PY
POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

MART 2024 | SAYI 108

ODAĞINDA İNSAN VAR
peryön

2024'te insan kaynaklarına yön verecek trendler

- "Sürdürülebilirlik ve etik yönetim için kadınların liderliğine ihtiyaç var"
  HANDE YAŞARGİL
- "Geçmişin stratejileri ve davranışları bugün işe yaramıyor"
  MICHAEL ENSSER
- TürkTraktör "çevikleşti" Büyük Ödülü kazandı
  CEREN ERTEM ÇİMEN
- Tosunoğlu Tekstil, insan kaynaklarını "mühendislik" yaklaşımıyla yönetiyor
  DERYA TOSUNOĞLU

Pluxee ile Ramazan demek, çalışanlarınıza bolluk, bereket demek!

Ramazan yardımlarınızı size operasyonel kolaylık sağlayan Pluxee ile yapın, hem çalışanlarınıza 25.000'den fazla noktada alışveriş fırsatı hem de iş yerinize %45 vergi avantajı sağlayın.

Sodexo'nun yeni hali **Pluxee!**

pluxee

4
SÖYLEŞİ
"Geçmişin stratejileri ve davranışları bugün işe yaramıyor"

Michael Ensser
Egon Zehnder Küresel Yönetim Kurulu Başkanı

8
DOSYA
2024'te insan kaynaklarına yön verecek trendler

20
SÖYLEŞİ
TürkTraktör çevik dönüşümü ile Büyük Ödül'ü kazandı

Ceren Ertem Çimen
TürkTraktör İnsan, Kültür ve Dönüşüm İş Lideri

22
SÖYLEŞİ
Tosunoğlu Tekstil, insan kaynaklarını "mühendislik" yaklaşımıyla yönetiyor

Derya Tosunoğlu
Tosunoğlu Tekstil İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri Müdürü

24
SÖYLEŞİ
Şirketlerin dijital dönüşümüne liderlik eden EDM, her yıl 25 bin ağacı kesilmekten kurtarıyor

Özcan Ermiş
EDM Bilişim Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri İcra Kurulu Başkanı

30
SÖYLEŞİ
Sürdürülebilirlik ve etik yönetim için kadınların liderliğine ihtiyaç var

Hande Yaşargil
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) Başkanı

YAZARLAR

34 **Necdet Kenar**
Uzman Yorumu

38 **Ahmet Bal**
İnsan Odağında Sürdürülebilirlik

43 **Prof. Dr. Erdem Özdemir**
Güncel İş Hukuku

44 **Arzu Pınar Demirel**
Çeşitliliğin Yolculuğu

45 **Oytun Önder**
Konuk Yazar

46 **Cem Sezgin**
Stratejik İK

48 **Senem Birim**
HR Tech

BÖLÜMLER

7 Türkiye'de şirketlerin yüzde 54'üne göre en büyük zorluk YETENEK KITLIĞI

32 ARAŞTIRMA
İş arayanların yüzde 50'si yapay zekâdan yararlanıyor

33 HABER
Her beş çalışandan biri şiddet ve tacize maruz kalıyor

40 ARAŞTIRMA
Çalışanların yüzde 44'ü bir yıl içinde iş değiştirmeyi düşünüyor

49 ÜYELERDEN
Özlem Kar
Boehringer Ingelheim İlaç Tic. A.Ş. Head of HR
Tuğba Çakır Özbekçi
Çamsan Ordu İK ve İdari İşler Direktörü

50 PERYÖN'den
"Operasyonel işlerin yüzde 80'i üretken yapay zekâdan etkilenecek"

53 PERYÖN'den
Kitaplık – Bookinton desteğiyle

54 ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Ebru Taşcı Firuzbay

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 3 Aylık

Danışma Kurulu
Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç, Günseli Özen
Serdar Kalaycıoğlu, Ezgi Atabilen, Sinem Sonuvar Birbilen

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Ebru Taşcı Firuzbay

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Arzu Pınar Demirel
Banu Aydoğan
Prof. Dr. Erdem Ozdemir
Necdet Kenar
Mürsel Çavuş

Yapım
Mineral Medya
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com
Reklam Satış ve Rezervasyon
Mineral Medya
info@mineralmedya.com
Tel: 0212 258 55 59

Dergi Yönetim Yeri
PERYÖN, Barbaros Mahallesi, Nida Kule Güney
Mor Sümbül Sokağı, No:7 HANSPACES
34750 Ataşehir/İstanbul

PY (Popüler Yönetim) Dergisi, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) adına Mineral Medya Organizasyon Danışmanlık İletişim Sanayi ve Dış Ticaret Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır.

PY'de yayınlanan yazı, fotoğraf ve konuların tüm hakları ve PY logosu PERYÖN'e aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

Dergide yer alan yazılardaki görüşler, sadece yazarlarına aittir. ISSN 1305-2659

peryön akademi

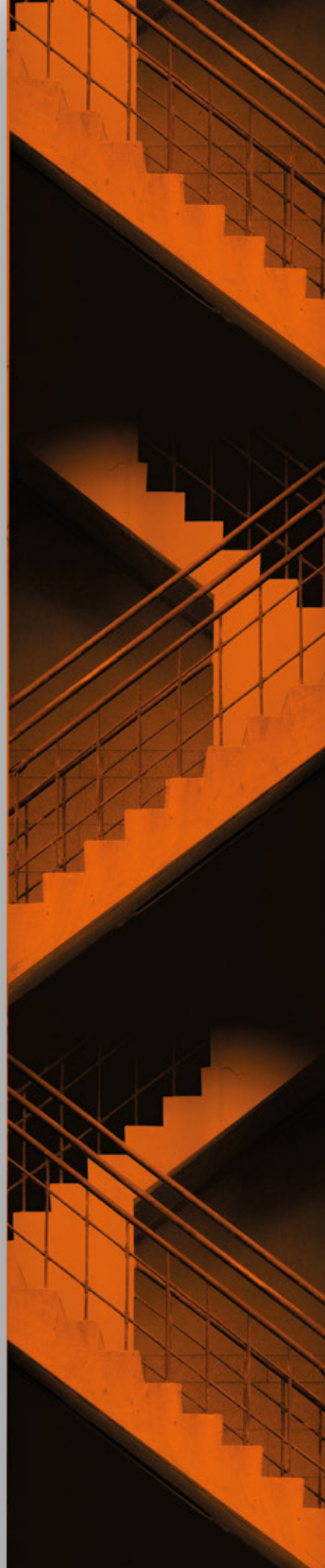
Kurumsal Eğitimler & Sertifika Programları

Derneğimiz çatısı altında **16 yıldır** mesleki yetkinliklerin geliştirilmesine destek vermek amacıyla **PERYÖN Akademi** bünyesinde 30'a yakın akredite eğitmenimiz ile ihtiyaca yönelik **100'e yakın başlıkta eğitimler veriyoruz.**

Hem genel katılıma açık eğitimler hem de deneyimsel öğrenme metodu ile kurumlara özel kurumsal eğitim çözümleri sunuyoruz.

Eğitim programlarına katılanların, **ilgili alanda uzmanlık kazanma** yolunda büyük adımlar atmasını, uzman oldukları alanda ise ileri **farkındalık kazanarak** aldıkları **sertifikalar ile sektöre yön veren bireyler** haline gelmesini hedefliyoruz.

www.peryon.org.tr/akademi
akademi@peryon.org.tr
0 (216) 368 00 79



İK'nın 2024 trendleri önceliklerimizi belirleyecek

Ebru TAŞCI FİRUZBAY
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Sevgili PY Dergi Okuyucuları,

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında değişim hızı artarak devam ederken, iş dünyasında da trendlerin izlenmesi ve şirketlerin stratejik planlamalarına entegre edilmesi giderek daha kritik bir hale geliyor. Tüm bu değişimin etkisiyle iş dünyasının karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar da farklılaşırken, İK profesyonellerinin rol ve sorumlulukları da yeniden şekilleniyor. PY Dergi'nin 108'inci sayısında dijital dönüşümü odağımıza alarak bu değişime liderlik edebilmek için yeni stratejilere yön veren "2024 İnsan Kaynakları Trendleri"ne yer verdik.

2024 yılında teknoloji, İK süreçlerinde gücünü ve etki alanını artırmaya devam edecek. Gartner'ın 40 ülkede 500'den fazla İK profesyoneli ile yaptığı "2024 Öncelikleri" araştırmasında, İK uygulamalarındaki teknoloji kullanımı ilk 5 sırada yer alıyor. Buna göre, yöneticilerin yüzde 60'ı halen teknolojik gelişmelerin etkisi hakkında kararsız kalırken, yüzde 56'sı mevcut stratejilerin ve sahip oldukları teknolojik çözümlerin geleceğin iş ihtiyaçlarıyla örtüşmediği konusunda hemfikir.[1]

Pandemi sonrası hızla artan teknolojik gelişmelerin etkisiyle birçok şirket; uzaktan, hibrit ve haftada 4 gün çalışma sistemlerine geçiş yapmaya başladı. Yapay zekânın yaygın kullanımı ile birlikte şirketler artık kurumsal performans, üretkenlik ve istihdam konularındaki süreci çok daha net değerlendirebiliyor.

Youthall tarafından yapılan ve 125 insan kaynakları profesyonelinin katılımıyla gerçekleşen "Türkiye'de İK'nın Geleceği: 2024 İK Trendleri Araştırması"nın sonuçları da bize hibrit çalışma sisteminin iş dünyasında yaygınlaşmaya devam ettiğini ve güçlendiğini gösteriyor. İK profesyonellerinin yüzde 88'i hibrit çalışma modelinin verimliliği artırdığını, yüzde 75,2'si esnek çalışma saatleri sunarak iş-yaşam dengesini sağladığını, yüzde 64,8'i ulaşım stresini azaltırken konforu artırdığını düşünüyor.

Yapay zekânın İK süreçlerine etkisi

Araştırma, ülkemizde insan kaynakları yönetimi ve işe alım süreçlerinde, aynı zamanda eğitim ve gelişim odaklı uygulamalarda yapay zekânın etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığını da gösteriyor. Katılımcıların yüzde 53,6'sı, yapay zekâ uygulamalarının işe alım ve yerleştirme süreçlerinde yaygın olarak kullanıldığını, yüzde 44'ü ise eğitim ve gelişim desteği sunan uygulamalarda yapay zekânın etkisine dikkat çekiyor. Elbette yapay zekâ ile birlikte güvenirlik de yeni bir tartışma konusu oldu. Katılımcıların yüzde 36'sı, işe alım ve yerleştirme alanında kullanılan yapay zekâ teknolojisini güvenilir bulurken, yüzde 49,6'sı belirsizlik ve endişe yaşıyor. Yapay zekâ; kurumların verimliliğini artırmak, İK süreçlerini daha etkin hale getirmek ve rekabet avantajı elde etmek için bir araç olmasının yanında, çalışanların yetenek yönetimlerini geliştirmesine ve performanslarını artırmasına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte işe alım süreçlerine entegre edilen yapay zekâ araçları ile yapılan tarafsız değerlendirmelerin, özellikle fırsat eşitliği ile çeşitlilik ve kapsayıcılık başlıklarında kurumlara önemli katkıları olacağını da söyleyebiliriz. İK profesyonelleri olarak bizler de bu dijital araçları güçlü ve pozitif taraflarıyla ele almalı ve süreçlerimize entegre ederek iş gücümüzün gelişimi için dönüşebilmeliyiz.

Dijital dünya ile sağlanan hızlı, her an erişilebilir olma ve süreci her noktasında görüntüleyebilme gibi pozitif müşteri deneyiminin bir benzerini kurumlarımızda çalışanlarımız için de sağlayabilmeliyiz. İK profesyonellerinin öngörüleri de bu tespiti kanıtlar nitelikle. Youthall araştırmasına göre; yüzde 28'lik dilimle 2024 yılı için İK yetkililerinin yoğunlaşması gereken en önemli başlık: "Çalışan deneyimi ve memnuniyetinin iyileştirilmesi". Arkasından yüzde 19,2 ile "Dijital dönüşüm ve teknolojik entegrasyona uyum sağlamak", yüzde 16,8 ile "İnsanı merkeze koyarak tüm süreçlere odaklanmak", yüzde 11,2 ile de "Sürdürülebilirlik çalışmalarına ve toplumsal sorumluluk projelerine odaklanmak" geliyor.

Tüm bu çıktıları özetleyecek olursak; kimi kurumların iş süreçlerine hızla adapte ettiği, kimi kurumun nereden başlayacağını bilemediği, kiminin ise şüphe ve korkuyla yaklaştığı yapay zekâ; insan kaynakları süreçlerini daha verimli hale getirme, yetenek yönetimi geliştirme ve işe alım sürecini hızlandırma potansiyeli ile yadsınamaz bir gerçek. Teknolojinin ve dijital dönüşümün insan kaynakları alanında etkisinin yükselmesi ile birlikte, kurum çalışanlarının tümü için daha anlamlı, katma değer sağlayacak deneyimlerle dolu ortamlar oluşturma konusunda ilham olacağına inanıyoruz.

Keyifli okumalar...

[1] Gartner Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024

“GEÇMİŞİN STRATEJİLERİ VE DAVRANIŞLARI BUGÜN İŞE YARAMIYOR”

Dünya çapında liderlere danışmanlık hizmeti veren Egon Zehnder’in Küresel Yönetim Kurulu Başkanı Michael Ensser, dünyada liderlik alanındaki son gelişmeleri ve yeni yaklaşımları paylaşmak üzere Türkiye’ye geldi. Türkiye’deki liderlerin yetkinliklerinden daha emin olmalarını ve dünyadaki güncel trend ve gelişmeleri daha yakın takip etmelerini tavsiye eden Ensser ile PY okurları için özel bir röportaj gerçekleştirdik.

MICHAEL ENSSER
Egon Zehnder Küresel Yönetim Kurulu Başkanı

Günümüzde küresel olarak liderlerin yaşadığı en büyük sorun nedir?
Son 10 yıldır büyük krizler yaşandı ve yaşanmaya da devam ediyor. COVID-19, savaşlar, ekonomik zorluklar, depremler ve sel felaketi bunlardan birkaçı... Bunların yanı sıra iklim değişikliği ve demografik değişim gibi uzun vadeli mega trendler de aynı dönemde yaşanıyor. Zorluklar sürekli değişiyor, bugünün kurumsal liderleri, kuruluşlarının bu zorluklara yanıt vermesini sağlamak için çalışıyor. Bunu yapmazlarsa maalesef zorlanacaklar ve hatta kaybolacaklar. Diğer taraftan, sadece çalışanlar ve yatırımcılar değil, toplum da kurumsal liderlerden küresel problemleri çözmelerini bekliyor ve yetkinliklerine güvenerek çözebileceklerine inanıyor. Geçmişin stratejileri ve davranışları bugün artık işe yaramıyor.

“KURUMSAL LİDERLER KALPLERİNİ VE RUHLARINI DA DEVREYE SOKMALI”

Bu zorluklarla baş etmek için liderlere önerileriniz nedir?
Her sektör ve bölgeden liderlerle yaptığımız konuşmalar, dünyanın benzersiz derecede zor bir durumda olduğunu açıkça ortaya koyuyor. CEO’lar ve diğer liderler bir yandan gelecek için ilham verici vizyon oluştururken, diğer yandan da bu karmaşık günler için esnek ve pragmatik bir yaklaşım benimsemeli. Merak ve sürekli öğrenme ile karakterize edilen açık bir bakış açısı ve tutum geliştirmeleri gerekiyor. Geçmişte, birçok üst düzey yönetici kendilerini sürünün önünde yürüyen öncü olarak görüyordu. Uzmanlık, azim ve analitik düşünme en önemli becerilerdi. Kararları gözden geçirmek ya da kırılganlık göstermek zayıflık olarak yorumlanırdı.

Bugün ise tablo kökten değişti. Şirketleri kriz ve belirsizlik ortamında başarılı bir şekilde yönlendirebilmek için tüm liderlerin stratejilerinde esnek, çevik ekiplere liderlik etme konusunda empatik ve ekipleriyle daha derin iletişim kurmak için zaman ayırmaya istekli olmaları gerekiyor. Bu da ancak öğrenme arzusu ve kendinizi lider olarak geliştirmek için yatırım yapmanız ile mümkün.

Jeopolitik yapının iş ve yaşamın pek çok yönüne sızması, kurumsal liderlerin sadece beyinlerini değil, kalplerini ve ruhlarını da devreye sokmalarını zorunlu hale getirdi. Böylece insanlara, şirket için değer yaratmaya ve aynı zamanda da gezegene hizmet edebilirler.

Son yıllarda yaşanılan en büyük sorunlardan biri de yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda şirketlerin önceliği hangi konular olmalı?
Çalışanın mevcut becerileriyle uyumlu olmayan yeni bir rol için gerekli olan becerileri öğrenmek amacıyla eğitim alması "reskill"; çalışanın mevcut rolündeki becerilerini geliştirmek amacıyla eğitim alması "upskill", insan kaynaklarının gündemini oluşturuyor. Kimse her şeyi bilemeyeceği veya her şeye sahip olamayacağı için sürekli gelişim bir zorunluluk. Yeni zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmek için, uyum sağlayabilecek ve birlikte gelişebilecek bir ekip oluşturmak ve bu ekibi beslemek, eğitimlerine açık olmak gerekiyor. Yetenek arayışını; şirket içi yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olarak ikiye ayırırsak, geliştirme en hızlı büyüyen alan. Artık esas mesele, aynı eğitim ve öğrenilmiş becerilerle strateji oluşturmak ve bunu icra etmek değil, çevrenizi değiştirebilmek için kendinizi değiştirmek olmalı.

Yeniden beceri kazanma, beceri geliştirmek gerekiyor. Bir organizasyonu yetenek belirleme zihniyetinden, yetenek değerlendirme ve geliştirme zihniyetine dönüştürmek önemli.

"HİSSEDARLAR, GENÇ VE POTANSİYELİ OLAN YÖNETİCİLERİ TERCİH ETMİYOR"

Türkiye'de yetenekleri elde tutma konusunda sorun yaşanırken, beyin göçü de artıyor. Bu sorunu aşmak için özel sektörün ne yapması gerekiyor?
Evet, Türkiye'de son dönemde beyin göçü yaşanıyor. Yurt dışında yaşamak isteyen C-seviye yöneticilerde artış oldu. Diğer bir dinamik ise yurt dışındaki Türk profesyonellerinin ülkelerine dönme oranları da geriledi. Bu da Türkiye'de bazı sektörlerde yetenek açığını ortaya çıkarıyor. Mesela IT sektöründe 15 bin yetenek açığı olduğu konuşuluyor. Üst düzey CEO'lar, C-seviyesi pozisyonlar için de yetenek açığı olduğu görülüyor. Bu da yetenek havuzunu 5 yıl ya da 10 yıl öncesine göre biraz daha sığ hale getiriyor.

Türk hissedarlar, üst düzey pozisyonlara henüz bazı rolleri formal olarak almamış ama potansiyeli olan kişileri getirmekte tereddüt ediyorlar. Şirketlerine daha "oturmuş" CEO veya CXO'ların liderlik etmesini istiyorlar. Muhtemelen iyi donanımlı, potansiyeli olan ancak istedikleri noktada olmayan, nispeten daha genç kişilerin riskini almak istemiyorlar. İşveren tarafında da zihniyetlerin değişmesi gerekiyor. Potansiyeli görebilmeleri, bu kişilerin potansiyelini değerlendirebilmeleri ve daha fazla risk almaya başlamaları gerekiyor. Çünkü direktör seviyesinde, belki de C seviyesinin bir seviye altında olsa da çok fazla yetkinliğe, yeteneğe sahip kişiler olabiliyor. Ancak bazen fark edilmiyorlar, insanlar potansiyeli gerçekten görmüyor ve onları yukarı çekmiyorlar.

"TÜRK YÖNETİCİLER UYUM SAĞLAMA VE DENEMEYE İSTEKLİ OLMALI"

Türkiye'deki yöneticilerin olumlu özellikleri ve gelişime açık yönleri konusundaki gözlemlerinizi öğrenebilir miyiz?
Türk yöneticilerin birlikte çalışma, iş birliği yapma ve stratejik planlama söz konusu olduğunda, daha az proaktif olduklarını görüyoruz. Sorunları ve krizleri kendi başlarına çözme konusunda çok daha becerikliler. Ancak konu, iş birliğine ve sorunları başkalarıyla birlikte ele almaya geldiğinde biraz daha motivasyona ve gelişime ihtiyaç var.

Türk yöneticilerin uyum sağlama ve denemeye istekli olma ihtiyacının artması önemli. Çünkü dünyadaki sistemin karmaşıklığı, jeopolitik konular, enflasyon, pandemi sorunu ve belki de hala içinde bulunduğunuz pandemi sonrası durum, demografik değişim, farklı nesil beklentileri, yapay zekâ çalışma şekillerini çok fazla değiştiriyor. Buna cevap olarak benimsemek, denemek ve hızlı bir şekilde tepki vermekten başka ne yapılabilir ki! Uyum yeteneği, kendi varsayımlarınıza meydan okumaya istekli olmak, herkesin endişelerini veya fikirlerini suçlanmadan açıkça paylaşabileceği bir ortam yaratmak anlamına geliyor. Günümüzde süper kahraman liderlerden, kırılganlıklarını gösteren daha şefkatli liderlere doğru değişim başarı kazandırıyor.

“TÜRKİYE’DE HALA ÇOK ERKEKSİ BİR İŞ DÜNYASI VAR”

Türkiye’deki şirketleri cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık açısından değerlendirdiğinizde nasıl bir tablo var?
Türkiye’yi son ziyaretimde, büyük ve önemli Türk kuruluşlarını, şirketlerini yöneten 50’den fazla üst düzey yöneticiyle bir araya geldik. Birçoğunun etkileyici bir uluslararası deneyimi ve geçmişi var. Daha az gördüğüm şey ise masanın etrafında oturan üst düzey yönetici kadın meslektaşlarımdı. Anglosakson, İskandinav, Hollandalı ve hatta Alman dünyasıyla karşılaştırdığınızda, Türkiye’de hala çok erkeksi bir iş dünyası olduğunu görülüyor.

Cinsiyet eşitliğinden başlayarak, özellikle üst düzey liderlik rollerinde hem yönetici hem de yönetici olmayan düzeylerde, Türkiye’de büyüme potansiyeli olduğunu ve güçlendirilmiş kurumsal yönetim sayesinde yetkin yönetim kurulu üyeleri ile donanımlı, işleyen kurullar artacak. Halihazırda görevini sürdüren liderler, son dönemlerde yaşanan zorlu süreçlerden geçerken çevik, dirençli ve kararlı olduklarını kanıtladı. Türkiye’de halka açık şirketler için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanmasına yönelik düzenlemelere rağmen, yetkin ve gerçekten bağımsız yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesi ve atanması konusunda gelişime ihtiyaç olduğunu görüyorum.

Küresel olarak tüm atamalarda “aynı kriterlerle inceleme” yaklaşımını benimsiyoruz. Son 5 ila 10 yıl içinde adayların gelecek ile ilgili potansiyellerini de daha titiz bir şekilde değerlendirmeye başladık. Bununla paralel olarak, muhtemelen ülkedeki demografinin de katkısıyla, Türkiye’de üst düzey roller için -genellikle CxO seviyesi- daha genç yöneticilere yönelik güçlü bir eğilim gözlemliyoruz. Bu eğilim ülkenin dinamizmini de gösteriyor. Yine de liderlik yetkinliklerinin zorlu koşullarda tekrarlanan deneyimlerle esnediğini ve geliştiğini unutmamalıyız.

“YAPAY ZEKÂDA, İNSAN VE TEKNOLOJİ KOMBİNASYONU İLE HİZMET VERİLMELİ”

Son olarak gelişen teknolojinin çalışma yaşamına etkileri konusundaki bakışınızı öğrenebilir miyiz?
Yapay zekâ, işlerin ve hizmetlerin insan gerektiren kısımları için daha fazla zaman yaratma, kolektif içgörüleri organize etme ve erişme potansiyeline sahip güçlü bir araç olabilecek. Geleceğe baktığımızda, yapay zekâ araçlarının, iş birliği ve müşteri hizmetlerine ilişkin temel değerlerimizi geliştirip güçlendireceğine ve tüm müşterilerimizin kolektif içgörülerden faydalanmasına olanak tanıyacağına inanıyorum. Ancak yetenek ve potansiyeli değerlendirme konusundaki bireysel ve kolektif yetkinliğimiz ile inisiyatif alma ve kişisel gelişimi yönlendirme yeteneklerimiz bizi farklı kılan şeyler. O yüzden yapay zekânın nasıl kullanıldığı konusunda dikkatli olunmalı. Bu noktada insan ve teknoloji tadında bir kombinasyon ile hizmet vermek önemli.

Michael Ensser kimdir?

Merkezi Zürih’te bulunan Egon Zehnder’in Yönetim Kurulu Başkanı olan Michael Ensser, daha önce Almanya ve İsviçre organizasyonlarının yönetici ortağı olarak görev yaptı. Özellikle teknoloji ve medya şirketlerine danışmanlık yapan Ensser, üst düzey yönetici pozisyonları için uygun adayları bulmanın ve hazırlamanın yanı sıra yönetim değerlendirmeleri yaparak, kuruluşların potansiyelini analiz ederek ve geliştirme çabalarına liderlik ederek büyük ölçekli dönüşüm projelerini destekliyor.

