (Eşit İşe Eşit Ücret)	18
»»» Toplumsal Katılım ve Farkındalık	19
»»» Güvenli Çalışma Ortamı	20
»»» ÇEK'in İş Modeli ve Değer Zincirine Etkisi	22

Bölüm 2: ÇEK Bakış Açısıyla Kapsayıcı ve İnsan Odaklı Kurum Kültürü	
İnsan Odaklı Kurum Kültürü ve Kültürel Dönüşüm Süreci	24
»»» TEMSA'nın İnsan Odaklı Yaklaşımı	24
»»» Kültürel Dönüşüm Süreci	25
»»» TEMSA'da Çevik ve Kapsayıcı Kurum Kültürü	28
»»» Psikolojik Güvenlik	30
»»» İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Esenliği	34
Liderlik ve Karar Verme Süreçlerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	37
»»» Liderlik Dönüşümü	37
»»» Liderlikte Cinsiyet Eşitliği	39
»»» Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	40
»»» Kapsayıcı Liderlik Yaklaşımı	40
İnsan Kaynakları Uygulamalarında Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	42
»»» Adil, Şeffaf ve Kapsayıcı İşe Alım Yaklaşımı	42
»»» Kariyer ve Yetenek Yönetimi	42
»»» Fırsat Eşitliği Yaklaşımı	44
»»» Performans Değerlendirmesi	46
»»» Eğitim ve Gelişim	47
»»» Veri Toplama Yöntemlerimiz	47
Bölüm 3: Gelecek Vizyonu	
»»» TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Alanındaki Uygulamaları	49
»»» TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Gelecek Vizyonu	50
Ekler	
»»» Kaynakça	53

Rapor Hakkında ve Sunuş

Bu rapor, TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) yaklaşımını bütünsel bir çerçevede ele alan ve bu alandaki performansını şeffaf biçimde ortaya koyan ilk kapsamlı çalışmadır. Rapor, TEMSA'nın çeşitliliği değer kabul eden, eşit fırsatları destekleyen ve her çalışanın aidiyet duygusuyla potansiyelini gerçekleştirebildiği, psikolojik güvenliğe dayalı bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik stratejik yaklaşımının bir çıktısı olarak hazırlanmıştır. Bu raporda çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanındaki yaklaşımımızı, uygulamalarımızı ve bu alandaki gelişim yolculuğumuzu kapsamlı bir şekilde paylaşıyoruz.

Raporun içeriği, TEMSA'nın insan kaynakları politikalarıyla kurumsal vizyonunu bütünleştiren, kapsayıcı ve ileriye dönük bir dönüşüm anlayışı çerçevesinde şekillendirilmiştir. Bu yaklaşım, şirketimizin küresel sürdürülebilirlik gündemindeki gelişmeleri yakından takip ettiğini, bu gelişmeleri ulusal mevzuat, iç politika ve iş yapış biçimleriyle uyumlu şekilde hayata geçirdiğini ortaya koymaktadır. Bu rapor, ÇEK odağındaki yaklaşımımızı, gelecek vizyonumuzu ve yönetim modelimizi ortaya koymaktadır. Bu rapora ek olarak, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık performansımızı ise her yıl yayımladığımız sürdürülebilirlik raporlarımız aracılığıyla şeffaf biçimde kamuoyuna sunuyoruz. Bu kapsamda takip ettiğimiz performans göstergelerimize [Sürdürülebilirlik Raporlarımızdan](#) erişim sağlayabilirsiniz.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, TEMSA için yalnızca bir hedef alanı değil, aynı zamanda rekabetçiliği ve kurumsal dayanıklılığı güçlendiren stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, kapsayıcı insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek, çalışan deneyimini sürekli iyileştirmek ve psikolojik güvenliği merkeze alan dengeli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla politika, süreç ve uygulamalarımızı sistematik biçimde yeniliyor ve güçlendiriyoruz. Yerel düzenlemeler, uluslararası standartlar ve sektörün değişen beklentileriyle uyum içinde ilerleyen bu yaklaşım, TEMSA'nın kapsayıcılık odağını sürdürülebilirlik stratejisinin temel sütunlarından biri haline getirdiğini ve karar alma süreçlerini bu doğrultuda şekillendirdiğini göstermektedir.

Raporumuzda benimsediğimiz çerçeve, ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlama taahhüdümüze dayanıyor. İnsan hakları, etik iş ilkeleri ve kapsayıcı yönetim yaklaşımına bağlılığımız; UN Global Compact imzacılığı ile üstlendiğimiz sorumluluklarla, ulusal mevzuata uyumumuzla ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN WEPs) gibi uluslararası kılavuzları takip eden yapımızla destekleniyor. Ayrıca, Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda yer alan göstergeler, cinsiyet eşitliği performansımızı küresel ölçekte karşılaştırmamıza ve çalışmalarımızı uluslararası beklentiler doğrultusunda şekillendirmemize imkan sağlıyor.

Önümüzdeki yıllarda yetkinlik beklentilerinin, beceri setlerinin, sektör dinamiklerinin ve çalışan deneyimine yönelik gereksinimlerin hızla evrileceğini öngörüyoruz. Bu nedenle kapsayıcılık odağımızı, geleceğin iş gücünü şekillendiren eğilimleri dikkate alarak stratejik bir perspektifle kurguluyoruz.

Çalışma ortamımızda kapsayıcı uygulamaların güçlenmesi, yeteneklerin gelişimini desteklemek, potansiyeli ortaya çıkarmak ve güçlü bir insan kaynağı modeli oluşturmak açısından kritik bir rol oynuyor. Çalışan geri bildirimleri, yönetici değerlendirmeleri ve kurum içinde yürüttüğümüz uygulamalardan elde ettiğimiz deneyimler, bu alandaki yaklaşımımızı sürekli geliştirmenin temelini oluşturuyor. İlerleyen dönemlerde de bu yaklaşımı sistematik bir şekilde sürdürmeyi, kapsayıcı kültürümüzü geliştiren, çalışan deneyimini zenginleştiren ve TEMSA'nın geleceğe hazır iş gücünü destekleyen adımları kararlılıkla hayata geçirmeyi hedefliyoruz.

Kapsayıcı Geleceğe Liderlik

Sevgili Çalışma Arkadaşlarım, Değerli İş Ortaklarımız ve Paydaşlarımız,

Mobilite sektörünün köklü bir dönüşümden geçtiği bu dönemde, teknolojiyle insanın buluştuğu noktada yeni bir geleceği hep birlikte şekillendiriyoruz. Otonom teknolojilerin yaygınlaştığı, yapay zekanın üretim süreçlerini yeniden tanımladığı, alternatif yakıt ve elektrikli araçlara yönelik dönüşümün ivme kazandığı bir ekosistemde; teknolojik yatırımların ve insanı merkeze alan bir kültürün geleceğin asıl belirleyicisi olduğuna inanıyoruz.

Otomotiv sektöründe üretimin yapısı, çalışan rollerinin kapsamı ve liderlik anlayışı her geçen yıl yeniden şekilleniyor. Bu değişim çağında, yenilikçi yaklaşım, disiplinler arası çalışma kültürü ve çalışanların görüşlerini güvenle ortaya koyabildiği bir ortam, sektörün geleceğinde önemli rol oynuyor. Sektörümüzün hızla değişen yapısı, geleneksel iş modellerinin artık tek başına yeterli olmadığını gösteriyor. Yenilikçiliği teşvik eden, farklı disiplinlerin birlikte üretebildiği ve herkesin katkısının değer yarattığı bir çalışma ortamı, TEMSA'nın dönüşüm yolculuğunun temel unsurlarından biri.

Bugün TEMSA'da farklı yetkinlik ve deneyimlere sahip çalışma arkadaşlarımızın bir araya geldiği bu çeşitlilik, karar alma süreçlerimize derinlik katıyor, iş sonuçlarımıza güç veriyor ve müşterilerimize sunduğumuz çözümlerin kalitesini yükseltiyor.

Kapsayıcı bir kültürün yerleşmesinde liderlerimizin rolünü stratejik bir unsur olarak görüyoruz. TEMSA'da liderlik yaklaşımı, iş hedeflerine odaklanmanın ötesinde; çeşitliliği teşvik eden, eşitliği gözeten ve herkesin kendini güvende hissedebildiği bir çalışma ortamını şekillendirmek anlamına geliyor. Liderlerimiz bu doğrultuda düzenli gelişim programlarıyla yetkinliklerini güçlendirirken, kapsayıcı davranışların iş kültürümüzde kalıcı hale gelmesine doğrudan katkı sağlıyorlar.

TEMSA olarak, kapsayıcılık odaklı yaklaşımımızın bugün geldiği noktayı ve gelecekte izleyeceğimiz yönü bu rapor aracılığıyla paydaşlarımıza aktarmaktan memnuniyet duyuyoruz.



ERHAN ÖZEL

TEMSA İnsan Kaynakları,
Sürdürülebilirlik ve Bilgi Teknolojileri
Genel Müdür Yardımcısı

TEMSA Çeşitlilik ve
Kapsayıcılık Lideri

Elektrikli araçlar, sürdürülebilir tedarik zincirleri ve yeni nesil mobilite çözümleri gibi kritik alanlara yatırım yaparken, farklı bakış açılara sahip ekiplerin yarattığı sinerjinin rekabet avantajımızı güçlendirdiğine inanıyoruz. İnsanı odağa alan bu yaklaşım hem şirketimizin yenilikçi kapasitesini artırıyor hem de çalışanlarımızın potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir alan sunuyor.

TEMSA'nın kültürü, her çalışanın sesinin duyulduğu, yeteneklerin adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirildiği, herkesin gelişimine yatırım yapılan bir çalışma ortamını hedefler. Bu anlayış; otomotiv sektöründe özellikle teknik alanlarda kadın temsilinin güçlenmesine, genç yeteneklerin cesaretle fikirlerini paylaşmasına ve tüm çalışma arkadaşlarımızın kendi gelişim yolculuklarını güvenle sürdürebilmelerine olanak sağlıyor.

Bizler, gelecekte fark yaratacak şirketlerin teknolojiyi insanla buluşturabilen şirketler olduğunu biliyoruz ve TEMSA'nın bu yolda güçlü bir kararlılıkla ilerlemesini sağlayan temel unsurun çeşitlilik ve kapsayıcılık olduğunu görüyoruz.

Bugüne kadar atılan tüm adımları ve bundan sonraki dönemde daha da güçlendirmeyi hedeflediğimiz kapsayıcı kültür vizyonumuzu sizlerle paylaşmaktan büyük memnuniyet duyuyorum. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunda atılacak daha çok adım olduğunun farkındayız; ancak bu yolda hep birlikte, kararlılıkla ilerliyoruz. Her çalışanın kendini değerli hissettiği, katkısının karşılık bulduğu ve potansiyelinin görünür kılındığı bir kurum kültürünü büyütmeye devam edeceğiz. Otomotivin yeni döneminde TEMSA'nın öncü rolünü sürdürmesini sağlayacak olan da tam olarak bu yaklaşım olacaktır.

Bu yolculuk insanla başlıyor. TEMSA'da birlikte üretiyor, birlikte gelişiyor ve birlikte ilerliyoruz. Kapsayıcı yaklaşımımızı güçlendiren tüm çalışma arkadaşlarıma ve değer zincirimizin parçası olan tüm paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Erhan Özel

Kapsayıcı Geleceğe Liderlik

Değerli Paydaşlarımız,

Dünya hızla yeniden şekillenirken, gelişen teknoloji iş gücünün sınırlarını genişletiyor; iklim krizi, küresel hareketlilik ve değişen demografik yapılar ise kurumların sorumluluk alanlarını yeniden tanımlıyor. Böylesi bir dönüşüm ortamında ilerlemenin yolu, insanı merkeze alan bir çalışma kültürü oluşturmaktan geçiyor. Çalışanlarımızın kökenleri, yaşam deneyimleri ve farklı bakış açılarıyla ortaya çıkan çeşitlilik, yenilik üretme kapasitemizi artırıyor ve sorunlara yaklaşım biçimimizi daha etkili hale getiriyor. Küresel ölçekte son yıllarda yaşanan gelişmeler, bizim için çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın artık iş dünyasının geleceğini belirleyen temel kavramlar arasında yer aldığını gösteriyor. Farklılıkları barındıran ekiplerin daha hızlı öğrendiği, daha yaratıcı çözümler ürettiği ve kriz dönemlerinde daha dayanıklı kaldığı birçok çalışmayla¹ kanıtlandı. Yönetim anlayışlarının, yatırım stratejilerinin ve organizasyon modellerinin çeşitlilikle güçlendirilmesi, çalışanlara güvenli bir alan sunmakla birlikte, aynı zamanda kurumların uzun vadeli değer yaratma potansiyelini de yükseltiyor.

TEMSA, bu küresel dönüşümün tam merkezinde yer alan bir yolculuğu kararlılıkla sürdürüyor. İnsan odaklı büyüme modelimizde her çalışanın sesinin duyulabildiği, hikayesinin kıymet gördüğü ve potansiyelinin gerçek anlamda değer yarattığı bir kültür inşa etmeye odaklanıyoruz. TEMSA ekosistemi, kapsayıcılık anlayışının sunduğu geniş perspektiften besleniyor.

TEMSA'da teknik alanlarda ve karar mekanizmalarında temsil çeşitliliğini güçlendirmek, farklı çalışma modellerini desteklemek ve erişilebilir uygulamaları yaygınlaştırmak kültürel vizyonumuzun önemli bir parçasıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda geliştirdiğimiz "Otomotivin Güçlü Kadınları" programı, kadınların sektördeki varlığının güçlenmesine katkı sağlarken, aynı zamanda otomotiv ekosisteminin daha kapsayıcı, yenilikçi ve yetenek çeşitliliğini destekleyen bir yapıya dönüşmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, kadınların yönetim kurulundan üst yönetime, teknik rollerden STEM alanlarına kadar farklı seviyelerdeki temsilinin artmasını stratejik bir sorumluluk olarak ele alıyoruz. Bu hedef, kadınların güçlenmesini; kuruma, sektöre ve topluma daha geniş bir yetenek havuzu kazandırmayı ve kapsayıcı liderlik kültürünü sürdürülebilir hale getirmeyi desteklemektedir.

¹Hewlett, S. A., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. / McKinsey & Company (2020). Diversity wins: How inclusion matters



ZEHRA ÜREL

TEMSA İnsan Kaynakları Müdürü

Çalışanlarımızın kendilerini ait hissettiği, fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir kültür, teknolojideki yenilikleri hızla benimsememizi ve müşterilerimize daha yüksek fayda sunmamızı mümkün kılıyor. Bu kültürü oluşturabilmek için çıktığımız TEMSA'da kültürel dönüşüm yolculuğumuzda psikolojik güvenlik kültürünü benimsiyor, çevik dönüşüm yaklaşımımızla insanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, öğrenmenin hızla paylaşıldığı ve her çalışanın kendini sürecin gerçek bir parçası olarak gördüğü bir çalışma ortamı oluşturuyoruz.

TEMSA'da kariyer yolları herkes için şeffaf, fırsatlar ise herkes için eşittir. İşe alımdan terfiye kadar her süreçte tek kriterimiz yetkinliktir. Karar mekanizmalarımızı her geçen gün daha objektif kılmak için TEMSA bünyesinde bilinçsiz önyargı ve toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri vermeye devam ediyoruz. İş ilanlarımızın, herkes için erişilebilir ve kapsayıcı olması için ilanlarda ayrımcılığa yol açabilecek ifadeler ve kriterlere yer vermemeyi önemsiyoruz.

Kültürel dönüşüm yolculuğumuzun önemli adımlarından biri olan Kariyerde Engelleri Kaldırdık projemiz, engelli bireylerin eğitim, iş ve sosyal yaşamda karşılaştıkları engellerin görünür hale getirilmesi ve bu alanlarda daha kapsayıcı uygulamaların geliştirilmesi yönündeki kararlılığımızı yansıtmaktadır. Proje sürecinde paydaşlarımızla yürüttüğümüz iş birlikleri sayesinde erişilebilirlik konusundaki farkındalığımızı derinleştirdik ve bu bakış açısını kurum içi süreçlerimize daha sistematik bir şekilde entegre ettik. Bu değerli yolculuk boyunca katkı sunan tüm paydaşlarımıza içten teşekkür eder, kapsayıcılık yaklaşımımızın hem kurum içinde hem de temas ettiğimiz topluluklarda daha fazla benimsenmesi için çalışmalarımızı sürdüreceğimizi vurgulamak isteriz.

Tüm operasyonlarımızda şiddet, ayrımcılık ve tacize karşı sıfır tolerans ilkesini kararlılıkla uyguluyor; eşit işe eşit ücret prensibini kurum kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olarak sürdürüyoruz. Tüm çalışanlarımızın güvenli, adil ve destekleyici bir ortamda var olabilmesi, kapsayıcı iş yapış biçimimizin temelini oluşturuyor.

Bugüne kadar çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık odağında gerçekleştirdiğimiz çalışmaların bir yansıması olarak bu strateji belgesini paylaşmaktan gurur duyuyoruz. İş yerlerinin toplumların dönüşümünde kritik bir rol üstlendiğine inanıyoruz. TEMSA'da fırsatların eşitlendiği, güven duygusunun güçlendiği ve herkesin yetkinliğinin görünür kılındığı bir çalışma ortamı oluşturarak hem sektörümüzde hem de toplumda ilham veren bir değişimin parçası olmayı hedefliyoruz.

Saygılarımla,
Zehra Ürel

Bölüm 1

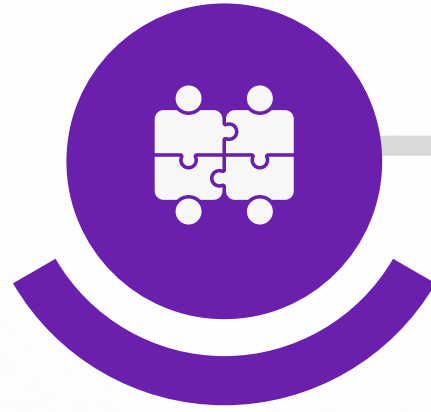
Vizyon ve Yönetişim



TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Yolculuğu

Kilometre Taşları

TEMSA'da çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımız çerçevesinde, yıllar içinde öğrenerek ve büyüyerek ilerledik. Aşağıdaki zaman çizelgesi TEMSA'nın kapsayıcılık vizyonunun nasıl adım adım hayata geçirildiğini göstermeyi amaçlıyor. TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık yolculuğu on yılı aşan istikrarlı bir gelişim sürecini yansıtmaktadır. Süreç, 2014'te engelli istihdamına odaklanan ilk adımlarla başlayarak zaman içinde kadının güçlenmesi, insan hakları, etik yönetim ve kapsayıcı liderliği içeren bütüncül bir yapıya dönüşmüştür. Otomotivin Güçlü Kadınları ve Kariyerde Engelleri Kaldırdık gibi projelerin yarattığı etki, uluslararası ödüller ve üst yönetimde kadın liderliğinin güçlenmesiyle somutlaşmıştır. Sürdürülebilirlik Komitesi, UN Global Compact imzacılığı ve küresel programlarla desteklenen bu yaklaşım, kapsayıcılığın TEMSA'nın stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alındığını göstermektedir.



2014

-Engelli bireylerin iş hayatına adil katılımını desteklemek ve bu konuda toplumsal farkındalık yaratmak amacıyla Kariyerde Engelleri Kaldırdık (KAEK) projesinin ve bu proje kapsamında yıllık olarak düzenlenen Kariyerde Engelleri Kaldırdık Farkındalık Gününün ve Kapsayıcılık Sohbetlerinin hayata geçirilmesi.

-TEMSA Hayal Ortakları Derneğinin kurulması.

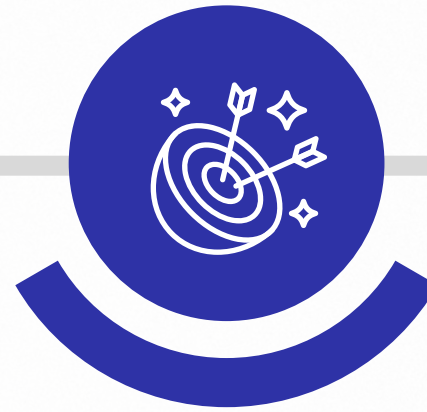


2021

-TEMSA Sürdürülebilirlik Komitesi'nin kurulması ve sosyal sürdürülebilirlik kapsamında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularının stratejik bir odak olarak gündeme alınması.

-İlk Sürdürülebilirlik Raporu'nun yayınlanması

-TEMSA'nın genç yeteneklerin gelişimini desteklemek ve bölgesel kalkınmaya katkı sunmak amacıyla Çukurova Üniversitesi ile yürüttüğü iş birliklerine yönelik SROI analizinin tamamlanması. (Yapılan hesaplama her 1 TL'lik yatırımın 14,18 TL'lik sosyal değer yarattığını göstermiştir.)



2022

-Evrensel insan hakları, çalışma standartları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele ilkelerine olan bağlılığını küresel düzeyde pekiştirmek amacıyla Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (UN Global Compact) imza atılması.

-Döngüsel ekonominin ve sanatın dönüştürücü etkisinden yararlanarak bilim ve teknolojiye erişimde fırsat eşitliğini destekleyen TEMSA Art projesinin hayata geçirilmesi.



2023

-Kadınların otomotiv sektöründe aktif rol almalarını ve ekonomik olarak güçlenmelerini hedefleyen Otomotivin Güçlü Kadınları projesinin başlatılması.

-TEMSA İnsan Kaynakları Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikasının kurumsal çerçeveye kazandırılması.

-Deprem sonrası bölgedeki çocukların psikososyal iyilik halini desteklemek amacıyla Oyungezer Otobüs projesinin gerçekleştirilmesi.

-Hatay Kuluçka Merkezinin kurulması.

-TEMSA bünyesinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık eğitimleri verilmeye başlanması.

-Sürdürülebilir Tedarikçi Geliştirme Programı IMPACT (Initiative for a Meaningful Partnership Achieving Carbon Targets) projesinin başlaması. Tedarik zincirinde insan hakları, çocuk hakları ve zorla çalıştırmanın önlenmesi gibi kritik konuların tedarikçi değerlendirme süreçlerine sistematik olarak entegre edilmesi.

-UNGC Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik Çalıştayına katılım sağlanması.



2024

-Eğitimde fırsat eşitliğini destekleyen C4Edu projesinin hayata geçirilmesi.

-Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejisini derinleştirmek ve somut aksiyon planları oluşturmak amacıyla ÇEK Odaklı Değişim Teorisi Çalıştay'ının düzenlenmesi.

-İnsan hakları odaklı kurumsal yaklaşımını güçlendirmek ve uluslararası standartlara uyum sağlamak amacıyla UNGC Business and Human Rights Accelerator Programına katılım sağlanması.

-CEO görevine gelen yeni liderimiz ile birlikte üst yönetim seviyesinde kadın temsiliyetimizin güçlenmesi, sektörümüzde bir ilke imza atılması ve bu güçlü değişimin, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı ileriye taşıması.

Temel Kavramlar ve Kurumsal Çerçeve

Temel Kavramlar ve Tanımları

Çeşitlilik

Çeşitlilik, en geniş anlamıyla, insan deneyiminin farklılığını ifade eder. Bu kavram, ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi görünür demografik özelliklerin ötesine geçer. Aynı zamanda engellilik, nöroçeşitlilik, cinsel yönelim, sosyoekonomik durum, din veya inanç, milliyet gibi boyutları da kapsayan bütünsel bir perspektifi temsil eder. Farklı bakış açılarının, bilgi birikimlerinin ve deneyimlerin bir araya geldiği bir iş gücü, farklı pazar dinamiklerini ve müşteri segmentlerinin özgün ihtiyaçlarını derinlemesine anlama kapasitesini artırır, daha yaratıcı problem çözme yetenekleri geliştirir ve şirketin yenilikçi ürün ve hizmetler sunma potansiyelini doğrudan besler.