Kariyerine Almanya'nın önde gelen yayın gruplarından biri olan Münchener Zeitungs-Verlag’da gazeteci olarak başlayan Ensser, Münih Üniversitesi’nde siyaset bilimi ve hukuk eğitimi aldıktan sonra Konstanz Üniversitesi’nde siyaset bilimi alanında doktora yaptı. İş dışında tarih ve siyasetle ilgileniyor, hevesli bir kitap koleksiyoncusu ve coşkulu bir futbol taraftarı.

Türkiye'de şirketlerin yüzde 54'üne göre en büyük zorluk

YETENEK KITLIĞI

PERYÖN, çalışma hayatının zorluklarına odaklanan İnsan Avantajı Yaratmak 2023 (Creating People Advantages 2023) Araştırması'nın Türkiye raporunu yayınlandı. WFPMA ve BCG iş birliğiyle gerçekleştirilen, EAPM tarafından desteklenen ve Türkiye verileri PERYÖN liderliğinde derlenen araştırmaya göre, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 54'ü en büyük zorluğun yetenek kıtlığı olduğunu düşünüyor. Bunu yüzde 47 ile ekonomik zorluklar ve yüzde 39 ile dijital dönüşüm ve inovasyon izliyor.

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), dünya çapında 660 binden fazla insan yönetimi profesyonelini temsil eden Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu (WFPMA) ile Boston Consulting Group (BCG) iş birliğiyle gerçekleştirilen ve EAPM tarafından desteklenen 'İnsan Avantajı Yaratmak Araştırması 2023'ün (Creating People Advantage 2023) Türkiye raporunu yayımladı.

Türkiye verileri PERYÖN'ün iş birliğiyle derlenen raporda, kurumlardaki insan kaynağı yönetimi eğilimlerine ve çalışma hayatının en öncelikli görülen gündemlerine ilişkin kapsamlı veriler yer alıyor. Dünya genelinde çeşitli sektörlerden, kıdem düzeylerinden ve 102 pazardan yaklaşık 6 bin 900 katılımcının görüşleri ile hazırlanan araştırmaya, Türkiye'den tamamına yakını insan kaynakları profesyoneli yaklaşık 150 katılımcı katkı sağladı.

Rapor, Türkiye'deki insan kaynağı ve iş kaynaklı zorlukların globaldekinden çok da farklı olmadığını, ancak önceliklerin değişkenlik gösterdiğini ortaya koyuyor. Araştırmaya göre, Türkiye ve dünya genelinde görülen 'iş kaynaklı' en büyük zorluk aynı. Globalde araştırmaya katılanların yüzde 72'si en büyük zorluğun yetenek kıtlığı olduğunu belirtirken, Türkiye'de bu oran yüzde 54.

Katılımcıların yüzde 47'sine göre en büyük zorluk ekonomi temell

Globalde yüzde 53 ile 'dijital dönüşüm ve inovasyon' ikinci zorluk olarak görünürken, Türkiye'de ikinci sırada yüzde 47 ile 'ekonomik zorluklar'ın yer alması dikkat çekiyor. Bu başlık global raporda ise yüzde 44 ile üçüncü sırada yer alıyor. 'Dijital dönüşüm ve inovasyon' Türkiye raporunda yüzde 39 ile üçüncü sırada yer alıyor.

İnsan kaynağı kökenli zorluklar sorulduğunda ise global ve Türkiye raporundaki sıralamalar paralel ilerliyor. Globalde katılımcıların yüzde 66'sı, Türkiye'de ise yüzde 53'ü yetenek kıtlığını birinci sırada işaret ediyor. Liderlik boşlukları ve tutumlar globalde yüzde 60, Türkiye'de yüzde 46 ile ikinci sırada, değişen çalışan beklentileri ise globalde yüzde 47, Türkiye'de yüzde 45 ile üçüncü sırada gösteriliyor.

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi

Raporda insan kaynaklarının stratejik önemi ve dijitalleşme sürecine dair de önemli veriler öne çıkıyor. Ankete katılanların yüzde 71'i İK'nın kurumsal stratejik karar alma sürecinin önemli bir parçası olduğunu belirtiyor.

- Katılımcıların yüzde 47'si İK'nın ilgili dijital teknolojileri kullandığını belirtiyor. Bu oran Türkiye verilerine göre yüzde 35 seviyesindeki global ortalamaya göre daha yüksek.
- Sadece yüzde 54'ü İK süreçlerinin sorunsuz bir şekilde entegre edildiğini belirtiyor.
- Yüzde 46'sı İK'nın insanların karşılaşacağı zorlukları tahmin etmek için veri ve analitikten yararlandığını ifade ediyor.

FİRUZBAY: "ŞİRKETLER VE LİDERLER ODAĞINA 'İNSAN'I ALMALI"

EBRU TAŞCI FİRUZBAY
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay, araştırmanın verilerine ilişkin şu açıklamada bulundu: Son yıllarda tüm dünyada insan kaynakları birimleri çok sayıda zorluğu ve riski aynı anda yönetmek durumunda. Bu rapordan şirketlerin ve liderlerin alması gereken çok önemli bir mesaj var. PERYÖN'ün 'Odağında İnsan Var' sloganının da işaret ettiği gibi, artık insanı odağa almak bir tercih değil, olmazsa olmaz. Çalışan beklentilerinin ve çalışma biçimlerinin hızla değiştiği, çalışan bağlılığın giderek azaldığı, yetenek bulmanın ve elde tutmanın gün geçtikçe güçleştiği günümüzde kurumların işveren marka vaatlerini kapsayıcılık, çeşitlilik, adalet gibi kavramları da kapsayan 'insan odaklılık' üzerine inşa etmeleri her zamankinden çok kritik önem taşıyor. Bugün rapor sonuçlarımıza baktığımızda insan kaynakları profesyonellerinin yüzde 54'ü çeşitlilik anlayışının tüm süreçlere dâhil edildiğini ifade ediyor ki bu tablo da bize, bu alanda henüz gidilecek yolumuz olduğunu gösteriyor."

2024'te insan kaynaklarına yön verecek trendler

İnsan kaynakları disiplini, hızlı hatta baş döndürücü bir değişim içinde. Belirsizliğin yeni normal olduğu günümüzde, şirketlerin varlığını devam ettirmesi için oynadıkları rol giderek artıyor. Çünkü artık iş dünyası, "insan odaklı" bir yaklaşıma doğru evriliyor. Bu değişim ve dönüşüm, İK dünyasını da şekillendiriyor, trendler değişiyor.

2024 yılında İK dünyasında yeni trendlerin temelinde insan var, hatta en önemli trend, insanın sürdürülebilirliğini benimsemek. Esnek çalışma, yapay zekâ, çalışan deneyimi ve beklentileri, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik, çalışanları elde tutma, beceriye dayalı işe alım gibi yeni trendlerin odağında 'insan' var.

Ekonomik krizin yaralarını sarmaya çalıştığımız dönemde yaşanan pandemi, arkasından daha da sıkıntılı bir sürece giren dünya ekonomisi, fiziki ve ticari savaşlar, göçler, iklim değişikliği, değişen jenerasyonlar son birkaç yıldır yaşadığımız belirsizliğin ana aktörleri. Özellikle pandemiyle birlikte alt üst olan rutin, iş dünyasını ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimini de derinden sarstı. Belirsizliğin yeni normal olduğu dünyamızda, şirketler açısından kâr etmek kadar bunu sağlayacak çalışanlara sahip olmak da kritik hale geldi. Uluslararası kuruluşların hazırladığı raporlarda yönetim kurullarının, CEO'ların gündemine 'insan kaynakları yönetimi' ilk sıraya yerleşti.

İK'nın rolü de günümüzün iş ortamında önemli bir dönüşüm geçiriyor. Geleneksel yaklaşımların, fonksiyonların yeniden değerlendirilmeye başladığı günümüzde, küresel iklim hareketlerind»en mevzuat değişikliklerine, değişen çalışan beklentisinden teknolojiye kadar tüm gelişmeler, İK fonksiyonunu dönüştürüyor, değiştiriyor ve farklı disiplinleri de bünyesine katarak daha girift bir yapıya bürünüyor. Tüm bunlar, bu yıl ve gelecekte İK'nın önceliklerinin değiştiğini ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini açıkça gösteriyor. Kısaca 2024, İK'nın bu değişime uyum sağlamasının yanında sürdürülebilir, kapsayıcı ve iş odaklı bir geleceğe öncülük ettiği bir dönemin de başlangıcı olarak görülüyor.

Bu veriler ışığında, "2024 yılında insan kaynaklarının ana trendleri ne olacak" sorusuna yanıt aradık. Bu alanda çalışma yürüten kuruluşlar, danışmanlık şirketleri, akademisyenler gibi çok farklı kurumlar, 2024 yılı trendlerini peş peşe açıkladı. Haliyle trend başlıkları hem içerek hem de sayıca değişkenlik gösteriyor. Ancak hepsinin birleştiği nokta "insanın sürdürülebilirliğini benimsemek!"

Şirketler için artık en önemli varlık: İnsan

Deloitte tarafından yapılan "2024 İnsan Kaynakları Trendleri"[1] araştırması, tüm trendlerin buluşma noktasını "insanın sürdürülebilirliğini benimsemek" olarak özetliyor. Araştırma, bu yaklaşımını şöyle açıklıyor: "Pek çok kuruluş için artık insan en önemli varlık. Buna çalışanlar, dış çalışanlar ve müşterileri dahil. Bu insan bağlantıları, gelir, inovasyon, fikri mülkiyet, verimlilik, marka uygunluğu, üretkenlik, uyarlanabilirlik ve risk dahil olmak üzere değerin çoğunu yönlendiriyor. Ancak kuruluşların bu çok önemli bağlantılara öncelik verme yönündeki mevcut çabaları yetersiz kalıyor gibi görünüyor. Bunun nedeni kısmen birçok kuruluşun, insanlar için değer yaratmak yerine, insanlardan değer elde etmeye odaklanan eski bir zihniyete takılıp kalmış olması olabilir. Liderler, kuruluşlarının bakış açısını insanın sürdürülebilirliği fikri etrafında yeniden yönlendirmelidir."

"İnsanın sürdürülebilirliği" ana başlığı altında şekillenen yaklaşımlar, insan kaynakları dünyasının yeni ajandasını belirliyor. Bu yaklaşım çerçevesinde Mercer, Zavvy, Forbes, Youthall, Manpower, Gartner ve McKinsey, Deloitte gibi araştırma, danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları alanında özel çalışmalara yer veren yayın kuruluşlarının kesişen trendleri şöyle:

- **Esnek çalışma**
- **Beceriye dayalı işe alım**
- **Çalışanları elde tutma**
- **Değişen çalışan deneyimi ve beklentileri**
- **Teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm**
- **Sürdürülebilirlik**

EMRE AYKAN
Youthall CEO'su

REKABETÇİ MAAŞ, YAN HAKLAR VE ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ ÖNE ÇIKIYOR

Kısa bir süre önce açıkladığımız "Türkiye'de İK'nın Geleceği: 2024 İK Trendleri Araştırması" ile iş dünyasından beklentilerini de analiz etmeye çalıştık. Uzaktan çalışma imkanları en belirgin beklentiler arasında öne çıkarken katılımcıların yüzde 58,4'ü şirketlerden rekabetçi maaş ve yan haklar konusunda güvence bekliyor. Yüzde 57,6'sı esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanlarını öncelikli buluyor. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları liderlerinin 2024'te odaklanması gereken en önemli başlık, yüzde 28,8'lik oran ile "Çalışan deneyimi ve memnuniyetinin iyileştirilmesi" olarak ilk sırada yer alıyor. Ardından sırasıyla; dijital dönüşüm ve teknolojik entegrasyona uyum sağlamak, insanı merkeze koyarak tüm süreçlere odaklanmak, sürdürülebilirlik çalışmalarına ve toplumsal sorumluluk projelerine odaklanmak geliyor.

Bu veriler; çalışanların iş ortamında daha olumlu bir deneyim yaşamaları ve memnuniyetlerini artırmayı hedefleyen stratejilere ağırlık verilmesi, insan merkezli çalışma ve değer odaklı liderlik modellerinin geliştirilmesi ile faaliyetlerin çevresel ve toplumsal etkilerini de gözeterek sürdürülebilirlik adımlarının hızlandırması gerektiğini açıkça ortaya koyuyor.

İnsan kaynakları politikaları sürdürülebilirliği teşvik ediyor

Şirketlerin insan kaynakları politikalarında sürdürülebilirliğin kapladığı alan da giderek artıyor. Katılımcıların yüzde 72,8'i kendi şirketindeki insan kaynakları politikalarının sürdürülebilirlik değerlerini teşvik ettiğini belirtirken yüzde 60,8'i sürdürülebilirlik farkındalığını artırmak için iş stratejileriyle sürdürülebilirlik hedeflerini bütünleştirmeyi önemli görüyor.

Performans değerlendirmelerinde sürdürülebilir projelere katılımı teşvik etmek de önemli bir strateji olarak öne çıkıyor. Katılımcıların yüzde 34,4'ü bu yönde teşvikin önemli olduğunu belirtirken yüzde 33,6'sı sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilgili başarıları ödüllendiren bir sistem oluşturmanın önemine dikkat çekiyor.

Sürdürülebilir başarının anahtarı yüksek motivasyon!

Bugünün iş dünyasında sürdürülebilir başarı için çoklu ve entegre bir strateji oluşturmak, bir seçenek olmaktan çıkıp gereklilik halini alıyor. Katılımcılar sürdürülebilir başarı için temel unsurları şu şekilde sıralıyor:

✓ Çalışanların motivasyonu sağlamak (yüzde 31,2)
✓ Liderlerin iş gücünü motive etme, bağlılık oluşturma ve moral yükseltme konularına eğilmesi (yüzde 31,2)
✓ Daha etkin iletişim, rehberlik ve takım yönetimi becerilerine odaklanması (yüzde 17,6)
✓ Kapsayıcılık ve çeşitlilik odaklı bir iş yeri kültürü oluşturmak (yüzde 15,2)
✓ Teknolojik altyapıyı ve dijital dönüşümü desteklemek (yüzde 11,2)
✓ Stratejik yetenek yönetimi uygulamak (yüzde 10,4)

"Yapay zekâ, insan kaynakları süreçlerini daha verimli hale getirme, performans yönetimi alanında otomasyonu artırma, yetenek yönetimini geliştirme ve işe alım süreçlerini hızlandırma potansiyeline sahip. Dijitalleşme, insan kaynakları süreçlerini daha esnek ve erişilebilir hale getirerek bu alandaki aksiyonların daha hızlı alınmasına yardımcı olacak.

Şirketlerin sürdürülebilirlik değerlerini teşvik etmesi ve bu yönde sürdürülebilirlik çalışmalarına, toplumsal sorumluluk projelerine odaklanması 2024'te daha da önemli hale gelecek.

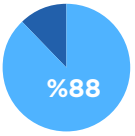
Hibrit çalışma modeli; 2024 yılında da esneklik, konfor, kariyer fırsatlarına erişim ve sağlık açısından sağladığı avantaj ile çalışanların en çok tercih ettiği çalışma modeli olacak. İnsan merkezli liderlik ve esnek çalışma modellerinin vurgulanması ise yetenek yönetimi, inovasyon, çeşitlilik ve rekabet avantajı gibi kritik unsurlarda şirket başarısına katkı sağlayarak 2024'te de öne çıkacak. İş dünyası 2024'te daha insan odaklı, teknolojiye adapte, sürdürülebilir başarıları merkeze alan, bilinci yüksek bir yöne doğru evirilecek.

1 - ESNEK ÇALIŞMA

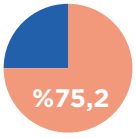
Pandemiden önce uzaktan çalışma, teknoloji şirketleri dışında nadir kullanılan bir yöntemdi. Ancak pandemiyle birlikte irili ufaklı tüm şirketler, altyapılarını hızla hazır hale getirerek uzaktan çalışmaya başladı. Salgının sona ermesiyle birlikte de bu alanda çeşitli sorunlar yaşanmaya başlandı. Bazı şirketler, hızla eski düzenlerine dönerken bazıları uzaktan çalışmayı devam ettirdi, bazıları da hibrid sistemi devreye aldı. Ancak her bir çalışanın bu konudaki beklentisi farklı. Kimi ofisten, kimi uzaktan çalışmak istiyor, kimileri de hibrid sistemi daha verimli buluyor. Bu farklı talep ve beklentilerin, insan kaynakları profesyonellerinin pandeminin başından beri mesai harcadıkları bir konu ancak henüz çözüme kavuşturulmuş değil.

Esnek çalışma düzenlemelerine doğru devam eden geçişle ilgili fırsatların ve zorlukların yönetilmesi, tüm İK profesyonellerinin, özellikle de coğrafi olarak farklı iş gücüne sahip büyük şirketlerin gündeminin üst sıralarında yer alıyor ve almaya devam edecek. Aslında esnek çalışma, daha fazla çalışan memnuniyeti ve yetenekleri çekme şansı sunarken, aynı zamanda kurumsal bir kültür geliştirme ve sürdürmenin, ekip bütünlüğünü korumanın ve tutarlı iletişimin önündeki engellerin aşılması anlamına da geliyor.

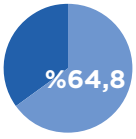
Youthall tarafından yapılan son araştırma da hibrit çalışma modelinin iş dünyasındaki yerinin sağlam olduğunu gösteriyor. Araştırmaya katılan insan kaynakları profesyonellerinin;



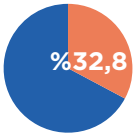
Yüzde 88'i hibrit çalışma modelinin verimliliği artırdığını,



Yüzde 75,2'si hibrit çalışma modelinin esnek çalışma saatleri sunarak iş-yaşam dengesini sağladığını,



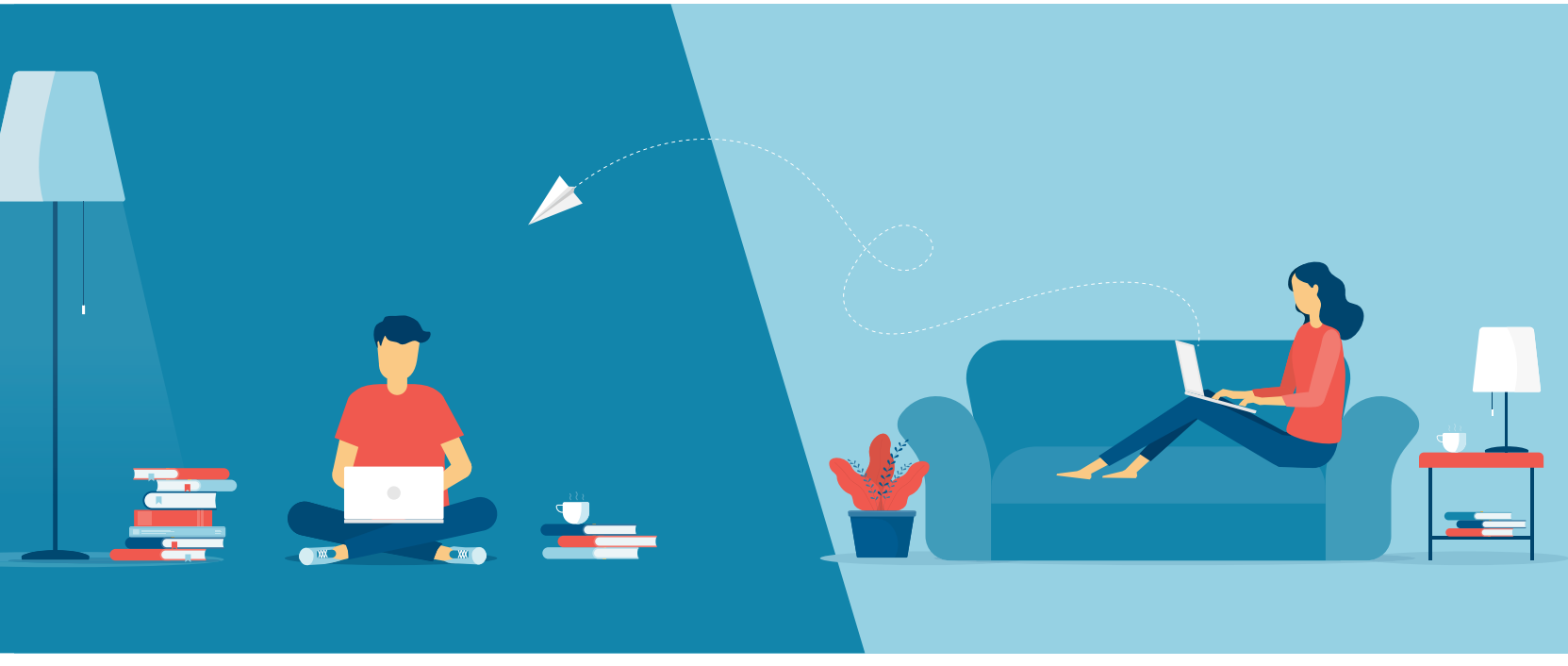
Yüzde 64,8'i ulaşım stresini azaltırken konforu artırdığını,



Yüzde 32,8'i iş fırsatlarına erişimi kolaylaştırdığını düşünüyor.

Mercer Strateji ve Büyüme Lideri Andrew Lafontaine, esnekliğin yeniden belirlenmesinin önemli olduğunu belirtiyor. "İnsanları haftada iki veya üç gün ofislere geri döndürmeye yönelik politikalar çok az başarılı oldu. O halde gelin, bundan uzaklaşalım ve modern bir çalışma ortamında esnek çalışma düzenlemelerinin hem işverenler hem de çalışanlar için nasıl olması gerektiğini düşünelim" önerisinde bulunuyor.

Dolayısıyla esnek çalışmaya dönük düzenlemeler bu yılda İK'nın gündemindeki yerini koruyacak.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE DİJİTALLEŞME, ÇALIŞMA YÖNTEMLERİNİ DEĞİŞTİRİYOR

“Günümüzde gördüğümüz teknoloji atılımlarının, küresel bağlantıların ve hızla gelişen sosyoekonomik dokunun birleşimi, inovasyon ve adaptasyonun çarpışma noktasını yaratan bir dönüştürücü güç dalgasını ortaya çıkardı. Modern iş yerinin bu dinamik ortamında, sismik değişimler işlerin tanımını da yeniden şekillendiriyor. Benzeri görülmemiş değişim ve fırsatlar karşısında geleneksel roller yeniden gözden geçirilirken sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve otomasyon gibi kavramlar çalışma yöntemlerini değiştiriyor.

FEYZA NARLI
ManpowerGroup Türkiye Genel Müdürü

Bu değişimleri inceleyerek ortaya koyduğumuz trendlerin tüm işverenlere ve adaylara geleceğin iş dünyasına doğru ilerledikleri yolda rehberlik etmesini diliyoruz.”

2- BECERİYE DAYALI İŞE ALIM

Teknolojinin hızlı gelişimi ve dengeleri değiştirmesi ile beraber işe alımlar daha beceri odaklı hale geliyor. Forbes tarafından yapılan bir analizde[2] 2024 beceriye dayalı işe alımın, 2024 yılında popüler hale geleceği öngörülüyor. Makalede, “Şirketlerin diplomalar ve notlar yerine, gerçek beceri ve yeterliliklere daha fazla odaklanması bekleniyor. Bu işe alım modeli, şirketlerin daha çeşitli yetenek havuzlarından yararlanmasını ve işe alınanların gerçekten gereken yetkinliklerde olmasını sağlayarak çalışanların eğitim ve gelişim maliyetlerini ve işe uyum süresini azaltacak” saptaması yapılıyor.

Youthall araştırması da bu konuya özel bir başlık açmış.[3] İşe alım sürecinde adayların analitik düşünme, iletişim, iş deneyimi ve sosyal becerileri gibi çok yönlü yeteneklere sahip olmalarının öneminin giderek artığına vurgu yapan araştırmada, “Katılımcıların yüzde 34,4’ü işe alım sürecinde problem çözme ve analitik düşünme becerisinin, yüzde 32’si etkili iletişim ve takım çalışması yeteneğinin, yüzde 16’sı iş deneyimleri ve uzmanlıkların, yüzde 10,4’ü sosyal iletişim ve becerilerinin dikkate alınması noktasında birleşiyor” deniyor.

3- ÇALIŞANLARI ELDE TUTMA

Son yıllarda şirketlerin en büyük sorunlarından biri de yetişmiş, yetenekli çalışanlarını kaybetmesi oldu. Çalışanları elde tutmak, her işletmenin en kritik görevlerinden biri. Çalışanlarına ilerleme ve gelişme fırsatı sunmayan şirketlerde turnover oranları giderek artıyor. Oysa fırsatların çeşitli olduğu şirketler, mevcut çalışanları kalmaya ikna etmenin yanı sıra kendisini iş gücüne yatırım yapan ve yeni yetenekleri çeken bir işveren olarak markalaştırabilir.

Pandemi döneminde ve sonrasında dünya çapında birçok kişi, önceliklerini yeniden değerlendirdi ve bu da önemli bir kısmının işini bırakmasıyla sonuçlandı. Bazıları uzaktan çalışmayı deneyimleyerek tam zamanlı olarak ofise dönmeyi reddetti, bazıları salgın sırasında işverenlerinin davranışları nedeniyle işi bıraktı. Bazıları da şirketin ruh ve beden sağlığına yeterince önem vermediğini düşündü.

Mercer’ın araştırmasında da İK’nın 2024 için en büyük iddiasının yetenekleri içeriden geliştirerek bu alandaki eksikliğini çözmek olduğunu ortaya koyuyor. Mercer danışmanları, “Yeni işe alımlar hareketlense de aslında mevcut çalışanları geliştirmeye devam etme ihtiyacı artıyor. Veriler, işverenlerin yüzde 77’sinin hala ihtiyaç duydukları yeteneği bulmakta zorluk çektiğini bildirdiğini söylüyor” değerlendirmesini yapıyor. Araştırma, bir çalışanın becerisini geliştirerek elde tutmanın maliyet açısından da daha efektif olduğunu da belirtiyor.

Dünya Ekonomi Forumu’nun “İşlerin Geleceği” adlı raporunda 2027 yılına kadar 83 milyon işin ortadan kalkacağı ve 69 milyon yeni işin yaratılacağı saptamasına vurgu yapan Mercer araştırmacıları, “Bu aynı zamanda beceri gelişimini hızlandırmanın nedenini de ortaya koyuyor. Beceri olgunluğunu geliştirmenin 2024’te her İK lideri için bir öncelik olması gerekiyor. Çünkü bu, gelecekte iç yetenek pazarınızı etkinleştirme yolculuğunun ilk adımıdır” önerisinde de bulunuluyor.

CANAN DUMAN
Yönetim Danışmanı

"GELECEĞİ GÖRMENİN ZORLUĞU, GÖREMEMENİZDİR"

2023'te yapay zekâ, özellikle de üretken yapay zekâ, Chat GPT ve Google'ın Bard'ı gibi gelişmeler nedeniyle tartışmalar yaşandı. Yapay zekânın işler üzerindeki etkisine ilişkin endişeler ortaya çıktı. 2023 özellikle liderlik ve teknoloji alanlarında önemli bir paradigma değişimine işaret etti. Yüksek enflasyon baskısı, küresel ekonomi için hâlâ bazı riskleri barındırıyor. Kurumsal dünyada maliyet yapılarına yeniden odaklanılmasıyla birlikte, henüz tam olarak görünür olmasalar bile iş yeri yüzeyinin altında çatlaklar oluşuyor.

2024 kuruluşlarının sağlamlığını test edebilir. Önümüzde bir ışık olsa da henüz karanlığın tam dışına çıkmış değiliz. 2024'te paydaşların işletmelere yönelik talepleri (çalışanlardan, müşterilerden ve yatırımcılardan) artıkça şirketler zorlanabilir.

Geleceği görmenin zorluğu, göremememizdir. Dünün trendleri yarının trendleri hakkında ipuçları verebilse de bir anda ortaya çıkan şeyler her zaman olacaktır. 2024, işletmeler için öngörülen küresel ekonomik zorluklar, harcama ve yatırım konusunda ihtiyatlı bir yaklaşımı gerektiriyor. Bununla birlikte, bazı teknolojik ve toplumsal değişimlerin bir kenara bırakılamayacak kadar önemli olması bekleniyor.

Ücret enflasyonu, kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde baskı yaratabilir

İş dünyası yeni yılda gözlerini operasyonel maliyetleri yönetmeye dikecek. 2024'te insan kaynakları ekiplerinin geçim ücreti ile asgari ücret arasındaki tutarsızlığa ve bunun iş yeri üretkenliğini nasıl etkilediğine çok dikkat etmesi gerekecek. Maaş şeffaflığı, 2024 yılında da kuruluşlar için önemli bir konu olmaya devam edecek. İş tanımlarında ve mevcut çalışanlarla ilgili olarak maaş konusunda açık olmak, ücret eşitliği standardını belirlemeye yardımcı olacak.

Doğru becerilere sahip doğru yeteneğin azlığı, iş dünyası için acil bir sorun olmaya devam ediyor. Sürekli daralma belirtileri gösteren yetenek piyasası ortamında yön bulmak, 2024'te yetenek açığını kapatmak için kuruluşların beceriye dayalı işe alım ve kurum içi yetenek hareketliliğini görebiliriz. Şirket dışından işe alımlar, şirket içi yetenek hareketliliğine göre önceliklendirilebilir ve işe alımda insanların sahip olduğu becerilere odaklanılabilir.

Önümüzdeki birkaç yıl boyunca ofise dönüş savaşını görmeye devam edeceğiz. Zorunlu bir ofis varlığına güvenmeye devam eden şirketler, daha da ciddi bir yetenek eksikliğiyle karşı karşıya kalacak. Çalışanlar, uzaktan çalışmanın esnekliğine ve faydalarına değer veriyor, aynı ücret karşılığında onlara bu esnekliği sunacak birileri her zaman olacak. 2024 yılında ofise dönüş zorunluluğu, yetenekleri büyük şirketlerden uzaklaştırmada önemli bir faktör olacak.

Liderlikte nesil değişikliği yaşanacak

Baby Boomers emekli oldukça, liderlik rolleri X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı da dahil olmak üzere giderek daha genç kuşaklar tarafından dolduruluyor. Bu kuşak değişimi, farklı tercihleri ve çalışma tarzlarını beraberinde getiriyor. Genç iş gücünün, özellikle de Z kuşağının ihtiyaçlarını anlamak ve bunlarla ilgilenmek kuruluşlar için çok önemli olacak. Mentorluk ve eğitim programları aracılığıyla bu kuşak emekli olmadan bilgi transferinin yapılması önemli olacak."

2024'te toplumsal olaylara, iş yerinde seslerinin duyurulmasına şeffaf ve duyarlı olan Z Kuşağı çalışanları, şirketlerin görmezden gelemeyeceği kültürel değişimi temsil edecek. İşleri öncekilerden farklı yapan Y ve Z kuşağının yönetici rollerindeki temsili artacak. Bu genç nesiller, iş akışlarını otomatikleştirmeye ve kişiselleştirmeye yardımcı olmak için yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi teknolojilerden yararlanma konusunda daha rahat olacak. Ayrıca 2024'te daha fazla Z kuşağı çalışanının işgücüne katılmasıyla maaş şeffaflığı büyük olasılıkla sıcak bir konu olacak ve ücret farklarını azaltmak için daha fazla tartışma yapılacak.

Gig ekonomisi büyümeye devam edecek

Liderlik becerileri önemli bir dönüşümden geçiyor. 2024'te etkili liderlerin güven oluşturmaya, çalışanların katılımını derinleştirmeye, komuta ve kontrol yaklaşımından uzaklaşmaya odaklanması gerekiyor. Liderliğin nasıl daha güçlü, daha net ve daha katılımcı olacağı en önemli öncelikler arasında yer alıyor. 2024'te liderlik becerilerinin hızlı ve yükseltilmesi gerektiği talebi artacak.

Modern çağda, ağırlıklı olarak COVID-19'un şekillendirdiği değişen çalışma uygulamaları sayesinde serbest meslek sahibi ve serbest çalışan gibi unvanlar yaygınlaşıyor. Çalışanlar daha esnek çalışma programları için 9'dan 5'e kadar çalışmayı bırakıyor ve esnek ekonomi hızla artıyor. Esnek ekonominin büyümesi yakın zamanda durmayacak.

4- DEĞİŞEN ÇALIŞAN DENEYİMİ VE BEKLENTİLER

Belki de değişimin en hızlı olduğu ve insan kaynakları profesyonellerinin de anlamlandırmakta zorlandığı konuların başında, çalışanların beklentilerindeki değişiklikler geliyor. "Ben merkezli" bir yaklaşımın iş dünyasında yaygınlaşması, kişilerin kendini değerli ve anlamlı hissetme isteklerini yüksek sesle dile getirmeleri, şirketlerin İK politikalarını yeniden şekillendiriyor. 2024 yılı bu alanda değişimini de beraberinde getirecek.

Bu alanda yapılacaklar listesi oldukça kabarık. İlk başlık, performans değerlendirme... Çalışanlar, "Benim performansımı değerlendirmeden önce benden ne bekliyorsun?" sorusunu daha sık soruyor. Bu da iyi bir diyalog ve düzenli geri bildirim beklentisi anlamına geliyor. Performans değerlendirme sürecinde aksayan noktaların kendisiyle paylaşılması da beklentiler arasında yer alıyor. Ve tabii en önemlisi, performansın şeffaflığı... Hem önyargılardan uzak olması talebi var hem de kendisiyle aynı beceri ve yetkinliklere sahip kişiler arasında bir değerlendirme beklentisi... Dolayısıyla İK birimleri, diğer tüm departmanlarla birlikte performans sistemlerini gözden geçirip günün koşullarına uygulama konusunda daha fazla çaba harcayacaklar.

Z Kuşağı

Hayata bakışları, alışkanlıkları ve beklentileri, şu anda iş dünyasında olan nesillerden çok daha farklı olan Z kuşağının, iş hayatındaki ağırlığı her geçen yıl artıyor. 2024 ve sonrasında artan sayıda Z kuşağının iş hayatına gireceği, Y kuşağının ise daha üst pozisyonlarına geçiş yaptığına tanıklık edeceğiz. İK profesyonelleri iş/yaşam dengesinin iyileştirilmesi, sürekli eğitim ve becerilerin geliştirilmesi, çeşitliliğe, katılıma daha fazla vurgu yapılmasını içeren, iş gücünün genç üyelerinin kültür ve çalışma yaşamına ilişkin farklı beklentilerini yönetmek durumunda kalacak.

Kişiye özel ödüllendirme

Öte yandan, ödüllendirme sistemi, "herkese aynı" değil, "kişiye özel" bir yaklaşıma evriliyor. Öncelikle çalışanlar, doğru ve adil bir performans sistemi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda ödüllendirme talep ediyor. Bu da ücretlendirme ve ödüllendirme paketlerinde değişimi zorunlu hale getirecek. Çalışanları elde tutmak için kazandırılan becerilerin ve bu beceriler sayesinde şirketin elde ettiği değerin kendi gelirini de yansıması beklentisi hakim. Artık özel sağlık sigortası, aile sigortası, araç ya da telefon 'zaten olması gereken' yan haklar olarak görülüyor. Daha kişisel, daha esnek, sağlık ve

refah programlarının olduğu, iş-yaşam dengesinin gözetildiği bir iş kültürü şekilleniyor.

Yan haklarda sağlıklı yaşam odağı

Tüm insanlar pandemi, değişen iş koşulları, ekonomik ve küresel iklim sorunları nedeniyle tükenmişlik duygusunu daha fazla yaşıyor, daha kaygılı hale geliyor. Şirketlere verimlilik konusunda danışmanlık yapan ABD merkezli Slack şirketinin kısa bir süre önce yaptığı anket, küresel olarak orta düzey yöneticilerin yaşadığı tükenmişliğin artığını gösteriyor.[4] ABD'de de orta düzey yöneticilerin yüzde 43'ü tükenmişlik sendromu yaşadığını belirtmiş ki bu oran, diğer tüm çalışan gruplarından daha yüksek.

Bu nedenle şirketler, özellikle yönetici adayı ya da orta düzey yöneticilerini kaybetmemek için sağlıklı yaşamı odağına daha fazla alacak. Mercer araştırması, büyük şirketlerin yüzde 70'inin, küçük şirketlerin de yüzde 53'ünün, 2024 yılı için sosyal yardım programı iyileştirmeleri planladığını gösteriyor. Bu rakamların yükselmesinin bir nedeni de adaylar artık iş kabul ederken, sağlık ve zindelik programlarına dikkat ediyor. Seçimi etkileme oranı yüzde 55'lere ulaşmış durumda. İş –özel hayat dengesinde bu yıl öne çıkacak bir diğer trend ise proaktif olarak dinlenme olanağı olacak. Daha önce işverenler, çalışanların zihinsel veya fiziksel sağlık sorunları yaşadığında rapor almasını istiyordu. Ancak dinlenmenin sadece hasta kişilerin değil, herkesin ihtiyacı olduğu yaklaşımı giderek daha çok benimseniyor. Bu nedenle Avrupa'da birçok şirket, farklı uygulamaları hayata geçiriyor.

Neler mi?

Yorgan günleri

Yıl boyunca çalışanın en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda planlanmamış izinler alması.

Dört günlük haftalar

Maaş kesintisi olmadan aynı miktarda işi daha az günde yaparak bazen haftayı dörde indirmek.

Şirket çapında kapanışlar

Tüm şirketin aynı hafta tatil yapması.

Toplantısız günler

Toplantılar, gerektiğinden fazla zaman alıyor, işlerin aksamasına, enerjinin düşmesine neden oluyor.

Zorunlu sağlıklı yaşam zamanı

Öğleden sonra kestirmek veya yeniden şarj olmak için kısa bir yürüyüşe çıkmak.

Gartner'ın araştırması, proaktif dinlenmeye yatırım yapan şirketlerin çalışan verimliliğinde yüzde 26'lık bir artış yaşadığını gösteriyor.

5- TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM VE YAPAY ZEKÂ

"Biz İK süreçlerine teknolojiyi nasıl adapte etmeliyiz" sorusuna yanıt ararken hayatımıza giren yapay zekâ, tüm çalışanların rutinini bozdu. Üretken yapay zekâ, sadece bir yılda herkesin hayatına girdi. Öyle ki Gartner'ın anketine katılan İK liderlerinin yüzde 76'sı 12 ila 24 ay içinde yapay zekâ çözümlerini benimsememeleri halinde rekabette geride kalacaklarını düşünüyor. Yapay zekâ kendini geliştirdikçe sohbet robotları ve sanal asistanlar ortak soruları yanıtlama veya kişiselleştirilmiş öğrenme ve kariyer gelişimine rehberlik etmeye başladı.

İK profesyonelleri, bu teknolojiyi en iyi şekilde kullanabilmek için kariyer ve iş mimarisine ilişkin becerilerini güçlendirecek. Yapay zekâ, çalışan deneyimini, insanların neden işten ayrıldığını ya da nasıl bir lider olduğunuzu analiz etmeye yardımcı olacak. Uzmanlar, geleceğin ideal İK teknolojisinin, merkezi bir veri sistemi ve ona bağlanan çeşitli uygulamalara sahip bir merkez ve bileşen modeli olacağı gibi fütürist saptamalar da yapıyor.

Ayrıca bazı İK süreçlerini otomatize etmek önyargıları azaltma işlevi de görecek. Örneğin bir makine öğrenimi algoritması, bir çalışanın performansındaki değişikliği kolayca fark ederek bu konuda İK'yı ya da yöneticisini uyarabilir. Bu algoritmalar sayesinde, insan kaynakları ekipleri politikalar oluştururken, hedefler belirlerken ve çalışanları değerlendirirken daha kapsamlı bir gözle bakabilir.

İşe alım süreçlerinde de doğru adayı seçme konusunda, teknolojinin ağırlığı gittikçe artacak. Aptitude Research, yetenek kazanımı profesyonellerinin yarısından fazlasının yapay zekâyı kullanma konusunda belli bir kesinlik düzeyine sahip olduğu saptaması yapıyor.

Youthall'ın Türkiye'de İK'nın Geleceği: 2024 İK Trendleri Araştırması, yapay zekâ teknolojisinin insan kaynakları yönetimi ve işe alım süreçleri ile eğitim ve gelişim odaklı uygulamalarda etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığını gösteriyor. Katılımcıların yüzde 53,6'sı yapay zekâ uygulamalarının işe alım ve yerleştirme süreçlerinde yaygın olarak kullanıldığını, yüzde 44'ü ise eğitim ve gelişim desteği sunan uygulamalara yön verdiğini ifade ediyor. Katılımcıların yüzde 36'sı işe alım ve yerleştirme alanında kullanılan yapay zekâ teknolojisini güvenilir bulurken yüzde 49,6'sı güven düzeyinde belirsizlik ve endişe yaşıyor.

Eğitim araçları da teknolojiye uygun seçilecek

Teknolojinin İK'nın hayatına değer katacağı bir diğer fonksiyon ise eğitimler olacak. Çevrimiçi öğrenme platformları, artırılmış ve sanal gerçeklik (AR/VR) eğitim araçları olacak. ABD'li ünlü iş avukatı Julian Taylor, kısa bir süre önce basına verdiği bir röportajda, "En önemli tavsiyem, kuruluşunuzun İK süreçlerinde yapay zekâ ve makine öğreniminin kullanımı konusunda eğitim ve öğretim vermesini sağlamak olacaktır. Bu, çalışanların yeni teknoloji konusunda rahat olmalarını ve işlerini nasıl etkilediğini anlamalarını sağlayacaktır" diyor. Aslında birçok İK profesyoneli ChatGPT'yi kullanıyor. İnsan kaynakları sektörüne danışmanlık hizmeti veren Almanya merkezli Zavvy'nin Öğrenme Bilimi Başkanı Veronika Schafer, ChatGPT'yi İK süreçlerinde kullanmak için şu önerilerde bulunuyor.

- ✓ Çalışan geri bildirim soruları oluşturun.
- ✓ Meslektaşlarınızın geri bildirimlerini ifade etmelerine yardımcı olun.
- ✓ İK politikalarını yazın.
- ✓ Bir iş tanımı için anahtar kelimelerin bir listesini oluşturun.
- ✓ Tam bir iş tanımı yazın.
- ✓ Bir LinkedIn erişim dizisi taslağı hazırlayın.
- ✓ Mülakat sorularını toplayın.

DR. YILMAZ SÖNMEZ
Ortak Akıl Danışmanlık Kurucusu

"ŞİRKETLER AYNAYI KENDİLERİNİ ÇEVİRECEK"

2024 yılında şirket liderlerinin ajandasında yer alacak değişime uyum, yapay zekâ, yeni teknoloji ve sürdürülebilirlik gibi konular gelecekte başarılı olmaları için önemli bir rol oynayacak. Küresel ekonominin yavaşlaması, jeopolitik belirsizlikler ve iklim değişikliği gibi zorluklarla karşı karşıyayız. Küresel bir araştırmaya göre CEO'ların yüzde 70'i bu yıl büyümeyi neredeyse imkansız kabul ediyor. Ancak bu zorlukların yanı sıra şirketler için yeni fırsatlar da var. Örneğin, yapay zekâ ve yeni teknolojiler, şirketlere rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip. Şirketler değişime uyum sağlayabilmeli ve yeni fırsatları yakalayabilmeli. Bu yıl en önemli trend esneklik ve adaptasyon olacak.

Gallup'un son araştırmasına göre dünya üzerinde çalışan bağlılığı yeniden artış eğiliminde olup, bu sevindirici bir haber olarak kayıtlara geçse de, şirket liderleri 2024'te çalışan bağlılığını ve dahası yeni yetenekleri cezbetmeyi düşünmeye devam etmek zorunda. Çalışan deneyimini iyileştirmek için çalışanları dinlemeli, kritik atamalarda önce şirket içi seçenekleri değerlendirmeli ve onlara gelişim fırsatları sunmalı. Bunun için Ofis 3.0 felsefesi benimsenmeli ve esnek çalışma grupları oluşturulmalı. Fortune 500 şirketlerinin CHRO'ları arasında yapılan bir araştırma, 10 kişiden sekizinin önümüzdeki 12 ay içinde uzaktan çalışma esnekliğini azaltma planının olmadığını ortaya çıkardı.

Orta düzey yöneticiler elden kaçabilir

Ben, 2024'ün orta düzey yöneticilerin "yıldız gibi parladığı" bir yıl olacağını düşünüyorum. Üretimden pazarlamaya, satıştan insan kaynaklarına birçok orta düzey yönetici mevcut şirketlerinde "tamam mı devam mı?" derken, cazip tekliflerle karşılaşacaklar. Bu nedenle, şirket liderleri orta düzey yöneticilerine özel ilgi göstermeli ve onları "büyüme lideri" olarak kabul etmeli.

2024 yılında şirket liderlerinin aynayı biraz da kendilerine çevirmesi gerekiyor. Bu doğrultuda etkili liderlik, şirketlerin başarılı olması için artık bir seçenek değil, gereklilik konumunda. Şirket liderleri, çalışanlara ilham vermeli, değişimi yönetebilmeli ve şirketin değerlerini temsil etmeli. Bunun için şirketin aklındaki ve kalbindeki asıl cevheri keşfederek öne çıkartmalı."

6- ÇEŞİTLİLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık artık bir zorunluluk haline geldi. Manpower, "2024 İş Gücü Trendleri Raporu"nda "Bu yaklaşımı benimseyen şirketler inovasyon ve yetenek açısından önemli avantajlar elde ediyor. Veriler, çeşitliliği koruyan, eşitliği sağlayan, kapsayıcılığı teşvik eden ve aidiyeti geliştiren çalışma kültürlerinin modern çağda yeni zorlukların üstesinden gelmek için daha iyi konumlandığını gösteriyor" diyor.

Çeşitlilik, beraberinde önemli iş sonuçlarını da getiriyor. McKinsey verileri, liderlik pozisyonlarında cinsiyet çeşitliliği açısından en üst çeyrekte yer alan kuruluşların, en alt çeyrekte yer alan şirketlere kıyasla yüzde 25 daha yüksek kârlılık oranına sahip olduğunu gösteriyor.[5] Çeşitliliğe sahip şirketler, iş gücü piyasasındaki en iyi yetenekleri de çekiyor. Zira yeni nesil de bu başlığa iş seçimlerinde önem veriyor. Monster araştırması, Z kuşağı çalışan adaylarının yüzde 83'ünün bir iş teklifine başvurmadan veya kabul etmeden önce işverenin çeşitliliğe olan bağlılığa olan yaklaşımını göz önünde bulundurduğunu gösteriyor.[6]

Öte yandan şirketlerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk çalışmaları da artık İK disiplini içinde önemli bir yer işgal ediyor. Bu trend, hem şirketin sürdürülebilirlik çalışmalarını artırmasına hem de bu işi yapacak kişilerin bulunmasını beraberinde getiriyor. Kısaca artık "yeşil iş"leri yapanlara daha çok ihtiyaç olacak ve İK da bu alanda hem alım yapıp hem de var olan çalışanlar için bu yönde eğitimler organize edecek.

TRENDLER İK'NIN DA FONKSİYONUNU DEĞİŞTİRİYOR

2000'li yıllara kadar yasalar ve mevzuatın gerektirdiği işlemleri yapan insan kaynakları profesyonelleri, bugün artık "insan yönetimi" uzmanı haline geldi. Ancak hızlı değişim, İK'nın da profilini değiştiriyor. Artık İK, liderlik, strateji ve çalışanların refahını sağlamaya odaklı bir kültürle geleceği inşa ediyor. Gartner'ın 500'den fazla insan kaynakları liderinin öncelikleri ve 2024'te bekledikleri zorlukları saptamak amacıyla yaptığı ankete katılanlar, organizasyon kültürü, İK teknolojisi, değişim yönetimi, kariyer yönetimi ve şirket içi hareketlilik bekliyor. Bu da süreçlerin yeniden saptanması, düzenlenmesi ve geliştirilmesi anlamına geliyor.

Özellikle yapay zekânın operasyonel, rutin işleri devralmasıyla beraber kazanılan zamanın verimli kullanılması 2024'te insan kaynaklarının anlayışını da değiştirecek. Daha stratejik bir bakış açısı ile şirket geleceğine daha çok etki edecek görevler üzerinde çalışacak insan kaynakları departmanının karar verici mekanizmada rolü, daha önemli hale gelecek. Problem çözümünde aktif rol oynayarak, üst yönetimin merkezinde, daha fazla inisiyatif kullanabilecek bir departman haline gelmesi beklenen insan kaynakları, kendi çalışanlarında analitik düşünceye sahip olma ve çözüm odaklı olma özelliğini daha fazla arayacak.

1- https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends.html
2- https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/01/04/the-top-ten-hr-trends-that-matter-most-in-2024/
3- https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/2024-ik-trendleri-degisim-gelisim-ve-donusume-odaklanmak
4- https://futureforum.com/research/pulse-report-fall-2022-executives-feel-strain-leading-in-new-normal/
5- https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters
6- https://hiring.monster.com/resources/workforce-management/diversity-in-the-workplace/workforce-diversity-for-millennials/

PERYÖN'ün iyi örnekleri yaygınlaştırmak ve sektörde farkındalık oluşturmak amacıyla hayata geçirdiği İnsana Değer Ödülleri'nde 15 yıl geride kaldı. 15. İnsana Değer Ödülleri, 7 Aralık 2023'te düzenlenen törenle sahiplerine verildi.

Bu sayımızdan itibaren İnsana Değer Ödülleri'ni kazanan şirketleri yakından tanıyacağımız, ödül almalarını sağlayan projelerinin ayrıntılarını öğreneceğimiz bir röportaj serisine başlıyoruz. İlk konuklarımız Türk Traktör ve Tosunoğlu Tekstil. Ödül kazanan şirketlerin yolculuğunun iyi örneklerin artması konusunda yol gösterici olacağına inanıyoruz.

TürkTraktör çevik dönüşümü ile Büyük Ödül'ü kazandı

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Büyük Ödül'ün sahibi olan TürkTraktör, insan kaynaklarında dönüşüm çalışmalarına 2020'de başladı. "Game Changers" ekibiyle başlayan ve tüm şirkete yayılan dönüşümle, çalışan bağlılığında ve verimlilikte önemli yüzdelere ulaşıldı. Ödüle uzanan bu yolculuğu TürkTraktör İnsan, Kültür ve Dönüşüm İş Lideri Ceren Ertem Çimen ile konuştuk.

CEREN ERTEM ÇİMEN
TürkTraktör İnsan, Kültür ve Dönüşüm İş Lideri

TürkTraktör

İnsana Değer Ödülleri'nde Büyük Ödülü alarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz? Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?
Günümüz iş dünyasında, sadece ürün ve hizmet kalitesi değil, aynı zamanda şirket içi kültür, liderlik yaklaşımı ve çalışan deneyimi de organizasyonların başarısını etkileyen kritik faktörlerden biri. Bu bağlamda, TürkTraktör olarak İnsana Değer Ödülleri'nde Büyük Ödülü kazanmamız, şirket içinde yürüttüğümüz çeşitli inovatif uygulamalar ve bu süreçte ortaya koyduğumuz farklılıklar sayesinde gerçekleşti. Elde ettiğimiz bu büyük başarı, bütünsel bir yaklaşım benimseyerek insan kaynakları süreçlerimizi dönüştürme çabalarımızın bir yansıması oldu.