Eşitlik

Eşitlik ilkesi, tüm çalışanlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları kaynaklara, fırsatlara ve desteğe adil bir şekilde erişim sağlama taahhüdüdür. Bu noktada, eşitlik ve hakkaniyet kavramları arasındaki temel farkı anlamak kritik öneme sahiptir. Eşitlik (equality) herkese aynı kaynakları sunmayı ifade ederken, hakkaniyet (equity) her bireyin başlangıç noktasındaki farklılıkları ve özgün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onlara başarılı olmaları için gereken desteği sağlamayı hedefler. Eşitlik kavramını somut olarak hayata geçirirken toplumsal güç dengesizliklerini düşünmek ve alınan kararlarda, yapılan işlerde bu dengesizliklere göre süreçleri yeniden tasarlamak önemlidir. Örneğin iş ilanlarında tarihsel olarak erkek ağırlıklı bir çalışma yapısı bulunan roller için (üretim bandı, satış, lojistik vb.) uzun yıllar deneyim şartı koyduğumuzda aday havuzu otomatik olarak erkeklerle sınırlı kalmaktadır. Böylece ilan, farkında olmadan sektörel geçmişteki cinsiyet temelli dengesizliği yeniden üretmiş olur. Bu kapsamda deneyimin kritik olduğu rollerde kadın istihdamının güçlenmesi için programlar ve süreçler tasarlıyor, belirli rollerde deneyimin gerekliliğini sürekli gözden geçiriyoruz. TEMSA'da güç dengesizliklerinden oluşan bu döngüyü kırmamızın önemli olduğuna inanıyor ve sektör olarak bu dönüşümde uzun bir yolumuz olduğunu biliyoruz. İşe alım süreçlerimizde kullanılan kriterlerin kadınlar veya fırsatlara erişimi sınırlı farklı gruplar için başvuru yapmayı zorlaştırıp zorlaştırmadığını dikkatle değerlendiriyor, ilanlarımızı fırsat eşitliğini engelleyebilecek cinsiyetçi ifadelerden ve yapısal bariyerlerden arındırmak için sürekli iyileştirme yapıyoruz. Amacımız, eşitsizliğin kaynağını oluşturan yapısal engelleri tespit ederek bu engelleri ortadan kaldırmak ve herkes için adil bir erişim alanı yaratmak. Mentorluk ve eğitim programlarımızın yanı sıra Otomotivin Güçlü Kadınları gibi projelerle bu dönüşüme öncülük etme misyonumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz.

²Nöroçeşitlilik, beyin işleyişi ve davranışsal özelliklerindeki farklılıkları doğal ve değerli kabul eden, beynin işleyişi için tek ve doğru bir yol olmadığını aktaran bir yaklaşımdır.

Kapsayıcılık ve Aidiyet

Kapsayıcılık, her bir bireyin kendini değerli, saygı duyulan, desteklenen ve işin ayrılmaz bir parçası olarak hissettiği bir çalışma ortamı yaratmayı ifade eder. Kapsayıcılığın nihai hedefi ise güven ve aidiyet duygularını oluşturmaktır. TEMSA'da öncelikli amacımız, çalışanların kendilerini görülmüş, desteklenmiş ve ait hissetmeleri, işe keyifle geldikleri ve yaptıkları işin anlamını net bir şekilde deneyimledikleri bir çalışma kültürü oluşturmaktır.

Psikolojik Güvenlik

Kapsayıcılığın ve dolayısıyla ÇEK ilkelerinin tamamının hayata geçebilmesi için en temel koşul psikolojik güvenliktir. Psikolojik güvenliğin olduğu bir çalışma ortamında, çalışanlar kendilerini özgürce ifade edebilir, soru sormaktan, geri bildirim vermekten ve hata yaparak öğrenmekten çekinmez. Psikolojik güvenliğin olmadığı bir ortamda, farklı ve çeşitli sesler tehlikeli bir sessizliğe bürünür. Bu durum, potansiyel risklerin ve hataların zamanında fark edilememesine sebep olarak önlenemez başarısızlıklardan ortaya çıkan büyük kurumsal krizlere zemin hazırlar.

Bu tanımları kullanarak, raporun geri kalanında kapsayıcılığı sürekli bir yolculuk olarak ele alıyoruz.

Kurumsal Yaklaşımlarda Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Psikolojik Güvenliğin Önemi

Kurumsal dünyada dönüşümün yönünü bugün büyük ölçüde çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik belirliyor. Bir kurumun bu alanlarda ortaya koyduğu yaklaşım, değerleriyle birlikte nasıl liderlik ettiğini, işini hangi ilkelerle yürüttüğünü ve toplumda nasıl bir rol üstlendiğini de net bir şekilde yansıtıyor. ÇEK uygulamaları; şirketlerin etik pusulasını, insan hakları odağını ve uzun vadeli kurumsal vizyonunu görünür kılan en güçlü göstergeler arasında yer alıyor. Güncel analizler, finansal performansın yanında artık kurum kültürünün ve sosyal vaatlerin de şirketlerin başarısında kritik bir belirleyici olduğunu ortaya koyuyor. Bu nedenle ÇEK, ekonomik büyümeyi, inovasyon kapasitesini ve kurumsal dayanıklılığı artıran stratejik bir etki alanı olarak öne çıkıyor.

Kapsayıcı bir kültür, kurum içindeki potansiyeli serbest bırakan en güçlü unsur. Aidiyetin hissedildiği, farklılıkların değer gördüğü ve her bireyin söz hakkına sahip olduğu bir çalışma ortamı, fikirlerin daha cesur ifade edilmesini; karar alma süreçlerinin daha çeşitli perspektiflerle zenginleşmesini sağlar. Bu noktada liderliğin rolü belirleyicidir. Günümüz liderlerinden beklenen, insanlara güven veren, ekiplerin birlikte öğrenebileceği ve ortak aklın harekete geçebileceği ortamlar yaratmalarıdır. Kapsayıcı liderlik, kurumların sürdürülebilirlik hedefleriyle doğrudan bağ kurmasını kolaylaştırır; iyi niyetin günlük pratiklere dönüşmesini sağlar. Böylece kapsayıcılık, kurumsal hız, güven ve dönüşüm yaratan bir rekabet avantajı haline gelir.

İş dünyasında artan şeffaflık beklentisi, hesap verebilirlik talebi ve empati ihtiyacı, ÇEK'in neden temel bir gündem olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Veriye dayalı uygulamalar, ölçülebilir ilerleme alanları ve katkıların görünür kılındığı bir kültür; kurumlara hem güven sermayesi kazandırır hem de uzun vadeli başarı için sağlam bir altyapı oluşturur.

Teknolojiyi yakından takip eden ve sektöründe yenilikçi adımlar atan bir kurum olarak, TEMSA'nın inovasyon gücünün temelinde farklı bakış açılarının bir araya gelebildiği çalışma ortamı yer alıyor. Gerçek inovasyon, ancak insanların kendilerini özgürce ifade edebildiği, fikirlerini güvenle paylaşabildiği ve yeni düşünceler üretmeye cesaretlendiği ortamlarda ortaya çıkar. Psikolojik güvenlik, bu sürecin olmazsa olmazıdır. Bu güven ortamı; çalışanların mevcut durumu sorgulamasını, risk almaktan çekinmemesini ve ileriye dönük çözümler sunmasını teşvik eder. Bu yaklaşım, TEMSA'nın değişen pazar koşullarına uyum sağlama hızını artırırken, ortaya daha yenilikçi ürünler, daha çevik iş süreçleri ve daha etkili müşteri çözümleri çıkmasını mümkün kılıyor.

Bu stratejik faydaların gerçek anlamda hayata geçebilmesi ise ÇEK ilkelerinin soyut politikalarda kalmaması, kurumun değerleriyle bütünleşmesi ve organizasyonun DNA'sına işlemesiyle mümkündür. TEMSA olarak tüm çalışmalarımızı bu anlayışla sürdürüyoruz; kültürümüzü, iş yapış biçimlerimizi ve birlikte çalışma modellerimizi bu perspektifle şekillendiriyoruz.



TEMSA Kurumsal Değerleri

Proje ve ekip toplantılarında, bazı çalışanların fark ettikleri riskleri, iyileştirme alanlarını veya alternatif görüşlerini dile getirmekte tereddüt edebildikleri durumlar gözlemlenebilir. Bu tür örüntüler, yanlış anlaşılma, yetersiz görünme veya ekip dinamiklerini olumsuz etkileme kaygısı gibi faktörlerden kaynaklanabilir.

Bu içsel değerlendirmeler, çalışanın potansiyel katkısını sınırlayabilir ve karar alma süreçlerinde farklı bakış açılarını görünmez hale getirebilir. Psikolojik güvenliğin tam olarak yerleşmediği ortamlarda sık karşılaşılan bu durumlar, yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesini, hataların erken tespit edilmesini ve öğrenme kültürünün güçlenmesini zorlaştırabilir.

Bu nedenle kurumsal değerler; açık iletişimi, karşılıklı güveni ve çeşitliliğin tüm yönleriyle değer gördüğü bir kurumsal ortamı destekleyen temel yapı taşlarıdır. Değerler, sürdürülebilir başarıyı mümkün kılan katılımcı, kapsayıcı ve şeffaf bir çalışma kültürünün sürekliliğini sağlar.

TEMSA'nın kurumsal değerleri ile ÇEK ilkelerini buluşturan en güçlü bağ, psikolojik güvenlidir. Amy C. Edmondson'ın **"The Fearless Organization"** adlı eserinde tanımladığı bu kavram, insanların kendileri olabildiği, fikirlerini rahatça ifade edebildiği ve hata yapmanın öğrenmenin doğal bir parçası olarak görüldüğü bir iklimi ifade eder.

Psikolojik güvenlik, çalışanların utanç duyma, dışlanma veya cezalandırılma korkusu yaşamadan soru sorabilmelerini, endişelerini dile getirebilmelerini ve fikirlerini özgürce paylaşabilmelerini mümkün kılar.

Psikolojik güvenlik çalışanların iyi hissetmesine katkı sunan bir unsurdur ve aynı zamanda iş başarısını doğrudan etkileyen kritik bir değer yaratma kaynağıdır. Böyle bir ortam:

- Hataların hızlıca görünür olmasını sağlayarak erken aksiyon almayı mümkün kılar,
- Ekipler arası iletişimi ve iş birliğini güçlendirir,
- İnovasyonun ortaya çıkması için gerekli fikir çeşitliliğini destekler.

Bu nedenle psikolojik güvenlik, TEMSA'nın kurumsal değerlerini güçlü bir ÇEK kültürüyle buluşturan ortak zemin niteliğindedir.

Çalışanların birbirinden destek alabilmesini sağlamak, kişilerin tam potansiyellerini ortaya çıkarabildiği çalışma ortamı sunmak, inisiyatif almanın güvenli olduğunu kurum içi davranışlar ve etki odaklı çalışmalarla hissettirmek gibi ilkeler ve günlük pratikler arasında köprü kurarak kurum kültürünü daha güçlü ve sürdürülebilir kılar.

TEMSA Kurumsal Değerleri

ÇÖZÜM ODAKLILIK: KAPSAYICILIK YOLUYLA GELEN İNOVASYON

Öngörülü çözümler ve inovasyon, en iyi şekilde farklı bakış açılarını bir araya getiren çeşitli ekipler tarafından geliştirilir. Farklı düşünce, bilgi ve deneyimlere sahip olmak ekiplerde ve organizasyonlarda hem sorunları daha iyi çözenin hem de yenilikçi fikirler geliştirmenin temelini oluşturur. Farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip bireyler, bir soruna çok daha geniş bir perspektiften bakarak öngörülemeyen çözümler üretebilir. Ancak bu çeşitlilik, saygının farklı fikirlere zemin hazırladığı ve şeffaflığın en aykırı düşüncelerin de korkusuzca dile getirilmesini sağladığı bir psikolojik güvenlik iklimi olmadan yeniliğe dönüşemez.

TEMSA'nın gerçek anlamda çözüm odaklı değeri ile şekillenen çevik kültürü, aynı zamanda çalışanların hataları bildirmekten çekinmediği psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratmaktadır.

ŞEFFAFLIK: GÜVEN VE AÇIK DİYALOĞUN TEMELİ

TEMSA'da bilgiyi doğru kişilerle, doğru anda buluşturmayı değerli buluruz. Süreçlerde yaşanan değişiklikleri ilgili herkesle açık ve zamanında paylaşır, gelişimi mümkün kılan yapıcı geri bildirim kültürümüzün ayrılmaz bir parçası olduğuna inanırız.

Şeffaflık, psikolojik güvenliğin özüdür. Çalışanların sessiz kalmasının en yaygın iki nedeni olumsuz olarak görülme, etiketlenme korkusu ve iş ilişkilerine zarar verme korkusudur.

Şeffaflık değeri, bu korku duvarlarını yıkarak güvene ve açık diyaloga dayalı bir kültür inşa eder.

TEMSA'da bu değer, ÇEK ilkelerinin temel taşları olan açık iletişim, hesap verebilirlik ve güven ile doğrudan ilişkilidir.

SAYGI: HER KATKIYA ALAN AÇMAK

Saygı, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın temel taşıdır. Kurumsal kültürümüzün merkezine, bireye, birbirimize, doğaya ve gezegene bütüncül bir yaklaşımla saygı göstermeyi yerleştiririz.

ÇEK bağlamında saygı, her bireyin farklılıkları nedeniyle dışlanmadığı ve benzersiz yeteneklerine değer verildiği bir ortam yaratmak anlamına gelir.

Saygının yüksek olduğu ekiplerde bireyler, ekibin üyeleriyle çalışırken, yeteneklerinin değer gördüğünü ve kullanıldığını hisseder.

Bu, aynı zamanda, en zorlu geri bildirimlerin bile yapıcı bir şeffaflık ilkesiyle ve ortak bir çözüm odaklılık hedefiyle paylaşılacağı bir ortamın temelini atar.

TEMSA Kurumsal Değerleri

TUTKU VE SAHİPLENME: KAPSAYICI BİR KÜLTÜRÜN DOĞAL SONUCU

TEMSA'da yaptığımız her işi içten bir heyecanla yürütmeyi, başarıya giden yolu birlikte inşa etmeyi önemseriz. Ortaya koyduğumuz çaba birbirimizi güçlendirir, ulaştığımız her sonuç, hepimizin ortak gururu olur.

Bizim için bu değer, bir amaçtan çok, çözüm odaklılığın, şeffaflığın ve saygının aktif olarak yaşatıldığı bir kültürün doğal bir sonucudur.

Çalışanlar kendilerini güvende, saygı duyulmuş ve şeffaf bir ortamda hissettiklerinde, işlerine karşı doğal bir sahiplenme ve tutku geliştirirler.

Bu durum, doğrudan çalışan bağlılığı ile ilgilidir. İnsanlar, değer gördükleri bir ortamda işlerini daha fazla sahiplenir ve ortak başarıdan gurur duyarlar.

DEĞERLERDEN EYLEME: KAPSAYICI BİR GELECEK İNŞA ETMEK

TEMSA'nın dört temel değeri, birbirini besleyen ve sürekli gelişimi destekleyen bütüncül bir yapıdadır. Saygı ve şeffaflık, psikolojik güvenliği inşa eder. Bu güvenli ortam, çözüm odaklılık için gereken dürüst geri bildirim ve yenilikçi fikirleri mümkün kılar. Bu süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan başarılar ise çalışanlarda tutku ve sahiplenme duygusunu pekiştirerek bağlılığı artırır. Bu döngüyü hayata geçirme sürecinde liderlerin rolü kritiktir. Katılımcı bir çalışma ortamı yaratmak için önce insanları sürece davet etmek gerekir, soru sormayı, fikir almayı ve geri bildirimini doğal bir alışkanlık haline getiren ekipler daha hızlı öğrenir, daha güçlü sonuçlar üretir. Belirsizliğin ve zaman zaman yaşanan başarısızlıkların öğrenme döngüsünün doğal bir parçası olduğunu açıkça çerçevelemek, herkesin kendini daha güvende hissetmesini sağlar. Böyle bir kültürde öğrenme hızlanır, iş birliği artar ve ekipler cesaretle hareket eder.

Bu yaklaşım, TEMSA'nın mevcut Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası ile de tam uyumludur. TEMSA'nın kurumsal değerleri ve ÇEK hedefleri tamamen bütünleşik bir yapıdır. Değerlerimiz, gerçek anlamda çeşitli, eşitlikçi ve kapsayıcı bir kültürü ileriye taşıyan ve bizi yolda tutan hatırlatıcılardır. TEMSA olarak, her çalışanın kendini görüldüğünü, önemsendiğini ve yanında durulduğunu hissedebileceği bir ortam yaratmayı amaçlıyoruz. Bu yüzden değerlerimizi günlük işleyişe yansıtan bir kültürü güçlendirmek için sürekli çalışmaya devam ediyoruz.

TEMSA'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Yaklaşımı

TEMSA İnsan Kaynakları Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası

TEMSA'da inovasyon gücümüzü, farklılıklarla zenginleşen çalışma kültürümüzden alıyoruz. Her bireyin kendine özgü bakış açısı, kültürel birikimi ve deneyimi, iş süreçlerimize değer katan, yenilikçi bakış açımızı besleyen ve bizi daha ileri taşıyan en temel bileşenlerdir. TEMSA Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası, insanı odağına alan bu stratejik yaklaşımımızın somut bir ifadesidir.

Bu Politika, adil, eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş gücü yaratma taahhüdümüzü netleştirmektedir. Temel amacımız, tüm paydaşlarımız için değer yaratan, güvenli ve saygılı bir çalışma kültürü inşa etmektir. Bu doğrultuda üç temel hedefimiz bulunmaktadır:

- **Daha Adil Bir Dünya için Katkı:** Çalışanlarımız başta olmak üzere herkes için adil ve eşit çalışma ortamları sunarak, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği), 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) numaralı hedeflere ulaşılmasına aktif katkı sağlıyoruz.
- **Yaratıcılık ve Sürdürülebilirlik:** Farklı perspektifleri ve yetenekleri bir araya getirerek yaratıcılığı geliştiriyor, sorunları daha etkin çözüyor ve sürdürülebilirliğe somut katkılar sunuyoruz. Bu çeşitlilik, yenilikçi çözümler üretme kapasitemizi doğrudan artırmaktadır.
- **Yetenekleri Çekme ve Elde Tutma:** Kapsayıcı ve adil bir iş ortamı sunarak, farklı deneyimlere ve geçmişlere sahip yetenekleri şirketimize çekiyor ve mevcut çalışanlarımızın bağlılığını güçlendiriyoruz.

TEMSA, tüm çalışanlarının kendilerini değerli hissettiği, güvene dayalı ve saygılı bir çalışma ortamı sunmayı taahhüt eder. Bu kapsamda dil, ırk, renk, cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik hali, politik ve dini inançlar, cinsel yönelim gibi farklılıklar üzerinden yapılan her türlü ayrımcılığa sıfır tolerans gösteriyoruz. Tüm iş süreçlerimizde bu ilkeyi tavizsiz bir şekilde uyguluyoruz.

Fiziksel, sözlü veya sözsüz her türlü tacize karşı sıfır tolerans ilkesini benimsiyoruz. Bu ilkenin ihlal edildiğini düşünen veya tanık olan herkes, durumu Şirket Etik Kurulu'na etik@temsa.com.tr adresi üzerinden gizlilik esasıyla bildirebilir. Tacize maruz kalan kişinin, yasal haklarını kullanmasının önünde bir engel olmadığı da tarafımızca açıkça belirtilir. Fırsat eşitliği ilkesini, işe alımdan terfiye, ücretlendirmeden kariyer gelişimine kadar tüm insan kaynakları süreçlerimizin merkezine yerleştiriyoruz. Bu yaklaşım, bir adalet meselesi olmakla birlikte, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek için tüm yetenek havuzuna eşit ve etkin biçimde erişmeyi sağlayan stratejik bir zorunluluktur.

TEMSA İnsan Kaynakları Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası

İşe alım ilanlarımızda ayrımcı ifadeler kullanmıyor, mülakat süreçlerinde adaylara medeni hal veya hamilelik planları gibi işle ilgisi olmayan kişisel sorular sormuyoruz. Aday havuzlarının oluşturulmasında cinsiyet eşitliğini gözeterek nitelikli adaylara ulaşıyoruz.

"İş'te Eşitlik" yaklaşımını benimseyerek, sanayi sektöründe örnek bir kurum olma hedefiyle kadın istihdamını artırmak için aktif olarak çalışıyoruz. Çocukluk döneminin gelecekteki mesleki yönelimleri şekillendirdiğinin bilinciyle, C4Edu projesi kapsamında atıkları STEM laboratuvarlarına dönüştürüyor; köy okullarındaki çocuklara bilim ve teknolojiye eşit erişim sağlarken, bu alanlarda çalışan meslek gruplarının cinsiyetten bağımsız olduğunu aktarabilmeyi önemsiyoruz. TEMSA bünyesinde STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) ve gelir yaratan rollerdeki kadın çalışan varlığını artırmak için ise çalışmaya devam ediyoruz.

Çalışanlarımızın refahını ve iş-yaşam dengesini destekleyen etki ve insan odaklı uygulamaları hayata geçiriyoruz. Yasal düzenlemelerin ötesine geçerek çalışanlarımıza hayatlarının önemli anlarında destek oluyoruz. Ücretli doğum iznini +4 hafta, ücretli babalık veya ebeveynlik iznini ise en az 5 gün olarak uyguluyoruz. Bu haklar, evlat edinen ebeveynler için de aynı koşullarda geçerlidir. Ayrıca, çalışanlarımıza çocuklarının okulunun ilk ve son günü gibi özel anlarında yanlarında olabilmeleri için izin imkanı tanıyoruz.

Farklı ihtiyaçlara sahip yeteneklere fırsat eşitliği sunmak ve motivasyonu artırmak amacıyla çalışanlarımıza Esnek Çalışma ve Karma (Hibrit) Uzaktan Çalışma modelleri sunuyoruz. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı sadece kendi kurumumuzla sınırlı tutmuyor, tüm değer zincirimize yaymayı hedefliyoruz. Tedarikçilerimizi ve müşterilerimizi bu Politikamız hakkında bilgilendiriyor, onları da benzer stratejiler oluşturmaları konusunda teşvik ediyoruz. Tedarik zincirimizde, daha az temsil edilen bireyler tarafından kurulan işletmelerle iş birliği geliştirilmesi prensibini önemsiyoruz.

Politikamız, yaşayan ve sürekli gelişen bir belgedir. Uygulamalarımızın etkinliğini sağlamak ve şeffaflığı güvence altına almak için aşağıdaki mekanizmaları kullanıyoruz:

- **Eğitimler:** İşe yeni başlayanlar dahil olmak üzere tüm çalışanlarımıza istisnasız olarak, oryantasyon sürecinde ve her yıl düzenli olarak Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Bilinçsiz Önyargı eğitimleri veriyoruz.
- **Raporlama:** Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanındaki performans göstergelerimizi yıllık olarak hesaplıyor ve bu verileri [Sürdürülebilirlik Raporumuz](#) ile kurumsal web sitemiz gibi platformlarda kamuoyuna açık bir şekilde paylaşıyoruz.
- **Geri Bildirim:** Çalışanlarımızın görüşlerini almak ve iyileştirme alanlarını belirlemek amacıyla düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketleri gerçekleştiriyoruz.

ÇEK Yönetişim Yapısı

TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık yönetişimi, stratejik gözetim, operasyonel liderlik ve çalışan katılımını aynı çatı altında bir araya getiren çok katmanlı bir yapı olarak işler.

Bu yapının en üst seviyesinde Yönetim Kurulumuz bulunmaktadır. İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik departmanlarımız ÇEK vizyonunun kurumsal stratejilere bütünsel şekilde yerleşmesini sağlar. STEM ve Gelir getirici rollerde kadın yönetici oranı gibi sosyal sürdürülebilirlik kapsamında ÇEK hedeflerinin belirlenmesinden yıllık performansın izlenmesine çeşitli sorumluluk alanlarına sahiptir. Elde edilen tüm ilerleme düzenli biçimde Yönetim ve Yürütme Kurulu'na raporlanır ve böylece kurumsal hesap verebilirlik en üst düzeyde güvence altına alınır.

Yönetişim modelinin üçüncü katmanı ise çalışan katılımıdır. TEMSA'da kapsayıcılığın güçlenmesi, çalışanların sürece aktif katılım göstermesiyle mümkün olur. Bu nedenle Hayal Ortakları programı aracılığıyla gönüllülüğe dayalı sosyal etki projeleri desteklenir, Etik İhbar Hattı ile ayrımcılık ya da etik dışı davranışlar konusunda güvenli, anonim ve erişilebilir bir bildirim ağı sunulur. Bu çok kanallı mekanizmalar sayesinde ÇEK ilkeleri günlük çalışma pratiklerinin doğal bir parçası haline gelir ve kurum kültürünün içine yerleşir.



ÇEK hedeflerinin hayata geçirilmesi, kurum içinde ortak bir sorumluluk anlayışını gerektirir. TEMSA'da liderler, kapsayıcı liderlik davranışlarını rol model olarak sergiler ve performans değerlendirmelerinde ÇEK göstergelerine yer vererek konunun stratejik önemini güçlendirir.

Departman yöneticileri, adil ve şeffaf süreçlerin oluşturulmasından ekiplerinde psikolojik güven ortamının kurulmasına, gelişimi destekleyen liderlik uygulamalarına ve kapsayıcı olmayan davranışlara hızlı biçimde müdahale edilmesine kadar uzanan bir sorumluluk alanına sahiptir. Tüm çalışanlar ise farklılıklara saygı gösteren, açık iletişimi önemseyen, ÇEK eğitimlerine katılım sağlayan ve kapsayıcılık ihlallerine tanık olduğunda uygun kanallarla harekete geçen bir çalışma anlayışının taşıyıcılarıdır.

Bu yönetim yapısının etkin işleyebilmesi, güçlü bir izleme ve ölçüm sistemine dayanır. TEMSA, ÇEK performansını veriye dayalı bir yaklaşımla takip eder. Kadın yönetici oranı, STEM alanlarındaki kadın çalışan oranı, eşit işe eşit ücret analizleri, bağlılık skorları, eğitim katılımları ve etik bildirim verileri temel performans göstergeleri arasında yer alır. İK analitikleriyle elde edilen demografik kırılımlar ve çeşitli dış denetim platformlarının değerlendirmeleri, sürekli iyileştirme döngüsünü besleyen önemli girdiler sağlar.

TEMSA'da Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (Eşit İşe Eşit Ücret)

TEMSA'da ücretlendirme sistemimiz, çalışanların ekonomik olarak sürdürülebilir bir yaşam standardına erişimini destekleyen, şeffaf ve veri temelli bir yapı olarak işletilmektedir. Bu kapsamda, ILO'nun "Yaşam Ücreti" tanımı, ulusal mevzuat, bölgesel yaşam maliyetleri, TÜİK verileri, enflasyon projeksiyonları ve pozisyon bazlı piyasa ücret karşılaştırmaları birlikte değerlendirilerek ücret bantları oluşturulmaktadır. Tüm çalışan gruplarımız için ücret seviyeleri belirli periyotlarla gözden geçirilmekte; reel satın alma gücünün korunması amacıyla düzenlemeler yapılmaktadır.

Yaşam ücreti analizlerinde, çalışanların temel ihtiyaçlarını (barınma, beslenme, ulaşım, sağlık ve eğitim) karşılayabilecek gelir düzeyi dikkate alınmakta ve bu seviyenin üzerindeki ücret kapsamı sistematik olarak ölçülmektedir. Ücret farklarının tespiti, iç eşitlik analizleri, pozisyon seviyesine göre ücret dağılımı ve yıllık raporlarla izlenmektedir. Bu süreçlerde veri tutarlılığını sağlamak için İK analiz sistemi kullanılarak hesaplamalar standart metodoloji ile yürütülür. Elde edilen veriler, ÇEK Raporu ve Sürdürülebilirlik Raporlaması'nda performans göstergeleriyle birlikte kamuya açıklanmaktadır.

TEMSA olarak ÇEK yaklaşımımızda önemli taahhütlerimizden biri, tüm çalışanlarımıza eşit fırsatlar sunmak, her türlü ayrımcılığın önüne geçmek ve tüm çalışanlarımızın potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koyabildikleri adil bir çalışma ortamı yaratmaktır. TEMSA'nın toplumsal cinsiyet eşitliğine olan bağlılığı, tüm kurumsal süreçlerimize rehberlik eden resmi Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası ile somut bir çerçeveye oturtulmuştur. Bu kapsamlı Politika'nın en temel prensiplerinden biri olan adil ücretlendirme, eşitlik anlayışımızın merkezinde yer almaktadır.

TEMSA'nın adalet ve eşitlik anlayışının merkezinde, eşit işe eşit ücret ilkesi yer almaktadır. Çalışanlarımızın katkılarını cinsiyetten bağımsız olarak, yalnızca liyakat ve performans temelinde değerlendirmenin, adil bir çalışma ortamının ön koşulu olduğuna inanıyoruz.

Ücret eşitsizliğine karşı net duruşumuzu Politikamız ile güvence altına alıyoruz. İşe alım, atama ve terfi süreçlerimizin her aşamasında fırsat eşitliğini güvence altına almak için titizlikle uyguladığımız temel adımlar ise aşağıdaki gibidir:

- İş ilanlarında belirli bir cinsiyeti çağrıştıran veya ayrımcı ifadelerden kaçınılması.
- İşe alım süreçlerimizde adaylardan cinsiyet bilgisi talep etmiyoruz ancak mülakat aşamasına gelen adaylar arasında belirgin bir kadın-erkek dengesizliği tespit edilmesi durumunda, süreci denge sağlanıncaya kadar ilerletiyor ve pozisyonu kapatmadan mülakatlara devam ediyoruz. Bu yaklaşımımızla işe alım sürecinde fırsat eşitliğini sağlamayı hedefliyoruz.
- Adaylara cinsiyet, medeni hal veya hamilelik gibi işe alım değerlendirmesini etkilememesi gereken kişisel sorular sorulmaması.
- Gelişim programları için katılımcı önerilerinin, kadın ve erkekleri eşit temsil edecek şekilde oluşturulması.

Ücret verilerimiz doğrultusunda yapılan analiz, kadın ve erkek çalışanlar arasında düzenlenmemiş ortalama ücret farkının %0 olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, eşit işe eşit ücret prensibinin kurum genelinde etkin şekilde uygulandığının önemli bir göstergesidir.

Erkek çalışanların geleneksel bir yaklaşımla çoğunlukta olduğu bir sektörde faaliyet gösterdiğimizi biliyor ve bu noktada dönüşüme öncülük etmeyi önemsiyoruz. Kadın istihdamını artırma ve bu alanda sanayi kurumlarına örnek olma konusunda kararlıyız.

Bu doğrultuda ölçülebilir hedeflerle ilerlemeye devam ediyoruz.

Toplumsal Katılım ve Farkındalık

TEMSA kurumsal başarısını toplumsal katkıyla tamamlanan bir yapı olarak görmekte ve stratejisini etki odaklı bakış açısıyla ortak değer yaratma üzerine temellendirmektedir. Bu vizyon, şirketin topluma karşı sorumluluğunu stratejik bir öncelik olarak konumlandığını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

TEMSA olarak biliyoruz ki etkili bir çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejisinin en temel hedeflerinden biri, bireylerin ekonomik ve sosyal hayata tam katılımını engelleyen sistemik bariyerleri etkili bir şekilde ortadan kaldırmaktır. Bu engeller, cinsiyet kalıplarından fiziksel erişim sorunlarına, sosyoekonomik eşitsizliklerden bilinçsiz ön yargılara kadar geniş bir yelpazede olabilir. TEMSA, bu alandaki projeleriyle, fırsat eşitliğinin önündeki engelleri temelden kaldırmayı hedefleyen stratejik bir yaklaşım sergilemektedir.

Eğitim ve Gönüllülük Yoluyla Toplumu Güçlendirmek

Çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmesi, aidiyet duygusunu güçlendirir ve şirketin değerlerini içselleştirmelerini sağlar. TEMSA'nın bu alandaki projeleri, özellikle imkanlara erişimin sınırlı olduğu bölgelerdeki çocuk ve gençlere odaklanarak, geleceğin yetenek havuzuna ve toplumsal refahına uzun vadeli bir yatırım yapmaktadır.

Kariyerde Engelleri Kaldırdık Projesi

TEMSA'nın 2014 yılında hayata geçirdiği Kariyerde Engelleri Kaldırdık projesi, engelli bireylerin iş gücüne katılımını destekleyen öncü bir girişimdir. Proje, engelli bireyler ile iş dünyasını bir araya getiren kariyer günleri düzenlemenin ötesinde, kapsayıcı bir ekosistem yaratmayı amaçlamaktadır. TEMSA'nın soruna ekosistem düzeyinde yaklaşan bakış açısı projenin kazandığı "En İyi İşveren Farkındalık Ödülü" ve "Engellilerin Güvenle Baktığı Firma Ödülü" gibi takdirler, uygulanan stratejinin başarısını ve toplumsal etkisini gösteren somut kanıtlardır.

TEMSA Hayal Ortakları Derneği

TEMSA çalışanlarının gönüllü katkılarıyla 2014 yılından beri faaliyet gösteren Hayal Ortakları Derneği, kurumsal gönüllülük kültürünün en somut örneklerinden biridir. Dernek, özellikle kırsal ve sosyoekonomik açıdan fırsatlara erişimi sınırlı bölgelerdeki çocukların eğitimde fırsat eşitliğine erişimini sağlayarak, onların gelecek potansiyellerini sınırlayan engelleri azaltmaktadır. Bugünün iş dünyasında kurumların vizyon ve amaçlarını yeniden tanımlaması kritik bir gereklilik haline geldi. TEMSA'da çalışanlarımızın bu misyonun doğal bir parçası olmasını sağlayarak kurumsal aidiyet ve bağlılık kültürünü güçlendiriyoruz.

Otomotivin Güçlü Kadınları Projesi

Otomotivin Güçlü Kadınları projesi, geleneksel olarak erkek egemen bir sektör olan otomotiv sanayisinde cinsiyet kalıplarını kırmayı hedeflemektedir. Proje, özellikle eğitimde veya istihdamda olmayan (NEET) genç kadınları hedef alarak, mavi yaka pozisyonlarda kariyer fırsatları sunmaktadır. Bu amaçla meslek liselerinde boya, kaynak ve motor sınıfları açılmış, katılımcılara teknik bilgi ve psikolojik destek sağlanarak sektöre güvenle adım atmaları desteklenmiştir. TEMSA'nın yaklaşımı, kadınlara teknik yetkinlikler kazandırmanın ötesinde, psikolojik destek de sağlayarak, kadınların sektöre girişini engelleyen sistemik bariyerlere karşı çift yönlü bir strateji uygulamaktadır. Bu bütüncül destek, kadınların kariyerlerinin ilk basamağını sağlam atmalarını destekleyerek sektörün gelecekteki yetenek havuzunu temelden dönüştürmekte ve cinsiyet eşitliği mücadelesine somut bir katkı sunmaktadır.

C4Edu (Circular For Education) Projesi

C4Edu Projesi, TEMSA'nın yenilikçi ve kalıcı etki yaratma anlayışının en önemli örneklerinden biridir. Çukurova Üniversitesi ve Hayal Ortakları Derneği iş birliğiyle yürütülen bu proje, şirketin tehlikesiz sanayi atıklarını ileri dönüşümle eğitim materyallerine dönüştürerek, fırsatlara erişimi sınırlı köy okullarında fen (STEM) laboratuvarları kurmayı amaçlamaktadır.

Bu proje, iki kritik küresel hedefi (çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal eşitlik) tek bir potada eriterek önemli bir değer yaratmaktadır. Döngüsel ekonomi prensiplerini uygulayarak atığı kaynağa dönüştüren TEMSA, aynı zamanda eğitimde fırsat eşitliği gibi temel bir sosyal soruna çözüm sunmaktadır. Bu bütüncül ve çok boyutlu yaklaşım, TEMSA'nın ortak değer yaratma vizyonunu somutlaştırmaktadır.

Güvenli Çalışma Ortamı

TEMSA olarak, insan odaklı kurum kültürümüzün en temel yapı taşı tüm çalışanlarımız için oluşturduğumuz güvenli çalışma ortamıdır. Bizim için güvenli çalışma ortamı, fiziksel güvenliğin yanı sıra psikolojik, etik ve kapsayıcı boyutları da içeren bütüncül bir kavramdır. Bu durum, her bir TEMSA'nının fikirlerini özgürce ifade edebileceği, hata yapmaktan korkmayacağı ve potansiyelini en üst düzeyde ortaya çıkarabileceği bir ekosistem anlamına gelir. Çünkü inanıyoruz ki, şirket vizyonumuza ulaşmamızın yolu, çalışanlarımızın kendilerini güvende hissettiği ve ortak hedeflerimize gönülden katkı sağladığı bir iklim yaratmaktan geçiyor.

Çalışanlarımızın fiziksel sağlığı ve güvenliği, en temel önceliğimizdir. Tüm operasyonlarımızı, uluslararası standartlar ile entegre olan iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımımız çerçevesinde yönetiyoruz. Önden çözümleri önceliklendiren yaklaşımımızla riskleri oluşmadan önlemeyi hedefliyoruz. TEMSA'da iş sağlığı ve güvenliğini güçlendirmek için tehlikeleri düzenli analizlerle proaktif biçimde değerlendiriyor, çalışanlarımızın farkındalığını kapsamlı eğitimlerle artırıyor ve günlük saha denetimleriyle standartlara tam uyumu sürekli kontrol ediyoruz.

Yönetim yaklaşımımızın temelinde şeffaflık, etik değerler ve hesap verebilirlik ilkeleri yer alır. Bu ilkeleri hayata geçirmek için, çalışanlarımızın endişelerini güvenle dile getirebilecekleri mekanizmalar oluşturduk. Bağımsız bir üçüncü taraf tarafından yönetilen **Etik İhbar Hattı**, bu mekanizmaların en önemlisidir. Etik İhbar Hattı, herkesin soru sorabileceği ve endişelerini güvenle iletebileceği, anonim kalma seçeneği olan bir platformdur. TEMSA olarak, tüm çalışanlarımızı ve paydaşlarımızı uyum ve etik konularındaki her türlü endişeyi açıkça paylaşmaya teşvik ediyoruz. Etik dışı davranışlara karşı sıfır tolerans yaklaşımı benimsiyor ve tüm bildirimlerin titizlikle ele alınmasını garanti ediyoruz.

Politikalar ve sistemler, güvenli bir çalışma ortamının temelini oluşturur, bununla birlikte bu temeli hayata geçiren, her gün yaşadığımız ve yaşattığımız kurum kültürüdür. TEMSA'da iş birliği, iletişim ve problem çözme yaklaşımlarımızı **"TEMSA Çevik Manifestosu"** ile şekillendiriyoruz.

Manifestomuz; açık iletişim kurmayı, birlikte öğrenmeyi, ekipler arası iş birliğini ve ortak hedeflere birlikte ilerlemeyi teşvik eden bir çalışma anlayışı sunar. Kapsayıcı yaklaşımları, sorumluluk almayı ve değişen koşullara, ihtiyaçlara uyum sağlamayı merkeze alan bu yaklaşım, TEMSA'da güvenli çalışma kültürünün günlük pratiklerde hayata geçirilmesini destekler.

Bu kültürü besleyen somut uygulamalarımızdan biri de **"Dreamers"** platformudur. Bu platform, her kademedeki çalışanımızın yenilikçi fikirlerini sunabildiği, bu fikirlerin şeffaf bir şekilde değerlendirildiği ve başarılı olanların ödüllendirildiği bir değer yaratma alanıdır.

TEMSA Akademi ve NextGen MBA Programı gibi kapsamlı gelişim programlarımızla çalışanlarımızın potansiyeline yatırım yapıyoruz. Bu yatırım, yetkinlikleri artırırken aynı zamanda karşılıklı güven ve bağlılığı güçlendirerek inovasyonun filizlendiği verimli bir zemin sunuyor.

Güvenli Çalışma Ortamı

Çalışanlarımızın fiziksel, psikolojik ve sosyal iyilik halini tehdit eden her tür şiddet ve taciz davranışı, iş yerinde güveni zedeler, verimliliği düşürür ve örgütsel bağlılığı derinden etkiler. Bu nedenle TEMSA, şiddet ve tacizle mücadeleyi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası ve tüm yöneticilerin ortak sorumluluğu olarak görür.

Küresel araştırmalar ve iş dünyasındaki gelişmeler, şiddet ve tacizin yapısal bir sorun olduğunu, özellikle kadınları, genç çalışanları, azınlık gruplarını ve güç dengesinin daha kırılgan olduğu pozisyonlarda çalışanları orantısız biçimde etkilediğini ortaya koyuyor.

Bu durum, kurumsal çerçevelerde risklerin erken tespitine ve temel nedenlerin ortadan kaldırılmasına odaklanan önden çözüm üreten yaklaşımlar gerektirdiğini gösteriyor. TEMSA'da, çalışanlarımızın tamamının kendini güvende hissettiği, kişisel özelliklerinden bağımsız olarak eşit fırsatlara erişebildiği ve ayrımcılığın hiçbir türüne yer bırakmayan bir iş ortamı inşa etmek için çalışıyoruz.

Bu kapsamda; azınlık gruplarından veya hassas gruplardan gelen bireylerin temsilini düzenli olarak izliyoruz. Doğrudan istihdam edilen çalışanlarımız arasında azınlık veya hassas gruplara mensup bireylerin oranı %2,36 olarak ölçülmüştür.

TEMSA'da, çalışma ortamında şiddet ve tacize karşı sıfır tolerans ilkesini güçlü bir yaklaşımla uygulamamızın merkezinde yöneticilerimizin kararlı tutumu yer alır. Yöneticilerimiz, politikaların eksiksiz uygulanmasını, tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve güvenli bir çalışma kültürünün sürdürülmesini sağlarlar. Çalışan güvenliğini tehdit eden her tür sözlü, fiziksel, ekonomik veya psikolojik şiddet davranışında hızla, adil ve şeffaf süreçler yürütmek için çalışmalarımızı her geçen gün ileri taşımaya devam ediyoruz.

Yöneticilerimizin ve çalışanlarımızın toplumsal cinsiyet eşitliği, ayrımcılığın farklı biçimleri, psikolojik güvenlik ve saygılı iletişim üzerine düzenli eğitimler alması, farkındalığı artıran en önemli araçlarımızdan biridir.

Şiddetle mücadelede toplumsal seviyede yürütülen girişimlere aktif destek vermek de TEMSA'nın güçlü duruşunun önemli bir göstergesidir. İş dünyasında kadına yönelik şiddeti önlemeye yönelik çalışmaları takip ediyor, çalışanlarımızın farkındalığını artıracak eğitim ve iş birliklerine düzenli katkı sağlıyoruz.

TEMSA olarak her türlü şiddet ve tacizin karşısında duruyor, bu taahhüdümüzü güçlendirmek ve çalışanlarımızın iyilik halini korumak için tüm yapılarımız, süreçlerimiz ve liderlik anlayışımızla kararlılıkla çalışmaya devam ediyoruz.



ÇEK'in İş Modeli ve Değer Zincirine Etkisi

TEMSA'nın iş stratejisinin merkezinde, insan odaklı bir şirket olma vizyonu yer almaktadır. Bu vizyon kapsamında ÇEK ilkelerimiz, temel iş modelimizi ve değer yaratma yaklaşımımızı şekillendiren stratejik bir zorunluluktur. ÇEK prensipleri, TEMSA'nın kurumsal stratejisine derinlemesine entegre edilmiştir. Bu entegrasyonun en net görüldüğü yerlerden biri, stratejik yol haritamızı özetleyen Strateji Çarkımızdır. Bu çarkın merkezinde insan faktörü, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme ile birlikte temel bir yapı taşı olarak konumlandırılmıştır. Bu merkezi konumlandırma, yetenek yönetiminden inovasyon süreçlerimize, müşteri ilişkilerinden operasyonel mükemmelliğe kadar tüm faaliyetlerimizin, farklı bakış açılarından ve yetkinliklerden beslenmesini sağlayan temel bir iş prensibidir.

Bu stratejik yaklaşım, **Sürdürülebilirlik Odaklı Değer Yaratma Modelimizde** somut bir karşılık bulur. Modelimizin sosyal girdileri arasında fırsat eşitliği ve çeşitlilik uygulamaları açıkça yer almaktadır. Bu girdilerin sonucunda hedeflenen sosyal etkilerden biri ise çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kültürünün yaygınlaşmasıdır. Değer zincirimiz, ürün geliştirme/tedarik, üretim, lojistik, pazarlama/satış ve satış sonrası hizmetler gibi farklı alanlardan paydaşlarımızı içerir. Bu kapsamda, insan hakları, eşitlik ve etik çalışma standartlarını, çalışanlarımızdan tedarikçilerimize uzanan tüm değer zincirimizin temel çalışma prensibi olarak hayata geçiriyoruz.

Şirketimizin faaliyet gösterdiği tüm operasyonel tesislerde insan haklarına saygıyı güçlendirmek, çalışma ortamında güvenli ve kapsayıcı bir kültürü korumak temel yaklaşımımızdır. Bu kapsamda, çalışanlarımızın maruz kalabileceği potansiyel insan hakları risklerinin tanımlanması ve bu risklere yönelik önleyici uygulamaların geliştirilmesi için sistematik değerlendirmeler yürütüyoruz. Bu çerçevede, SMETA Sosyal Uygunluk Denetimi'ni değerlendirme süreçlerimize dahil ettik ve önceliklendirdik.

Raporlama döneminde, insan hakları odağında etki ve risk değerlendirme çalışmaları yürüttük. Risk değerlendirmeleri, sürdürülebilirlik odaklı risk ve fırsat değerlendirme çalışmamız kapsamında gerçekleştirmiş olup sonuçlarını Sürdürülebilirlik Raporumuzda bulabilirsiniz. Operasyonel tesis kapsamının %100'ü bu incelemelere dahil edilmiştir. Bu değerlendirmelerle birlikte çalışanlarımızın, tedarikçi iş gücünün ve sahadaki paydaşlarımızın insan haklarıyla ilgili gözlemlenebilir risklerini belirleyerek düzeltici faaliyetleri devreye alıyoruz.

Şirket Dışı Paydaşların İnsan Haklarının Korunması: Sorumlu iş yapma kültürümüz, kendi çalışanlarımızla birlikte, faaliyetlerimizden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşları kapsar. Tedarikçiler, satış sonrası hizmetler ve diğer iş ortaklarımızla olan ilişkilerimizde insan haklarına saygıyı güvence altına almak adına çeşitli uygulamalar yürütüyoruz. Dış paydaşlarımız tarafından iletilen insan hakları ihlali bildirimleri için Etik Bildirim Hattı aktif olarak kullanılmaktadır. Bu mekanizma; şikayet, endişe veya ihlal bildirimlerinin güvenli, gizli ve misilleme riskinden uzak bir şekilde şirkete iletilebilmesini sağlar. Bildirimler kapsamlı şekilde değerlendirilir ve gerektiğinde düzeltici faaliyetler hayata geçirilir.

Sorumlu Satın Alma Politikası, Sürdürülebilir Değer Zinciri Politikası ve IMPACT Sürdürülebilir Tedarikçi Geliştirme Programı aracılığıyla tedarikçilerimizin sosyal uygunluk ve çevre, sosyal, yönetim performanslarını titizlikle değerlendiriyoruz. Risk değerlendirmelerimizde, çeşitliliğin tedarik zincirine entegre edilip edilmediğini izliyor ve raporluyoruz. Bu proaktif yaklaşım, tedarik zincirimizi daha dayanıklı kılmakta, beklenmedik kesintilere karşı direncimizi artırmakta ve küresel standartlara uyumlu, itibarı yüksek bir tedarikçi ekosistemi yaratmaktadır. Sürdürülebilirlik Odaklı Risk ve Fırsat Değerlendirmesi çalışmamızda, çeşitliliği önemli bir insan hakları meselesi ve kurum içinde verimliliği, yenilikçi bakış açılarını teşvik eden stratejik bir fırsat olarak konumlandırıyoruz. 2030 yılına kadar kritik tedarikçilerimizin ÇSY performansında iyileştirme sağlamak için çabalarımızı sürdürüyoruz.