Çevik dönüşüm çalışmalarımıza 2020'de, "Game Changers" adını verdiğimiz dönüşüm takımımızla başladık. Bu takım, müşteri ve çalışan deneyimine odaklanan bir vizyonla şirket kültürünü ve liderlik anlayışını tüm boyutlarıyla ele alarak dönüşümü başlattı. Pilot projelerle başladığımız bu yolculuk, 2021 ve 2022'de organizasyonumuzun büyük bir kısmını dönüştürerek devam etti.

Şu anda dönüşümü dört boyutu ile ele alan, birbiriyle iş birliği içinde çalışarak sürekli iyileştirmeyi merkezine almış üç takım yapısı ve "Liderler Sponsorluğu" ile çalışıyoruz. Bu takımlarımız şunlar: Kültür ve İletişim, Agile Stüdyo ve Dizayn, Çalışan Deneyimi Tasarımı ve Sponsor takımımız.

Organizasyonumuzu hiyerarşik yapıdan çıkarak müşteriye değer odaklı, iş alanları ve platformlardan oluşan daha yalın bir yapıya dönüştürdük. Ofis ve saha çalışanlarımızın yanı sıra yönetim ekiplerimizden 80 gönüllü, 6 farklı takımda çalışarak çevik çalışma prensipleri çerçevesinde belirlenen başlıklarla ilgili 300'den fazla aksiyon önerisi üzerinde çalıştık.

Kültür ve İletişim takımımız, organizasyonun kültürel

dönüşümü için de çalışmalar gerçekleştirdi. Değişen unvan yapısı, işe alım, çalışan deneyimi, performans ve yetenek yönetimi gibi insan kaynakları konusunda süreçlerimiz de çevik yapımızla beraber dönüşüyor. Değişen süreçlerimizi ise "İnsan kaynaklarının kitabını yeniden yazıyoruz" diyerek "People Playbook" adıyla yayımladık.

Kendimize özgü yarattığımız 'Y'enilikçi, 'O'muz omuza ve 'L'imitsiz olmak üzerine tasarladığımız YOL manifestomuz ile organizasyonun kültürel dönüşümü için önemli aksiyonlar almaya devam ediyoruz. Bu aksiyonlar arasında organizasyonun agile (çeviklik) olgunluk seviyesini ölçmek ve geliştirmek, değişimi tetikleyen konuları ele almak amacıyla düzenlenen "Change Station" platformu, liderlerin deneyimlerini paylaştığı "Hata Yapanlar Kulübü" platformu gibi inovatif yaklaşımlar bulunuyor. Ayrıca çevikliğin hayatımıza girmesiyle oluşan yeni ritüel ve terimleri içselleştirmek için "Agile Sözlük" oluşturduk. Dönüşen kültürü, günlük iş akışında ortak kullandığımız süreçlere, araçlara ve uygulamalara yansıtmak, konu ve sorunları bütünsel ele alan ve çözüme oluşturan "Culture Catalyst" takımlarını kurduk. Kültürel ve organizasyonel dönüşümle ilgili bilgi ve farkındalığı artırmayı amaçladığımız eğlenceli ve öğretici "Agile Jukebox Podcast" kanalımız ile deneyimlerimizi paylaşıyoruz. "How I met Agile?" adını verdiğimiz skeç platformumuz ile öğrenimlerimizi mizahi bir dil ile paylaşarak değişimi tetikliyoruz. Tüm iletişim platformlarımızda YOL manifestomuzu yaşatmaya özen gösteriyoruz.

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?
Dönüşüm sürecimizin iş sonuçlarına etkisi oldukça olumlu oldu. 2022-2023 arasında traktör ve iş makinesi üretim ve satış adetlerimizde, kalite metriklerimizde, ciromuzda ve müşteri memnuniyetimizde önemli artışlar elde ettik. Dönüşüm çıktılarının çalışan deneyimine pozitif katkılarını dinleme mekanizmalarımız ile somut olarak görmek de mümkün. 2021 yılında yüzde 69 seviyesinde olan ofis bağlılık skorumuz, her yıl artarak 2023'te yüzde 84'e yükseldi. Dönüşen ekiplerin performans yönetimi skorlarında yüzde 18'lik artış ölçümlerken, bağlılık skorlarında yüzde 17'lik bir artış gözlemliyoruz. İşe alım süreçlerinde çevik tasarım ile onay süreçlerini kısaltıp, takım katılımını dâhil ederek yüzde 50 zaman verimliliği sağladık ve net tavsiye skorlarında iyileşme gözlemledik.

Çalışan bağlılığını ölçerken, 2022 yılı itibarıyla yeni rollerimizin deneyimini de ölçmeye başladık. Yöneticiler ile ilgili sorulan sorular yerine "takım" ve "lider" kavramlarını ön plana çıkarıyor, değişen unvan yapımızla bu kavramların desteklenmesine olanak sağlıyoruz. Gelecek iş yapış şeklimize uygun bir şekilde unvan yapımızda bulunan "ürün sahibi, yetkinlik merkezi lideri, tribe lideri, yetkinlik alan lideri, scrum/kanban ustası" rolleri ile ele aldığımız içgörüleri, şirket genelinde aksiyonlarımızda kullanıyoruz.

Dönüşüm sürecinde iş yapma kültürünü oldukça kıymetli bir değer olarak görüyoruz. Bu sebeple ofis çalışanlarımızın çalışma biçimlerinde onlara özgürlük tanıdığımız hibrit ve uzaktan çalışma modellerimizi pandemi sonrasında da kalıcı hale getirdik. Geleceğin

yetkinliklerini şimdiden kazandırmak doğrultusunda "Reskill, Upskill" çalışmamızı tamamladık. Çevik Çalışma, Dijitalleşme ve Veri Analitiği kapsamlarında çeşitli teknik yetkinliklere odaklanıyor ve gelişimini destekliyoruz. En Başarılı TürkTraktörlüler, İş Birliği Geliştirenler, Çevreye ve Topluma Değer Katanlar, Yaratıcı Yenilikçiler ve Dijitalleşme kategorilerinde her yıl proje ekiplerini ödüllendiriyoruz. Performansa dayalı ödüller, kurum içi girişimcilik ve sıfır tabanlı bütçe kapsamında iyileştirme ödülleri, hizmet ödülleri ve patent ödülü gibi çeşitlendirdiğimiz takdir mekanizmalarımızı da sürdürüyoruz.

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletecek misiniz? Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?
Geleceğe dönük projelerimiz oldukça iddialı. Örneğin, çevik liderlik iklimini sürdürebilmek adına "Liderlik İklim Anket ve Çalıştayları" gibi gelişmiş programlarımız, insan kaynakları süreçlerini daha da optimize etmek için "Rol Deneyim Check-Up" platformu, çeviklikle hayatımıza giren ritüel ve terimleri şirket içinde içselleştirmek amacıyla "Agile Sözlük" projelerimiz devam ediyor. Ayrıca sektörde liderlik etmek adına sürekli iyileştirme ve inovasyon odaklı projelerle yolumuza devam edeceğiz. Kültürel ve organizasyonel dönüşümle ilgili bilgi ve farkındalığı artırmaya "Podcast" ve "How I met Agile?" skeçleri ile devam ederken yeni dönemde çalışanlarımızla yapacağımız Sokak Röportajları serimizi de başlatmayı hedefliyoruz.

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?
Diğer şirketlere deneyimlerimizden çıkan öneriler arasında, dönüşüm sürecine liderlik etmek için üst yönetimin güçlü bir sponsorluğunun olması, çalışanların aktif katılımının sağlanması gerekliliği ve en önemlisi organizasyon dönüşümünü kültür dönüşümü ile bütünsel ele almak bulunuyor. Değişim sürecinde deneme, yanılma ve hata yapma kültürünün benimsenmesi, başarıya ulaşmada kritik bir faktör. Bizim bu süreçteki başarımız, bu prensiplere olan bağlılığımızın bir sonucu.

tosunoğlu

Tosunoğlu Tekstil, insan kaynaklarını **“mühendislik”** yaklaşımıyla yönetiyor

Tosunoğlu Tekstil, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik amacıyla başlattığı dönüşüm çalışmalarıyla PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde KOBİ İnsana Değerde Liderlik kategorisinde Büyük Ödülü kazandı. Tosunoğlu Tekstil İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri Müdürü Derya Tosunoğlu, “Organizasyonumuzda ‘insan kaynakları mühendisi’ pozisyonu tanımlayarak insan kaynaklarını; mühendislik mantığıyla değerlendirerek büyük veriyi kullanan, bunu İK uygulamalarına entegre eden bir uzmanlık alanı haline getirdik” diyor.

DERYA TOSUNOĞLU
Tosunoğlu Tekstil İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri Müdürü

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde KOBİ İnsana Değerde Liderlik kategorisinde Büyük Ödülü alarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?
Tosunoğlu Tekstil insan kaynakları ekibi olarak, 2020 yılından beri çevik bir dönüşüm içerisindeyiz. İnsana değer veren İK uygulamalarımız sayesinde, şirketimiz 2023 yılında KOBİ alanında “Great Place To Work (GPTW) Ege’nin En İyi İşveren 2. Şirketi, GPTW Üretim &İmalat sektöründe Türkiye’nin En İyi 1. İşveren şirketi seçildik ve GPTW Innovation by All listesinde yer aldık.

Bu ödüllerden de aldığımız cesaretle stratejik insan kaynakları uygulamalarımızın bilinmesi amacıyla PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde en büyük ödül olan İnsana Değerde Liderlik kategorisi için başvuru yaptık ve yapılan değerlendirmeler sonucunda insan kaynakları uygulamalarımızla ilk yılımızda KOBİ İnsana Değerde Liderlik kategorisinde Büyük Ödül’ü kazandık.

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız, süreci anlatabilir misiniz?
1986 yılında merhum İsmail Turgut Tosunoğlu tarafından kurulan şirketimizi sürdürülebilir kılmak amacıyla 2020 yılında yeni lokasyonumuza geçerken kurumsallaşmamız gerektiğine inandık. Kurumsallaşmayı; sistemleşme, kurallaşma ve belirginleşme olarak tanımladık. Kurumsallaşmanın bize ekstra başarı getirmeyeceğine, mevcut başarımızın sürdürülebilirliğini sağlayacağına inanarak aile şirketimizin nesiller boyu sürmesi için aile anayasamızı hazırladık ve aile meclisimizi kurarak çalıştırdık.
Eş zamanlı olarak şirketin örgütsel kurumsallaşma sürecini gerçekleştirdik. Değişime ayak uydurabilen ve onu yönetebilenlerin rekabet edebildiği günümüz iş dünyasında, güncel metodolojileri uygulayarak değerli müşterileri ve çalışanları için yaratacağı değere inanan şirketimiz için 2020 ve 2021 yılı değişim ve dönüşümün yaşandığı, daha çevik olmaya başladığımız yıllar oldu.

Yapılan aksiyon planı ile, gerçekleştirdiğimiz ve sürekli geliştirdiğimiz örgütsel kurumsallaşma modeli ile şirketin stratejik yönetimi ile insan kaynaklarının stratejik yönetimini entegre etme fırsatı bulduk. Tüm çalışanları yeni işe girmiş gibi kabul ederek bu projelerimizin lansmanını yaptık ve bir oryantasyon programı ile gerçekleştirdik.

Bu süreçte stratejik planlamanın “Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Ulaşmak istediğimiz yere nasıl gideriz? Başarımızı ve performansımızı nasıl takip eder ve Sürdürebiliriz?” dört temel sorusuna cevap aradık.

Bu model doğrultusunda ilk işimiz şirketimizin yaklaşık yüzde 30’unu oluşturan; üst yönetimin, yöneticilerin ve her pozisyonu temsil eden kişilerin katılımı ile mükemmeli arama toplantılarını (MAT) gerçekleştirdik. Nerelerde öncelikli değişime ihtiyacımız olduğunu bilfiil çalışanlarımızın katılımıyla tespit ettik. Ardından çalışanlarımızla, yurt içi ve yurt dışındaki müşterilerimizle memnuniyet anketleri yaptık. Hatta departmanlar arası uyumu görebilmek için departmanlar arası memnuniyet anketleri de hayata geçirildi. 360 Derece Liderlik Geri Bildirim Envanteri

ve EFQM modeline göre yapılan fonksiyonel analizlerle şirketin mevcut durumunu analiz ettik. Bu çalışmalar her yıl tekrarlanıyor, istatistiki yaklaşımlarla hazırlanan ölçümler ve raporlamalarla yapılan iyileştirmeler ve gelişimler değerlendiriliyor. Sonuçları da düzenli olarak çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Biz ölçülemeyen şeylerin yönetilemeyeceğine inanıyoruz.

"Hepimiz 1'iz kültürünü yarattık"

Çalışanların bu sürece katılımını nasıl ve hangi araçlarla sağlıyorsunuz?
Sürdürülebilir gelişimin sadece finans gücü ya da makine parkı gücü olmadığına inanan şirketimiz, insan kaynaklarına ve yalın üretim tekniklerine odaklanarak çevik bir şirket olma adına çalışmalarını gerçekleştiriyor. Çevik şirket olabilmek adına da insan kaynakları departmanı ve uygulamaları stratejik bir rol oynuyor. Intern Academy, Gölge Yöneticilik gibi örnek yenilikçi uygulamalarımız potansiyel yetenekleri çekmemize yardımcı olduğu gibi başka şirketler tarafından da örnek alınıyor.

Organizasyonumuzda 'insan kaynakları mühendisi' pozisyonu tanımlayarak insan kaynaklarını; bir mühendislik mantığı ile bakarak büyük veriyi kullanan, bunu İK uygulamalarına entegre eden bir uzmanlık alanı haline getirdik. Dijital İK programımız sayesinde anlık gönderilen anketlerle çalışanlarımızın motivasyon ve memnuniyet durumlarını ölçüyor ve takip ediyoruz. Bu doğrultuda insan kaynakları mühendisimiz aynı zamanda çalışan deneyim uzmanı olarak da görev yapıyor.

Genç mühendislerimiz ile genel müdürümüzün ayda bir yaptığı sohbet toplantıları sayesinde yenilikler için zemin hazırlıyor, yeni kuşağın verimlilik artırıcı öneriler vermesi, mühendislik becerilerinin nasıl kullanılacağı, dünyadaki sektörel gelişimlerin paylaşılması ve yönetimin genç mühendislerden beklentilerini aktarması sağlıyor.

Odak çalışma komite toplantılarıyla yapılan bir algılama anketi sonucu ya da iyileştirilmesi istenen bir konu üzerine çok sesli bir ortam yaratılarak ve gerekli veriler toplanarak iyileştirilme yapılacak alanlar belirleniyor.

Tosunoğlu Dijital Çalışan Deneyimi Platformu aracılığıyla çalışanlarımız öneri, dilek ve şikâyetlerini kolaylıkla dijital ortamdan öneri değerlendirme komitesine iletebiliyor, doğum günleri, yıldönümleri kutlanıyor. Şirketimizin düzenlediği eğitimler, "Bir Fikrim Var" toplantıları, dini ve milli bayramlar, yeni yıl, Anneler Günü, Kadınlar Günü, Babalar Günü gibi özel gün kutlamaları, geleneksel aile pikniği, Intern Akademi paylaşım toplantıları, kahve arası paylaşım toplantıları, 23 Nisan resim yarışmaları, doğum günü/işe yeni başlayanlar/iş yıldönümleri, onurlandırma-ödüllendirme törenleri, komite toplantıları, sosyal kulüp çalışmaları, spor etkinlikleri, turnuvalar gibi pek çok araçla Tosunoğlu Tekstil yönetimini, çalışanlarını, çalışanlarının ailelerini, stajyerlerini büyük bir aile olarak bir arada tutan "hepimiz 1'iz" kültürünü yaşatıyoruz.

İnsan kaynaklarının tüm modüllerinde her bir İK profesyonelinin süreçleri çok kolay yönetebilmesi için hatta İK profesyoneli olmayan bir kişinin bile bu süreci anlayarak kolay yönetebileceği şekilde politikalar belirlenmiş, tüm detaylı iş akışları yapılmıştır.

"Atılan her adım insana değer"

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?
2020 yılında başlattığımız dönüşüm sürecimiz her geçen gün gelişerek devam ediyor. Başarımızın, bizim gibi KOBİ düzeyindeki şirketlerinin çıkacakları yolda ilham kaynağı olmasını dileriz. İnsanı odağa alan stratejiler ile çalışan deneyiminde hep daha iyisini, güzelini benimseyerek yaptığınız insana değer veren çalışmaların ve uygulamaların, insana yapılan yatırımların karşılığını muhakkak alıyorsunuz. Çünkü atılan her adım insana değer!

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?
Mavi yaka çalışanlarımızın tek fonksiyonda uzmanlaşmalarından çok fonksiyonlu uzmanlaşmalarını sağlayacak gelişim programları planlıyoruz. Bu sayede yalın organizasyona daha da yaklaşmış olacağız. Vasıfsız çalışanlar için işbaşı eğitim programları düzenleyerek hem şirketimize hem de sektöre nitelikli işgücü kazandırmak istiyoruz.

Şirketlerin dijital dönüşümüne liderlik eden EDM, **her yıl 25 bin ağacı kesilmekten kurtarıyor**

EDM, şirketlerin tüm yasal süreçlerinin dijital ortamda yapılmasını sağlamak için çok sayıda uygulama ve çözüm geliştiriyor. EDM Bilişim Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri İcra Kurulu Başkanı Özcan Ermiş, "Başta insan kaynakları olmak üzere bir şirketin tüm birimlerinin işlerini hızlı, kolay ve hatasız yapmasını sağlıyoruz. Kâğıt kullanımını ortadan kaldırıyoruz, bu sayede her yıl 25 bin ağacın kesilmesini engelliyoruz. Ayrıca şirketlere tüm işlemlerinde 25 kata varan verimlilik sağlıyoruz" diyor.

ÖZCAN ERMIŞ
EDM Bilişim Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri
İcra Kurulu Başkanı

Kısaca sizi ve şirketinizi tanıyabilir miyiz?
Kabataş Erkek Lisesi, Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği ve MBA mezunuyum. Geçmişte KVK Genel Müdürlüğü, Telsim, Vodafone ve Turkcell Yurtdışı İştiraklerinde Genel Müdürlük ve çeşitli üst düzey görevlerinde bulundum. Halihazırda EDM Bilişim Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.'nin, FinCloudy Ödeme sistemleri A.Ş.'nin İcra Kurulu Başkanlığını görevlerini yürütüyorum.

EDM Bilişim ise 2010 yılından bu yana, güçlü sermaye yapısı, uzman kadrosu, İstanbul, Ankara ve İzmir'de dört ayrı yedeklemeli veri merkezli altyapısı, bilgi güvenliği, iş sürekliliği ve kalite standartları ile yasal düzenlemelere uygun e-dönüşüm hizmetleri veriyoruz.

EDM Bilişim, müşterilerine e-Fatura, e-Arşiv Fatura, e-İrsaliye, e-Müstahsil, e-Mutabakat, e-SMM, e-Bilet, KEP, e-İmza, KEP İK, e-Defter, e-Defter Saklama, e-Döviz, e-Adisyon, e-Kasa, e-Sigorta, e-Kıymetli Maden, e-Beyanname, PTS, EBYS ve bulut yedekleme hizmetlerini 300'ün üzerinde e-Dönüşüm ofisi, 600'ün üzerinde saha temsilcisi ve 7/24 özel teknik destekle müşterilerine hizmet veren Türkiye'nin önde gelen e-Dönüşüm uzmanı.

Teknolojik dönüşüm hayatın her alanında etkisini gösteriyor. Şirketlerin ve şirket çalışanlarının hayatını, iş yapış biçimlerini nasıl etkiliyor?
Dijital dönüşümün, şirketler için çok önemli katkıları var, saymakla bitmez desem yeridir. Bu nedenle en temel avantajlardan bahsetmek isterim. Şirketlerin kurumsal yönetimlerinde, özellikle muhasebe ve İK alanında birçok evrak ve dokümanın hem basım hem gönderim hem de saklama konusunda büyük bir yük oluşturduğunu biliyoruz. Bu yük, sadece parasal maliyet ile alakalı değil; zaman yönetimi, verimlilik ve doğruluk anlamında da direkt ve dolaylı maliyetler oluşturuyor. E-Dönüşüm sayesinde, bu doküman ve evrakların tamamının dijital platformda hazırlanması, gönderilmesi, saklanması ve daha da önemlisi tüm süreçlerin elektronik belge yönetim sistemi kapsamında yürümesi sağlanıyor. Maliyette ciddi bir kar elde ederken, aynı zamanda bir belgeye ulaşmak istenildiğinde arşivleri karıştırmak yerine hızlı bir arama ile bilgisayardan ulaşmak mümkün oluyor. Departmanlar arası ya da iş ortaklarıyla yapılan evrak iletişim süreçleri hem hızlı hem de hatasız hale geliyor.

Ayrıca şirketler online ortamda belgelerini 10 yıla kadar saklayabiliyorlar. Resmi süreçlerde devlet tarafından zorunlu tutulan süre kadar saklanan evraklar, ilerleyen yıllarda ihtiyaç olduğunda, kaybolma riski olmadan anında bulunabiliyor.

Personel KEP İletişimi uygulaması yüzde 70 maliyet tasarrufu sağlıyor

Bir şirketin dijitalleşmesinin rakamsal olarak sağladığı katkılar hakkında bilgi verebilir misiniz? İnsan kaynakları bölümlerine dönük olarak sağladığı katkılar var mı?
E-Dönüşümün en temel servisi bildiğiniz gibi e-Fatura. Buradaki tasarrufu bir örnekle açıklamak isterim: 1 adet e-Faturanın bugünkü maliyeti ortalama 1 TL. Bu maliyetin içinde faturayı oluşturma, gönderme, 4 yedeklemeli ve 10 yıl saklama hizmeti var. Aynı faturayı aynı işlemler ile matbu olarak düzenlemek ve saklamak ise 5 TL'yi buluyor. Yani e-Fatura ile 5 kat daha düşük maliyet avantajı oluşuyor. Bu miktara kargo eklendiğinde tasarruf 25 katına ve ihtilaf gibi nedenlerle noter eklendiğinde 500 katına çıkıyor. EDM olarak, 500 bin e-Dönüşüm müşterisine ortalamada 25 kata yakın tasarruf sağlıyoruz.

Personel KEP İletişimi'nin konvensiyonel kâğıt sürecine göre sağladığı maliyet tasarruf yüzde 70'e kadar ulaştı. Şirketlerin, kâğıt, baskı, personele evrak imzalatma, arşivleme, kargo ve noter maliyetleri büyük ölçüde azaldı.

İnsan kaynakları departmanlarının kullandığı özel çözüm ve hizmetleriniz var mı? Varsa ayrıntılı bilgi verebilir misiniz?
Şirket çalışanlarına bordroların, ücret pusulalarının, zaman çizelgelerinin ve personel tebligatlarının, KEP (Kayıtlı Elektronik Posta) üzerinden yasal geçerli ve güvenli bir şekilde elektronik ortamda iletildiği KEP İK sistemini sunuyoruz.

Çok çalışanı olan ya da birden fazla lokasyonda faaliyet gösteren şirketlerde bordroların, ücret pusulalarının, zaman çizelgelerinin, personel tebligatlarının, ihbarların, ihtarların, ibranamelerin ve izin form onaylarının imza karşılığı teslimi zor olduğundan EDM Personel KEP Uygulamaları yoğun bir şekilde tercih ediliyor.

EDM Personel KEP Uygulamaları ile bordro ve diğer personel bildirimlerinin gönderimini ve personel yönetimini kolaylaştırıyoruz. Muhasebe programınızdan bordro hazırlayıp tek tuş ile tüm personele KEP üzerinden e-Bordro, ücret pusulası, zaman çizelgesi, personel tebligatlarının, ihbar, ihtar izin formu göndererek, yasal zorunluluklar çerçevesinde şirket güvence altına alınıyor.

Bu hizmetimiz için personel sayısına göre yıllık sabit fiyat uygulanıyor. Çalışan alım ve çıkışlarda herhangi bir fiyat değişikliğine gidilmiyor. Ayrıca şirkete tahsis edilen posta alanıyla bordrolar, ücret pusulaları, zaman çizelgeleri, personel tebligatları, ihbar, ihtar ve ibralar yıllarca İstanbul, Ankara yedeklemeli olarak EDM sistemlerinde saklanıyor.

Ek olarak Türkiye'de tek içinden EYP tam uyumluluğu sayesinde; EDM sistemi üzerinden gelen UETS'ler tek tıkla açılıp, okunabilir ve otomatik cevap oluşturulabilir. Özellikle personele gelen hacizlerin tam otomatik süreçle; icra dairesi, İK departmanı, personel, avukat ve UYAP arasında akışı sağlanıyor.

KEP İK ürünümüz sayesinde işe alım süreçlerinde personellerden temin edilen evraklar OCR işlemine tabi tutularak personel özlük programında bilgilerin otomatik akışı ve tüm bu evrakların saklama işlemleri otomatik süreçlerle yönetiliyor. Çalışan evraklarının e-Devlet'ten otomatik alınmasını sağlıyor, geçerlilik tarihi kontrollerini yapıyor ve güncel tutuyor. İK tarafında personel evrakları ve tablosu onaylandığında personele otomatik olarak işe başlangıçta gönderilen tüm yönetmelik ve bilgilendirmeler KEP üzerinden gönderilerek tebliğ edilmiş oluyor.

10 yılda dünya şirketi oldu

Şirketinizin ulaştığı büyüklük hakkında bilgi verebilir misiniz?
Aslında 10 yıllık genç bir şirket olmamıza rağmen, dijital dönüşümün artan trendi, özellikle ülkemizdeki e-Dönüşüm için zorunluluklar ve yurt dışında agresif sayılabilecek yaygınlığımız sayesinde yurt dışı iştiraklerle birlikte 500 milyon TL üzeri bir ciro ve toplamda 300 çalışanı aşkın teknik operasyon ve 750 kişi civarı satış gücüne sahip hale geldik. Yine dünya genelinde 1500'ün üzerinde ERP iş ortağımız ve 1200'ün üzerinde bayimizle bulunduğumuz ülkelerde oldukça etkili olabiliyoruz. Türkiye'deki e-Dönüşümün hem e-Fatura hem de KEP anlamındaki dünyaya öncülük etmesi, bizim de birçok ülkede e-dönüşümün öncüsü olarak faaliyete başlamamamıza neden oldu. EDM, İtalya, Macaristan, Rusya, Romanya, Fransa, Polonya ve Almanya'da yer alan ofisleri üzerinden 24 ülkede dönüşüm faaliyetlerini sürdürüyor.

Sosyal sorumluluk projeleriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
E-Dönüşüm, her yıl, binlerce kâğıdı kullanmanıza da engel oluyor. Bu anlamda birçok ülkede, çevreci şirketler zorunluluk kapsamında olmasa dahi e-dönüşümü tercih ediyor. EDM, geçmiş 10 yıl ortalamasında, müşterilerine sunduğu e-dönüşüm hizmetleri sayesinde oluşan kâğıt tasarrufu ile yıllık 25 bin civarı ağacın kağıt yok olmasını engelledi. "Bu yetmez" dedik ve TEMA ile bir iş birliği gerçekleştirdik. Bu iş birliği sayesinde her yıl 25 bin fidan dikimi yapıyoruz.

Bir başka sosyal sorumluluk projemiz teknoloji ve muhasebe alanlarında yetişen öğrencilerimize sağladığımız burslar. Ülkemizin kıymetli eğitim derneği TED ile iş birliği kapsamında yüzlerce öğrenciye burs imkânı sağlayıp sonrasında EDM'nin yurt dışı ve yurt içi ofislerinde çalışma imkânı sunuyoruz.

PERYÖN'ün kongre sponsorları arasında yer aldınız. Kongremiz ile ilgili görüş ve düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz?
Öncelikle PERYÖN yönetimine bizlere bu etkinliğe katılma fırsatı verdiği için teşekkür ederiz. Ayrıca tüm PERYÖN çalışanlarını ve danışmanlarını, kongreyi bu kadar etkin icra ettikleri için kutluyoruz. Bizim için çok güzel bir etkinlikti. Bir taraftan hizmetlerimizi geliştirmemiz anlamında, İK alanındaki çok kıymetli gelişmeleri ve yeni düşünceleri öğrendik, diğer taraftan birçok firmanın İK departmanı ile tanışma fırsatımız oldu. Şirketlerin İK süreçlerini dijitalleştirme yönelik İK KEP uygulamamıza gösterdikleri ilgiden ve yeni iş ortaklıkları oluşturmaktan çok memnunuz.

Pluxee ve FutureBright'tan çalışan dünyasına yönelik araştırma:

Çalışanlar iş yerlerinden kişiselleştirilmiş faydalar bekliyor

30 yıldır Türkiye'de iş dünyasının çalışanlara yönelik ihtiyaçlarını yakından takip ederek tüm ürün ve hizmetlerini bu ihtiyaçlara göre yeniden tasarlayan Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme Hizmetleri, bir çalışan deneyimi platformuna dönüşme vizyonu ile artık tüm dünyadaki faaliyetlerine Pluxee olarak devam ediyor. Pluxee Türkiye Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sinem Hekimoğlu ile marka değişiminin arkasında yatan stratejiyi ve çalışan dünyasına yönelik FutureBright'la yapılan araştırmanın detaylarını konuştuk.

1993 yılında yemek kartı sisteminin Türkiye'de kurulmasına liderlik eden Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme, Türkiye'de 30 yılda birçok ilke imza attı. Türkiye'deki serüvenine yemek çekleriyle başlayan Sodexo, ilk mobil yemek kartını çıkardı ve sektörün en kapsamlı ve uçtan uca dijital platformu olma vizyonuyla, çalışan deneyimi alanında birçok yeniliği sektöre sundu. Bugün gelinen noktada ise; çalışan deneyimi ve yan haklar dünyasına yepyeni bir bakış açısı getirmek amacıyla yemek kartı markasından çalışan deneyimine odaklanan bir HRTech markasına dönüşüyor. Artık sadece kurumlara değil tüketicilere de hitap eden yepyeni, daha canlı ve renkli bir marka olan Pluxee geçtiğimiz günlerde Esma Sultan Yalısı'nda iş dünyasından önemli isimlerinin katıldığı bir lansman etkinliğinde tanıtıldı.

Çalışanı mutlu etmek için çalışacağız!

Pluxee dönüşümünü sağlarken Sodexo'nun Türkiye'deki 30 yıllık gücünü de arkalarına alarak yola çıktıklarını belirten Pluxee Türkiye Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sinem Hekimoğlu, değişim yolculuğunu şöyle anlattı:

"Çalışan dünyasının büyük değişimler yaşadığı günümüzde, ihtiyaçlara daha iyi karşılık verebilmek için biz de kimliğimizi ve sunduğumuz ürün ve fırsatları dönüştürme kararı aldık ve yepyeni bir marka yarattık. Çıktığımız bu yolda artık yenilikçi, renkli, genç, tamamen dijital yeni markamız Pluxee ile çalışanların hayatlarını değerli kılan her şeyi dolu dolu yaşamalarına olanak sağlayacağız. Pluxee olarak, 'işin içinde hayat var' diyoruz ve artık kendimizi 'çalışanı mutlu etmek için çalışan' bir marka olarak tanımlıyoruz. Tüm tüketicilerimize, üyelerimize ve müşterilerimize, hayatlarında değerli olan her şeyin keyfine varmaları için yemek kartından çok 'daha fazla'sını sunarak yepyeni bir dünyaya kapılar açmayı hedefliyoruz."

SİNEM HEKİMOĞLU
Pluxee Türkiye Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Pluxee ismi tüm hikâyeyi özetliyor

Tüm paydaşlarına fırsatlarla dolu bir dünya vadeden Pluxee'nin marka hikâyesi, isminde saklı ve markanın özünü yansıtıyor.

- 'Plux' pozitifliği, yani hayatı daha keyifli hale getirme fırsatlarını temsil ederken aynı zamanda da yaratılan artı değere atıfta bulunuyor.
- 'X', kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir deneyimleri, yani çalışanlar için ekstra değer yaratma ve tüm paydaşlarına öncelik verme taahhüdünü sembolize ediyor.
- Sonundaki 'ee' harfleri ise 'employee engagement' anlamındaki çalışan bağlılığını, yani faaliyet alanımızı temsil ediyor.

Pluxee ile “İşin içinde hayat var”

Pluxee’nin kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir bir çalışan deneyimi yaratarak çalışanı mutlu eden bir dünya sunmayı hedeflediğini vurgulayan Sinem Hekimoğlu, Pluxee’nin yeni vizyonuyla şirketlerin ve çalışanlarının dünyasını nasıl şekillendirdiğini şöyle anlattı: “Çalışan dünyasını analiz edebilmek için birçok gözlem ve araştırma yapıyoruz. En son FutureBright ile birlikte çalışanların bilinç dışı zihin imgelerinin deşifre edildiği, mevcuttaki ve ideallerindeki iş yaşamına ilişkin derin duygularının ve bunların anlamlarının analiz edildiği bir araştırma yaptık. Sonuçları çarpıcıydı! Çalışanlarda genel olarak tek tipleşme hissi görülüyor, bu tekdüze ve monoton işleyişin çemberinde kendilerine ait değerlerini, biricikliklerini ve kişisel gelişim fırsatlarını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını hissediyorlar. Kişi kendi iç dünyasına yabancılaşıyor ve özgünlüğünü kaybediyor. Oysa iş hayatında sürdürülebilir bir başarı ve mutluluk elde edebilmek için iş yerinde geçirilen vakitten ve sosyal hayatlarından keyif alınması şart.

Geliştirdiğimiz yeni vizyon ve marka kimliği doğrultusunda en büyük önceliğimiz, şirketlerin çalışanlarının iş ve özel yaşamını bir bütün olarak görmesini ve hayatlarına onları mutlu edecek daha fazla dokunuş yapmalarını sağlamak. Bunun için çalışan ihtiyaçlarını analiz ederek şirketlere rehber olmayı çok önemsiyoruz. Pluxee olarak yenilikçi ve dijital çözümlerimiz aracılığıyla bireylerin iş hayatlarında ve ötesinde, refahına katkıda bulunacak anlamlı, ilgi alanlarına hitap eden ve kişiselleştirilmiş deneyimler yaratmayı hedefliyoruz. Böylece çalışanı mutlu eden bir dünya vadediyoruz. Pluxee ile ürün ve hizmetlerimizin kapsamını yemek ve gıdanın yanı sıra kültür, hediye, sağlık ve mobilite gibi çalışanların hayatlarına değer katacak şekilde genişletiyoruz. Sunduğumuz tüm bu hizmetleri tek bir dijital platform aracılığıyla çalışanlara daha fazla değer katmak için tasarlıyoruz.”

Çalışanlar anne gibi kucaklayıcı, şefkat dolu bir yapı tercih ediyor

Araştırmadan çıkan bir başka önemli sonuç da iş yerinin çalışanlarına yaklaşımı ile ilgili. Çalışanlar; negatif, yargılayıcı ve ataerkil hiyerarşilerin aksine, adeta bir anne figürüne benzeyen olumlu, yapıcı, şefkat dolu ve koruyan bir yapı arıyorlar. Çalışanlarını sadece işteki kimlikleriyle değil, bu kimliklerinden bağımsız birer birey olarak da güçlü ve kıymetli hissettiren, onları destekleyen, besleyen ve bireysel ihtiyaçlarına özel çözümler sunan bir şirket istiyorlar.

Çalışanlar ideal iş ortamını, “bireyin yaratıcılığını ve özgünlüğünü teşvik edici, çeşitlilik içinde bir uyum yaratan ve herkesin kendine has kimliğinin, yeteneklerinin ve katkısının kıymetinin bilindiği” bir ortam olarak tanımlıyor.

Küçük jestler bile şirket bağlılığını artırıyor

Çalışanların iş ortamlarında yaşadıkları deneyim ve şirketleriyle kurdukları ilişki, onları tamamen tatmin etmekten uzak olsa da çalışanlar, günde 8 saatlerini geçirdikleri şirketlere karşı bir bağ hissedebiliyor. Araştırmadan çıkan bu sonucun sebeplerine değinen Hekimoğlu, “İnsan yapısı gereği bir ortama ait olma hissini arıyor. Bu sebeple şirketler, bireyleri tam olarak tatmin etmese bile, çalışanın takdir edildiğini ve değer gördüğünü hissettiren uygulamalar, onların kendilerini bir topluluğun parçası, ailenin değerli bir üyesi gibi hissetmesini sağlıyor ve aidiyet duygusunu besliyor. Özel günlerdeki kutlamalar ve ikramiyeler gibi rutin dışı nazik jestler bireye ‘görüldüğünü’ hissettiriyor ve şirketle olan ilişkisini sağlamlaştırıyor. Bu noktada biz de Pluxee olarak şirketlere sunduğumuz tüm hizmet ve çözümlerimizle işin içine hayat katıyoruz ve insanların iş ve iş dışındaki hayatlarından keyif almalarını sağlıyoruz” şeklinde konuştu.

Araştırma sonuçları, yapay zekâ destekli dijital bir esere dönüştü

Araştırmadan çıkan sonuçların yapay zekâ destekli bir dijital esere çevrildiğini vurgulayan Hekimoğlu, “İş dünyası için çok önemli çıktıları olan FutureBright ile gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın bizi çok heyecanlandıran bir yönü de var. Çalışan beklentilerinin ne yönde değiştiğine ışık tutan bu araştırmayı, sıra dışı bir yöntemle iş dünyasına sunduk. Harvard Üniversitesi çıkışlı ZMET yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları olan görsel çıktıları ve derin analizlerini kaynak olarak kullanıp dijital sanat ile verilerin görselleştiği, yapay zekânın ayrı imgeleri bütün bir hikâyeye dönüştürdüğü çok kanallı video enstalasyonu yapıldı. “eXhale” adlı dijital eser, araştırmanın sonucunda ortaya çıkan çalışanların beklentileri, duygu ve düşüncelerini simgeliyor.

Salus, bu yıl 100 bin kurumsal çalışana ulaşacak

Şirketlere ve bireylere sağlıklı bir yaşam sunmak için bir yıl önce hizmet vermeye başlayan Salus, bugün kurumsal ve bireysel olmak üzere toplam 100 bin kullanıcıya ulaştı. Şirketini "kişiselleştirilmiş dijital önleyici sağlık platformu" olarak niteleyen Salus'un Kurucusu ve CEO'su Alperen Adikti, "Hedefimiz Türkiye'nin en kapsayıcı dijital sağlık uygulaması olmak" diyor.

ALPEREN ADİKTİ
Salus'un Kurucusu ve CEO'su

Salus'un kuruluş hikâyesini anlatabilir misiniz? Neden böyle bir alana girmeye ihtiyaç duydunuz ve şirketin kurucuları hakkında bilgi verebilir misiniz?
Salus, son kullanıcı için tasarlanmış bir "kişiselleştirilmiş dijital önleyici sağlık platformu." 2022 yılı Nisan ayında kurulduk ve ürün geliştirme fazımızdan sonra, ilk kurumsal müşterimize Ocak 2023'de "merhaba" dedik. Yaklaşık 9 yıl McKinsey'de yönetim danışmanlığı yaptım. Burada farklı kurumlarla yaptığım dijital sağlık stratejisi projelerinde gördüm ki, tüm dünyada dijital sağlık uygulamaları, özellikle pandemi döneminden sonra çok daha ulaşılabilir oldu ve bu hizmetlere duyulan ihtiyaç da oldukça arttı.

Yine bu dönemde Türkiye'de özellikle dijital önleyici sağlık alanında çok büyük bir eksiklik olduğunu da gördüm. Kullanıcıyı merkeze koyan, farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek ve bireylerin hayatlarını daha sağlıklı yaşamalarına olana verecek bir hizmetin eksikliğini herkes yaşıyor. Böylece bu alanda bir girişim kurma fikri aklıma geldi ve McKinsey'den arkadaşım Dinçer Karaduman'la birlikte bu yolculuğa çıkmaya karar verdik.

Hedefimiz Türkiye'nin en kapsayıcı dijital sağlık uygulaması olmak. Bireylerin kendi ihtiyaçlarına göre şekillenen bir destek ağını, herkes için ulaşılabilir kılmak istiyoruz. En büyük önceliğimiz, kullanıcılarımızın iyi ve sağlıklı yaşam alışkanlıkları geliştirmelerine yardımcı olarak, uzun vadeli potansiyel sağlık sorunlarını mümkün olduğunca engellemek ve işverenlerle çalışanlar arasında çok daha anlamlı bir bağ kurmak. Bunu başarabilmek için Salus'un uzman ekibinde 350'den fazla klinik psikolog, psikolojik danışman, diyetisyen, fizyoterapist, doğum koçu, aile danışmanı, spor eğitmeni ve çocuk gelişim uzmanı var.

Salus ailesine katılacak uzmanları çok titiz bir mülakat sürecinden geçiriyoruz ve her birinin YÖK diploma kontrollerini yapıyoruz. Sade ve kolay kullanılabilir arayüzümüz sayesinde terapiye, beslenme danışmanlığına, fizyoterapiye, spora başlamayı kolaylaştırıyoruz. Ayrıca uzman görüşmelerine ek olarak meditasyonlar, günlük öneriler, görüntülü, sesli ve yazılı kaynaklardan oluşan geniş bir içerik dünyasını da ücretsiz olarak kullanıcılarımıza sunuyoruz.

"Çalışanların yüzde 60'ı sağlıkla ilgili yan haklara öncelik veriyor"

Araştırmalar, çalışanların yan haklar konusundaki beklentilerinin değiştiği ve çeşitlendiğini gösteriyor. Bu kapsamda sunulan sağlık hizmetlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi nedir?
Yan hakların çeşitlenmesi ve çalışanların kendi isteklerine göre yan hak paketlerini tasarlaması global bir trend haline geldi. Fakat hala en çok tercih edilen ve toplam bütçede

en çok pay alan yan haklar sağlıkla ilgili ürünler. Sağlık sigortaları, spor salonu üyelikleri, beslenme danışmanlıkları, mental sağlık destekleri gibi birçok farklı hizmet bu kapsamda çalışanların kullanımına sunuluyor.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre çalışanların yüzde 56'sının mevcut işlerinde devam edip etmeme kararlarında en önemli etken, sağlık yan haklarının kapsamı. Ayrıca Gallup'un yaptığı bir araştırmaya göre yine ABD'de çalışanların yüzde 63'ü bir sonraki işlerinden en çok bekledikleri şey olarak, daha iyi bir iş yaşam dengesi ve bireysel iyi oluşu seçiyor ve bu alacakları maaş seçeneğinin bile üzerinde.

Sizden hizmet alan şirketlerin geri dönüşlerini ışığında çalışan bağlılığı ve mutluluğu konusunda nasıl bir değişim yaşandı?
Bu soruya iki şekilde yanıt verebilirim. Birincisi kullanım oranları. Çalışmaya başladığımız şirketlerde önceden kullandıkları çözümlere göre 10 kata vara kullanım artış olduğunu söyleyebilirim. Salus'un aktif kullanıcıları uzmanlarıyla ayda 3.5'un üzerinde görüşme gerçekleştiriyorlar. Bu neredeyse her hafta bir uzmanla görüşmek demek ve biz kullanıcılarımızın hayatında böyle bir yere sahip olduğumuzdan dolayı çok mutluyuz. Demek ki kullanıcılarımızın iyi oluşuna, sağlığına ve mutluluğuna katkı veriyoruz ki onlar da hayatlarında bize yer açıyorlar.

İkincisi de kullanıcılarımızın gelişimleri. Biz kullanıcılarımızın stres (DASS-21), kaygı (GAD-7), depresyon (PHQ-9) seviyelerini global ölçekler kullanarak, belirli aralıklarla ölçüyoruz. Bu ölçümlere göre, uzun dönemli kullanıcılarımızda kaygı ve stres seviyelerinde yaklaşık yüzde 20, depresyon seviyesinde ise yüzde 7'lik bir azalma görüyoruz. Bireylerdeki bu pozitif değişim tabii ki işe ve performansa da yansıyor.

Şirkete özel çözümler sunuyorlar

Bu yıl ulaşmak istediğiniz şirket ve kişi sayısını paylaşabilir misiniz?
Mevcutta bireysel ve kurumsal olarak 100 bine yakın kullanıcımız var. Henüz daha uygulamamızı kullanıma sunalı bir yıl olmasına rağmen birbirinden değerli 30'un üzerinde şirketle çalışmanın gururunu yaşıyoruz ve kurumsal anlaşmalarımızla 20 binin üzerinde hayata dokunuyoruz. 2024 bitmeden kurumsal tarafta 100 binin üzerinde hayata dokunmayı ve toplam kullanıcı sayımızı da 600 binin üzerine çıkarmayı hedefliyoruz.

Salus'un müşterisi olan şirketler ve çalışanları bu hizmetlerden nasıl yararlanıyor? Kullanım sınırı var mı?
Birlikte çalıştığımız şirketlerin taleplerine ve bütçelerine göre çok değişkenlik gösterebiliyor. Esnek ürün altyapımız sayesinde çok farklı kullanım paketleri kurgulayabiliyoruz. Tüm çalışanlara, aile üyelerine veya belirli bir çalışan grubuna Salus erişimi veren müşterilerimiz mevcut. Bu erişimi, her çalışana belirli bir görüşme limiti olarak ya da tüm organizasyon için geçerli görüşme paketleri olarak önerebiliyoruz. Kullanıcılarımız kurumsal sponsorluk paketleri bittiğinde Salus'un bireysel paketlerine geçerek uzmanlarıyla görüşmeye devam edebiliyor.

Biz tüm kurumsal müşterilerimize ilk etapta bir deneme süreci öneriyoruz. Sürecin sonunda bir araya gelip deneyim ve beklentiler üzerine konuşuyoruz. Bu noktadan sonra da teklif aşamasına geçiyoruz. Teklifte anlaşmamız durumunda bir başlangıç iletişim planı kurguluyoruz ve Salus'u şirket içinde duyuracak etkinlikleri hayata geçiriyoruz. Sonrasında çalışanlar Salus'un uygulamasını indirerek tüm ürün ve hizmetlerimize ulaşabiliyorlar. Ayrıca belirli aralıklarla müşterilerimizde webinar'lar, seminerler yaparak hem şirket içinde bir önleyici sağlık, esenlik farkındalığı yaratmaya çalışıyoruz hem de yöneticilere bu konularda yardımcı olmaya çalışıyoruz.

Bu alanda hizmet veren farklı şirket ve uygulamaların sayısı artıyor. Şirketler ve çalışanları neden sizi tercih etmeli, farklılıklarınız nelerdir?
Sektördeki diğer oyuncularla karşılaştırıldığında Salus'u öne çıkaran birkaç temel özellik var: Bunlardan birincisi, çok kapsayıcı bir önleyici sağlık dünyası kurgulaması. Hem farklı alanlardan uzmanları bir araya getiren hem de bunları kişiye özel olarak seçilen içeriklerle destekleyen bir hizmet olması Salus'u bir adım öne çıkarıyor. İkinci olarak, klinik mükemmeliyete verdiğimiz önem. Hem uzmanlarımızı seçerken çok titiz davranıyoruz hem de uzmanlarımızım mesleki gelişimlerine de çok ciddi katkı sağlayan birçok eğitim, süpervizyon seansı düzenliyoruz. Böylece kullanıcılarımıza en iyi uzmanlarla çalışma fırsatı sunuyoruz. Son olarak da dünyadaki en iyi örneklere yakınlık diyebilirim. Salus henüz 2 yaşını doldurmamış bir girişim olmasına rağmen Spotify, Spring Health, Personio, Klarna gibi ikonik girişimlere yatırım yapmış dünyaca ünlü bir yatırım fonu olan Northzone'un Türkiye'deki ilk yatırımı oldu. Bu sayede mesela Spring Health gibi dünyanın önde gelen mental sağlık sağlayıcılarından biriyle çok yakın çalışma imkanı bularak kendi yaklaşımımızı tasarlarken onlardan fikir alabiliyoruz.

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ETİK YÖNETİM İÇİN KADINLARIN LİDERLİĞİNE İHTİYAÇ VAR,,

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) Başkanı Hande Yaşargil, Türkiye’de halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının dünyanın gerisinde olduğunu söylüyor. Dünya değişirken liderlik anlayışının da değiştiğini belirten Yaşargil, “Sürdürülebilirlik ve etik yönetim için kadınların liderliğine ihtiyaç var. Bunu anlayanlar ve uygulayanlar kazanacak” diyor.

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin ulaştığı ve yönetim kurulu için hazırladığı kadın sayısı kaça ulaştı? Dernek bünyesinde hangi eğitimleri veriyorsunuz?
YKKD, yönetim kurullarında kadın oranının artırılması için yoğun bir şekilde çalışıyor. Kadınların oranı ise yüzde 18 eşiğine takılmış durumda ve hala çok düşük.

HANDE YAŞARGİL
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD) Başkanı

Biz bu konuda aslında çok yol aldık ve problemin bir bacağını, yani arz problemini çözdük.

Şu anda halihazırda üst yönetimde görev yapan ya da yapmış, bir yönetim kurulu başkanından ya da tecrübeli bir yönetim kurulu üyesinden 18 ay mentorluk almış, ayrıca 90 saati zorunlu olan bağımsız yönetim kurulu üyeliği sertifika programından geçmiş, bağımsız bir değerlendirme şirketi tarafından değerlendirilmiş 265 mezunumuz var. Bu sayı, yönetim kurulunda hiç kadın olmayan halka açık şirket sayısından fazla. Dolayısıyla problem çözülmek istenirse çözümü var ve o çözüm YKDD’de.

“İNGİLTERE YÜZDE 33’E ÇIKTI, BİZ İSE YÜZDE 17!”

Bu durumda sorun arzda değil, talepte saptamasını yapabilir miyiz?
Evet, bizim ülke olarak sorunumuz talep kısmında. Çözümü de bir sır değil! “Normal şartlarda artsın” denildiğinde, 100 yılda bile kadın-erkek sayısı eşitlenmiyor. Önce Kuzey Avrupa ülkeleri, sonra bazı Avrupa ülkeleri ve son olarak da Avrupa Birliği kota getirdi. Bu ülkelerde rakamların hızla değiştiğini görüyoruz. Kadın sayısını kotasız artıran bir örnek ülke olan İngiltere ise iş dünyasına “Kendi kendinize yapamazsanız kota getiririz” diyerek hedef verdi ve sorunu öyle çözdü. Biz YKKD’yi kurduğumuz 2011 yılında İngiltere’de ve Türkiye’de oran yüzde 12’ydi. Bugün onlar yüzde 33’e ulaştı, biz ise yüzde 17’deyiz. Bize hiç yakışmayan bir rakam! Bunun bir hükümet politikası olması gerekiyor. 100 yıl önce Türkiye Cumhuriyeti bu vizyonu koyduğu için her alanda özellikle erkekler tarafından desteklenen kadınlar, Cumhuriyet kadınları her mesleğe girip büyük başarılar elde etti. Astro fizik

profesöründen, avukata, sanatçıdan mimara her alanda yolumuzu açmış bu kadınlar, bir devlet politikası ile bunu başardılar. Dünyada sorunun çözümü bu, bizde de böyle çözülecek. Bu konunun artık bir yetkinlik değil bilinçaltı önyargı konusu olduğu da bir gerçek.