Bölüm 2

ÇEK Bakış Açısıyla

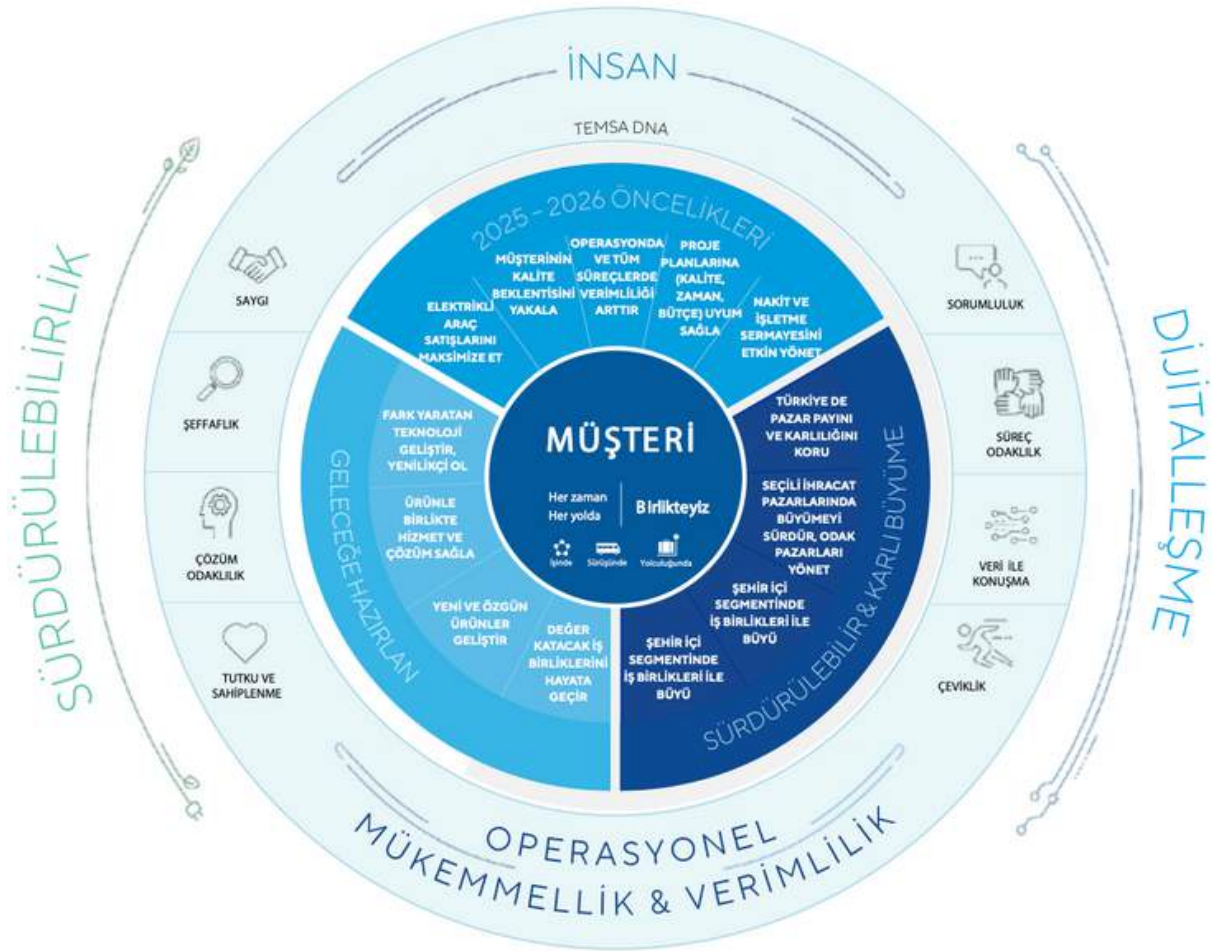
Kapsayıcı ve İnsan Odaklı Kurum Kültürü



İnsan Odaklı Kurum Kültürü ve Kültürel Dönüşüm Süreci

TEMSA'nın İnsan Odaklı Yaklaşımı

Günümüz iş dünyasının değişken, belirsiz ve karmaşık yapısı içinde TEMSA olarak teknolojik yeniliklerimiz ve operasyonel verimliliğimizle çevresel, sosyal ve yönetimsel başarılarımızı korumaya devam ediyoruz. Bu başarılarımızın temelinde ise, en güçlü rekabet avantajımız olan insan odaklı kurum kültürümüz yer alıyor.



Stratejimizin somut bir kanıtı olan TEMSA Strateji Çarkı da bu anlayışı yansıtıyor. İnsan, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve operasyonel mükemmellik eksenleri birbiriyle bütünleşerek kurumsal DNA'mızı oluşturuyor. Bu eksenler stratejik önceliklerin ve aynı zamanda kültürümüzün temelini besleyen unsurlar. Dijitalleşme, iş modellerimizi güçlendirirken; sürdürülebilirlik, topluma ve çevreye karşı sorumluluğumuzu şekillendiriyor. Operasyonel mükemmellik ise tüm süreçlerde verimliliği ve kaliteyi artırırken, bu eksenlerin merkezinde yer alan İnsan boyutu, davranışlarımızı, liderlik anlayışımızı ve kapsayıcılık yaklaşımımızı belirleyen temel güçtür.

Bu yaklaşım, TEMSA'nın insan odaklı kurum kültürünü stratejik bir rekabet avantajı olarak ele aldığını gösteriyor. Çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen, her çalışanın kendini değerli hissettiği ve potansiyelinin desteklendiği bir çalışma ortamı yaratmak, sürdürülebilir geleceğimizin ön koşuludur. Bu nedenle TEMSA'da kültürel dönüşüm, teknolojik dönüşüm kadar önemli bir yolculuktur. İnsan odaklı kurum kültürümüz; çalışan esenliğinden liderlik davranışlarına, öğrenme gelişim yolculuğundan ekip içi psikolojik güvenliğe kadar her alanda işimizin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan odaklı kurum kültürümüzün temelini oluşturan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çalışmalarımız, iş dünyasında adil sistemler kurmayı ve her çalışanın kendini gerçekten ait hissedebileceği bir ortam yaratmayı hedefler. TEMSA'da bu kültür, her bir çalışanın bütünsel esenliğine ve profesyonel gelişimine sürekli olarak yatırım yapmayı, iş dünyasının ve çalışanların ihtiyaçlarını düzenli olarak takip etmeyi kapsar. TEMSA olarak, iş gücümüzü bugünün ve yarının zorluklarına hazırlamak ve tüm çalışanlarımızın potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için çalışmalarımızı büyük bir motivasyonla sürdürmeye devam ediyoruz.

İnsanı, davranışlarını ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlamak, iş süreçleri ve modellerini bu anlayışla tasarlamak ve sürekli yeniden düşünerek geliştirmek, TEMSA'da tüm karar ve uygulamalarımızda yaşayan temel bir ilke olarak konumlanır. **Her bir çalışan, işe alım aşamasından itibaren adil, etik ve şeffaf süreçlerle bu kültürün bir parçası haline gelir ve TEMSA'nın kapsayıcı yaklaşımıyla tanışır.**

TEMSA'da kurum kültürü, fikirlerin özgürce ifade edildiği, geri bildirim gelişim için bir fırsat olarak görüldüğü bir yapıyla güçlenir. Her çalışan, düşüncelerini paylaşmakta özgürdür. Açık iletişim hem kurum içi güvenin hem de yenilikçi fikirlerin doğduğu zemindir. TEMSA, yenilikçi ve sürdürülebilir ürünleri ile birlikte, iş modellerinde de sürekli gelişimi destekleyen bir çalışma sistemine sahiptir.



TEMSA'nın İnsan Odaklı Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımı, TEMSA'nın insan odaklı kurum kültürünün en güçlü yansımalarından biridir. TEMSA, yeni nesil liderlik yaklaşımlarını benimseyen, birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini ortaya çıkarmasını kolaylaştıran ve her sesin duyulduğu bir çalışma ortamı oluşturan liderleriyle bu kültürü sürekli güçlendirir. Bu yaklaşım, katılım kültürünü canlı tutar, karar süreçlerinde ekip üyelerinin görüşleri, deneyimleri ve farklılıkları temel belirleyici unsurları oluşturur. Her çalışan, kurumun geleceğini şekillendiren önemli bir paydaştır. TEMSA liderlerinin en önemli rolü ise güven temelli bir çalışma ortamı sağlamak, süreçlerde adil yaklaşımları benimsemek ve ekiplerin verimli, şeffaf ve destekleyici biçimde çalışmasını kolaylaştırmaktır.

TEMSA'nın insan odaklı kurum kültürü, aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişimi teşvik eden bir³ yapıya dayanır. Şirket içinde her değişiklik şeffaf biçimde paylaşılır, tüm çalışanların bugünden geleceğe hazırlanması, aynı bilgilere erişmesi ve potansiyellerini geliştirmesi önemsenir. Yürütülen eğitimler, mentorluk süreçleri ve gelişim programları ile mesleki gelişime ek olarak bireysel farkındalığı ve kurum içi dayanışmayı da geliştirmek bizim için değerlidir.

Herkesin kendini ait hissettiği bir çalışma ortamı yaratmak, TEMSA'nın insan odaklı vizyonunun merkezinde yer alır. Bu vizyon ve yaklaşım yalnızca kurum içi ilişkilerle sınırlı değildir. TEMSA, topluma değer katmayı kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Yerel toplumla kurduğumuz güçlü bağlar ve Hayal Ortakları Derneği ile yürüttüğümüz projeler, toplumsal etkiyi sahiplenme biçimimizi gösterir. TEMSA çalışanları tüm bu yaklaşım ve somut çalışmalar ile aynı zamanda sosyal dönüşümün de kolaylaştırıcısı rolündedir.

TEMSA'da çalışanlar, birbirlerinden destek almaktan çekinmez, teşekkür etmek ve takdir göstermek işin doğal akışının bir parçasıdır. Bu yaklaşım, güven duygusunu pekiştirir ve psikolojik güvenlik kültürünü güçlendirir. Tüm bu yaklaşımlarıyla birlikte TEMSA, doğaya, çevreye ve insana saygı duyan bir yaşam kültürünü temsil etmektedir. İnsan odaklı kurum kültürü, TEMSA'nın sürdürülebilirlik stratejisinin de önemli bir parçasıdır.

Kültürel Dönüşüm Süreci

Kültürel dönüşüm, kurumların yalnızca verimlilik, kârlılık ve büyüme gibi geleneksel performans göstergelerine odaklanmanın ötesine geçerek, sürdürülebilir başarı için insan odağının kritik önemini yeniden değerlendirdiği noktada başlamaktadır. Günümüz iş dünyasında iş gücünün beklentileri değişmekte, çalışma biçimleri dönüşmekte ve çalışan deneyimi kurumların rekabet gücünde belirleyici hale gelmektedir.

Uluslararası araştırmalar,³ çalışan bağlılığı, esenlik ve motivasyon gibi unsurların iş sonuçları üzerindeki etkisini daha görünür hâle getirmektedir. Bu eğilimler, kurumların liderlik anlayışlarını, çalışma ortamı yaklaşımlarını ve kültürel önceliklerini gözden geçirmesini zorunlu kılmaktadır.

³Gallup 2025 Küresel İşyeri Durumu Raporu (Gallup State of the Global Workplace 2025 Report)

Kültürel Dönüşüm Süreci

Bu çerçevede modern kurumların odağı, verimlilik ve teknik yetkinlik kadar; güven, iletişim, psikolojik güvenlik ve kapsayıcı karar alma süreçlerinin güçlendirilmesine yönelmektedir.

Bugün dönüşüm, çalışma biçimlerinin ötesinde, anlam arayışının da yeniden düzenlenmesini ifade ediyor. Yeteneklerin kurumlara çekilmesi, tutulması, yaratıcı potansiyellerinin desteklenmesi, psikolojik güvenlik kültürünün kurulması ve yeni nesil liderlik anlayışının yaygınlaşması bugünün ve geleceğin iş dünyasında kurumların ayakta kalma koşulu.

Çalışanlar, yöneticilerinden adil uygulamalar, açık iletişim ve güven veren bir liderlik bekliyor. Kültürel dönüşümü hızlandıran bir diğer alan ise ruh sağlığı ve iyilik hali.

American Psychological Association (APA) verileri, çalışanların büyük bir kısmının işverenin ruh sağlığı desteğini iş seçiminde kritik bir kriter olarak gördüğünü ortaya koyuyor.

Çalışanların kendilerini ifade edebildiği, fikirlerinin değer gördüğü, hatayı gizlemek yerine ondan öğrenmenin teşvik edildiği, yöneticilerin ise liderliği paylaşarak ekibi güçlendirdiği bir kültür inşa etmeye odaklanıyoruz.

Yeni iş modellerini, dijital çözümleri ve yeni nesil liderlik yaklaşımlarını, kurumun bütününe entegre ederek uzun vadeli bir dönüşüm yaratmak için hayata geçiriyoruz.

TEMSA olarak iş dünyasının dönüşümünü, çalışanların değişen ihtiyaçlarını yakından takip ediyoruz.

Bizim için kültürel dönüşüm, sürdürülebilir performansın, kurumsal sağlığın ve yetenek ekosisteminin temelidir. TEMSA'da bu dönüşümü, değişen koşullara hızla uyumlanmayı mümkün kılan çevik bir dönüşüm olarak ele alıyoruz.

İş dünyasında yaşanan büyük değişimler karşısında kurumların en değerli yatırımı, insan odaklı, yenilikçi ve güçlendirici bir kültür yaratmaları olacaktır.

Bu yolculuk bazen uzun, bazen zorlayıcı olsa da ufak iyileşmeler bile kurumun geleceğini yeniden şekillendirecek ivmeyi üretir.

TEMSA olarak attığımız her adımla insana yakışır bir iş dünyası için çalışmaya devam ediyoruz.



TEMSA'da Çevik Dönüşüm ve Kültür Elçileri

Çevik dönüşüm, TEMSA'da nasıl düşündüğümüzü, karar aldığımızı ve birlikte ürettiğimizi kalıcı biçimde geliştiren bir öğrenme ve tasarım yolculuğudur. Bu yolculuğu, kurumsal değerlerimizden güç alarak, ödüllendirilen davranışları yeniden tanımladığımız, hataları öğrenmeye dönüştürdüğümüz bir yapı üzerine kuruyoruz. TEMSA Çevik Manifestosu da bu yaklaşımın görünür ifadesi olarak iletişim biçimimizi, çalışma modelimizi ve müşteri değerimizi ortak bir çerçevede buluşturuyor.

Dönüşüm anlayışımız insan onurunu, gezegen sağlığını ve paydaş değerini merkeze alıyor. Psikolojik güvenliği ve çevik yaklaşımları kültürümüzün temel unsurları haline getiriyoruz. **“Değişimle büyü, dönüşümle şekillen. Çevik kültürle sürekli güçlen!”** diyerek çıktığımız bu yolda, 2024 boyunca Kültür Elçilerimiz çevik çalışma kültürünü şirket genelinde görünür, anlaşılır ve benimsenir kılmak için kapsamlı bir çalışma planı yürüttü.

Tüm çalışanların ortak bir kültürel dilde buluşmasını sağlamak için çevik dönüşümün marka bileşenleri hazırlandı, farkındalık ve olgunluk seviyeleri ölçüldü, oyunlaştırma yoluyla çevik davranışları teşvik eden uygulamalar geliştirildi. Tüm bu yaklaşımlarımızla kültürel dönüşüm sürecimizi net bir dil, somut uygulamalar ve ölçülebilir davranış göstergeleriyle şirketin yaşayan bir kurumsal pratiğine dönüştürdük.

TEMSA'da Çevik ve Kapsayıcı Kurum Kültürü

Günümüzde iş dünyası teknolojik gelişmelerle, küresel dalgalanmalarla ve ekonomik kırılganlıklarla şekillenen çok katmanlı bir dönüşüm evresinden geçmektedir. Bu ortamda kurum kültürü değişime uyum sağlayabilen, yeniliği üretebilen ve sürdürülebilir değer yaratabilen organizasyonların temeli haline gelmektedir. İnsan potansiyelini bütünüyle ortaya koyabilen şirketler ise, bu belirsizlik çağında kurumsal varlığını devam ettirmekle birlikte aynı zamanda dönüşümün yönünü belirliyor.

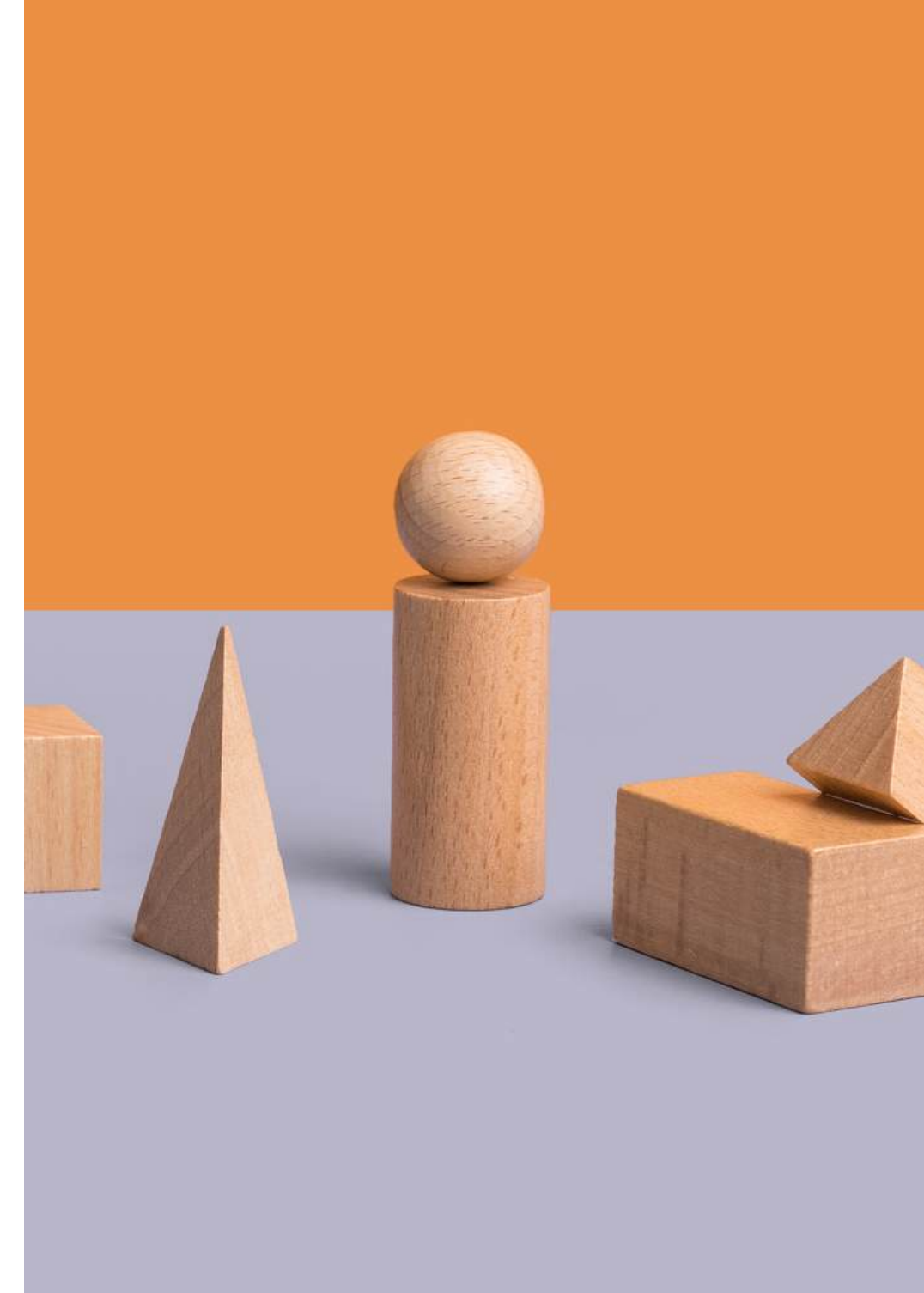
Bu yerel ve küresel dinamiklerin farkında olarak TEMSA'da, çalışanlarımızın bugünden geleceğe hazırlıklı olmasını, operasyonel verimliliğimizi ve pazar koşullarına adaptasyon kabiliyetimizi güçlendirmek amacıyla stratejik öncelik olarak bir kültürel dönüşüm sürecine başladık. Çevik kurum kültürü odağında şekillenen bu dönüşümün merkezine kapsayıcı yaklaşımları yerleştirerek, değişime hızla uyum sağlayan, kapsayıcı ve sürekli gelişen bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefliyoruz. Bu temelden hareketle, çeviklik ile kazandığımız hız ve esnekliği, kapsayıcılık ile inşa ettiğimiz psikolojik güven ortamıyla birleştiriyoruz. Amacımız, organizasyon içindeki her bireyin potansiyelini ortaya çıkarabilmesi ve kendini güvende hissedebilmesidir.

Kapsayıcı bir ortam olmadan, farklı fikirler ve aykırı sesler duyulmaz, bu da çevikliğin temelini oluşturan yaratıcılığı ve adaptasyon yeteneğini sınırlar. Benzer şekilde, çevik olmayan hiyerarşik bir yapıda, kapsayıcılık çabaları sembolik kalır ve çalışanların katkıları karar alma süreçlerine etkin bir şekilde dahil edilemez. Bu nedenle TEMSA'da, bu iki önemli alanı birbirini besleyen unsurlar olarak ele alıyor, dönüşüm sürecimizi bu bütüncül bakış açısıyla birlikte şekillendiriyoruz.

TEMSA'da çalışanların sesini duyan, çeşitliliği stratejik bir değer olarak benimseyen ve teknolojiyi güveni artıran bir araç haline getiren yaklaşımları benimsiyoruz. Teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve sektöründe teknoloji odağında çalışmalarını öncü olan TEMSA'da teknoloji ile kültür arasındaki etkileşim, dönüşümün en önemli kolaylaştırıcılarından olurken yapay zekanın etik çerçevede yönetilmesi hem güveni güçlendiriyor hem de insanı merkezde tutan bir çalışma düzeninin sağlam temellerini oluşturuyor.

TEMSA olarak biliyoruz ki, kapsayıcı kültürün oluşması ve sürekliliğin sağlanması, liderlik anlayışının dönüşümüyle yakından ilişkili. Güçlendiren, iş birliğini teşvik eden ve ekiplerin potansiyelini görünür kılan liderler, kültürü tüm organizasyona yayan önemli paydaşlar haline geliyor. Bu liderlik yaklaşımı, öğrenmeyi kolaylaştıran, yaratıcılığı besleyen ve psikolojik güvenlik sağlayan bir atmosfer oluşturuyor. **Bu dönüşüm, çalışanların kendilerini değerli hissettiği, katkılarının görünür olduğu ve ortak başarıya inancın güçlendiği bir çalışma hayatına zemin oluşturuyor.**

TEMSA olarak, kapsayıcı bir kültürün içinde çevikleşen bir organizasyonun; karar alma döngülerini hızlandırdığını, kaynak kullanımını daha verimli hale getirdiğini ve ekiplerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasını mümkün kıldığını görüyoruz. Bu yaklaşım, içeride şeffaflığı güçlendirirken dış paydaşlarla kurulan iletişimi daha proaktif ve etkili bir zemine taşır. Süreçlerin bu esnek yapısı, tüm iş akışlarımızda hem riskleri erken fark etmeyi hem de ortaya çıkan fırsatları doğru zamanda değerlendirmeyi sağlar.



TEMSA'da Çevik ve Kapsayıcı Kurum Kültürü

Çevik dönüşüm kapsamında TEMSA'nın iş süreçleri, kültürü ve organizasyon yapısı kapsamlı bir analizden geçirilmiş, çevik çalışma prensiplerinin değer katabileceği alanlar ile operasyonel sıkışmalar net biçimde ortaya konulmuştur. Bu değerlendirme, farklı departmanlardan ve uzmanlıklardan çalışanların katılımıyla yürütülerek geniş bir perspektif oluşturmuş çeşitliliğin karar alma süreçlerine doğrudan yansımaları sağlanmıştır.

Çevik Ofis

Gerçek ve kalıcı bir dönüşümün, kurumsal olarak düşünme biçiminde ve işleyiş felsefesinde başladığına inanıyoruz. Çalışmalarımız kapsamında, dönüşüm sürecine liderlik etmek, standartları belirlemek ve değer odaklı takımları koordine etmek amacıyla bir Çevik Ofis oluşturduk. Bu Ofis, çalışanların dönüşüm sürecine aktif katılımını teşvik eden ve ihtiyaç duydukları desteği sağlayan kapsayıcı bir destek merkezi olarak konumlandırıldı. Bu yapı, dönüşümün TEMSA genelinde ortak bir sahiplenme duygusuyla benimsenmesini ve sürekli gelişerek ilerlemesini sağlamaktadır. Çalışmalarımız kapsamında düzenlediğimiz Çevik Değerlendirme Anketleri, düzenli olarak paylaşılan Çevik Bülten ve interaktif etkinlikler ile ilerlememizi sürekli takip ediyor, çalışanların sürece aktif katılımını ve yeni çalışma biçimlerine uyumunu güçlendiriyoruz.