"KADINSIZ TOPLUM, YARINSIZ TOPLUMDUR"

Konuşmalarınızda "Kadın kotasını değil, erkek çıtasını savunuyorum" diyorsunuz. Bu mesajınızı biraz açabilir misiniz?
Sadece yönetim kurullarında değil, yönetimde de kadın oranını artırmak için kesinlikle kota olmalı ve hatta dediğim gibi kotadan ziyade çıta olmalı. Yani eğer müdahale edilmezse şirket yönetimleri, karar mekanizmasını sağlıksız hale getirecek kadar sadece birbirine benzeyen erkek üyelerden oluşuyor. Dolayısıyla erkek üyelerin yüzde 70'i ya da sağlıklı düşünmeyi ve tartışmayı engelleyecek oran ne ise onu geçmemesi için önlem alınmalı diyorum. Bu bir bakış açısı farkı bence. Kadın kotası konduğunda sanki yeterince ehil kadın yokmuş gibi "Ehil olmayanlar YK'lara gelecek" kaygısı doğuyor, oysa yeterince kadın var. Bence söylemi buradan çevirip "Karar masasını sağlıksız hale getirecek kadar erkek gelecek?" diye endişe etmeliyiz.

Biz defalarca çağrıda bulunduk, sizin aracılığınızla bu çağrımı yinelemek isterim: "Bize başvurun, her sektör ve uzmanlık alanında bağımsız kadın üye önerelim. Üstelik bunu ücretsiz yapıyoruz."

Mevcut rakamları, Türkiye Cumhuriyeti'nin ikinci yüzyılına hiç yakıştırmıyorum. BİST şirketlerinin üçte birinin yönetim kurulunda kadın yok. Mentorumuz rahmetli Mustafa Koç'un dediği gibi "Kadınsız toplum, yarınsız toplumdur." Bu ülkede okumuş, kendini yetiştirmiş her kadın gibi, her erkeğin de Cumhuriyete borcudur kadınları desteklemek.

"ERKEKLER DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞTİRMEYE ÇALIŞIYOR"

Esas sorun önyargılar diyorsunuz, bu nasıl değişecek?
Kolay olmayacak, çünkü bilinçaltı önyargılardan bahsediyoruz. Bir işin kadın işi olup olmadığına erkek karar veriyor, liderlik literatürü erkeklerin liderliğini araştırmış tanımlamış. Kadınların nasıl yönettiğine dair yeterince veri yok. Onun için liderlik özelliklerini erkek özellikleri sanıyoruz. Oysa insanlar değişti ve farklı bir yönetim anlayışı gerekiyor. Yıllarca "Kadınlar çok duygusal" dendi şimdi erkekler duygusal zekâ geliştirmeye çalışıyor. Yıllarca "Kadınlar kırılgan" dendi oysa şimdi erkeklere "Kırılganlığını göster" deniyor. Dünya ve dünyanın liderlik ihtiyacı değişiyor. Sürdürülebilirlik için, etik için, kadınların liderliğine ihtiyaç var. Bunu erken anlayan ve harekete geçen kazanacak. Bunun değişmesi için tek ihtiyaç daha çok kadın yönetici örneği. Azınlık olduğumuz sürece hep ışık altındayız, azınlık olmaktan çıktığımız anda durum değişecek.

"ZİRVEDE SADECE KADINLARI DEĞİL, ERKEKLERİ DE HEDEFLEDİK"

YKDD Aralık 2023'te "Gelecek İçin Kadın Gücü Zirvesi"ni gerçekleştirdi. Zirveyi değerlendirebilir misiniz ve devamı gelecek mi?
Öncelikle zirvenin amacından bahsedeyim. YKKD'nin Cumhuriyetimizin 100. yılı için bir şey yapmaması düşünülemezdi. Bunu planlarken danışma kurulumuzun beklentisi bize ışık oldu. Son toplantılarımızda geldiğimiz güçlü nokta itibarıyla sadece YK seviyesine odaklanmakla yetinmememiz daha çok kadına vizyon açmamız, öğrendiklerimizle onların da ufkunu genişletmemiz tavsiye edildi. Biz de kendimize vazife çıkardık bu zirveyi düzenledik.

Zirve, kurumsal ve toplumsal hayatta çeşitliliğin ve kapsayıcılığın önemine ve buna ulaşmanın yollarına odaklandı. Tüm yönetici kademelere açıktı. Sadece kadınları değil, erkekleri de hedefledik çünkü kapsayıcılık kültürü sadece kadınlar tarafından oluşturulmayacak. Harika konuşmacılarımız ve hararetli oturumlarımız vardı. İş dünyamızın güçlü isimleri "Kota olsun mu olmasın mı?" konusunu tartıştı ve ilgiyle izlendi. Toplumda çeşitliliğe ve kapsayıcılığa duyduğumuz ihtiyacı en iyi anlatan dizi olan Kızılcık Şerbeti'nin yönetmeni, yapımcısı ve senaristi bizimleydi. Bunu sosyolojik bir mesele olarak gördük ve tartıştık. Boğaziçi Üniversitesi'nin efsanevi eski rektörü Ayşe Soysal ve Bekir Ağırdır zirvenin önemli konuşmacıları arasındaydı. SEDEFED Başkanı Emine Erdem, Anadolu'dan kadın dernek başkanlarıyla sohbet etti, başkan yardımcımız Arzu Aslan Kesimer medyada kadını konuştu. Sponsorlarımız Sodexo, QNB, HSBC, Türk Tuborg, Borusan Holding ve IC Holding kapsayıcılık konusunda en iyi uygulama örneklerini paylaşarak rol model oldular. Yurt dışından ve ülkemizden pek çok kıymetli konuşmacı kariyer, sürdürülebilirlik, fütürizm ve cinsiyet eşitliği konusunda konuşma yaptılar.

"STK'LAR GÜÇLENDİKÇE DEMOKRASİ DE GÜÇLENİR"

YKKD'nin kurucu başkan olarak, kişisel vizyonunuzda ve kariyerinizde YKKD ne ifade ediyor?
En basit ifadeyle hayatta kızımdan sonra en çok gurur duyduğum şey diyebilirim. Biz YKKD'yi önce bir program olarak eş başkanımız Burçak Güven ile birlikte kurduk sonra da STK'ya dönüştürdük. Benim STK tecrübem YKKD ile değil PERYÖN ile başladı. 1999'da yönetim kurulu üyesi olarak PERYÖN'e katıldım, uluslararası arenada derneğin temsilciliğini ve uzun yıllar başkan yardımcılığını yaptım. İlk önemli görevim, PERYÖN Kongresi'ni hayata geçirmekti. Yıllarca bu kongreyi düzenlemeseydim YKDD'nin zirvesi de bu şekilde olmazdı. Ben hayatta yaptığımız her şeyin birbiri ile ilişkili olduğunu bilerek yaşarım. Dolayısıyla PERYÖN ve Yönderlik ve Koçluk Derneği (EMCC) Türkiye yönetim tecrübelerim, YKKD öyküsünün başarısı için zemin oluşturdu. Türkiye'de STK'lar ve meslek örgütleri güçlendikçe demokrasi de güçlenecektir. Onun için bu meseleyi bir şahsi bir sorumluluk, durumdan vazife çıkarma olarak görüyorum.

İş arayanların yüzde 50'si yapay zekâdan yararlanıyor

Danışmanlık şirketi Michael Page tarafından yapılan araştırma, Avrupa ülkelerinde iş arayanların yüzde 50'sinin yapay zekâyı kullandığını gösteriyor. Daha çok 18-24 yaş aralığındaki profesyonellerin kullandığı bu teknoloji, insan kaynakları dünyasındaki etkinliğini artıracak.

İş başvurusunda bulunurken hızlı ve verimli sonuç alabilmek için yapay zekâ (AI) araçlarını kullananların sayısı giderek artıyor. Uluslararası işe alım ve danışmanlık şirketi Michael Page'in, yaklaşık 3 bin 500 katılımcı ile Türkiye'nin de dâhil olduğu Avrupa ülkelerinde yaptığı son araştırmaya göre; yapay zekâ araçlarının kullanımı iş hayatında hızla yaygınlaşıyor. Araştırmaya katılan profesyonellerin yüzde 50'ye yakını, iş ararken özgeçmiş yazarları ve iş eşleştirme algoritmaları gibi yapay zekâ araçlarından yararlandığını belirtiyor. Araştırmadan öne çıkan başlıklar şöyle:

Zaman kazandırıyor: İş arayanların yüzde 74'ü yapay zekâ araçlarını kullanmanın önemli ölçüde zaman kazandırdığını belirtiyor.

Doğru kapıları açıyor: İş arayanların yüzde 62'si yapay zekânın kendilerine daha uygun pozisyonları bulmalarına yardımcı olduğunu düşünüyor.

Kuşaklara göre eğilimler: 18-24 yaş arasındakilerin yüzde 64'ü yapay zekâ araçlarını kullanırken, 40-49 yaş arasındaki kullanım oranı yüzde 35. Bu sonuç, yeni neslin iş ararken yeni teknolojileri daha çok kullanma eğiliminde olduğuna işaret ediyor.

Yapay zekâya karşı temkinli yaklaşım

Araştırmaya katılanlardan yarısından biraz fazlası iş aramak için yapay zekayı kullanmadığını belirtti. Önde gelen nedenleri şöyle sıralanıyor:

Farkındalık eksikliği: Yapay zekâyı kullanmayan katılımcıların yaklaşık üçte biri ya hangi yapay zekâ araçlarının mevcut olduğundan habersizdi ya da bunları nasıl kullanacaklarından emin değil.

Kişisel dokunuş arayışı: Katılımcıların yüzde 50'si iş yerinde yapay zekâ araçlarının kullanımının kişisel bir dokunuştan yoksun olduğunu düşünüyor. Bu yüzden, iş aramada yapay zekâ araçlarına temkinli yaklaşıyor.

Yapay zekâ çağında iş arayanlar için 4 ipucu

Bugün iş gücü piyasasında başarılı olmak, yapay zekâ araçlarını benzersiz insan becerileriyle harmanlamak anlamına geliyor. Michael Page uzmanları, çalışanlara öne çıkmaları için şu ipuçlarını verdi:

Verimlilik için yapay zekâdan yararlanın: Sıkıcı veya tekrarlayan görevleri azaltmak için özgeçmiş oluşturucular ve iş eşleştirme algoritmaları gibi yapay zek destekli araçları kullanın. Örneğin, bir yapay zekâ CV yazarı, özgeçmişinizi belirli roller için uyarlamanıza yardımcı olarak fark edilme şansınızı artırabilir.

Yaratıcılığınızı artırın: Yapay zekânın sayılarla arası iyi olsa da sizin yaratıcı yeteneğinizi yenemeyeceğini unutmayın. Eğlenceli beyin fırtınası oturumları veya etkileşimli atölye çalışmaları gibi yaratıcı enerjinizi açığa çıkaracak etkinliklere katılın. Bu şekilde alışılmış kalıpların dışında düşünmeyi gerektiren rollerde öne çıkacaksınız.

Sosyal becerilerinizi geliştirin: Yapay zekâ insan duygularının nüanslarından yoksundur, bu nedenle duygusal zekâ, empati ve iletişim yeteneklerinizi geliştirmeye odaklanın. Bu nitelikler, iş mülakatlarında ve ağ kurarken gerçekten fark yaratabilir ve insanlarla daha derin bir düzeyde bağlantı kurmanıza yardımcı olabilir.

Gelişmeleri takip edin ve onlara ayak uydurun: Alanınızdaki yapay zekâ gelişmelerini takip edin ve yeni teknolojilere uyum sağlayın.

Her beş çalışandan biri **şiddet ve tacize maruz kalıyor**

ILO raporuna göre, her beş çalışandan biri şiddet ve tacize maruz kalıyor. Bu sorunun nedenlerinin anlaşılması, daha iyi çalışma ortamı oluşturulması ve kolektif eylemin teşvik edilmesinde İSG kuralları kritik bir rol oynuyor.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) son raporuna göre, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) önlemleri; çalışma yaşamında şiddet ve tacizin önlenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik kapsayıcı, entegre ve toplumsal cinsiyete duyarlı bir yaklaşımın benimsenmesine olanak tanıyan etkili bir çerçeve oluşturabilir.

"İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri Aracılığıyla Çalışma Yaşamında Şiddet ve Tacizin Önlenmesi ve Ele Alınması" başlıklı rapora göre, her beş çalışandan biri şiddet ve tacize maruz kalıyor. Bu sorun, her türlü iş yerini etkileyebileceği gibi işle ilgili iş yeri dışı faaliyetler olan; işe gidiş gelişlerde, işle ilgili seyahatlerde, etkinliklerde, dijital iletişimlerde, sosyal faaliyetlerde ve ev eksenli ofislerde de ortaya çıkabilir.

Raporda, İSG çerçevelerinin, şiddet ve tacizin kök nedenlerini ele alarak, yetersiz iş organizasyonu, belirli görevlerle ilgili faktörler (örneğin yalnız çalışma veya üçüncü taraflarla sürekli etkileşim halinde olma) ve yüksek stres seviyelerinin söz konusu olduğu çalışma koşulları gibi altta yatan riskleri irdeleyerek ele aldığı vurgulanıyor. İş birliği ve sosyal diyaloğa dayalı İSG çerçevelerinin, şiddetten uzak çalışma ortamları oluşturmak için hem işverenleri hem de çalışanları teşvik ettiği belirtiliyor.

Düzenlemeler var ancak...

Rapora göre, incelenen 25 ülkede, iş yerindeki şiddet ve tacizle ilgili tüm yasal hükümlerin yaklaşık üçte ikisi İSG mevzuatı ve yönetmeliklerinde bulunuyor. İSG politikaları, işverenlerin ve çalışanların sorumluluklarını tanımlamak ve önleyici stratejileri belirlemek konusunda diğer düzenleyici yaklaşımlara kıyasla daha detaylıdır.

Amerika, Avrupa ve Orta Asya'da, şiddet ve tacizle ilgili hükümler genellikle İSG ile ilgili yasalarda yer alırken, Asya Pasifik ve Arap ülkelerinde cinsel taciz, hedefe yönelik yasal çerçeveler aracılığıyla ele alınıyor. Danimarka, şiddeti ve tacizi önlemek için özel yasal düzenlemelere sahipken, El Salvador bunu psikososyal bir risk olarak kabul ediyor. İspanya ve Tunus, şiddet ve tacizi kapsayabilecek geniş İSG yasalarına sahipken, yalnızca İspanya bu konuyu açıkça kabul etmiş ve yönetimi konusunda rehberlik sağlıyor. Barbados ve Bangladeş'te ise politikalar genellikle cinsel tacize odaklanmış durumda.

Raporda, özel olarak hazırlanan araçlar, eğitim programları ve kılavuzların, işletmeler ve iş yerlerinin şiddet ve taciz politikalarını uygulamalarına yardımcı olabileceği ifade ediliyor. Ayrıca raporda, bu araçların şiddet ve tacizle mücadeleye yönelik müdahalelerin uygulanması için atılması gereken adımları açıkladığı ve karmaşık görevlerin yerine getirilmesine, örneğin iş yeri risk değerlendirmelerine yardımcı olduğu vurgulanıyor.

Cenevre'de özel bir konferans düzenlendi

Rapor, Avrupa Komisyonu ve ILO tarafından ortaklaşa finanse edilen "Çalışma Yaşamında Şiddet ve Tacizin Önlenmesi ve Ele Alınmasına Yönelik Uygulamalı Rehberlik ve Araçlar: Bir İSG Perspektifi" başlıklı araştırma projesi kapsamında hazırlandı. Projenin hayata geçirilmesinin ardından 23 Ocak'ta Cenevre'de İş Sağlığı ve Güvenliği Yoluyla Çalışma Yaşamında Şiddet ve Tacizin Önlenmesi ve Ele Alınması konulu bir konferans düzenlendi.

ILO'nun 2019 tarihli ve 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi ve 206 sayılı Tavsiye Kararı kabul edilmesi, şiddet ve tacizden arındırılmış bir iş yeri hakkının sağlanmasına yönelik uluslararası taahhütte önemli bir dönüm noktası oldu. 2022 yılında Uluslararası Çalışma Konferansı, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamını ILO Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi'nde yer alan temel haklar arasına dahil ederek bu taahhüdü güçlendirdi.

Dr. Necdet KENAR
py@peryon.org.tr

YAPAY ZEKÂ, DİJİTAL TEKNOLOJİLER, İŞLERİN GELECEĞİ VE BECERİLER

Ocak ayında gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forumu (DEF) 2024 Davos toplantısının ana konusu yapay zekâ ve etkileriydi. DEF, "Future of Jobs 2023" raporunu Mayıs 2023'te yayınlamıştı. Davos toplantısına katılan IMF de toplantı öncesinde yayımladığı "Üretken Yapay Zekâ ve İşlerin Geleceği, 2024" raporu ile Davos tartışmalarına katkıda bulundu. Bu yazıda her iki çalışmayı değerlendirerek yapay zekânın geleceği ile ilgili bir vizyon sunmaya çalışacağız.

Teknolojik değişimin iş gücü piyasası ve şirketlerin İK politikaları üzerinde etkileri, son yıllarda çok tartışılan konular arasında. "Otomasyon, robotics, yapay zekâ, bulut, büyük veri, nesnelerin interneti, kodlama, siber güvenlik, makine öğrenmesi..." gelişen ve yaygın kullanılmaya başlanan teknolojilerin başlıcaları...

Yapay zekânın yukarıda saydığımız ve yeni çıkacak teknolojilerin bazı işleri etkileyeceği, bazı becerilerin geçerliliğini yitirmesine yol açacağı potansiyel tehditler arasında. Öte yandan, "teknolojik değişim sonucunda hangi yeni görevler ve işler ortaya çıkacak, iş gücünün bu pozisyonları doldurmak için hangi becerileri edinmeleri gerekecek, eğitim ve mesleki eğitimin bu sürece nasıl uyum sağlaması gerekiyor?" soruları ise odaklanılan fırsatlar.

Bu sorulara cevap arayan teknolojilerin gelecek iş dünyasını ne ölçüde dönüştürdüğünü, istihdam, işler ve beceri talebi üzerindeki etkisini ölçmek için OECD, CEDEFOB, ILO, ETF, Dünya Bankası, IMF gibi önemli kuruluşlar, MIT gibi prestijli üniversiteler ve Dünya Ekonomik Formu, McKinsey gibi kuruluşlar birçok araştırma yapıyor.

Ocak ayında gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Formu (DEF) 2024 Davos toplantısının ana konusu da yapay zekâ ve etkileriydi. DEF, "Future of Jobs 2023" raporunu Mayıs 2023'te yayınlamıştı. Davos toplantısına katılan

Üretken yapay zekâ içerik oluşturan öğrenme modeli

IMF de toplantının hemen öncesi yayımladığı "Üretken Yapay Zekâ ve İşlerin Geleceği, 2024 (Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work, 2024)" raporu ile Davos tartışmalarına katkıda bulundu.

Öncelikle yapay zekânın küresel ve makro açıdan etkilerine odaklanan IMF 2024 raporundaki değerlendirmelere özetle bir göz atalım; daha sonra şirketlerin yapay zekâ ve dijital teknolojilerin etkilerine ilişkin görüşlerini DEF 2023 raporunu esas alarak değerlendirelim.

Üretken yapay zekâ (Generative AI), gerekli herhangi bir formatta yeni içerik oluşturulmasına yardımcı olan öğrenme modellerini ifade ediyor. "Geniş veri tabanları" üzerinde verilen istemlere yanıt olarak yüksek kaliteli içerik üretmek üzere tasarlanıyor. ChatGPT, Dall E ve Claude gibi üretken yapay zekânın giderek artan popülaritesi göz önüne alındığında, yüzde 32,2'lik bileşik yıllık büyüme oranında, 2028 yılına kadar 53,9 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaşacağı tahmin ediliyor.

IMF: "Yapay zekâ dünya genelinde tüm işlerin yaklaşık yüzde 40'ını etkileyecek"

IMF'ye göre yapay zekâ, verimliliği ve büyümeyi artıracak, üretimde iş gücü ve sermayenin dağılımını ve gelir bölüşümünü, sektörler arası kaynak dağılımını değiştirecek. McKinsey raporuna göre de uzun vadeli bir bakış açısıyla üretken yapay zekâ, iş gücü verimliliğinde yıllık yüzde 0,1 ile 0,6 arasında bir artış sağlama potansiyeline sahip.

Ancak farklı ekonomiler, sektörler, iş gücü piyasaları ile iş/pozisyonlara etkileri -kısa, orta ve uzun dönemli- farklı olacak. Etkilerin büyüklüğünü ülkelerin inovasyon ve

yapay zekâya uyum yeteneği belirleyecek. Yapay zekâ teknolojisi, dünya çapında tüm işlerin yaklaşık yüzde 40'ını, gelişmiş ekonomilerdeki işlerin ise daha büyük bir bölümünü, yaklaşık yüzde 60'ını etkileyecek.

Yapay zekâ bir yandan verimlilik sağlıyor, bir yandan yıkıyor

Çalışılan örneklerin yarısında çalışanlar, üretkenliklerini artırmak için yapay zekâdan faydalanabiliyor. Burada yapay zekâ tamamlayıcı rol oynuyor. Fakat diğer durumlarda ise yapay zekânın, şu anda insanlar tarafından yürütülen temel görevleri yerine getirme becerisine sahip olacağı öne sürülüyor. Bu noktada bu işleri yürütenler, yapay zekânın ikame-maruz kalma etkisinden olumsuz etkilenecek. Düşük, orta ve hatta yüksek becerili bazı işler risk altında bulunuyor. Bu durum iş gücüne olan talebi azaltarak ücretleri etkileyebilir ve hatta işleri ortadan kaldırabilir. Ancak bu Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'ne (MIT) göre uzun bir süreç alabilir.

Bazı işlerde insan yerine yapay zekâ kullanılması daha maliyetli olabilir. MIT araştırmacıları, 800 meslekte 1000 görsel destekli görevde yapay zekânın daha uygun maliyetli olup olmadığına baktı. Sonuç yapay zekâ, çoğu işte insanın yerini alamayacak kadar pahalı.

Yüksek maliyet, insan emeği ikamesinin süresini uzatacak

Öğretmenler, fırıncılar ve mülk değerleme uzmanları gibi işlerde insan emeğini yapay zekâyla değiştirmenin pratiklerini inceleyen MIT araştırmacıları, işçilik ücreti açısından işlerin yalnızca yüzde 23'ünün yapay zekâ ile maliyet etkin bir şekilde değiştirilebileceğini ortaya çıkardı. Çoğu işlerde yapay zekâ sistemlerini kurmanın ve bakımının, bir insanın aynı görevleri yerine getirmesinden daha pahalı olduğu bulundu. Araştırmacılar ayrıca, yapay zekâda yıllık maliyette yüzde 20'lik bir düşüş olsa bile şirketler için mali açıdan verimli hale gelmesinin onlarca yıl alacağını öngördü.

Keza, Wikipedia'nın kurucusu Jimmy Wales, yapay zekânın şu anda bir "karmaşa" olduğunu, ancak 50 yıl içinde insanüstü bir hale gelebileceğini söylüyor. Goldman Sachs'ın 2023'teki bir raporu, küresel çapta işlerin yüzde 18'inin üretken yapay zekâdan etkilenebileceğini tahmin ediyor. OpenAI CEO'su Sam Altman ise Davos'ta insanlar gibi görevleri yerine getirebilen varsayımsal yapay zekânın (AGI) dünyayı ve işleri hepimizin düşündüğünden çok daha az değiştireceğini söyledi.

Yapay zekâ eşitsizliği daha da artıracak

IMF, yapay zekâ teknolojisinin düşük gelirli ülkelerdeki işlerin sadece yüzde 26'sını etkileyeceğini öngörüyor. Bu ülkelerin birçoğu yapay zekâdan yararlanacak altyapıya ya da kalifiye iş gücüne sahip değil. Gelişen teknolojiler de zaman içinde ülkeler arasındaki eşitsizliği daha da derinleştirecek.

Yapay zekâ, mevcut gelir eşitsizliğini daha da kötüleştirecek. Yapay zekâyı benimseyen yüksek gelirli ve genç çalışanların (üniversite mezunu) ücretlerinde orantısız bir artış görülecek. Daha düşük gelirli ve daha yaşlı işçiler ise geride (uyum yeteneği zayıf) kalabilir.

Kadınlar daha çok etkilenecek

Kadınlar risk ve fırsat olarak erkeklere göre daha fazla etkilenebilecek. Tarım, büro işleri gibi alanlar yapay zekânın yıkıcı etkisine maruz kalacak. Bu sektörlerde kadınların daha fazla istihdam edilmesi de kadınlar açısından bir tehdit. Fakat aynı zamanda yapay zekânın tamamlayıcı rol oynayacağı işlerde son zamanlarda kadınların daha fazla istihdamı göze çarpıyor. Ayrıca son yıllarda genç kadın üniversite mezun sayılarının artması kadınların lehine olacak. Keza gençlerde de benzer gelişme gözlenecek.

Gelişmiş/zengin ülkeler, diğer ülkelere göre yapay zekâ sürecine daha iyi hazırlanıyor. Bu hazırlanma uyum yeteneğini güçlendirecek. IMF'nin ülkelere önemli bir tavsiyesi var: Kapsamlı sosyal güvenlik ağları oluşturun ve savunmasız işçiler için yeniden eğitim programlarını güçlendirin.