Çevik 101 Eğitimleri

TEMSA, organizasyondaki tüm çalışanlara eşit erişim imkanı sunacak şekilde tasarlanmış Çevik 101 eğitimlerini hayata geçirmektedir. Bu eğitimler, Scrum ve Kanban⁴ gibi temel çevik metodolojilerin yanı sıra, çevik düşüncenin temel prensiplerini de kapsamaktadır. Eğitim içeriklerinin farklı öğrenme stillerine ve departmanların ihtiyaçlarına göre esnek bir şekilde şekillendirilmesi, bilginin daha etkin bir şekilde içselleştirilmesini sağlamaktadır.

Çevik Takımlar ve Projeler

Teorik bilginin pratiğe dökülmesi, dönüşümün en kritik aşamasıdır. TEMSA, bu süreci seçili pilot projeler ve farklı fonksiyonlardan bireyleri bir araya getiren çevik takımlar kurarak başlatmıştır. İlk etapta kurulan dört proje ekibiyle başlayan bu yolculuk, TEMSA Çevik 1.0 sürecinde 20'den fazla takımın çevik ritüelleri ve çalışma biçimlerini benimsemesiyle önemli bir ivme kazanmıştır. Bu çapraz fonksiyonlu takımlar, değer yaratma noktasında farklı bakış açılarının var olmasını güvence altına alır; aynı zamanda çevik kültürün organik olarak yayılması için birer kolaylaştırıcı görevi görür.

TEMSA Çevik Manifestosu

Birlikte öğrenmeyi, üretmeyi ve gelişmeyi önceliklendiren TEMSA Çevik Manifestosu, hiyerarşiden bağımsız, açık iletişime ve hızlı geri bildirimlere dayalı bir çalışma kültürünü teşvik ederek çevik ve kapsayıcı kurum kültürünü pekiştirir. Bu yaklaşım, farklı bakış açıları ve uzmanlıkların ortak hedefler etrafında buluşmasını mümkün kılarken, ekiplerin sorumluluk alma ve inisiyatif geliştirme kapasitesini de güçlendirir. Böylece TEMSA, değişen koşullar karşısında hem çevik kalabilen hem de herkesin katkısının anlamlı olduğu bir kurumsal ekosistem inşa eder.

⁴Kanban, çevik metodolojinin bir parçası olarak işleri görsel panolar üzerinden takip etmeyi sağlayan esnek bir çalışma sistemidir. İş akışını "yapılacak", "yapılıyor" ve "tamamlandı" gibi aşamalarla görünür kılarak ekiplerin daha hızlı, uyarlanabilir ve sürekli gelişen bir şekilde çalışmasını destekler. Scrum, çevik çalışmayı yapılandırılmış sprint'ler ve net rol tanımlarıyla yöneten bir çerçevedir. Ekiplerin küçük adımlarla yüksek etkili işler üretmesini ve sürekli gelişim sağlamasını hedefler. Günlük toplantılar ve her sprint'in sonunda yapılan değerlendirmeler sayesinde ekipler odaklanır, ilerlemeyi takip eder ve süreçlerini sürekli iyileştirir.

Psikolojik Güvenlik

Günümüz iş dünyasında toplumsal ve sosyal kavramlar hızlı bir şekilde gündeme gelebilmekte ve aynı hızla önem kaybedebilmektedir. TEMSA olarak önceliğimiz, insanı merkeze alan yaklaşımımızı geçici eğilimlerin ötesinde, kurumsal kültürümüzün kalıcı bir parçası hâline getirmektir. Bu kapsamda psikolojik güvenlik, çalışma biçimimizi, ilişkilerimizi ve liderlik anlayışımızı şekillendiren temel prensiplerden biridir.

Geleneksel iş güvenliği anlayışı fiziksel koşullara odaklanırken, günümüz çalışma ortamlarında çalışanların kendini ifade edemediği, hata yapma korkusuyla hareket ettiği veya yargılanma endişesi yaşadığı ortamların da benzer ölçüde yıpratıcı olabileceği bilinmektedir. TEMSA'da çalışanların destekleyici ilişkiler kurduğu, fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve gerektiğinde yardım istemekte zorlanmadığı bir çalışma ortamı oluşturmak bu nedenle önceliklerimiz arasındadır. Bu yaklaşım, kurumun öğrenme kapasitesini güçlendirirken daha sağlıklı, güvenli ve iş birliğine açık bir çalışma iklimi yaratılmasını sağlar.



Psikolojik güvenlik, farklı görüşlerin paylaşılabilirdiği, hataların gelişim fırsatı olarak değerlendirildiği ve ekip içinde karşılıklı güveni destekleyen bir kültürün temel unsurlarından biridir. TEMSA'da bu anlayış, çalışanların yeni fikirler üretme, katkı sunma ve sorumluluk alma cesaretini artırır.



Bilgi yoğun, yaratıcı ve karmaşık görevlerin giderek daha fazla önem kazandığı bir çalışma ortamında, çalışan görüşlerinin yapılandırılmış şekilde dikkate alınması; inovasyonun gelişmesi, risklerin erken fark edilmesi ve ekip içinde sağlıklı iletişimin sürdürülebilmesi açısından kritik öneme sahiptir.



Çalışan davranışlarının genellikle durum, düşünce, duygu ve davranış döngüsü içinde şekillendiği bilinmektedir. Bir toplantıda yeni bir kavramı anlamadığı halde “yanlış anlaşılma” kaygısıyla soru sormaktan çekinen bir çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesi bu döngünün tipik bir örneğidir. Psikolojik güvenlik, bu döngünün kırılmasına ve çalışanların yargılanma korkusu olmadan fikirlerini ifade edebildiği bir ortamın güçlenmesine katkı sağlar.

TEMSA olarak, çalışanların düşüncelerini açıkça paylaşabildiği, soru sormaktan çekinmediği ve görüşlerin saygı çerçevesinde değerlendirildiği bir çalışma kültürünü geliştirmeye kararlılıkla devam ediyoruz.

Durum⁵

Bir toplantı sırasında yönetici tarafından yeni bir oluşum, süreç veya uygulama anlatıldığında, bazı çalışanların açıklanan konuyu tam olarak anlamamalarına rağmen bunu ifade etmekte tereddüt ettikleri gözlemlenebilir.

Düşünce

Bu durumlarda çalışan, konuyu anlamadığını dile getirmenin olumsuz algılanacağına veya diğer katılımcıların tüm detaylara hakim olduğu varsayımına kapılabilir. Soru sormanın bilgi eksikliği göstergesi olarak değerlendirileceği ya da yöneticinin görüşüne farklı bir bakış açısı sunmanın uygun olmayacağına dair içsel değerlendirmeler öne çıkabilir.

Duygu

Bu içsel düşünce süreçleri çalışanda:

- Kaygı,
- Çekinme,
- Utanç gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olabilir.

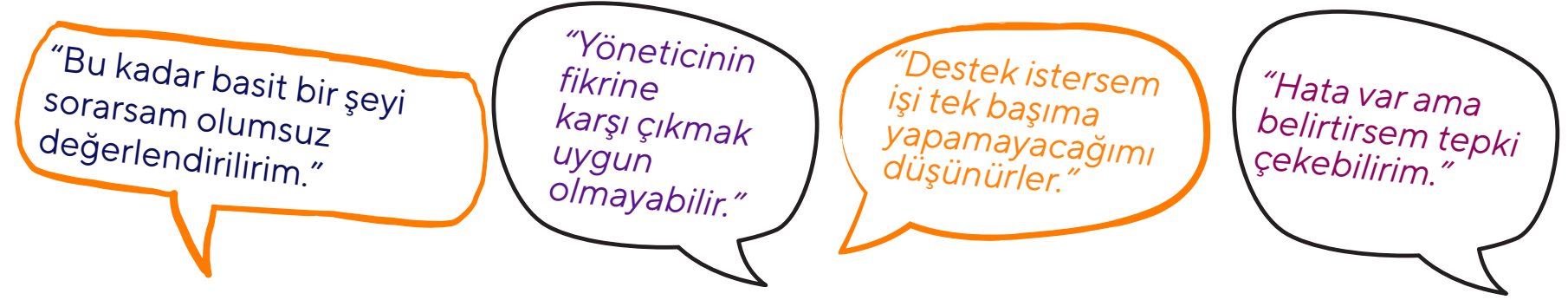
Davranış

Bu duyguların etkisiyle çalışan:

- Toplantıda soru sormaktan kaçınabilir,
- Konuya hakimmiş gibi davranabilir,
- Yöneticinin önerisine katılmasa bile bunu ifade etmeyebilir,
- Fark ettiği bir hatayı paylaşmaktan geri durabilir.

Bu davranışlar, bireysel yetersizlikten değil, psikolojik güvenliğin henüz tam olarak yerleşmediği ortamlarda görülebilen doğal eğilimlerden kaynaklanabilir.

İç Sesler: Bu davranışı tetikleyen içsel düşünceler aşağıdakiler gibi olabilir:



⁵Kaynak: Zeynep Aycan, Yeni Nesil için Liderlik

TEMSA'da Psikolojik Güvenlik Ortamının Yapı Taşları

TEMSA'da psikolojik güvenlik aynı zamanda yüksek hedeflerle sorumluluk bilincini bir araya getiren bir çalışma anlayışını destekler. Düşük psikolojik güvenliğin olduğu ortamlarda çalışanlar kaygı yaşar, fikirlerini paylaşmaktan kaçınır, yenilikler geri planda kalır.

Yüksek psikolojik güvenliğe sahip ve aynı zamanda yüksek hedeflerle çalışan ekiplerde, öğrenme odaklı bir iş ortamı oluşur. Bu ortamda odak, iş birliği ve sürekli gelişim üzerinedir. Başarı, birlikte üretilen değerle ölçülür.

TEMSA'nın liderlik yaklaşımı da bu kültürün taşıyıcısıdır. Liderler, ekip üyelerinin fikirlerine alan açar, hatalardan öğrenmeyi teşvik eder ve farklı bakış açılarını cesaretlendirir. Psikolojik güvenlik, bu liderlik anlayışı sayesinde TEMSA'da kurumsal bir refleks haline gelir.

Psikolojik güvenlik çalışmalarımızdan öğrendiğimiz en önemli ders, daha iyi takım çalışmasına sahip, daha yüksek performanslı ekiplerin daha az hata yapmadığı, aksine hatalarını daha fazla raporladığı oldu. TEMSA'da açık ve güvene dayalı çalışma ortamımız, hataların gizlenmesi yerine hatalardan öğrenilmesini sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır. TEMSA olarak, korku kültürünün kritik sorunları görünmez kıldığı ve önlenemez hataların kurumsal başarısızlıklara yol açtığı farkındayız. Bu nedenle, çalışanların güvenle fikirlerini ifade edebildiği, hataları açıkça konuşabildiği ve keyifle çalışabildiği bir iş ortamı oluşturmayı önceliklendiriyoruz.

Çalışanlarımızın kendilerini güvenle ifade edebilecekleri, potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ve ortak hedeflere katkı sunabilecekleri bir kurum kültürü inşa etmek için güvene, şeffaflığa ve sürekli gelişime dayalı bir çalışma ortamı oluşturuyoruz.



Güven ve Şeffaflık

Çalışanların fikirlerini, endişelerini ve önerilerini hiyerarşik bir süzgeçten geçirme korkusu olmadan açıkça paylaşabilmeleri için gerekli olan temel ortamı güven ve şeffaflıkla sağlıyoruz.



İş Birliği ve Çözüm Odaklılık

Karmaşık sorunların çözümünün, farklı bakış açılarının bir araya geldiği, ortak aklın ön planda olduğu iş birliği ortamlarında mümkün olduğuna inanıyoruz.



Sürekli Gelişim ve Öğrenme

Hatalardan ders çıkarmanın ve sürekli öğrenmenin ancak denemenin, yanılmanın ve bu süreçleri açıkça konuşmanın teşvik edildiği psikolojik olarak güvenli bir iklimde gerçekleşebileceğini biliyoruz.



Değerlerimizi, çalışanlarımızın her birinin sesine güç veren ve fikirlerine alan açan somut mekanizmalarla hayata geçiriyor, psikolojik güvenliği günlük deneyimimizin bir parçası haline getiriyoruz.

Fark Yaratanlar Ödülleri

Başarıların açıkça paylaşılması, insanların fikirlerini çekinmeden ortaya koyabildiği, denemekten korkmadığı bir psikolojik güvenlik zemini oluşturuyor. Bu kapsamda Fark Yaratanlar Ödülleri, TEMSA'da çalışanların katkılarının görünür ve takdir edilir olmasını sağlayarak güvenli bir öğrenme alanı yaratıyor.

DREAMERS

Dreamers, çalışanların fikirlerini olgunlaştırıp inovasyona dönüştürdüğü ve ekipler arası iş birliğini güçlendiren bir değer yaratma platformu olarak tasarlandı. Bu yapı, fikirlerin özgürce ifade edildiği, denendiği ve ortaya çıkan etkilerin ödüllendirilerek görünür kılındığı bir inovasyon ortamı sunuyor.

Developers

Psikolojik güvenliği güçlendiren en önemli unsurlardan biri, insanların kendilerini geliştirme çabalarının desteklendiğini hissetmesidir. Developers programı bu kapsamda çalışanlara öğrenme, deneme ve uzmanlaşma alanı açarak hatadan korkmadan üretme cesaretini besliyor. Bu destek yapısı, fikirlerin özgürce paylaşıldığı, akademik ve teknik merakın takdir edildiği bir ortam yaratarak psikolojik güvenliği kurumsal kültürün doğal bir parçası haline getiriyor.

Developers, çalışanlara ulusal-uluslararası proje ve makale desteğinden patent süreçlerine, yüksek lisans-doktora teşviklerinden mesleki uzmanlaşma ve yabancı dil desteğine kadar geniş bir yelpazede imkan sunan bütünlük bir gelişim programı olarak TEMSA'da her çalışanın akademik ve profesyonel yolculuğunu destek olmaya devam ediyor.

İKahve

İKahve buluşmaları, çalışanların İK ekibiyle doğrudan ve samimi bir diyalog kurmasına olanak tanıyor. Bu sayede çalışanların, ihtiyaçlarını ve endişelerini çekinmeden dile getirebildikleri ya da merak etmenin yargılanmadığı bir psikolojik güvenlik alanı destekleniyor.

Gelişim Akademileri (ZeroTech, AI Akademi)

Çalışanlarımızın geleceğin yetkinliklerine hazırlanırken soru sormalarını, yeni alanları keşfetmelerini ve öğrenme sürecinde hata yapmaktan çekinmemelerini sağlayan güvenli ve destekleyici gelişim ortamları sunar.

T-Buddy Programı

T-Buddy programı, yeni başlayanların deneyimli çalışma arkadaşlarıyla eşleştirilmesi sayesinde ilk günden itibaren güvenle soru sorabildiği, zorlandığında çekinmeden destek alabildiği bir ortam yaratıyor. Bu karşılıklı öğrenme ve rehberlik yapısı, aidiyeti güçlendirirken psikolojik güvenliği de doğal bir şekilde besleyerek insanların kendilerini ifade etmelerini ve organizasyona daha hızlı uyum sağlamalarını kolaylaştırıyor.

TEMSA'da psikolojik güvenlik kültürünü yaratmak ve yaşatmak tek bir kişi, ekip ya da liderin sorumluluğu olmaktan öte her bir TEMSA çalışanın ortak sorumluluğudur. Güven ortamı, her çalışanın günlük etkileşimlerinde, toplantılarda sorduğu bir soruda, paylaştığı bir fikirde veya bir meslektaşına sunduğu yapıcı geri bildirimde görünür hale gelir.

TEMSA'da bugünden geleceği birlikte inşa ederken, en büyük gücümüz birbirimizden ve fikirlerimizden aldığımız ilhamdır.

Her birimizin merakını, samimiyetini ve cesaretini kattığı bir çalışma ortamı hepimiz için anlamlı bir yolculuk yaratmaktadır ve bu hepimizin ortak taahhüdüdür.

İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Esenliği

Uzun yıllar boyunca yalnızca verimlilik ve karlılık üzerinden çalışmalarını şekillendiren iş dünyasının ritmi bir süredir insanı merkeze alan bir yaklaşımla yeniden tanımlanıyor. Geleneksel iş yeri modelleri uzun süre boyunca erkeklerin iş gücünde daha görünür, kadınların ise bakım sorumluluklarını üstlendiği varsayımıyla şekillendi. Bu yapı hem toplumsal cinsiyet eşitsizliğini derinleştirdi ve yeniden üretti hem de çalışanların iş-yaşam dengesini kurmasını zorlaştırdı. Bugün ise bu tablo, gösterilen yoğun emek ve kararlılıkla değişmeye başladı, artık değişimin ve dönüşümün kaçınılmaz olduğu iş dünyasının en önemli gerçeklerinden biri.

Bu dönüşüm ile birlikte çalışanların bakım sorumluluklarını kapsayıcı bir şekilde gözeten politikalar, adil ve insan odaklı bir kültürün en güçlü göstergelerinden biri haline geliyor. Esnek saatler, uzaktan çalışma seçenekleri ve izin düzenlemeleri çalışanların hayatın farklı dönemlerinde karşılaştıkları yükleri hafifletirken aynı zamanda işteki motivasyonlarını, bağlılıklarını ve üretkenliklerini güçlendiriyor.

TEMSA'da ise iş-yaşam dengesinin korunması, yenilikçi bir atmosferin desteklenmesi ve çalışanların uzun vadeli refahının korunması için temel bir gereklilik. Değişen iş gücü beklentileri ve dinamik piyasa koşulları, şirketleri daha yaratıcı, daha esnek ve daha insana yakışır çalışma modelleri geliştirmeye zorluyor. İş-yaşam dengesi ile örgütsel kültür arasındaki bu dinamik ilişki, çalışan motivasyonundan şirketin dışarıdan algılanma biçimine kadar pek çok alanda belirleyici hale geliyor.

Bu dönüşüm yolculuğunda TEMSA olarak, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde tutan bir çalışma yaklaşımı benimsiyoruz. İş-yaşam dengesi ile kapsayıcı bir kültür arasında stratejik bir bağ kuruyoruz. Sadece bugünün iş dünyasının ötesinde, bugünden geleceğin çalışma ortamı için de kalıcı çözümler tasarlamayı önemsiyoruz.

Bu kapsamda TEMSA'da, çalışan esenliğine fiziksel, zihinsel ve sosyal boyutları kapsayan bütünsel bir stratejiyle yaklaşıyoruz. Temel hedefimiz, her çalışanın kendini değerli hissettiği, desteklendiği ve potansiyelini güvenle ortaya koyabildiği kapsayıcı bir ekosistem yaratmaktır. Çalışanların fikirlerini, endişelerini ve geri bildirimlerini paylaşmak için gerekli bilişsel ve duygusal kaynaklara sahip olması gerekir. Stres, kaygı ve fiziksel yorgunluk bu kaynakları tüketerek, çalışanların katkı sağlama kapasitesini ve cesaretini azaltır. Bu nedenle, çalışanlarımızın zihinsel ve fiziksel sağlığını proaktif olarak korumayı ve dayanıklılıklarını artırmayı, güvenli bir çalışma ortamı yaratmanın temel bir unsuru olarak görüyoruz.

Bu alandaki temel uygulamalarımız →

Hibrit Çalışma Modeli: TEMSA'nın hibrit çalışma modeli, işin akışına göre şekillenen ve çalışan esenliğini destekleyen esnek bir düzen sunuyor. Ekipler gerektiğinde aynı masanın etrafında buluşup birlikte üretirken, uzaktan çalışma günleri odaklanmayı ve kişisel zaman yönetimini kolaylaştırıyor. Çalışanlarımızın kendi çalışma ritimlerini oluşturabilmesini önemsiyoruz, herkesin temposuna, ihtiyaçlarına ve farklılıklarına alan tanıyan bir çalışma düzenini geliştirmek için çalışmaya devam ediyoruz.

Ücretli Sosyal İzinler: TEMSA olarak, çalışanlarımızın yaşamın önemli anlarında iş ve özel hayat dengesini koruyabilmelerine destek olmayı önemsiyoruz. Bu kapsamda sunduğumuz ücretli sosyal izin haklarıyla, çalışanlarımızın özel anlarını ihtiyaç duydukları şekilde yaşamalarını teşvik ediyoruz. Bu kapsamda evlilik, doğum ya da kayıp gibi durumlarda belirlenmiş sürelerde ücretli izin hakkı tanıyoruz.

Doğum Günü İzni: Çalışan memnuniyetini ve aidiyetini güçlendirmek amacıyla, tüm TEMSA'lılara doğum günlerinin bulunduğu ay içinde kullanabilecekleri bir günlük ücretli izin hakkı tanıyoruz. Bu uygulama, her bir bireyin kurumsal kimliğinin ötesinde de değerli olduğunu hissettirmektedir.

TemSAĞLIK

TemSAĞLIK programı, “sürdürülebilir ve iyi bir yaşam” yaklaşımıyla çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal iyilik halini destekleyen kapsamlı bir esenlik programıdır. Çalışan destek programından, sosyal kulüplere ve sağlık webinarlarına kadar uzanan uygulamalar, çalışanların yaşam kalitesini bütüncül biçimde güçlendirir. Ayrıca düzenlenen afet bilinci ve dayanıklılık odaklı etkinliklerle hem psikolojik hem toplumsal dayanıklılığı artırarak güvenli bir çalışma kültürüne katkı sağlar.



Çalışan Destek Programı

TEMSA'nın Çalışan Destek Programı, çalışan esenliğini bütüncül bir yaklaşımla güçlendiren bir destek ağı sunuyor.

Online psikologdan fizyoterapiste, aile danışmanından çocuk gelişim uzmanı, veteriner ve hukuk danışmanlığına kadar uzanan bu hizmetler çalışanların günlük yaşamındaki yükleri hafifletmeyi, ihtiyaç duyduklarında güvenle başvurabilecekleri bir alan yaratmayı amaçlıyor. 7/24 tıbbi danışmanlık ve diyetisyen desteği ise fiziksel ve zihinsel iyi oluşu sürekli destekleyen bir güvence sağlıyor. En önemlisi ise TEMSA olarak tüm bu çalışmalarla, destek isteme kültürünü güçlendiriyor ve çalışanların ihtiyaç duyduklarında çekinmeden destek talep edebilecekleri ve bu desteğe hızla ulaşabilecekleri güvenli bir ortamı kurumsal bir yaklaşım haline getiriyoruz.



T-Well Webinar Serileri

Kalp sağlığı, ergonomi, finansal okuryazarlık ve stres yönetimi gibi çeşitli konularda düzenlediğimiz

webinarlarla, çalışanlarımızın hem kendilerini hem de ekiplerini destekleyecek bilgi ve araçlarla donatılmasını sağlayarak kolektif bir esenlik farkındalığı yaratıyoruz.



Sosyal Kulüpler

TEMSA'daki sosyal kulüpler, çalışanların iş dışındaki ilgi alanlarında bir araya gelmesini sağlayarak hem sosyal bağları güçlendiriyor hem de kurum içi etkileşimi canlı tutuyor. Spor, sanat, oyun ve kültür eksenindeki geniş kulüp yelpazesi, herkesin kendine ait bir alan bulmasına yardımcı olurken iyi oluşu destekleyen samimi bir topluluk hissi yaratıyor.

Ebeveynlik Desteği

Uyguladığımız kapsayıcı doğum ve ebeveynlik izin politikaları, işe dönüş süreçlerini kolaylaştıran uyum programları ve sunduğumuz ek desteklerle aile yaşamında desteğe ihtiyaç duydukları aşamalarda çalışanlarımızın yanlarında olmayı önemsiyoruz. Cinsiyet, medeni durum veya aile sorumluluğu ayrımı

gözetmeksizin tüm çalışanlarımızı kapsayan ebeveynlik desteği yaklaşımımızla iş-yaşam dengesini koruyoruz. Çalışan refahını sürdürmeye yönelik uzun vadeli destek mekanizmalarımız kapsamında, mentorluk, işe dönüş uyum programları, sağlık hizmetleri ve farklı gereksinimleri olan çocuk sahibi çalışanlara ek izin imkanları ile destek sunuyoruz.

Bu kapsamda TEMSA'da hamilelik ve ebeveynlik süreci, yasal hakların ötesine geçen bir destek anlayışıyla ele alınır. Hamile çalışanlarımızın doğumdan önce ve sonra yasal izin hakkı korunurken, sağlık durumları uygun olduğu takdirde doğum öncesi izinlerini esnetebilmelerine de imkan tanınır. Ücretli doğum izni devletin belirlemiş olduğu yasal süre olan doğum öncesi 8 hafta ve doğum sonrası 8 hafta olup, TEMSA'da doğum izni sonrası +4 hafta ücretli izin desteği sağlamaktayız. Bu izinlerin kullanımına yönelik herhangi bir baskı veya kısıtlama kesinlikle kabul edilmez. TEMSA, ebeveynlik sürecini destekleyen uygulamalarını güçlendirmeye devam ederek önümüzdeki yıl izin imkanlarını daha da genişletmeyi hedeflemektedir.



Okula Başlama ve Karne İzni

TEMSA olarak, çalışanlarımızın çocuklarının eğitim hayatındaki önemli anlarda onlarla birlikte olabilmeleri için çalışanlarımızı izin uygulamaları ile destekliyoruz. Okulun ilk günü ve karne günü gibi anlamlı dönemlerde ebeveynlerin çocuklarına eşlik edebilmesi adına idari izin hakkı tanıyoruz.

Devamsızlık Yaklaşımı

TEMSA'da devamsızlık yaklaşımı, karşılıklı güven ve açık iletişim üzerine kuruludur. Çalışanlarımızın herhangi bir nedenle işe gelemeyecekleri durumlarda, mümkün olduğunda mesai başlamadan önce yöneticilerini ve İnsan Kaynaklarını bilgilendirmesi, iş akışının sağlıklı ilerlemesini ve ekiplerin doğru şekilde planlama yapmasını sağlar. Bu yaklaşım, sorumluluğu ve şeffaflığı destekleyen bir çalışma düzeninin parçasıdır.

Ücretlendirme ve Yan Haklar

Ücretlendirme ve yan haklar politikalarımızı, çağdaş ve küresel trendlerle uyumlu bir çerçevede şekillendiriyoruz. Pozisyon bazlı kademelendirme sistemi ile adil bir ücret yapısı sunuyor, bu kademelerdeki ücret aralıklarını piyasa analizleri ve pozisyonun gereksinimlerine göre belirliyoruz.

Yıl boyunca piyasa dinamiklerini ve organizasyonel değişimleri düzenli olarak değerlendirerek, ücretlendirme süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz. Ücret artışlarında ise pazar koşulları, performans göstergeleri ve ekonomik faktörler gibi kriterleri dikkate alıyoruz. Çalışanlarımıza, pozisyonlarına uygun olarak özel sağlık sigortası, bireysel emeklilik ve hayat sigortası gibi geniş kapsamlı yan haklar sağlıyoruz. Böylece çalışanlarımızın hem profesyonel yaşamlarını destekliyor hem de yaşam kalitelerini artırmayı hedefliyoruz. TEMSA olarak, adil, esnek ve kapsayıcı politikalarımızla çalışan memnuniyetini artırmaya kararlıyız.

TEMSA olarak çalışan esenliği yaklaşımımızdaki kararlılığımızı ve gelecek adımlarımızı beş temel başlıkta özetliyoruz

Geri Bildirim Mekanizmalarını Güçlendirmek:

Çalışan bağlılığı anketleri, düzenli dinleme oturumları ve politikalarımız aracılığıyla çalışanlarımızın sesini daha yakından duymaya devam edeceğiz. Bu kanallardan elde ettiğimiz eyleme geçirilebilir içgörülerini, politikalarımızı ve programlarımızı şekillendirmek için birincil veri kaynağı olarak kullanmayı önemsiyoruz.

Liderlik Gelişimine Yatırım Yapmak:

Tüm kademelerdeki liderlerimizin, psikolojik güvenlik kültürünü benimseyen, destekleyen ve rol model olan koçluk ve yöneticilik becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmayı sürdüreceğiz. Liderlerimizin bu alandaki yetkinliği, başarımızın önemli bir parçası ve kolaylaştırıcısıdır.

Yeni Nesil İhtiyaçlara Uyum Sağlamak:

Hibrit çalışma modelleri, dijitalleşme ve yeni nesil yeteneklerin beklentileri doğrultusunda, esenlik programlarımızı ve esnek çalışma olanaklarımızı proaktif bir şekilde gözden geçirerek güncellemeye devam edeceğiz. Değişime ve dönüşüme öncülük eden, çevik ve insan odaklı bir yaklaşımla geleceğin çalışma dünyasına bugünden hazırlanacağız.

Psikolojik Güvenlik Kültürünü Desteklemek:

Herkesin ihtiyaçlarını dile getirebildiği ve bu ihtiyaçların karşılanması için aktif bir çabanın gösterildiği, bireylerin kendini değerli hissettiği bir çalışma ortamını güçlendirmeye devam edeceğiz. Psikolojik güvenliği, tüm süreçlerimizin ve yönetim anlayışımızın ayrılmaz bir unsuru haline getirerek yüksek performansı, ekip uyumunu ve sürdürülebilir başarıyı destekleyen bir kurum kültürü inşa etmeyi sürdüreceğiz.

Kapsayıcı ve Adil Yönetim İlkelerini Güçlendirmek:

Tüm esenlik, gelişim ve geri bildirim süreçlerimizi şeffaf, adil ve kapsayıcı bir yönetim anlayışıyla yürütmeye devam edeceğiz. Çalışanlarımızın farklılaşan ihtiyaçlarını ve yaşam deneyimlerini gözeten bu yaklaşım, herkes için eşit fırsat sunan, güven veren ve aidiyeti güçlendiren bir çalışma ortamı oluşturmanın en önemli destekçisidir.

Liderlik ve Karar Verme Süreçlerinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Liderlik Dönüşümü

Liderlik, günümüzde yalnızca görevleri koordine eden bir rolün çok ötesine geçerek, kurum kültürünü şekillendiren ve çalışanların yetkinliklerini ortaya çıkaran güçlü bir etki alanı haline geliyor. Bu dönüşümün farkındalığı ile TEMSA'da liderler, hedeflere ulaşmayı desteklerken aynı zamanda çalışanların esenliğini güçlendiren, gelişim fırsatları yaratan, yeniliğe alan açan ve güven temelli bir çalışma ortamı oluşturan bir yaklaşım benimsiyor.

Bu anlayış TEMSA bünyesinde, katılımı, empatiyi, iş birliğini ve çalışanları güçlendirmeyi merkeze alan bir liderlik modelini de öne çıkarıyor. TEMSA'da açık iletişim kuran, geri bildirim kültürünü destekleyen ve öğrenmeyi teşvik eden liderler, ekiplerinin yeni fikirler geliştirmesine, yeteneklerini sergilemesine ve potansiyellerini tam olarak kullanmasına güçlü bir zemin hazırlıyor. Bugünün iş dünyasında liderlik, yol gösteren bir rolün ötesinde, ilham veren, destekleyen ve dönüşümü mümkün kılan bir yol arkadaşlığı anlamı taşıyor.

Tüm bu dönüşümün odağında, geleceğin beklentilerine uyum sağlayan yeni nesil liderlik yaklaşımları yer alıyor. TEMSA olarak bu liderlik yaklaşımının neyi ifade ettiğini derinlemesine anlamaya odaklanıyor ve bu anlayışı kurum genelinde yaygınlaştırmaya devam ediyoruz. Bizim için yeni nesil bir liderin yolculuğu, önce kendi içsel dünyasında başlar. Kendini tanımayı, güçlü yönleri kadar geliştirmesi gereken alanları da fark etmeyi içeren bu süreç, başkalarına ilham veren ve ilham almaya devam eden bir liderlik anlayışının temelini oluşturur. Kendi değerlerini gözden geçirebilen, iç sesini duyabilen ve değişime açık bir lider, etrafındaki insanlara da güven veren bir kolaylaştırıcılık sunar. Bu içsel açıklık hem karar alma süreçlerini hem de ilişki biçimlerini güçlendirir. Yeni nesil liderin TEMSA'da en önemli yetenekleri, bütünün ritmini anlamayı, büyük resmi görmeyi ve geleceğin ihtiyaçlarını bugünden tasarlamayı içerir. Gündelik operasyonların temposunu yakından takip ederken aynı zamanda uzak perspektiften değerlendirme yapabilen liderler, ekiplerin gelişim alanlarını daha berrak görür. Ekiplerin kendi çözümlerini üretmesi için alan açmak, onları güçlendiren ve sorumluluk bilincini büyüten bir yaklaşım haline gelir. Çünkü TEMSA'lılar olarak biliriz ki bazen zorlayıcı görevler, bireylerin yetkinliklerini keşfetmesini sağlayan değerli fırsatlar sunar.

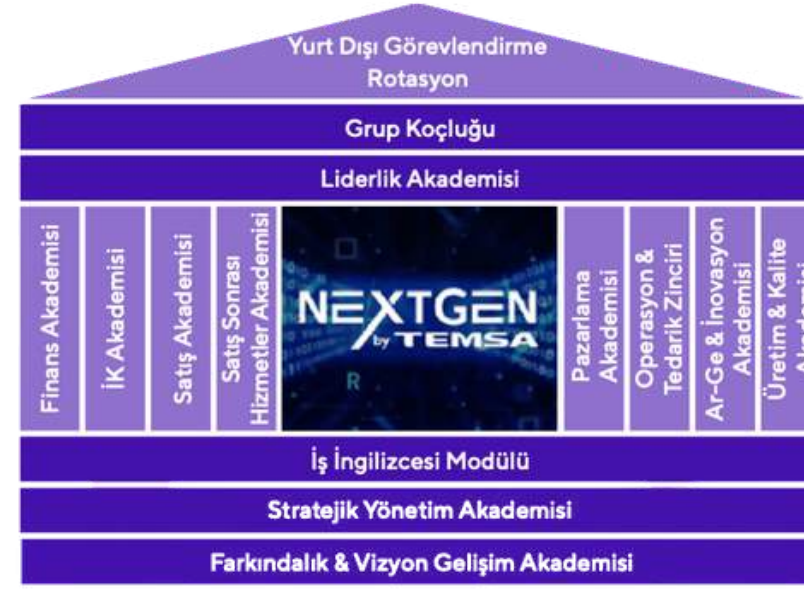
TEMSA'da yeni nesil liderlik, insanların potansiyelini açığa çıkaran bir yol arkadaşlığıdır. Kendini tanıyan, geleceğe odaklanan, ekiplerine alan açan ve iletişimde netlik taşıyan liderler, hem kurum kültürünün gelişimine yön verir hem de çalışanların büyümesine doğal bir zemin hazırlar. Bu yaklaşım, sürdürülebilir başarıyı mümkün kılan en güçlü unsurlardan biri haline gelir.



Liderliği değerlendirirken, çoğu zaman içselleşmiş ve artık görünmez hale gelmiş kültürel kalıpların kararlarımızı ve yönetim tarzımızı nasıl şekillendirdiğini fark etmek güç olabiliyor. Alışkanlıklarımız, kültürel kodlarımız ve toplumsal beklentilerimiz öylesine güçlü bir zemin oluşturuyor ki, liderliği belirli davranışlara, belirli kişilik özelliklerine ve belirli dış görünümlere atfetmek doğal bir refleks haline gelebiliyor. Oysa bu çerçevede, bugünün dünyasının ihtiyaçlarını tam olarak karşılamıyor.

Aynı zamanda fırsatlara erişimde adaletsiz bir süreç yaratarak gerçek potansiyelin ve adil yaklaşımların görünmez kalmasına neden olabiliyor. Liderlik algımızı dönüştürmek için önce bu görünmez kalıpları tanımak gerekiyor. Kimi zaman lider dediğimizde zihnimize beliren figür; yüksek sesle konuşan, her soruya anında yanıt veren, her ortamda hakimiyet kuran biri oluyor. Oysa çağımızın karmaşık çalışma ortamlarında bu tek yönlü tanım hem ekiplerin potansiyelini sınırlıyor hem de liderliği dar bir alana sıkıştırıyor. Sessizliğiyle düşünen, dinlemeyi merkeze alan, ekiplerine alan açan kişilerin güçlü bir liderlik ortaya koyduğu sayısız örnek ise değişen ve dönüşen dünyada karşımızda duruyor. Artık dinleyen, merak eden, hata yaptığında bunu paylaşabilen, birlikte düşünmeyi önemseyen liderlik kodları çok daha değerli bir yer tutuyor.

TEMSA'da gerçek dönüşümün, tam da bu noktada başladığına inanıyoruz. Liderlik anlayışını yeniden yazma çabamız, yeni yöntemler geliştirmenin de bir adım ilerisinde kendi kültürel kodlarımızı fark etmek ve bilinçli bir seçim yapmak anlamına geliyor. Hangi liderlik davranışını benimsediğimizi, hangi tutumların geleceğe daha çok hizmet ettiğini ve nasıl bir çalışma ortamı yaratmak istediğimizi belirlemek, bireysel olduğu kadar kurumsal bir yolculuğa dönüşüyor. TEMSA'da liderlik anlayışımız, gücü elinde tutan figürlerden çok, etrafındakilerin gücünü açığa çıkaran kişileri merkeze alıyor. TEMSA'nın yeni nesil liderlik yaklaşımı, kültürel kodları yeniden düşünme cesaretiyle, daha kapsayıcı ve daha özgün bir liderlik pratiğine doğru kapı aralıyor.



NextGen MBA

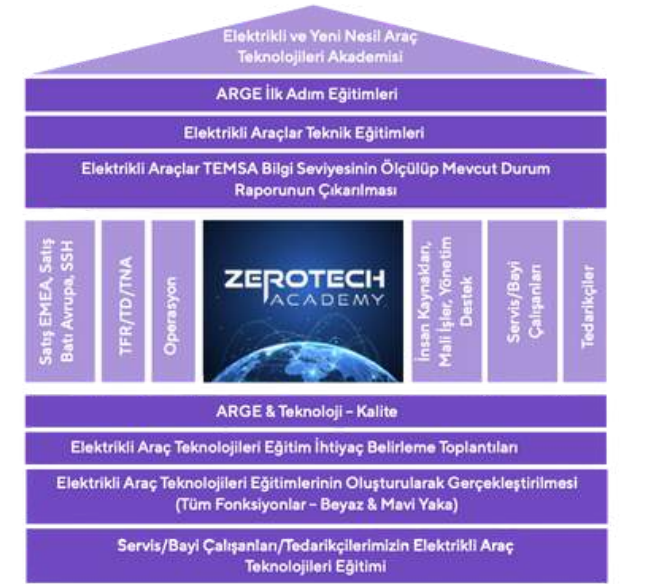
TEMSA'nın yeni nesil liderlik vizyonu, NextGen MBA programıyla somut bir öğrenme ve dönüşüm alanına kavuşuyor. "Geleceğin Yetenekleri Genlerimizde Gizli" mottosuyla hayata geçirdiğimiz TEMSA NextGen MBA Programı, stratejik düşünme, ekip yönetimi, inovasyon odağı ve fonksiyonel yetkinlikleri bir araya getirerek geleceğin liderlerini kurum içinde yetiştirmeyi hedefliyor. Rotasyon deneyimlerinden liderlik akademilerine, koçluk ve ilham seanslarından fonksiyon bazlı teknik eğitimlere kadar uzanan bütünleşik yapı, TEMSA'lılara hem global bir perspektif hem de dönüşen iş dünyasına uygun bir liderlik yaklaşımı kazandırıyor.

Yüksek memnuniyet oranı ve uluslararası ödüllerle de güçlenen NextGen MBA, TEMSA'nın vizyoner, çevik ve insan odaklı liderlik kültürünü geleceğe taşıyan en önemli programlarından biri olarak öne çıkıyor. Gururla paylaşıyoruz ki, NextGen MBA programının 2024'te %96 memnuniyet oranına ulaşması, TEMSA'nın yeni nesil liderlik geliştirme yaklaşımının çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde benimsendiğini ortaya koymaktadır.

ZeroTech Academy

ZeroTech Academy ile, TEMSA'nın liderlik dönüşümünü teknik yetkinliklerle buluşturmaya devam ediyoruz. Elektrikli ve yeni nesil araç teknolojilerindeki öncülüğümüzü kurum genelinde derinleştirmeyi amaçlayan bu program, teknik bilgi aktarmakla birlikte dönüşen sektörün gerektirdiği öğrenme hızını, merak kültürünü ve sürekli gelişimi de liderlik davranışının bir parçası haline getiriyor. Fonksiyon yöneticileriyle yapılan ihtiyaç analizleri doğrultusunda şekillenen eğitim modülleri, Ar-Ge'den üretime, satış sonrası hizmetlerden global operasyonlara kadar uzanan geniş bir katılımcı kitesinin aynı bilgi standardında buluşmasını sağlıyor. Bilgi seviyesinde elde edilen %18'lik artış ve 700'ü aşkın eğitim saati, bu dönüşümün hem ölçülebilir hem de sürdürülebilir olduğunu gösteriyor.

ZeroTech Academy'yi uluslararası operasyonlarımıza ve ekosistem paydaşlarına açmamız ise TEMSA'nın geleceğin mobilitesini bizzat şekillendiren bir liderlik anlayışını güçlendiriyor. Bu yapı, teknolojik dönüşümün merkezine öğrenmeyi, uyumu ve kolektif ilerlemeyi yerleştiren yeni nesil bir liderlik kültürünün temeli niteliğinde.



Growforward

Growforward Programı ile TEMSA'da liderlik dönüşümünü güçlendiren stratejik bir gelişim alanı sunuyoruz. Yönetici veya müdür pozisyonlarına adım atan çalışanlar için tasarlanan bu yapı, mentorluk, profesyonel koçluk ve kapsamlı eğitimlerle liderlik yolculuğunun ilk dönemini sağlam bir temele oturtuyor. Program, liderlik yetkinliklerinin TEMSA ve Sabancı Topluluğu değerleriyle uyumlu biçimde gelişmesini hedeflerken, global liderlik standartlarıyla da güçlü bir bağ kuruyor.

Dijital mentorluk platformu, sürecin düzenli, takip edilebilir ve sürdürülebilir bir öğrenme deneyimi olarak ilerlemesini sağlıyor. Deneyimli liderlerin mentor rolünde yer alması, kurumsal bilgi birikiminin gelecek nesillere aktarılmasını ve TEMSA liderlik kültürünün doğal akış içinde gelişmesini destekliyor. Growforward, çalışanların farkındalıklarını artıran, insan odaklı yaklaşımı derinleştiren ve dijitalleşme stratejimize katkı sağlayan bütüncül bir gelişim ortamı oluşturuyor. Programın %96 memnuniyet oranı, liderlik dönüşümüne verilen değerin ve yaratılan etkinin açık bir göstergesi olarak öne çıkıyor.

Bugünü ve Geleceği Gençlerin Liderliğinde Şekillendiriyoruz

Çevik dönüşüm sürecimiz kapsamında Scrum Master rolünü üstlenen 18-30 yaş aralığındaki genç TEMSA'lılar, çevik çalışma kültürümüzün liderliğini üstleniyor. Merakları, deneme cesaretleri ve teknolojiyle kurdukları bağ, ekiplerin karar alma hızını ve iş modellerini tazeleyen bir liderlik zemini yaratıyor. TEMSA'da gençleri, bugünün dönüşümünü şekillendiren liderler olarak görüyoruz. Alınan stratejik kararlara aktif katılımlarını, dönüşüm yolculuğumuza liderlik etmelerini önemsiyoruz.

Liderlikte Cinsiyet Eşitliği

TEMSA olarak iş yerinde toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin küresel gelişmeleri ve verileri yakından takip ediyoruz. Son yıllarda iş dünyasında bu alanda önemli ilerlemeler kaydedildiği yönünde bir iyimserlik bulunsa da uluslararası araştırmalar kadınların özellikle günlük iş deneyimlerinde ve liderlik rollerine erişimde hâlâ belirli yapısal engellerle karşılaştığını göstermektedir. Bu nedenle toplumsal cinsiyet eşitliğini çalışma hayatını etkileyen sosyal dinamiklerle birlikte ele almayı önemsiyoruz. Kadınların ağırlıklı olarak ebeveynlik ve bakım sorumluluklarını üstlenmesi, kariyerlerine ara verme olasılıklarını artırmakta ve bu süreçlerin erkeklere kıyasla daha uzun sürmesine yol açabilmektedir.

TEMSA olarak liderlik rollerinde cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla çalışanlarımızın ebeveynlik süreçlerinde ihtiyaç duydukları desteği sağlamaya öncelik veriyoruz. Bu doğrultuda doğum paketleri, doğum öncesi dönemde sağlanan ulaşım desteği ve doğum sonrası uyum sürecine yönelik esnek uygulamalarla çalışanlarımızın iş-yaşam dengesini güçlendirmeyi hedefliyoruz.

Otomotiv sektöründe üst yönetimde kadın liderliğinin güçlenmesine yönelik adımlarımız, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımımızın önemli bir parçasıdır. Üst yönetimde kadın temsilinin güçlenmesi ve CEO pozisyonunda bir kadın liderin görev alması hem şirket tarihimiz hem de sektörümüz açısından önemli bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu yaklaşım, farklı bakış açılarının karar alma süreçlerine değer kattığına ve yenilikçi iş modellerinin ancak çeşitliliği destekleyen liderlik anlayışıyla mümkün olacağına dair inancımızı güçlendirmektedir.



GROWFORWARD
Geleceğe Yön Ver

Kadınların liderlik yolculuklarında karşılaşılabilecekleri yapısal engelleri azaltmaya yönelik çalışmalarımız hem insan hakları perspektifinden hem de kapsayıcı liderliğin şirketimizin uzun vadeli başarısındaki rolünden kaynaklanan stratejik bir öneme sahiptir. Bugün hayata geçirdiğimiz uygulamalar, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki kararlılığımızın somut adımlarını oluştururken, liderlikte cinsiyet eşitliği şirket genelinde tüm liderlerimizin ortak sorumluluğu olarak ele alınmaktadır. TEMSA'da çeşitlilik ve kapsayıcılık yolculuğu ilerlerken, kadın liderliğinin güçlenmesi bu yaklaşımın önemli bir boyutudur. Aynı zamanda kapsayıcı liderlik kültürünü geliştirmeye yönelik çalışmalarımız bütüncül bir perspektif ile devam etmektedir.

TEMSA'da çevik dönüşüm yolculuğumuzda, Scrum Master pozisyonlarından STEM'e ve gelir yaratan rollere uzanan birçok kritik alanda kadın liderliğinin dönüşüme yön vermesinden büyük bir gurur duyuyoruz. Dünya genelinde STEM alanlarında kadın temsiliyeti artsa da bu oran hala eşit temsilden uzak, özellikle teknolojik dönüşüm dönemlerinde kadınların daha düşük ücretli ve düşük büyüme potansiyelli işlere yönelmek zorunda kalması, uzun vadeli eşitsizlikleri derinleştiriyor. TEMSA olarak bu tabloyu değiştirmek için, kadınların stratejik rollerin merkezinde yer aldığı bir kültürü güçlendirmeye devam ediyoruz.

Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uçurumu 2025 raporunda görülmektedir ki 2025 yılı itibarıyla küresel toplumsal cinsiyet eşitliği puanı %68,8 olarak kaydedilmiş, bu oran önceki yıla kıyasla yalnızca 0,4 puanlık bir ilerleme göstermiştir. Bu sınırlı ilerleme, toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşma sürecinin oldukça yavaş kaldığını ortaya koymaktadır.

Mevcut eğilimler devam ederse, tam eşitliğe ulaşmak için 123 yıl gerekeceği öngörülmektedir. Bu durum, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin çok ötesine geçildiğini işaret etmektedir.