Dijital teknolojilerin şirketlere etkileri

DEF, tüm dünyadan 27 endüstri kümesi ve 45 ekonomiden toplamda 11,3 milyondan fazla çalışanı olan 803 şirketin bakış açısını yansıtan 2023-2027 dönemi için anket çalışmasını içeren 2023 raporunda, teknolojiye uyumun önümüzdeki 5 yıl içinde iş dönüşümünde anahtar etken rol olmaya devam edeceği belirtiliyor. Kurumların yüzde 85'inden fazlasının yeni ve öncü teknolojiler sayesinde teknolojik dönüşümleri hızlanacak.

En büyük iş yaratma ve yok etme etkileri, çevre, teknoloji ve ekonomik eğilimlerden gelecek. Teknolojiye uyumda, büyük veri, bulut kapsamında bilgi işlem ve yapay zekâya uyum süreçleri en önemlileri. Şirketlerin yüzde 75'inden fazlası beş yıl içinde bu teknolojilere uyumu, birinci öncelik olarak görüyor.

Teknolojilerin toplam istihdamda net etkisi olumlu

Çoğu teknolojinin işler üzerindeki net etkisinin, önümüzdeki 5 yıllık dönemde pozitif olması bekleniyor. Büyük veri analitiği, iklim değişikliği ve çevre yönetimi teknolojileri, kodlama ve siber güvenlik iş artışının en büyük itici güçleri...

Tarım teknolojileri, dijital platformlar ve uygulamalar, e-ticaret ve dijital ticaret ve yapay zekânın tümünde iş gücü kaybı öngören şirketler, bunun başka alanlarda istihdam artışıyla dengeleneceği ve sonucun daha fazla istihdam olacağını öngörüyor. İki teknoloji hariç tüm teknolojilerin önümüzdeki beş yılda net iş yaratıcıları olmaları bekleniyor: "İnsansı robotlar ve insansı olmayan robotlar.".

İşverenler yapısal bir iş gücü piyasası değişikliği ile önümüzdeki beş yıl içinde işlerin yüzde 23'ünün yok olacağını öngörüyor. İşin yapılmasında insan-makine oranı değişiyor: İşle ilgili bugün tüm görevlerin yüzde 34'ü makineler, kalan yüzde 66'sı ise insanlar tarafından gerçekleştirilirken, gelecek 5 yıl için öngörü işlerin yüzde 42'sinin otomasyonla yapılacağı yönünde.

En hızlı büyüyen ve azalan iş/meslek/pozisyonlar

DEF 2023 raporuna göre, en hızlı büyüyen pozisyonların çoğunluğu teknolojiyle ilgili. Yapay zekâ ve makine öğrenimi uzmanları, hızlı büyüyen işler listesinin başında yer alıyor. Eğitim, tarım ve dijital ticarette büyük ölçekli istihdam artışı bekleniyor. Eğitim sektöründeki işlerin yaklaşık yüzde 10 ve tarım profesyonellerine yönelik işlerin yüzde 30 civarında artması bekleniyor. Keza, göreceli olarak bugünkü büyüklüğüne göre en hızlı azalan işler teknoloji ve dijitalleşme tarafından belirleniyor.

LinkedIn, 1 Ocak 2019 ila 31 Temmuz 2023 tarihleri arasında üyeleri tarafından açılan milyonlarca iş ilanını inceledi ve bir anket düzenledi. En hızlı büyüyen meslekler, ülkeler arasında farklılık gösterse de ortak eğilim "yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve siber güvenlik pozisyonlarının" yükselişte olduğunu gösteriyor. İşletmeler, giderek daha fazla yeşil ve yapay zekâ becerilerine sahip profesyonelleri işe almak istiyor.

En büyük kayıpların idari işlerde ve geleneksel güvenlik, fabrika ve ticaret işlerinde olması bekleniyor. En hızlı yok olan işlerin çoğunluğu büro (memurlar) veya sekreterlik işleri. Bu işler esas olarak dijitalleşme ve otomasyonla yönlendiriliyor. Öte yandan McKinsey raporuna göre bankacılık, sağlık hizmetleri ve satış işlerinde üretken yapay zekâ, görevleri üstlenme potansiyeline sahip. İzleme, veri toplama ve raporlama gibi görevler yapay zekâ yardımıyla gerçekleştirilebilir; böylece daha fazla emek gerektiren bireysel faaliyetler otomatikleştirilebilir.

En Hızlı Büyüyen İş/Pozisyonlar (DEF Raporu, LinkedIn)

- Yapay zekâ
- Makine öğrenimi uzmanları
- Sürdürülebilirlik uzmanları
- Siber güvenlik analistleri
- Büyüme direktörü
- Veri yöneticisi ve analisti
- İş zekâsı analistleri
- İş geliştirme yöneticisi
- Bilgi güvenliği analistleri
- Yenilenebilir enerji mühendisleri
- Enerji brokerliği
- Çevre sağlığı uzmanı
- Güneş enerjisi kurulum ve sistem mühendisleri
- E-Ticaret uzmanları,
- Dijital dönüşüm uzmanları
- Dijital dönüşüm pazarlama ve strateji uzmanları
- Satış geliştirme uzmanı
- Yetenek kazanma uzmanı
- Gelir müdürü
- Eğitim-mesleki eğitim öğretmenleri
- Tarımsal ekipman operatörleri
- Sağlık personeli, tıp ve diş hekimleri
- Kamu program analisti
- Sigortacılık analisti

Yükselen beceriler

İş ve mesleklerin yok olmasından ziyade çoğu zaman bir işteki görev ve becerilerin eskimesi, yenilerinin oluşumu söz konusu. Risk altında olan genellikle iş değil, o işi gerçekleştirmek için gereken belirli görevler ve beceriler. DEF 2023 raporunda işverenlere göre çalışanların yüzde 44'ünün becerileri önümüzdeki beş yıl içinde bozulacak. İş yerinde karmaşık problem çözmenin önemiyle birlikte, bilişsel becerilerin önemi çok hızlı artıyor.

Analitik düşünme ve yaratıcı düşünme, çalışanlar için en önemli beceriler olmayı sürdürüyor ve temel beceriler arasında sayılıyor. Katılımcılar hiçbir beceride net bir düşüş olmadığını düşünürken, şirketlerin büyük bir çoğunluğu için okuma, yazma ve matematik konuları, küresel vatandaşlık, duyusal işleme yetenekleri, el becerisi, dayanıklılık ve hassasiyetin çalışanlar için önemi azalıyor.

En Önemli ve Önemi Hızla Artan Beceriler

- Analitik düşünme
- Yaratıcı düşünme
- Yapay zekâ ve büyük veri
- Teknoloji okuryazarlığı
- Öz yeterlilik becerisi
- Dayanıklılık, esneklik ve çeviklik
- Başkaları ile çalışma becerisi
- Motivasyon ve kişisel farkındalık
- Uyum sağlama yeteneği
- Merak ve yaşam boyu öğrenme,
- Güvenilirlik
- Detaylara dikkat
- Sistem düşüncesi
- Yetenek yönetimi
- Empati ve aktif dinleme
- Liderlik ve sosyal etki
- Hizmet odaklılık ve müşteri hizmetleri
- Kalite kontrolü
- Çevre yönetimi

Gelişim, eğitim ihtiyacı ve stratejileri

DEF Anketi'nde 10 işçiden altısının 2027'den önce eğitime ihtiyacının olacağı, ancak bugün bunların yalnızca yarısının yeterli eğitim fırsatlarına erişimi olduğu görülüyor.

2023-2027 yılları arasında beceri eğitimine yönelik en yüksek öncelik, yüzde 10 ile analitik düşünme olacak. İş gücü geliştirmenin ikinci önceliği, beceri geliştirme girişimlerinin yüzde 8'inin konusu olarak yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek. Çalışanların yapay zekâ ve büyük veriden yararlanma konusunda eğitilmesi, şirket sıralamasında üçüncü sırada yer alıyor. Ankete katılan şirketlerin yüzde 42'si bu önceliklere sahip olacak. Ankete katılanların yüzde 40'ı çalışanların liderlik ve sosyal etki becerilerini geliştirmeye odaklanmayı planlarken yüzde 32'si dayanıklılık, esneklik ve çeviklik, yüzde 30'u da merak ve yaşam boyu öğrenme konularına öncelik verecek. İşletmelerin stratejik gelişim stratejisinde vurguladığı diğer beceriler ise tasarım ve kullanıcı deneyimi, çevre yönetimi, pazarlama, medya, ağlar ve siber güvenlik.

Şirketlerin üçte ikisi beceri eğitimine yapılan yatırımın bir yıl içinde geri dönüşünü görmeyi bekliyor: Yatırımın dönüşü, artan çalışan memnuniyeti veya verimliliği, farklı/çapraz işlerin gelişimi şeklinde olabilir.

Beceri kıtlığı endişesi

DEF Anketi katılımcıları, mevcut çalışanlarını geliştirme konusunda güven ve karalılıklarını dile getiriyor, ancak önümüzdeki beş yıl içinde yeteneklerin bulunmasına ilişkin görünüm konusunda daha az iyimserler. Buna göre kuruluşlar, beceri boşluklarını ve yetenekleri çekememeyi endüstri dönüşümünü engelleyen temel engeller olarak tanımlıyor.

Buna yanıt olarak şirketlerin yüzde 48'i, yetenek gelişimi ve terfi süreçlerinin iyileştirilmesini, yetenekli çalışanlara ulaşımı artıracak temel bir iş uygulaması olarak tanımlıyor ki bu oran, daha yüksek ücretler (yüzde 36) ve yeniden beceri kazandırma ve beceri geliştirme (yüzde 34) sunmanın epey önünde.

Şirketler için en önemli yatırım: Eğitim ve otomasyon Ankete katılan şirketler, "öğrenmeye, iş başında eğitime ve otomasyon süreçlerine yatırım yapmanın" kuruluşlarının iş hedeflerine ulaşmak için en yaygın iş gücü stratejileri olduğunu düşünüyor. Yanıt veren beş kişiden dördü bu stratejileri önümüzdeki beş yıl içinde uygulamayı bekliyor.

İş gücünü geliştirmenin çoğunlukla çalışanların ve yöneticilerin sorumluluğu olduğu düşünülür. Eğitimin yüzde 27'sinin iş başında eğitim ve koçluk yoluyla sağlanması beklenirken, yüzde 23'ünün iç eğitim departmanları tarafından ve yüzde 16'sının işveren sponsorlu çıraklık eğitimleri olması bekleniyor. Beceri açıklarını kapatmak için katılımcılar, şirket liderliğindeki girişimler lehine harici eğitim çözümlerini ikinci plana atıyor.

Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık (ÇEK)

DEF Anketi'nde şirketlerin çoğunluğu, ÇEK (Çeşitlilik Eşitlik, Kapsayıcılık) programlarının bir parçası olarak; kadınlara (yüzde 79), 25 yaşın altındaki gençlere (yüzde 68) ve engellilere (yüzde 51) öncelik verecek. Ayrıca; bir azınlık, dezavantajlı dini, etnik veya ırksal kökene sahip olanlara (yüzde 39), 55 yaş üstü çalışanlara (yüzde 36), LGBTQI+ (yüzde 35) ve düşük gelirli kökene sahip olanlara (yüzde 33) da öncelik verilecek.

Hükümetten beklenen: Beceri eğitiminde finansman

İşletmelerin yüzde 45'i, beceri eğitimi finansmanını, beceri-istihdam ilişkisini güçlendirmek isteyen hükümetlerin kullanabileceği en etkili müdahale aracı olarak görüyor. Beceri eğitimine yönelik finansman desteği beklentisi; işe alma ve işten çıkarma uygulamalarında esneklik (yüzde 33), ücretleri iyileştirmeye yönelik şirketlere yönelik vergi ve diğer teşvikler (yüzde 33), okul sistemlerinde iyileştirmeler (yüzde 31) ve yabancı yeteneklere ilişkin göç yasalarında yapılan değişikliklerin (yüzde 28) önünde yer alıyor.

Ahmet Bal
HiDoctor CEO'su
py@peryon.org.tr

GELECEĞİN İŞ DÜNYASININ ANAHTARI: "SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAĞININ GÜCÜ"

Çalışanların kendisini mutlu hissettiği kurumlarda verimlilik de aynı oranda artıyor. Bu veriyle harekete geçen şirketler, çalışan esenliği konusundaki çalışmaları artırdı ancak tek başına yeterli olup olmadığı konusunda kaygılar var.

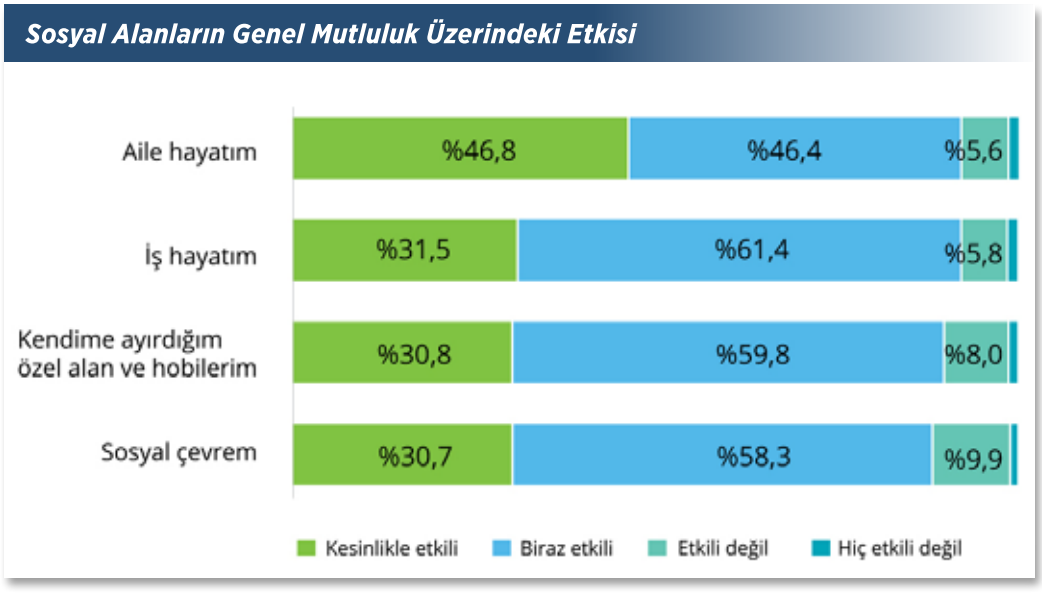
İş dünyasında başarılı ve sağlıklı bir model oluşturmak istiyorsak, önce insan kaynağının sürdürülebilirliğini masaya yatırmalıyız. Nihayetinde insan gücüyle ilerleyen bir ekonomide çalışıyoruz. Teknoloji her geçen gün hayatımıza daha fazla nüfuz etse de unutmamak gerekir ki onun da arkasında insan var. Her birimiz bedenen, zihnen ve ruhen var olma şeklimizle; yani tüm insani özelliklerimizle kurumlara güç veriyoruz. Bu noktada karşımıza birey - kurum - toplum döngüsü ortaya çıkıyor.

Tam bir esenlik haline sahip olan insanların çalıştığı kurumlarda verimlilik önemli ölçüde artıyor. Şirketler çalışanlarının hayatına değer katacak aksiyonlar aldıkça, mutluluklarını gözettikçe kuruma bağlılık güçleniyor. Tüm bunlar, kurumların iş ortakları ve toplum nezdindeki itibarına da önemli katkılar sağladığı gibi toplumsal refaha da hizmet ediyor. Yani aslında mutluluğun kelebek etkisiyle daha iyi bir geleceğe katkı sağlanmış oluyor.

İş hayatı, mutluluk düzeyini de etkiliyor

HiDoctor olarak yakın zamanda Deloitte ile gerçekleştirdiğimiz "Akıl Sağlığını Destekleyici Kurumsal Uygulamalar, Türkiye'de Farkındalık Seviyesi ve İhtiyaçları" araştırmamızın bazı verileri de bunu kanıtlıyor. Çalışanların yüzde 80'i, zihinsel olarak iyi hissetme hallerinin iş hayatlarına olumlu yansıdığını net bir şekilde ifade ediyor. Yüzde 77'sinin daha verimli çalıştığı yüzde 73'ünün ise işe devamsızlıklarının azaldığı gözlemleniyor.

Diğer yandan iş hayatının genel mutluluk üzerindeki etkisinin oransal olarak bir hayli yüksek olduğu tespit ediyoruz.



Akıl Sağlığını Destekleyici Kurumsal Uygulamalar, Türkiye'deFarkındalık Seviyesi ve İhtiyaçları, HiDoctor x Deloitte 2023"

Liderlerin ve İK profesyonellerinin her daim radarında olan "Deloitte Human Capital Trends 2024" raporunda[1], ilk sırada "insan kaynağının sürdürülebilirliği" göze çarpıyor. Raporun bu kısmında; çalışanların yalnızca yüzde 43'ünün kuruluşlarının kendilerini başladıkları zamandan daha iyi durumda bıraktığını söylemesi oldukça dikkat çekici. Artan iş stresi ve teknolojinin işleri ele geçirme tehdidi ise insani sürdürülebilirliği benimseyen kuruluşların karşılaştığı en büyük zorluklar olarak tanımlanmış. Bu tabloların ciddiye alınıp, iş dünyasının bireylerin hayatından aldıklarını geri verme zamanının geldiğini sonucuna ulaşılmalı diye düşünüyorum.

Kişilerin vakitlerinin büyük çoğunluğunu iş ve iş arkadaşlarıyla geçirdikleri göz önünde bulundurulduğunda; içinde bulunduğumuz zorlayıcı yüzyılın beraberinde getirdiği küresel akıl sağlığı krizinde kurumlar; farkındalık yaratma, önlem alma, çözüm yolları üretme görevinde birinci derecede sorumlu aktörleri haline geliyor.

Kaliteli yaşam, toplumun geleceğini de belirliyor

Birleşmiş Milletler'in 2016 yılında "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları" olarak yürürlüğe giren 17 evrensel hedefiyle[2] konunun, sadece çevre odaklı olmaktan çıkıp, insanı merkeze alan gelişmeyi kapsayan bir anlayışa dönüşmesi tesadüf değil.

Bu hedeflerin içinde üçüncü sırasında yer alan "sağlıklı ve kaliteli yaşam" başlığı ise özellikle bizim alanımıza temas ediyor. Çünkü bireyler için sağlıklı ve kaliteli yaşam, toplumun geleceğini şekillendiren en önemli unsurları oluşturuyor.

Biz de HiDoctor olarak yola çıktığımız ilk günden beri, iş dünyasının barındırdığı insan kaynağı hacmiyle toplumun sürdürülebilirliği için en önemli aktörlerden biri haline geldiğinin farkındalığıyla hareket ediyoruz. Varoluş amacımız olan toplumun yaşam kalitesi ve mutluluğu için çarpan etkisinin en kuvvetli olduğu yeri kurumlar olarak işaret ediyor ve onlarla birlikte çalışıyoruz.

Yine bir araştırmaya göre; çalışanların çoğunluğu, sağlıklarını iyileştirmenin kariyerlerinde ilerlemekten daha önemli olduğunu ve kendilerini daha iyi destekleyen bir kurum için, işi bırakmayı ciddi olarak düşündüklerini söylemiş.[3]

Peki, çalışan esenliği adına kurumların çabaları yeterli mi?

Liderlerin sürdürülebilirlik ajandalarına toplumsal fayda boyutu giriyor mu?

Çalışanlardan değer elde etmeye mi odaklandık yoksa daha iyi bir gelecek için birlikte çalışmaya mı?

İnsan kaynakları liderleri ve profesyonelleri, insani sürdürebilirlik cephesinde tek başına mı mücadele ediyor yoksa kurumların içinde kolektif bir çaba söz konusu mu?

Gelin, daha mutlu ve başarılı bir gelecek için insanı merkeze alan bir yol haritası çıkaralım.

[1]https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html
[2]https://turkiye.un.org/tr/sdgs
[3]Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, The C-suite's role in well-being, Deloitte Insights, June 22, 2022.

Çalışanların yüzde 44'ü bir yıl içinde iş değiştirmeyi düşünüyor

"2023 Türkiye Çalışan Deneyimi Araştırması"na göre, çalışanların yüzde 54'ü mevcut iş yerinde kariyerini ilerletebileceğini düşünmüyor, yüzde 44'ü ise önümüzdeki bir yıl içerisinde iş değiştirmeyi planlıyor. Çalışanların iş yerlerinde en zayıf bulduğu alanlar; adil davranma, iletişim, gelişim ve esenlik olurken, en güçlü alanlar ise yaptıkları işi anlamlı bulma ve takım uyumu oldu.

Kolay İK ve çalışan deneyimi platformu Moodivation iş birliğiyle hazırlanan "2023 Türkiye Çalışan Deneyimi Araştırması"nın sonuçları açıklandı. Türkiye'nin yedi bölgesindeki farklı ölçek ve sektörlerdeki şirketlerden toplam 1244 çalışanın katıldığı araştırma ile çalışan bağlılığı, iş yerlerinde olumlu ve olumsuz bulunan alanlar ortaya çıkarıldı. Çalışanlar, takım liderleri, müdürler ve üst düzey yöneticilerin bağlılık düzeylerinin yanı sıra iş ortamındaki diğer dinamiklerin de incelendiği araştırma, Türkiye'de bu alanda bu zamana kadar yapılan en kapsamlı araştırma olma özelliğini taşıyor. Araştırma ile aynı zamanda Türkiye'de ilk kez Çalışan Tavsiye Skoru (E-NPS) da hesaplandı.

Araştırmada, yaş grubu ve cinsiyete göre bağlılıkta önemli bir değişiklik görülmezken unvanlar yükseldikçe bağlılığın arttığı tespit edildi. Çalışanların bağlılık oranı yüzde 67, ekip liderlerinin yüzde 69, müdürlerin yüzde 70 olurken, üst düzey yöneticilerde yüzde 77 olarak ölçüldü.

Çalışanlar yaptığı işi anlamlı buluyor

Araştırmada en yüksek çıkan sonuçlar anlam ve takım uyumu oldu. Çalışanların yüzde 73'ü, yaptığı işi anlamlı bulduğunu söyledi ancak bu oran 35 yaş altı çalışanlarda yüzde 68'e düştü. İş yerindeki arkadaşlarıyla iyi bir takım olduğunu düşünenlerin oranı yüzde 68, kendini çalıştığı kuruma ait hissedenlerin oranı yüzde 57 olarak belirlendi. Öte yandan kuruma yaptığı katkıların takdir edildiğini söyleyenlerin oranı yüzde 56 olarak ölçüldü. 35 yaş altı çalışanların yüzde 47'si yeterince takdir edilmediğini düşünürken bu oran, 35-45 yaş arası çalışanlarda yüzde 48, 45 yaş ve üzeri çalışanlarda ise yüzde 35 oldu.

Her iki çalışandan biri, iş yerinde kariyerini ilerletemiyor

Raporda çalışanlara çalıştıkları kurumda kariyerlerini ilerletmek için bir yol görüp görmedikleri soruldu. Buna göre neredeyse her iki çalışandan biri (yüzde 54) mevcut iş yerlerinde kariyerlerini ilerletemeyeceğini düşündüğünü söyledi. Her 100 çalışandan 44'ü de önümüzdeki bir yıl içerisinde iş değiştirmeyi planlıyor. Bu oran erkek çalışanlarda yüzde 40 olurken, kadın çalışanlarda yüzde 47'ye kadar yükseldi.

Daha adil ve iletişimi güçlü bir iş yeri ortamı isteniyor

Araştırmadan çıkan sonuçlar, iş yerlerinde en fazla geliştirilmesi gereken alanları da ortaya koydu. Buna göre çalışanların yüzde 58'i çalıştıkları yerde herkese, her zaman adil dav-

ranılmadığını düşünüyor. Yüzde 50'si iş yerlerinde iletişim kültürü ve şeffaflık olmadığına, yüzde 54'ü ise şirketlerinin zihinsel esenliğe önem vermediğine dikkat çekiyor.

Uzaktan çalışanlar daha pozitif

Rapora göre, uzaktan ve ofisten çalışanların mevcut işlerinden ayrılmayı isteme oranları aynı ama diğer alanlarda uzaktan çalışanlar daha pozitif bir tablo çiziyor. Buna göre uzaktan çalışanların yüzde 63'ü, hibrit çalışanların yüzde 46'sı, ofis çalışanlarının ise yalnızca yüzde 36'sı iş yerlerinde şeffaf bir iletişim kültürü olduğunu söylüyor. İş ve özel hayat dengesini kuranların oranı, uzaktan çalışanlarda yüzde 67 olurken, bu oran hibrit çalışanlarda yüzde 57'ye, ofisten çalışanlarda ise yüzde 51'e düşüyor. Uzaktan çalışanların yüzde 60'ı, hibrit çalışanların yüzde 49'u, ofis çalışanlarının ise yüzde 42'si iş yerlerinde esenliğe önem verildiğini belirtiyor.

Türkiye'nin ilk E-NPS sonucu eksi çıktı

Kolay İK ve Moodivation, bu araştırma kapsamında aynı zamanda Türkiye'nin ilk "Çalışan Tavsiye Skoru"nu (E-NPS) da hesapladı. Çalışanların yüzde 29'u iş yerini tavsiye ederken, yüzde 39'u olumsuz bildirimde bulundu. Bu sonuçlara göre Türkiye'nin E-NPS sonucu eksi 10 olurken, raporda 2023 yılında bu skorun İngiltere'de 3, ABD'de ise 24 olarak ölçüldüğü ifade edildi.