İlerlemenin önündeki en büyük engellerden biri, cinsiyet eşitliğini destekleyen düzenleme ve politikalar ile bu düzenleme ve politikaları uygulamak için gereken altyapı arasındaki kopukluk olan uygulama boşluğudur. Düzenleme ve politikaları gerçek cinsiyet eşitliği sonuçlarına dönüştürmek için sağlam uygulama mekanizmaları kritik öneme sahiptir. TEMSA olarak küresel gelişmeleri yakından takip ediyor, toplumsal cinsiyet eşitliği hedeflerine ulaşmak için iş dünyası, hükümetler ve sivil toplumun kolektif çabasının etki yarattığına inanıyoruz. Bu kapsamda, iş gücüne eşit ve adil katılımı destekleyen politikaların geliştirilmesi, eğitim ve liderlik fırsatlarının cinsiyet nötr hale getirilmesi, yenilikçi ve sürdürülebilir iş ortamımızın temel taşları arasında yer almaktadır.



Kapsayıcı Liderlik Yaklaşımı

TEMSA'da kapsayıcı liderlik, farklı deneyimlere, bakış açlarına ve çalışma biçimlerine sahip bireylerin bir arada değer gördüğü bir çalışma ortamını destekleyen temel bir liderlik yaklaşımıdır.

Çeşitliliğin ekip dinamiklerini ve karar alma süreçlerini güçlendirdiğine inanıyor; bu nedenle ekiplerimizi oluştururken farklı geçmişlere ve yetkinliklere sahip çalışanların bir arada yer almasına önem veriyoruz.

Kapsayıcı liderlik, çeşitliliğin varlığıyla birlikte, bu çeşitliliğin etkin biçimde değerlendirildiği bir ortamın oluşturulmasıyla mümkündür. Bu nedenle liderlerimizin ekip üyeleriyle çalışırken varsayımlardan kaçınarak açık iletişim kurmalarını, merakla dinlemelerini ve her katkıya alan açmalarını teşvik ediyoruz.

Kapsayıcı Liderlik Yaklaşımı

Kapsayıcılığın önündeki en önemli engellerden biri, farkında olmadan ortaya çıkabilen önyargılar ve otomatik varsayımlardır. TEMSA'da kapsayıcı liderliğin gelişebilmesi için bireylerin kendi davranışlarını, düşünce kalıplarını ve karar alma süreçlerini düzenli olarak gözden geçirmelerini destekliyoruz. Bu öz farkındalık, kapsayıcı kültürün günlük işleyişimizin doğal bir parçası haline gelmesini sağlar.

Kapsayıcı bir kurum kültürü oluşturmanın süreklilik gerektiren bir yolculuk olduğunun farkındayız. Bu nedenle, herkesin adil ve saygı gördüğü, fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği ve farklılıkların ekip performansına katkıda bulunduğu bir çalışma ortamını oluşturmak için somut adımlar atmaya devam ediyoruz. Kapsayıcı liderlik yaklaşımımız, bireylerin gelişimini ve kurumun uzun vadeli başarısını destekleyen stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır.

TEMSA'da kapsayıcı liderlik, insanların potansiyelini ortaya çıkaran, bireylerin kendilerini var edebildikleri ortamlar tasarlayan, farklılıkları ortak bir güç kaynağına dönüştüren ve geleceğe yön veren bir etki alanıdır. Bu anlayış, kurum kültürümüzün temelini oluşturur ve tüm liderlerimizin sorumluluğudur. TEMSA'da kapsayıcı liderliğin yapı taşlarını şu şekilde tanımlıyoruz:

→ Kendini Tanıyan Liderlik:

Kapsayıcı liderlik, önce kendini tanımayı, içsel yolculuğa alan açmayı ve kendi önyargılarını fark etmeyi gerektirir. Liderlerimizin, değerlerini gözden geçirdikleri, güçlü yanlarını kadar gelişim alanlarını da sahiplenebildikleri bir farkındalık yaklaşımını destekliyoruz. Bu içsel netlik, etrafındakilere güven veren liderliğin en önemli bileşenidir.

→ Bağlama Hakim Olan Liderlik:

Her liderin, içinde bulunduğu ortamın ritmini okuyabilmesini önemsiyoruz. Çevresindeki dinamikleri anlayan, büyük resmi görebilen, geleceğin gereksinimlerini bugünden tasarlayabilen, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının ihtiyaçlarının ve farklılıklarının farkında olan liderlik yaklaşımını TEMSA'nın dönüşüm gücü olarak görüyoruz.

→ Dinleyen ve Alan Açan Liderlik:

Kapsayıcı liderlik, tek bir sesin yön verdiği bir yapı yerine herkesin katkı sunduğu kolektif bir güç yaratır. TEMSA liderleri, dinlemeyi, merakı, soru sormayı ve ekiplerin kendi çözüm yollarını geliştirebilmeleri için alan yaratmayı merkeze alır. Bu yaklaşım, öğrenmeyi hızlandırır, sorumluluk duygusunu büyütür ve ekiplerin yaratıcılığını ortaya çıkarır.

→ Psikolojik Güvenlik Ortamı Oluşturmak:

Her liderin görevi, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebildiği bir çalışma ortamı oluşturmaktır. TEMSA'da liderlik, geri bildirim doğal bir süreç olduğu, hataların gelişim fırsatına dönüştüğü, farklı seslerin değer gördüğü bir ortam yaratma sorumluluğunu içerir. Bu güven, hem inovasyonu hem de yüksek performansı besleyen temel unsurdur.

→ Bugünden Geleceği Birlikte İnşa Etmek

TEMSA'nın liderlik yaklaşımı, gücün merkezde toplandığı geleneksel yapıların ötesine geçerek iş birliğini, empatiyi, katılımı ve ortak akı esas alan bir kültür yaratmayı hedefler. Liderliğin dönüşümü, kurumumuzun yenilik kapasitesini artıran ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen en önemli kaldıraçlardan biridir. Bugünden geleceği, geleceğin iş dünyasını birlikte inşa etmeyi önemseriz.

→ Farklılıkların Ortak Etkisini Güçlendirmek:

Liderlerimizin sorumluluğu, çalışan çeşitliliğini güçlendirmenin ötesinde her bir sesin katkısını gerçek anlamda sürece dahil edebilecek bir çalışma düzeni oluşturmaktır. Bir araya gelen farklı bakışların yarattığı etki, kapsayıcı liderliğin bilinçli adımlarıyla güç kazanır ve ortak üretim kapasitemizi ileri taşır.

İnsan Kaynakları Uygulamalarında Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

Adil, Şeffaf ve Kapsayıcı İşe Alım Yaklaşımı

TEMSA'da çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık adil ve kapsayıcı işe alım pratikleriyle başlamaktadır. Bu kapsamda, işe alım süreçlerinde önyargıyı azaltmak için adayları değerlendirmeden önce net kriterler belirleme ve nitelikli adaylardan oluşan çeşitli bir havuz oluşturma gibi temel uygulamaları benimsemekteyiz. İşe alım süreçlerinin her aşamasında eşit fırsat yaratmak, bilinçsiz önyargıların etkisini azaltmak ve aday değerlendirmelerinde şeffaflığı sağlamak bu yaklaşımın merkezinde yer alıyor. Çünkü biliyoruz ki bilinçsiz önyargılar, işe alım ve performans değerlendirme süreçlerinde adil kararlar alınmasını zorlaştırıyor. Örneğin, adayların isimleri, geçmişleri veya fiziksel özellikleri, yöneticilerin farkında olmadan belirli kişileri tercih etmesine yol açabilir. Bu tür önyargılar, adil bir işe alımın önüne geçerek yetenekli adayların dışlanmasına neden olmakla birlikte aynı zamanda organizasyonun genel başarısını da olumsuz etkiler. TEMSA olarak, bilinçsiz önyargılar konusunda farkındalığı artırmak için eğitim ve bilgilendirme programları yürütüyor, performans yönetiminde eşitlik, kapsayıcı teknoloji kullanımı ve esnek çalışma düzenlemeleriyle bu anlayışı tüm insan kaynakları uygulamalarında yaygınlaştırmaya devam ediyoruz.

TEMSA'da cinsiyetten bağımsız, nötr dil kullanımıyla hazırlanan ilanlar, farklı kanallardan erişim sağlayan kapsayıcı yöntemlerle destekleniyor. Yapılandırılmış mülakat süreçleri, adaylara eşit fırsatlar sunarken yöneticilerin önyargılardan arınmış, objektif kararlar almasına katkı sağlıyor.

Bu kapsamda işe alım süreçlerimizi daha adil ve kapsayıcı hale getirmek amacıyla başvuru formlarında cinsiyet seçeneğini kaldırdık ve fotoğraf eklemeyi opsiyonel hale getirdik. Bu adımlarla adayların yalnızca yetkinlikleri ve deneyimleri üzerinden değerlendirilmesini sağlayarak önyargısız, eşit fırsatlara dayalı bir seçim süreci yürütüyoruz. **Her adayın ve çalışanın adil, şeffaf ve kapsayıcı bir deneyim yaşadığı güvenli bir çalışma kültürü oluşturuyoruz.**

Adil ve kapsayıcı yaklaşımımızı güçlendirmek amacıyla, **TEMSA OnWays Oryantasyon Programı'na Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) eğitimini dahil ettik.** Bu modül, yeni TEMSA'luların daha ilk günden itibaren kapsayıcı kurum kültürümüzü tanımasını ve birlikte çalışma kültürünü güçlendirmesini hedeflemektedir.

Kariyer ve Yetenek Yönetimi

Kapsayıcı kariyer ve yetenek yönetimi yaklaşımımız, liderliği belirli rollere ya da unvanlara değil, potansiyel ve etki yaratma kapasitesine dayandırmaktadır. **TEMSA'da liderlik rolünün paylaşılması gerektiğine inanıyor, paylaşılan liderliğin önemini vurguluyoruz.**

Paylaşılan liderlik, gücün tek bir elde toplanmadığı, fikirlerin, sorumlulukların ve kararların ortak akılla şekillendiği bir liderlik anlayışıdır. TEMSA'da liderlik, unvandan çok etki yaratma biçimi olarak görülür. Bu yaklaşım, farkındalıkla kurulan güven ilişkileri ve dikkatle paylaşılan güç sayesinde ekiplerin doğal, sürekli ve kendiliğinden bir uyum içinde hareket etmesini sağlar. Bu nedenle çalışanlarımızın farklı yetkinliklerini görünür kılacak, gelişim alanlarını destekleyecek ve kariyer yolculuklarını adil biçimde şekillendirecek sistemler tasarlıyoruz. Böylece kariyer yollarında ihtiyaçları odağında gelişim fırsatlarına erişen çalışanlarımızın, iş süreçlerinde liderlik sorumluluğunu paylaşmasını destekliyoruz.

Her bireyin ihtiyaçlarının duyulduğu, karar süreçlerine katkı sunabildiği ve potansiyelini hayata geçirebildiği bu yapı, kapsayıcı liderlik kültürümüzün en güçlü göstergesini oluşturuyor. Çalışanlarımızın TEMSA bünyesinde keyifli ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, inovasyon kaslarının gelişmesi işe alımın ötesinde, çalışan gelişimini her aşamada destekleyen entegre bir ekosistem gerektirir. TEMSA, bu yaklaşımı benimseyerek, mesleki eğitimden yönetici liderliğine her çalışanı destekleyen bir dizi programla potansiyeli performansa dönüştürür.

Kariyer ve Yetenek Yönetimi

»»» TEMSA Road

TEMSA Road, çalışanların kariyer yolculuğunu desteklemek ve yetenek yönetiminde kapsayıcı bir yaklaşımı kurumsal bir ilkeye dönüştürmek amacıyla geliştirilen bütünleşik bir platformdur. Şeffaf performans yönetimi, adil değerlendirme ve etkili ödüllendirme sistemlerini bir araya getirerek her çalışanın potansiyelini görünür kılar.

Platform, düzenli kariyer görüşmeleriyle çalışanların güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve hedeflerini netleştirmelerine olanak tanır. Bu görüşmeler bireysel gelişim ile birlikte kurum genelinde stratejik yedekleme planlarını ve sürdürülebilir liderlik gelişimini de besler. TEMSA Road, her çalışanın katkısının değer gördüğü, gelişimin sürekli desteklendiği ve kariyer fırsatlarının eşit şekilde erişilebilir olduğu kapsayıcı bir yetenek ekosistemi oluşturur. ROAD görüşmeleri aynı zamanda Organizasyonel Başarı Planı (OBP) sürecinin düzenli olarak takip edilmesini ve gelişim alanlarının net biçimde izlenmesini sağlar.

»»» TEMPO

TEMSA'da kariyer gelişiminin merkezinde, çalışanların kendi yollarını çizebilmeleri fikri yer alıyor. Bu vizyonu hayata geçiren TEMPO, kurum içinde hareketliliği artıran ve herkesin eşit biçimde erişebileceği bir fırsat ağı sunuyor. eBa platformu üzerinden paylaşılan iç ilanlar sayesinde TEMSA'lılar, ilgi duydukları alanlarda yeni roller deneyimleyebiliyor, farklı ekiplerle çalışarak uzmanlıklarını derinleştirebiliyor. Düzenli olarak güncellenen ilan bülteni, her çalışanın potansiyeline uygun gelişim adımları atabilmesini kolaylaştırıyor.

»»» SAHOL Gelişim Programları

SAHOL Gelişim Programları, kapsayıcı kariyer yönetimi anlayışının güçlü bir yansımasını oluşturuyor. X-Celerate'ten X-Posure'a, I-Lead'den X-Lab'e uzanan bu programlar, farklı kademelerdeki çalışanlara potansiyellerini keşfetme, liderlik becerilerini geliştirme ve dönüşen iş dünyasında kendilerine özgü bir yol çizme fırsatı sunuyor.

Her bir program, topluluk içinde çeşitliliği ve fırsat eşitliğini güçlendirirken, katılımcılara stratejik düşünme, dijital liderlik, inovasyon ve çevik çalışma gibi geleceğin yetkinlik alanlarında gelişim imkanı sağlıyor. Bu bütüncül yapı sayesinde, herkesin kendi kariyer yolculuğunu şekillendirebildiği, çok sesli ve sürdürülebilir bir liderlik ekosistemi oluşturmaya devam ediyoruz. Her bir programın detaylarına [Sürdürülebilirlik Raporumuzdan](#) erişebilirsiniz.



Fırsat Eşitliği Yaklaşımı

İş yerinde fırsat eşitliği, tüm çalışanların gelişim, işe alım ve kariyer fırsatlarına yetkinlikleri, ilgi alanları ve potansiyelleri doğrultusunda adil biçimde erişebilmesini ifade eder. TEMSA'nın benimsediği bu yaklaşım, kapsayıcı ve adil bir çalışma ortamı oluşturma konusundaki kararlılığımızı yansıtır.

Fırsat eşitliği, yalnızca cinsiyet veya köken gibi geleneksel başlıklarla sınırlı değildir. Yaş ve nesil farklılıkları, engellilik, nöroçeşitlilik, cinsel yönelim, sosyoekonomik geçmiş, dini inançlar, milliyet ve ebeveynlik veya bakım sorumlulukları gibi birçok farklı kimlik, çeşitlilik ve yaşam deneyimi bu kapsayıcı çerçevenin bir parçasıdır. TEMSA'da tüm bu çeşitliliklerin güvenli, adil ve destekleyici bir çalışma ortamı içinde değerlendirilebilmesi için bütünsel bir yaklaşım benimsiyoruz. Fırsat eşitliğini şirket stratejimizin temel unsurlarından biri olarak ele alıyor; bu doğrultuda ölçülebilir hedefler belirliyor ve ilerlememizi şeffaf verilerle izliyoruz. Özellikle gelir yaratan ve STEM rollerinde kadın istihdamını artırmayı stratejik öncelik alanlarımızdan biri olarak görüyoruz. 2024 yılı itibarıyla gelir yaratan rollerde kadın yönetici oranımız %18, STEM alanlarındaki kadın çalışan oranımız ise %21'dir. Bu göstergeler, adil fırsatların kurumsal düzeyde takip edildiğinin ve geliştirildiğinin somut bir yansımasıdır.

Organizasyonumuzda doğrudan istihdam edilen kadın çalışanların oranı 2023 yılında %9 olarak gerçekleşirken bu oran 2024 yılında %11 seviyesine yükselmiştir. İlgili oran tüm kadrolu çalışanları kapsamakta olup, eşitlik ilkesine uygun bir değerlendirme sistemine dayanmaktadır. 2024 yılı itibarıyla üst yönetim seviyelerinde görev alan kadın çalışanlarımızın oranı %23 seviyesindedir. Ayrıca, Kurumsal yönetim yaklaşımımız, karar alma mekanizmalarında çeşitliliğin artırılmasını ve farklı bakış açılarının alan açılmasını hedeflemektedir. Yönetim kurulumuzda kadınların temsiliyetinin güçlenmesi hem kapsayıcı liderlik anlayışımızın hem de yönetim kalitemizin önemli bir göstergesidir. 2023 yılı itibarıyla yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı %16 olarak gerçekleşmiştir.

Kapsayıcı bir kültür oluşturmak tutarlı ve sistematik uygulamalarla mümkün olur. TEMSA'da fırsat eşitliğine yönelik tüm çalışmaların temelinde, her çalışanın güvenli, adil ve saygı duyulan bir ortamda çalıştığını hissetmesi yer alır. Bu doğrultuda süreçlerimizi sürekli gözden geçiriyor, ihtiyaçlara uygun çözümler geliştiriyor ve kapsayıcı uygulamalarımızı güçlendirmeye devam ediyoruz.

TEMSA Talent Station

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürünün temeli, yetenekleri şirkete kazandırma süreçlerinde atılmaktadır. TEMSA Talent Station yeni yetenekleri çekmek ve kuruma başarılı bir şekilde entegre etmek için stratejik bir araç olarak konumlanmaktadır. Program, farklı geçmişlere ve yetkinliklere sahip bireyleri bir araya getirerek TEMSA'nın çeşitli ve dinamik iş gücünü oluşturmasını desteklemektedir. Bu geniş yetenek havuzunun en dinamik gücünü ise gençler oluşturuyor. TEMSA, bugün en önemli liderleri olan gençler ile birlikte iş dünyasının dönüşümüne öncülük etmeye devam ediyor.



Geleceğin Yetenekleri

TEMSA, gençlerin dönüştürücü gücüne duyduğu inançla, gençlerle etkileşim kurabileceği Geleceğin Yetenekleri programını hayata geçiriyor. Bu sayede TEMSA gençlerden öğrenme alanını oluştururken bir yandan da gençlere sektörü yakından tanıma, yenilikçi fikirleriyle süreçlere katkı sunma ve gerçek projeler aracılığıyla yetkinliklerini geliştirme imkanı sağlıyor. TEMSA'nın gençlerin gücüne olan inancının en somut göstergesi, 2024 yılında işe alınan yeni çalışanların %76'sının 30 yaş altı gençlerden oluşmasıdır. Bu stratejik odak, TEMSA'nın Yinkader tarafından "Genç Yeteneklerin Favori Şirketi" ödülüne layık görülmesiyle dışarıdan da takdir toplamıştır. Ayrıca, gençlerin yenilikçi fikirlerini desteklemek amacıyla düzenlenen "Seninle İyi Gelecek" etkinliği ve Sabancı Gençlik Seferberliği'ne sağlanan katkılar, TEMSA'nın genç yeteneklere olan bağlılığını pekiştirmektedir. Proje ve uygulamaların detaylarına [Sürdürülebilirlik Raporumuzdan](#) erişebilirsiniz.

Kariyerde Engelleri Kaldırdık

TEMSA, "Kariyerde Engelleri Kaldırdık" projesini 10 yıldır kararlılıkla sürdürmektedir. Bu uzun soluklu taahhüt, şirketin fırsat eşitliği konusundaki samimi duruşunu yansıtmaktadır. Proje, bireysel fırsatlar yaratmanın ötesinde, engelli bireylerin iş hayatına adil katılımını desteklemek amacıyla sistemselsel ve kültürel engelleri dönüştürmeyi hedefliyor. Bu sayede, kapsayıcı bir çalışma ekosistemi oluşturma amacı kararlılıkla sürdürülmektedir. Proje ile ilgili detaylı bilgi 1. Bölümde ve [Sürdürülebilirlik Raporumuzda](#) yer almaktadır.

Otomotivin Güçlü Kadınları

TEMSA olarak, kadınların iş hayatında eşit fırsatlara erişimini desteklemek ve otomotiv sektöründe kadın istihdamının artırılmasına dikkat çekmek amacıyla "Otomotivin Güçlü Kadınları" projesini başlattık. Bu projeye, toplumsal cinsiyet kalıplarının ötesine geçerek kadınların daha az temsil edildikleri alanlarda güçlü bir şekilde var olmalarını teşvik ediyoruz. Özellikle mavi yaka kadın çalışanlarımızın ilham veren hikayelerini görünür kılmak ve daha geniş kitlelere ulaştırmak temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. Proje ile ilgili detaylı bilgi 1. Bölümde ve [Sürdürülebilirlik Raporumuzda](#) yer almaktadır.

Geleceğini Kuran Genç Kadınlar

Geleceğini Kuran Genç Kadınlar projesi, Sabancı Vakfı'nın desteği ve ilgili bakanlıklar ile UNDP iş birliğinde, eğitimde ve istihdamda yer almayan genç kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılımını artırmak amacıyla hayata geçirilmiştir. TEMSA olarak eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımımızla bu projeyi desteklemekten gurur duyuyoruz. Mentorluk, yetkinlik geliştirme, hibe ve istihdam fırsatlarıyla genç kadınların güçlenmesini desteklemeye devam ediyoruz. Projeye ilgili daha detaylı bilgilere ve haberlere, proje [web sitesi](#) üzerinden ulaşabilirsiniz.

TEMSA Hayal Ortakları

TEMSA çalışanlarının gönüllü katkılarıyla büyüyen "TEMSA Hayal Ortakları Derneği", 10 yıllık bir geçmişe sahip, köklü bir dernektir. Derneğin temel misyonu, çocukların güvenli alanlara, eğitime ve en temel hakları olan oyuna erişimini desteklemektir. Bu misyon doğrultusunda hayata geçirilen en güncel ve anlamlı projelerden biri, Hatay deprem bölgesindeki çocukların iyi oluşunu desteklemek amacıyla kurulan TEMSA Çocuk Oyun Parkı olmuştur. TEMSA Hayal Ortakları Derneği ile ilgili daha detaylı bilgi 1. Bölüm'de yer almaktadır.

Adasokağı Spor Kulübü ile Etki Odaklı İş Birliği

2022 yılında Adasokağı Spor Kulübü'ne karayolu ulaşım desteğiyle başlayan iş birliğimiz, kısa sürede gençlerin kariyer gelişimini güçlendiren bir programa dönüştü. Adasokağı Spor Kulübü iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz Kariyer Danışmanlığı Programında, kulüp oyuncularını TEMSA yöneticileriyle buluşturarak bire bir mentorluk imkanı sunduk ve onların geleceğe daha güçlü adımlar atmalarına katkıda bulduk. Bu çalışmalarımız, 2023 Kadın Dostu Markalar Farkındalık Ödüllerinde "Spor, Sanat, Bilim ve Eğitim Alanlarında Kadınların ve Kız Çocuklarının Desteklenmesi" kategorisinde ödüle layık görüldü.

Eğitim Kurumlarıyla Kapsayıcı İş Birlikleri

TEMSA, eğitimde fırsat eşitliğini ve gençlerin kariyer gelişimini desteklemek amacıyla çeşitli eğitim kurumlarıyla kapsayıcı iş birlikleri yürütmektedir. Öne çıkan projeler şunlardır:

- C4Edu Projesi: Atık malzemelerin köy okulları için STEM laboratuvarlarına dönüştürülmesiyle, çocukların bilim ve teknolojiye erişimi sağlanmaktadır.
- TEMSA ART Projesi: Üretim sahasındaki atıkların sanat eserine dönüştürülmesiyle elde edilen gelirin, imkanlara erişimi kısıtlı okullara laboratuvar malzemesi temin etmek için kullanıldığı döngüsel ve sürdürülebilir bir finansman modeli oluşturulmuştur.
- Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi İş Birliği: TEMSA Sürdürülebilirlik Müdürlüğü, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Hayal Ortakları Derneği iş birliğiyle yürütülen bu çalışma kapsamında, TEMSA'nın tehlikesiz atıkları eğitim materyallerine ve STEM laboratuvar ekipmanlarına dönüştürülerek ileri dönüşümün etkili bir örneği hayata geçirildi. Üniversite öğrencilerinin yetkinlik gelişimini destekleyen bu uygulama, aynı zamanda imkanlara erişimi kısıtlı bölgelere gönderilen materyallerle eğitimde fırsat eşitliğine katkı sundu. Bu iş birliği, Materyal Geliştirme dersinin bir parçası haline getirilerek her yıl devam edecek ve uzun vadeli bir etki yaratmayı sürdürecektir.

Performans Değerlendirmesi

TEMSA için performans yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşmayı sağlayan, çalışan gelişimini destekleyen ve yüksek performans kültürünü besleyen stratejik bir araçtır. Bu felsefemiz aşağıdaki temel başlıklar üzerine kuruludur:

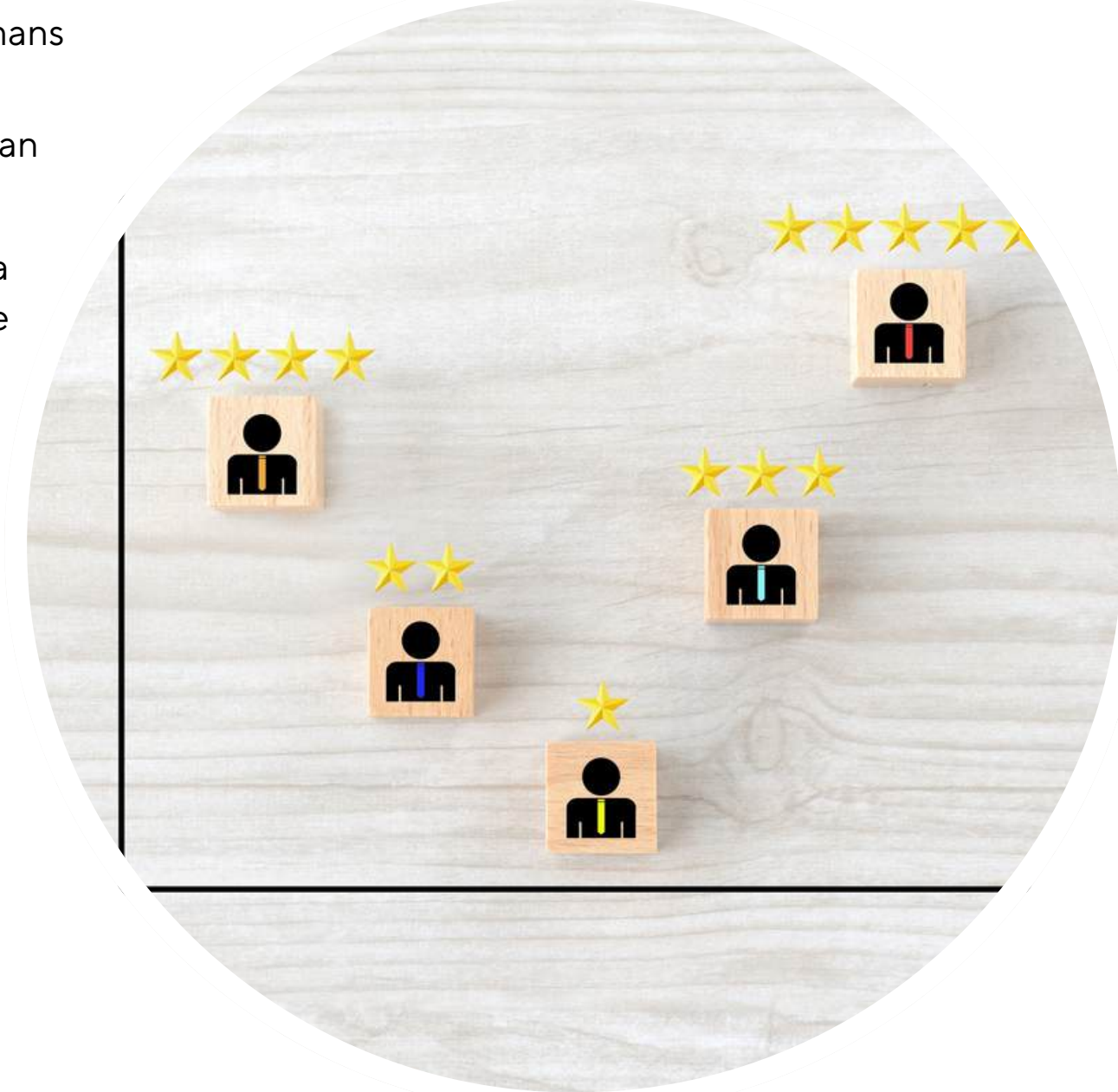
- **Stratejik Hedeflerle Uyum:** Tüm çalışanlarımızın kurumsal stratejik hedeflere odaklanmasını ve bu hedeflere doğrudan katkı sağlayarak ortak başarıyı yönlendirmesini güvence altına alıyoruz.
- **Yüksek Performans Kültürü:** Yüksek performansı besleyen, takdir eden ve sürdürülebilir kılan bir çalışma kültürü inşa ediyoruz. Bu süreçte psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir çalışma ortamı tasarlıyor, çalışanlarımızın güvende hissettiği ortamlarda çalışırken yaratıcı yaklaşımları ve etkisi yüksek işler üretmelerini destekliyoruz.
- **Şeffaflık ve Objektiflik:** Tüm değerlendirme süreçlerimizin şeffaf, adil ve objektif kriterlere dayanmasını sağlayarak çalışan güveninin temelini oluşturuyoruz.
- **Gelişim Odaklılık:** Sistemimizi, çalışanlarımızın hem profesyonel hem de kişisel gelişimlerine yatırım yaparak potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını destekleyecek şekilde tasarladık.

Perfx adını verdiğimiz dijital performans yönetim sistemimiz, bu yaklaşımımızı hayata geçiren modern ve katılımcı bir platformdur. Süreç, yıl boyunca devam eden dinamik bir yapıya sahiptir. Sistem, şeffaflığı ve çalışan katılımını en üst düzeyde tutacak şekilde tasarlanmıştır.

Perfx sistemi, yıl boyunca devam eden üç temel aşamadan oluşur:

- 1. Hedef Belirleme:** Beyaz yaka çalışanlarımız, her yılın başında bireysel hedeflerini kurumsal hedeflerle uyumlu bir şekilde sisteme girer.
- 2. Sürekli Performans Takibi:** Yıl boyunca çalışanlarımız hedeflerini güncelleyebilir, yeni hedefler ekleyebilir ve yöneticilerinden geri bildirim veya değerlendirme toplantısı talep edebilir.
- 3. Yıl Sonu Değerlendirme:** Yıl sonunda birinci yöneticinin yaptığı değerlendirme, objektifliği sağlamak amacıyla ikinci yöneticinin onayıyla tamamlanır.

Performans yönetim sistemimiz, çalışanlarımızın kariyer yolculuklarını ve refahlarını doğrudan etkileyen somut çıktılar da üretir. Sistem, çalışanlarımızın kariyer gelişimini doğrudan destekler. Yüksek performans gösteren çalışanlarımıza, şirket içinde kariyer gelişim fırsatları sunulur.



Potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla, kişiye özel eğitim ve gelişim planları ile çalışanlarımız desteklenirler. Performans yönetimi, adil ve dengeli bir ücretlendirme sisteminin temelini oluşturur. Bu yapısal yaklaşım, cinsiyet veya sosyoekonomik durum gibi faktörlerden kaynaklanabilecek eşitsizlikleri ortadan kaldırmada kilit rol oynar.

Eğitim ve Gelişim

TEMSA'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) eğitimleri, kurumsal gelişim kültürünün önemli bir parçasıdır. Bu eğitimler, çalışanların birlikte çalışma biçimini güçlendirmekte, birbirlerinin farklılaşan ihtiyaçlarını anlamaya alan açmakta, karar süreçlerinde daha adil ve şeffaf bir yapı kurulmasına katkı sağlamaktadır. ÇEK eğitimleri günlük iş döngümüzde gözden kaçırdığımız veya farkında olmadığımız riskleri ve fırsatları görmemizi kolaylaştırmaktadır. Hangi süreçlerin farklı ihtiyaçlara sahip çalışanlar için erişimi zorlaştırdığını, hangi alışkanlıkların ekip içinde fırsat eşitsizliği yarattığını görünür kılan bu eğitimlerimiz sayesinde ekipler daha sistemli, daha güvenli ve daha verimli çalışmaktadır.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Bilinçsiz Önyargı Eğitimleri:

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve bilinçsiz önyargılar konusunda çalışan farkındalığını artırmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık bakış açısını kurum kültürümüze entegre etmek için stratejilerimizi sürekli geliştiriyoruz. Bilinçsiz önyargıların azaltılması ve fırsat eşitliğinin sağlanması için en iyi küresel uygulamaları benimsemek ve iç stratejilerimizi zenginleştirmek amacıyla Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) bünyesindeki Çeşitlilik ve Kapsayıcılık atölyelerine aktif katılım gösteriyoruz. Bununla birlikte TEMSA bünyesinde tüm çalışanlarımıza bilinçsiz önyargı ve toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerini istisnasız olarak sağlıyoruz.

TEMSA Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Çalıştayları:

ÇEK vizyonumuz etrafında ortak bir anlayış oluşturmanın en etkili yollarından birinin kolektif öğrenme olduğuna inanıyoruz. Bu amaçla, farkındalığı artırmak ve ortak akıl üretmek üzere çalıştaylar ve webinarlar organize ediyoruz. Bu uygulamalar, kurumsal ÇEK vizyonumuzun çalışanlarımızın katılımıyla tartışıldığı ve kolektif olarak geliştirildiği bir alan sunmaktadır. Bu katılımcı platformlar, 2024 yılında yayınladığımız Çevik Manifesto'muzun ruhunu yansıtarak, çalışanlarımızın birlikte öğrenmesini, üretmesini ve kültürel dönüşümümüze doğrudan yön vermesini sağlayan bir zemin oluşturmaktadır. Çalıştaylarda bir araya gelen TEMSA çalışanları, mevcut ÇEK çalışmalarını ve gelecek projeksiyonunu çalışanların ihtiyaçları, iş dünyasının dönüşümü ve ÇEK gündemi kapsamında değerlendirmektedir. Elde edilen somut çıktılar TEMSA uygulama ve yaklaşımlarına entegre edilmektedir.

Veri Toplama Yöntemlerimiz

TEMSA olarak kapsayıcılık yolculuğumuzu, çalışanlarımızdan ve paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimlerle şekillendiriyoruz. Her bir geri bildirim, kültürümüzü daha kapsayıcı ve adil bir yapıya dönüştürmemizde bize yön veriyor. Bu kapsamda veri toplama süreci bizim için güven, etik ve şeffaflık ilkelerimizin doğal bir bileşenidir. Bu nedenle topladığımız her veriyi, çalışanlarımızın haklarını, mahremiyetini ve güvenliğini koruma sorumluluğuyla değerlendiriyoruz.



Bu yaklaşım sayesinde, kapsayıcılık çalışmalarımızı veri temeline oturttuk ve sürekli geliştiriyor, aynı zamanda çalışanlarımızın ve paydaşlarımızın bize duyduğu güveni de teminat altına almayı amaçlıyoruz. Performansımıza ilişkin temel göstergeleri ve ilerlemeleri, her yıl yayınladığımız sürdürülebilirlik raporlarımız aracılığıyla tüm paydaşlarımızla şeffaf biçimde paylaşıyoruz.

Bölüm 3

Gelecek Vizyonu



TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Gelecek Vizyonu

TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık yolculuğu, mevcut güçlü yönleri ile birlikte önümüzdeki yıllar için daha geniş bir dönüşüm perspektifinin başlangıç noktası olarak ele alınıyor. Bu vizyonun merkezinde, TEMSA'nın sektör ve ekosistem genelinde kapsayıcılık odağında referans gösterilen bir paydaş haline gelmesi hedefi yer alıyor.

Kısa vadede, kurum içinde ÇEK'in temelini oluşturan politika ve prosedürlerin kurumsal hafızada yaygınlaşması ve tüm paydaşlar tarafından bilinir hale gelmesi öncelikli adımlardan biri. Bu kapsamda, ÇEK odak alanında farklı eğitimlerinin tüm kademelerde yaygınlaştırılması, eğitim sonrası gelişimin izlenmesi ve bilgi düzeyi ölçümlerinin yapılması, kültürel dönüşümü ölçülebilir ve izlenebilir bir yapıya kavuşturmayı hedefliyor.

Bu vizyonun önemli bileşenlerinden biri, fiziksel ve dijital çalışma ortamlarının kapsayıcı şekilde yeniden düşünülmesi. Ofislerin ve üretim alanlarının erişilebilirlik açısından değerlendirilmesi, engelli bireyler için fabrikadaki alanların erişilebilir hale getirilmesi, yemekhane, tuvalet, emzirme odası, soyunma odası gibi alanların farklı ihtiyaçlar gözetilerek düzenlenmesi, kapsayıcılığı mekansal boyutta da somutlaştırmayı amaçlıyor. İstihdam yaklaşımımızda, farklı deneyim ve geçmişlerden gelen yeteneklerin temsiliyetini güçlendirmeyi ve herkes için eşit fırsatlara erişimi desteklemeyi stratejik bir öncelik olarak ele alıyoruz.

Üst yönetimde yönetici seviyesinde kadın sayısının artırılması ve mavi yakada kadın istihdamı için üniversiteler, meslek liseleri ve STK'larla iş birliği yapılması, bu vizyonun somut adımları arasında yer alıyor.

TEMSA, engelli bireylerin iş gücündeki temsilinin güçlenmesi hedefiyle uyumlu, kapsayıcılığı içeren bir istihdam anlayışını benimsiyor. Orta ve uzun vadede, TEMSA'nın vizyonu, tedarikçileri, bayileri, iş ortaklarını ve desteklediği eğitim kurumlarını da kapsayan bir ekosistem yaklaşımını içeriyor. Tedarikçi seçiminde ÇEK kriterlerinin daha net hale getirilmesi, çocuk işçiliği ve kayıt dışı istihdam konusunda sıfır tolerans yaklaşımının güçlendirilmesi, kapsayıcı uygulamalar geliştiren iş ortaklarının teşvik edilmesi bu bakış açısının temel taşlarından.

Uzun vadeli hedefler arasında, tedarikçilerle ÇEK odağında ortak projeler yürütmek, bu alanda iyi uygulama örnekleri geliştirmek ve paydaşların da bu dönüşüm yolculuğuna aktif katılımını sağlamak bulunuyor.

Vizyonun önemli bir boyutu da ölçüm, veri ve teknoloji ile ilgili. Bu nedenle ÇEK kapsamında veri toplama altyapısının güçlendirilmesi, ücret eşitliği, terfi oranları, kadın ve engelli istihdam oranları, çalışan bağlılığı ve kurum kültürü anketleri gibi göstergelerin sistematik olarak izlenmesi planlanıyor.

Gelişmiş analitik araçlarla bu verilerin düzenli analiz edilmesi, eğilimleri ve risk alanlarını görmeyi mümkün kılacak. Aynı zamanda ÇEK içerikli bültenler, iç iletişim kampanyaları ve paydaşlara yönelik raporlamalar ile şeffaflık ve hesap verebilirlik güçlendirilecek.

Geleceğe dönük vizyonun en önemli adımında, aidiyet ve çalışan deneyimi yer alıyor. Hedef, her çalışanın kendini değerli, görülen ve dinlenen hissettiği; geri bildirimlerin daha etkin, şeffaf ve çift yönlü işlendiği bir iklim yaratmak.

Açık kapı uygulamaları, tersine mentörlük programları ve ÇEK kültürü alışkanlıklarını destekleyen liderlik eğitimlerinin geliştirilmesi, bu iklimin önemli yapı taşları arasındadır. Fırsat eşitliğini TEMSA kültürünün temel odaklarından biri olarak görüyor, bu alandaki kararlılığımızla bugün olduğu gibi gelecekte de tercih edilen bir işveren olmayı sürdürmeyi hedefliyoruz. Dönüşen dünya ile birlikte, daha kapsayıcı ve adil bir çalışma geleceği için iş modellerimizi sürekli olarak yeniden tanımlıyoruz.

Elektrifikasyon ve alternatif yakıtlara odaklı geleceğe yönelik dönüşümümüz yenilikçi çözümler gerektiriyor. Kapsayıcı kültür vizyonumuz da yeni düşünme biçimlerini, farklı deneyimlerin bulunduğu bir yaratıcılık alanını zorunlu kılıyor.

Bu yolculukta TEMSA, ilham veren fikirleri teşvik eden, çeşitliliği stratejik bir değer olarak sahiplenen ve her bir bakış açısının kuruma güç kattığı bir ekosistem yaratmayı amaçlıyor.

TEMSA'nın Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Gelecek Vizyonu

Dönüşüm Yolculuğunun Yeni Aşaması

TEMSA'da Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık yolculuğumuzu, bugün sahip olduğumuz güçlü temeller üzerine inşa ettiğimiz ve önümüzdeki yıllar için çok daha geniş bir dönüşümün başlangıç noktası olarak ele alıyoruz. Bu vizyonun odağında, TEMSA'nın tüm ekosistemde kapsayıcılık alanında örnek gösterilen, güvenilir ve ilham veren bir paydaş haline gelmesi yer alıyor.

Kurumsal Temellerin Güçlendirilmesi

Kısa vadede önceliğimiz, ÇEK yaklaşımını oluşturan politika ve prosedürlerin kurumsal hafızada güçlü bir yer edinmesi ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesidir. Bu amaçla:

ÇEK odağındaki eğitimlerin tüm kademelerde yaygınlaştırılması,

Eğitim sonrası öğrenmenin ve gelişimin düzenli olarak ölçülmesi,

Kurum genelindeki bilgi düzeyinin izlenebilir hale getirilmesi ÇEK odaklı dönüşümün hem ölçülebilir hem de kalıcı ve gelişen bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır.

Kapsayıcı Çalışma Ortamlarının Tasarlanması

Vizyonun temel bileşenlerinden biri, fiziksel ve dijital çalışma ortamlarının herkes için erişilebilir ve kapsayıcı şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bu doğrultuda:

Ofis ve üretim alanlarının erişilebilirlik açısından değerlendirilmesi,

Engelli bireylerin tüm çalışma alanlarında erişilebilir ve kapsayıcı bir deneyime erişmesi,

Yemekhane, tuvalet, emzirme ve soyunma odaları gibi alanların farklı ihtiyaçlara göre düzenlenmesi kapsayıcılığın mekansal boyutta da somutlaşmasını amaçlar.



Kapsayıcı İstihdam ve Temsiliyet

TEMSA, farklı deneyim ve geçmişlerden gelen tüm yeteneklerin eşit fırsatlarla temsiliyetini güçlendirmeyi stratejik bir öncelik olarak ele alır. Bu kapsamda:

- Üst yönetim ve karar mekanizmalarında kadın sayısının artırılması,
- Mavi yaka kadın istihdamı için üniversiteler, meslek liseleri ve STK'larla iş birliklerinin geliştirilmesi,
- Engelli bireylerin iş gücüne katılımını destekleyen kapsayıcı bir istihdam kültürünün benimsenmesi vizyonunun somut adımları arasındadır.

Ekosistem Genelinde Kapsayıcı Dönüşüm

Orta ve uzun vadede TEMSA'nın vizyonu, sadece kurum içi uygulamalarla sınırlı değildir; tedarikçileri, bayileri, iş ortaklarını ve desteklediği eğitim kurumlarını da kapsayan bütünsel bir ekosistem yaklaşımı içerir. Bu çerçevede:

- Tedarikçi seçim kriterlerinde ÇEK göstergelerinin netleştirilmesi,
- Çocuk işçiliği ve kayıt dışı istihdam konularında sıfır tolerans yaklaşımının güçlendirilmesi,
- Kapsayıcı uygulamalar geliştiren iş ortaklarının teşvik edilmesi,
- Tedarikçilerle ortak ÇEK projeleri ve iyi uygulama örnekleri geliştirilmesi TEMSA'nın etki alanını genişleten bir dönüşüm yaratacaktır.

Veri, Ölçüm ve Teknoloji ile Güçlenen Şeffaflık

Vizyonun kritik bileşenlerinden biri, veri temelli karar alma kültürünün güçlendirilmesidir. Bu doğrultuda:

- Ücret eşitliği, terfi oranları, kadın ve engelli istihdamı gibi göstergelerin sistematik olarak izlenmesi,
- Çalışan bağlılığı ve kurum kültürü anketlerinin düzenli ölçümü,
- Gelişmiş analitik araçlarla eğilimlerin, risk alanlarının ve fırsatların görünür kılınması,
- İç iletişim kampanyaları ve raporlamalarla şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması geleceğe dönük güçlü bir veri altyapısı oluşturacaktır.

Aidiyet ve Çalışan Deneyiminin Güçlendirilmesi

Gelecek vizyonunun merkezinde, her çalışanın kendini değerli, duyulan ve görülen hissettiği bir kurum kültürü yaratmak vardır.

Bu amaçla:

- Açık kapı uygulamalarının güçlendirilmesi,
- Tersine mentörlük programlarının yaygınlaştırılması,
- Kapsayıcı liderlik alışkanlıklarını destekleyen eğitim modellerinin geliştirilmesi TEMSA'nın çalışan deneyimini üst seviyeye taşıyacaktır.

Elektrifikasyon ve Mobilite Odaklı Gelecekle Uyumu Destekleyen Kapsayıcı Kültür

Elektrifikasyon ve mobilite odaklı geleceğe geçiş, teknolojik dönüşümü ve farklı bakış açılarını bir araya getiren, yenilikçi düşünme biçimlerini besleyen bütünsel bir kültürel dönüşüm gerektirir.

TEMSA'nın bu alandaki vizyonu:

- İlham veren fikirleri teşvik eden,
- Çeşitliliği stratejik bir değer olarak gören,
- Her perspektifin kuruma güç kattığı bir ekosistem sunmaktır.

Bu doğrultuda TEMSA, çeşitliliği stratejik bir güç olarak sahiplenen, kapsayıcılığı iş yapış biçiminin ayrılmaz bir parçası haline getiren ve her bireyin geleceği birlikte şekillendirdiği bir çalışma kültürünü kararlılıkla inşa etmeye devam edecektir.

Kaynakça

Aycan, Z. (2021). *Yeni Nesil için Liderlik: Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Dönüşüm*. İstanbul: Doğan Kitap.

Deloitte. (2025). *Women at Work 2025: A Global Outlook*.

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html>

Deloitte. (2022). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu*.

<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/tr/tr/docs/services/consulting/2024/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf>

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*.

Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders – 2025 Report*. Gallup, Inc.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Hewlett, S. A., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). *How Diversity Can Drive Innovation*.

International Labour Organization. *Global Wage Report 2024/25: Is wage inequality decreasing globally?*

<https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/global-wage-report-2024-25-wage-inequality-decreasing-globally>

International Labour Organization (2019). *Women in Business and Management: The business case for change*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

McKinsey & Company. (2024). *Women in the Workplace*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

OECD (2025). *Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/gender-equality-in-a-changing-world_5a0af5ef/e808086f-en.pdf

Sümer, H. C., Acar, F. P., & Ok, A. B. (Eds.). (2022). *İş’te Kötü Muamele: Türleri, Kültüre Özgü Yönleri ve Müdahale Yöntemleri*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Syed, j. Ve Özbilgin M.; *Farklılıkların Yönetimi ve Kapsayıcılık,2022*

UN Women (2021). *Women’s Empowerment Principles – A snapshot of 350 companies in the G7*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2021/Womens-Empowerment-Principles-A-snapshot-of-350-companies-in-the-G7-en.pdf>

World Economic Forum. (2025). *Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2025*. <https://www.weforum.org/publications/diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2025/>

World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>

İLETİŞİM

TEMSA SKODA SABANCI Ulaşım Araçları A.Ş.
Sarıhamzalı Mahallesi Turhan Cemal Beriker Bulvarı
No:563/A 01110 Seyhan/ADANA

Rapor İletişimi

surdurulebilirlik@temsa.com
hr.team@temsa.com

Raporlama Danışmanı

COD Value Sustainability Consulting

YASAL UYARI

TEMSA ve TEMSA'nın tüm seviyelerinde görev alan yöneticileri, çalışanları ve raporun üretiminde katkıda bulunan diğer tüm şahıslar ve kurumlar, bu Rapor 'da yer alan bilgilerin kullanımı nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumlu tutulamazlar. Rapor'a ilişkin başta fikri mülkiyet hukukundan kaynaklanan haklar olmak üzere, tüm haklar TEMSA' ya aittir. Rapor, dijital ortamda hazırlanmıştır ve basılmamıştır.