"Araştırma, şirketlerin oluşturacağı yol haritasına rehberlik edecek"

Araştırmanın sonuçlarını değerlendiren Kolay İK CEO'su Çağlar Yalı, "Çalışan bağlılığı, deneyimi, iş yerinde adil davranış, iletişim, gelişim ve esenlik gibi unsurların çalışanlardaki yansımasını tespit etmek adına gerçekleştirdiğimiz araştırma, şirketler için önemli bir kaynak teşkil ediyor. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulması hariç diğer tüm sonuçlar, geliştirilmesi gereken alanları işaret ediyor. Şirketlerin, araştırmamızın sonucunu da dikkate alarak çalışan memnuniyetini artırmak ve bağlılığı güçlendirmek için yol haritaları oluşturacaklarını düşünüyoruz" dedi.

"Çalışanları anlamak şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik"

Moodivation kurucu ortaklarından Mert Emcan, "Sonuçlar şaşırtıcı değil. Özellikle adalet, gelişim ve takdir alanlarında ciddi sıkıntılar olmasının çalışan deneyimine olumsuz yansıdığını net olarak görüyoruz. Ayrıca kurumlardaki iletişimin şeffaf olmaması ve çalışan esenliğinin ihmal edilmesi, bu sıkıntıları maalesef daha da pekiştiriyor" diye konuştu. Bu tür araştırmaların düzenli ve tutarlı bir şekilde yapılmasının, Türkiye'deki iş gücünün yaşadıklarını ve hissettiklerini anlamanın şirketlerin sürdürülebilir başarısı için kritik olduğu ifade eden Emcan, bu araştırmanın aynı zamanda küresel rekabette yetenek yönetimini etkin bir şekilde ilerletmek için bir rehber olmasını dilediklerini de sözlerine ekledi.

Teknolojik dönüşüm etkisinde Türkiye'deki iş gücüne bakış

Türkiye'deki yöneticiler, teknolojik değişimin Türkiye'de yaratacağı işlerin dünya ortalamasına göre çok daha fazla olacağını öngörüyor (Beklenti, dünya genelinde yüzde 23, Türkiye için yüzde 26). Teknoloji, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik yeni işlerin oluşumundaki en önemli faktörler olarak sıralanıyor. Türkiye'de teknoloji kaynaklı işlerin büyümesi dünya trendleri ile örtüşürken; veri girişi sorumluları, muhasebeci, yönetici asistanları, şirketlerin finans bölümü çalışanları gibi meslek gruplarının azalmasının ya da yok olmasının, dünya ortalamasının çok daha üzerinde gerçekleşeceği tahmin ediliyor.

Yeniden beceri kazandırma devrimi gerekiyor

• Küresel ölçekte yöneticilerin yüzde 87'si; işbaşında eğitim, yeni becerilerin elde edilmesi ve becerilerin iyileştirilmesinin finansmanı konusunda şirketlerin kendi fonlarını kullandıklarını belirtiyor. Türkiye'de ise bu oran yüzde 92.

• Türkiye'de yöneticiler için becerilerin önemi dünya ortalaması ile örtüşüyor. Bu becerilerin iyileştirilmesi ya da yenilenmesi dünya ortalamalarına kıyasla çok daha öncelikli görülüyor.

• Raporda, yeni yetenekleri çekebilmek için uygulanacak stratejiler konusunda Türkiye'nin farklılaştığı görülüyor. Türkiye'den ankete katılan yöneticiler, yüksek maaşlar verilmesi konusunda dünya ortalamasından 17 baz puan; şirketlerin promosyon süreçlerini iyileştirmesi stratejisinde ise dünya ortalamasından 7 baz puan daha fazla önem atfediyor.

Türkiye'deki iş gücü verileri umut verici değil

• Türkiye'de iş gücüne katılım oranı yüzde 54 ile pek çok ülkenin gerisinde. Erkeklerde iş gücüne katılma oranı yüzde 71,1 ile kadınların iki katı (Kadınlarda bu oran yüzde 36,1).

• Ortaöğretim mezunlarının oranı yüzde 42, yükseköğretim mezunlarının oranı yüzde 21. Buna karşın ileri eğitime sahip çalışanlar arasındaki işsizlik oranı, temel eğitime sahip iş gücüyle aynı ve yüzde 10 düzeyinde. Eğitim seviyesi, işsizliği azaltıcı etkiye sahip görünmüyor.

• Ne eğitimde ne istihdamda olan genç nüfusun oranı yüzde 25. Bu oran genç erkeklerde yüzde 14 iken, genç kadınlarda yüzde 28 ile erkeklerin iki katı düzeyinde. Önümüzdeki süreçte genç kadın nüfusunun çalışma hayatına katılımını sağlamak öncelikli alanlardan biri olarak görünüyor.

Prof. Dr.
Erdem Özdemir*
py@peryon.org.tr

İK SÜREÇLERİNİN DİJİTALLEŞMESİ: BORDROLARIN ÇALIŞANLARA ELEKTRONİK YOLLARDAN TEBLİĞİ

İnsan kaynakları departmanları, artık yasal bazı zorunlulukları da dijital uygulamalar aracılığıyla yerine getiriyor. Ancak çalışan ve işveren arasında yaşanan uyuşmazlıkların mahkemeye taşınma sürecinde dijitalleşmenin getirdiği sıkıntılar yaşanabiliyor. İş mahkemelerinin farklı kararlar verdiğine tanık oluyoruz. Dolayısıyla yasa ve yönetmeliklerin de bu değişime açık olması gerekiyor.

Son zamanlarda işverenler sıkça şu soruyu yöneltiyor: Bordroları KEP ile çalışanlarımıza tebliğ etmek, bu konudaki yükümlülüklerimizi yerine getirmemizi sağlar mı? Ücret hesap pusulası ve bordrolarla ilgili iki hususu birbirinden ayırmak gerekiyor. Bunlardan ilki bilgilendirme yükümlülüğü. 4857 sayılı Kanun'da, işverenin iş yerinde veya bankaya yaptığı ödenmelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya iş yerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorunda olduğu ve bu pusulada FM/HT/UBGT gibi asıl ücrete yapılan her çeşit ek tutar ile vergi, sigorta vb kesintilerin ayrı ayrı gösterilmesi gerektiği düzenleniyor (m. 37/2).

İkinci husus da bordro ve fazla mesai talepleri ilişkisi. Fazla çalışmanın ispatı bilindiği üzere işçi tarafından tanıkla kanıtlanabiliyor. Bu durumda işverenin temel karşı savunması, ücret bordroları oluyor. Özellikle bu bordrolar imzalı ise ve FM/HT/UBGT ücretleri tahakkuk ettirilmişse, eşdeğer belge/bordo hilesi gibi istisnai durumlar dışında işçinin tanıkla ispat olanağını engelliyor. Bunun mantığı çalışanın bu belgeyi imzalayarak burada belirtilen FM tutarlarını kabul ettiğini gösteren "senet" niteliğinde bir belgenin oluştuğu.

KEP yöntemi, çalışanın ilgili aylarda bordroları tebliğ aldığını kanıtlamak için yararlı. Ancak tebliğ hususu diğer araçlarla da kanıtlanabilir, normal e-posta/intranet gibi araçlar da buna uygun. KEP/güvenli elektronik posta sistemi, işçi bakımından bir onay mekanizması içermiyor. Dolayısıyla KEP sistemi ile bordroların gönderilmesi, bunlar güvenli elektronik imzayla çalışan tarafından onaylanmadığı sürece, bunlara "senet" değeri atfedilmesine yeterli olmuyor.

Bordronun çalışana tebliğ edilmiş olması ve FM/HT/UBGT ücretlerinin bankaya yatırılmış olması bu taleplerin önünü keser mi? Bu, ayrı bir tartışma konusu. Ancak burada ne denilirse densin, KEP'in sıradan bir e-postadan veya intranetten pratikte bir farkı yok. Sadece tebligatı kanıtlıyor. Peki, hem tebligatı kanıtlayarak hem de haksız fazla mesai taleplerinin önüne geçecek biçimde sistemi dijitalleştirmemiz mümkün değil mi?

Bordronun güvenli elektronik imzayla işçi tarafından imzalanması, imzalı bordro ile eşdeğer nitelikte bir "senet" oluşturulması için bir yol olarak görünebilir. Ancak tüm çalışanlardan güvenli elektronik imza almanın maliyetini de düşünmek gerek. Bu noktada, işçinin dijital olarak bordroları onaylayacağı bir sistem kurulabilirse, söz konusu dijital onay "HMK 199 anlamında belge" olarak nitelendirilebilir. Bu belge aynı zamanda HMK 202 anlamında (işçi tarafından verildiği/gönderildiği için) delil başlangıcı niteliği de taşıyacağından, işverence bankaya yapılan ödemelerle birleştiğinde bunların işçi tarafından kabul edildiğini gösterebilir.

Yargı, uygulamaları farklı bakış açısıyla değerlendirebiliyor

Yargı bu hususları değerlendirmede zorlanıyor, BAM'ların farklı yönde kararları var. Örneğin Samsun BAM bunları imzalı bordro gücünde görmedi: "... KEP sistemi üzerinden gönderilen ücret bordrolarının imzalı olduğunun kabul edilemeyeceği, bu nedenle de söz konusu bordrolardaki tahakkukların tanık anlatımları ile ispatlanan fazla çalışma ücretinden mahsubunun isabetli olduğu, bakiye yıllık izin süresi üzerinden belirlenen izin ücreti alacağında da bir hata bulunmadığının anlaşılmasına göre, yerinde bulunmayan davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmelidir." (Samsun BAM, 8. HD., E. 2023/349 K. 2023/1085 T. 22.6.2023).

Ancak KEP lehinde gibi görünen kararlarda da (yorumda paylaşıyorum), KEP'in onaylama işlevi olduğu gibi hatalı bir yaklaşımdan hareket edilmiyor, burada bilgilendirme hususun işverenin ispat faaliyeti bakımından yeterli görülmesi söz konusu. Örneğin; "...Davacı tarafça KEP üzerinden gönderilen bordrolara ihtirazi kayıt koyma imkânı bulunmadığı iddia edilmiş ise de KEP üzerinden gönderilen ücret bordrolarının davacı tarafça incelenebildiği anlaşılmakla, davacının insan kaynaklarına müracaat ederek ya da başka yollarla itirazını iletmesi mümkün olduğundan davacı tarafın KEP iletilerine itiraz edilemediği yönündeki iddiası kabul edilmemiştir. T.C. İzmir 11. İş Mahkemesi 08/11/2023 E: 2022/93 K: 2023/336".

Sonuç olarak insan kaynakları süreçlerini dijitalleştirmemizin önünde hala önemli hukuki engeller olduğu görülüyor. Bunları aşarak çözümler üretmek, biz iş hukukçularının da önümüzdeki dönemde ev ödevleri arasında yer alıyor.

*PERYÖN 25. Dönem Yönetim Kurulu Hukuk Temsilcisi - Marmara Üniversitesi Huk. Fak. İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Öğretim Üyesi

KUTUPLAŞAN DÜNYADA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Arzu Pınar Demirel*
py@peryon.org.tr

Kutuplaşmanın panzehiri; açık fikirli olarak birbirini anlamaya çalışmaktan, ortak deneyimlerden ve güvenden geçiyor. Ancak güvenin geliştiği bir ortamda insanlar dışlanma korkusuyla bazı özelliklerini gizlemez, farklı fikirlerini çekinmeden paylaşır, karşısındakilerle sahte bir uyum göstermek zorunda hissetmeden gerçek ilişkiler geliştirebilir. İnsan kaynakları liderleri çalışanların gelişimine ve psikolojik güvenliğe yatırım yaparak, pozitif, kapsayıcı ve çeşitlilik içeren bir kültürü teşvik ederek, sadece şirketlerinin sürdürülebilirliği için değil, toplumumuzun geleceğine de önemli ve anlamlı bir etki bırakabilirler.

2024 Küresel Riskler Raporu'na göre önümüzdeki iki yılın en önde gelen riskleri; yanlış bilgi ve dezenformasyon ile aşırı hava olayları ve toplumsal kutuplaşma. Toplumsal kutuplaşma ve ekonomik gerileme, küresel risk ağında birbiriyle en bağlantılı ve dolayısıyla etkili riskler olarak, çok sayıda riskin itici gücü ve olası sonuçları olarak görülüyor. Topluluklar içinde ve arasında ideolojik ve kültürel bölünmeler, sosyal istikrarın azalmasına, karar vermede tıkanıklıklara, ekonomik aksamaya ve kutuplaşmanın artmasına neden oluyor.[1]

2024 yılında 50'nin üzerinde ülkede halk seçim için sandığa gidecek. Dünyada yükselen göçmen karşıtlığının, siyasi kampanyalarda da etkisini göstereceğini öngörebiliriz. Ayrıca sadece göçmenlere değil, toplumsal duyarlılıklara göre "öteki" olarak konumlandırılan gruplara da düşmanlığı tetikleyen dil seçim kampanyalarında kullanılıyor. Kutuplaştırıcı söylemler, iletişimde dikkat çekici ve etkili bir araç olsa da yıkıcı bir etkisi de var. Ayrışan değil, çeşitlilik içinde birliği oluşturabilen toplulukları daha müreffeh bir gelecek bekliyor. Çünkü enerjilerini birbirleriyle mücadele etmeye değil, birlikte kazanmaya ve farklılıklarla değer yaratmaya yönlendiren toplumlar ayakta kalabiliyor.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimine daha çok ihtiyacımız var

Hiçbir insan kimliğini, düşüncelerini, hislerini geride bırakarak iş yerine gelmiyor. İş yerleri çeşitli etnik köken, milliyet, cinsiyet, din, mezhep, kültür, felsefi ve siyasi görüşten çalışanları bir araya getiriyor. Çalışanların birbirlerine önyargısız ve saygıyla davranmaları hem sağlıklı bir kurum kültürünün gelişimi hem de kuruluşların hedeflerine ulaşabilmesi açısından hayati öneme sahip. Kutuplaşma riskinin arttığı günümüzde, şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimine her zamankinden daha çok ihtiyacı bulunuyor. İnsan kaynakları liderlerine de kapsayıcı kurum kültürünün geliştirilmesinde, iş gücünde çeşitliliği sağlamakta, çalışan haklarının eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda gözetilmesinde önemli bir rol düşüyor. Bir manifesto yayınlamanın, "biz bir aileyiz" açıklamalarıyla gerçekleştirilen etkinliklerin ötesinde, şirketler açısından ciddi bir risk oluşturabilecek bu durumun stratejik olarak yönetilmesi gerekiyor.

Bilinçli ve bilinçsiz önyargıların dönüşümü; her bir kişinin insan olduğu için saygıyı ve fırsat eşitliğini hak ettiğinin, birbirimizle ortak bir paydada buluşmamız gerektiğinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve içselleştirilmesi, kutuplaşmanın olumsuz etkilerini azaltacaktır. Birbirimizin aynısı olmak zorunda değiliz. Birbirimizin fikirlerine de katılmayabiliriz. Ancak bunun ayrımcılığa, dışlamaya, bilgi saklamaya, işleri yavaşlatmaya veya çıkmaza sokmaya yol açmamasını sağlayabiliriz. Kendimizi tanımladığımız tüm kimliklerimiz bir yana, her birimizin içinde yer aldığı bir küme daha var: "İnsan olmak."

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi 1. maddede belirtildiği gibi: "Tüm insanlar özgür, değer ve hak bakımından eşit olarak doğar. Akıl ve vicdana sahiptirler. Birbirlerine karşı kardeşlik düşünceleriyle davranmalıdırlar."[2]

[1] Dünya Ekonomi Forumu, 2024 Küresel Riskler Raporu.

[2] Birleşmiş Milletler, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi.

* Headline Diversity Kurucusu

Oytun Önder*
py@peryon.org.tr

Doğru ile yanlışı ayırmanın pusulası: ETİK DEĞERLER

Çalışanları etik ihlallere yönlendiren çevresel etkenlere ve baskılara rağmen temelini etik değerlerin oluşturduğu bir şirket kültürü yaratabilmek mümkün müdür?
Evet, çalışanların etik algılarını değiştirmek onlara yeni beceriler öğretmek kadar kolay olmasa da mümkün.

Tarihçesi, Antik Yunan dönemine kadar dayanan "Etik nedir?" tartışması, iş dünyasında güven ve şeffaflık ihtiyaçlarının artmasıyla birlikte yeniden önemli bir gündem haline geldi. Peki, etik kavramına ilişkin pragmatik çözümler, etik iş kültürünün geniş kapsamda benimsenmesine ne kadar katkı sağlıyor?

Tarihsel derinliği Sokrates ile birlikte M.Ö. 5. yüzyıla kadar uzanan etik kavramı, temelde doğru ile yanlışın ayrımına odaklanıyor. Bu bağlamda iş etiğinin, kurumsal organizasyonlarda ticari uyuşmazlıkların, ihlallerin ve suistimal vakalarının önlenmesine yönelik standartlara temel oluşturması bekleniyor. Ancak günümüz iş dünyasının analitik ve çözüm odaklı bakış açısı, etik gibi derin ve insani değer yargıları barındıran bir kavramı ele almakta zorlanıyor. Bu durumun bir sonucu olarak evrensel etik değerlerin, farklı organizasyonlarda farklı şekillerde yorumlanabildiği gözlemleniyor.

Etik sorunlara pratik çözüm arayışı

Kurumsal etik konusunun iş dünyasında önemli bir ajanda maddesi haline gelmesiyle birlikte birçok şirket, kendi etik çerçevesini oluşturmak adına yoğun bir çalışma içerisine girdi. Bu çalışmalar kapsamında şirketler, karşılarına çıkabilecek etik ikilemlerin çözümlenmesine yönelik bir rehber oluşturmayı amaçlıyor.

Peki, etik gibi geniş bir kavramdan yola çıkarak, her duruma uyum sağlayabilecek ve her krize çözüm üretebilecek, basit bir reçete oluşturmak mümkün mü? Bu sorunun cevabı, hem evet hem hayır! Çünkü kişilere ve koşullara göre farklılık gösterebilen karmaşık etik sorunlar için tek bir çözüm haritası oluşturmak mümkün olmasa da, etik değerler doğru ile yanlışı belirlemede bir pusula görevi görebilir.

Normların gölgesinde kaybolan etik değerler

Etik merkezli risklerin kontrol altında tutulması amacıyla oluşturulan yazılı politikalar, önemli bir başlangıç noktası olmakla birlikte maalesef bir kurum kültürü oluşturmak adına tek başına yeterli değildir. Bunun en büyük kanıtı, büyük bir özenle hazırladıkları etik politikalarına rağmen suistimal vakalarının kurbanı olan şirketlerdir.

İncelediğimiz suistimal vakalarına tanık olan veya bizzat suistimali gerçekleştiren çalışanlarla görüşme ve onların konuyla ilgili bakış açılarını sorgulama fırsatı buluyoruz. Bu görüşmeler esnasında "Bu suistimal vakasına neden olan eylemlerin etik kodunuza aykırı olduğunu bilmiyor muydunuz?" sorusuna çoğu zaman aşağıdakilere benzer cevaplar alıyoruz:
- Bu sektörde işler böyle yürüyor.
- Etik koda harfiyen uyarsak iş yapamayız.
- Sadece ben değil, herkes bunları yapıyor.
- Siz bunları bana değil, yöneticilerime sorun.

Doğru ile yanlışın objektif olarak ayırt edilebilmesini sağlayacak bir etik kültür oluşturmadan, etik krizlere tepeden inme çözümler üretmeye çalışan organizasyonlarda bunun gibi örneklerle sıkça karşılaşmaktayız.

Etik değerler öğrenilebilir mi?

Birçoğumuz, etik değerlerin çocukluk yıllarında şekillendiğine ve zamanla bu değerlerin kişinin karakterini belirleyen değişmez yapı taşlarına dönüştüğüne inanır. Bu düşünce doğrultusunda günümüze kadar gelen "insan 7'sinde neyse 70'inde de odur" sözü, aslında insanın etik anlamda kendini geliştirebileceği gerçeğini göz ardı eder. Bu algı, toplumları genellikle etik değerler yerine normlara doğru yönlendirir ancak normlar etik değerlerin aksine evrensel değildir.

Peki, çalışanları etik ihlallere yönlendiren çevresel etkenlere ve baskılara rağmen temelini etik değerlerin oluşturduğu bir şirket kültürü yaratabilmek mümkün müdür? Evet, çalışanların etik algılarını değiştirmek onlara yeni beceriler öğretmek kadar kolay olmasa da mümkündür.

Tecrübelerimiz neticesinde, etik ve uyum dönüşümünü başarıyla yöneten şirketlerde bu dönüşümün temellerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenen evrensel etik ilkelere dayandığını görüyoruz. Böyle bir şirket kültürünün oluşturulması, hazırlanan etik politikaların çevresel koşullardan bağımsız olarak doğru bir şekilde yorumlanmasına da olanak sağlıyor.

Etik kültürün inşası, uzun zorlu bir yolculuk
Sonuç olarak, iş dünyasındaki etik dönüşüm iştahının geçmişte yaşanmış büyük çaplı suistimal vakaları ve global ölçekli yolsuzluk skandalları tarafından tetiklendiğini unutmamak gerekir. Dolayısıyla şirketlerin bu dönüşüme ayak uydurabilmesi; yazılı politikalar, sistemler, kontroller ve denetimler gibi somut adımlarla tüm çalışanlara rol model olabilecek yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyuyor.

*TEİD 2023-2025 Dönemi Denetim Kurulu Yedek Üyesi,
KPMG Türkiye Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı Hizmetleri'nden Sorumlu Şirket Ortağı

YÜKSEK POTANSİYELLİ ÇALIŞANLARI ELDE TUTABİLMEK

Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

Son dönemde İK yöneticilerini en çok zorlayan konuların başında, "yüksek potansiyelli" çalışanları bulmak ve onları elde tutmak geliyor. Farklı beklentileri olan bu kesimden daha fazla verim almak ve şirket sadakatini artırmak için atılması gereken adımlar var. Ancak bunları hayata geçirirken doğru yaptığımızdan emin olmak büyük önem taşıyor.

Günümüzde şirketlerde yüksek potansiyelli, üst seviye yetenekleri elde tutmak geçmişe kıyasla çok daha zor hale geldi. Zaten yeteneği çekmek ve tutundurmak başlı başına bir mücadeleyken, bunu yüksek potansiyelli çalışanlar için yapabilmek artık adeta bir sanat. Bu profildeki çalışanlar kendi potansiyellerinin gayet farkındalar, beklentileri yüksek ve taleplerini dillendirmek konusunda hiç de çekingen sayılmazlar. Ayrıca birçoğu, kurumsal yaşam ve çevresindeki ortamdan da pek hazzetmiyor. Ama bu tablo cesaretimizi kırmamalı çünkü sihirli bir formülden yoksun olsak bile yapılabileceklerimiz var. İşte yüksek potansiyelli çalışanları elde tutabilmek için yapabilecekleriniz bazıları:

İletişimi sıkı tutun

İletişimin bir kurum için ne denli hayati olduğunu söylememize gerek yok. Yüksek potansiyelli çalışanlar ise iletişime en çok önem veren grupların başında geliyor. Sevdikleri ve beslendikleri iletişim tarzı, açıklık ve netliği gerektiriyor. Spot geri bildirim ve paylaşımları önemsemekle birlikte; bir yandan da yapılandırılmış, düzenli ve planlı bir iletişimi tercih ediyorlar. Ayrıca onları yakın markajda tutmak ve sıkı (ancak sıkmayan) bir iletişim kurmak önem taşıyor. Bu tarz bir iletişim sayesinde hem beklentileri anlamak hem bu değerli yeteneklerden maksimum faydalanmak hem de güven ortamı yaratmak mümkün olabiliyor.

Doğru yönlendirin

Kişilerin potansiyellerinin yüksek olması, her zaman en doğru cevapları kendi başlarına bulabileceklerini garanti edemez. Özellikle kariyerlerinin ilk başlarında, daha deneyimli ve yönetsel sorumluluk almış kişilerin yapacağı rehberlik son derece kıymetli. İçinde manipülasyon barındırmadığı sürece yönlendirme, yüksek potansiyelli çalışanların kurumdaki liderlerden ve yöneticilerden beklediği bir şeydir. Anında geri bildirime ve geç kalmadan alabilecekleri aksiyonları bilmeye değer verirler. Ayrıca özellikle erken dönemde başlayan mentorluk – koçluk programları bu gruptaki çalışanlarınız için faydalı olabilir.

Kariyer yolculuklarını destekleyin

Bir yüksek potansiyelli çalışan "Ben burada ne yapıyorum?" diye kendine sormaya başlarsa, onu kaybetmeniz olasıdır. Onlara özel, esnek ve zenginleştirilmiş kariyer fırsatları sunmak, bu tarz soruların önüne geçebilir. Hızlandırılmış terfiler, kariyer değişikliği fırsatları, birden fazla rol, ek sorumluluklar onları motive eder. "Müşterek kariyer tasarımı" ile kendi kariyerleri ile ilgili söz sahibi olmak isterler. Liderlik programlarına erken dahil edilmeleri ise bu alandaki motivasyon ve kapasitelerini anlayabilmek ve kariyelerinde doğru şekilde ilerlemelerini sağlamak adına katkı saplayabilir.

Sınırlarını zorlayın

Özgüvenleri ve başarma arzuları yüksek olan bu tarz çalışanlar; büyük resmi görebilmeyi, dolayısıyla şirkette olan önemli gelişmelerden haberdar olmayı isterler. Vizyon, misyon, strateji ve hedefler hakkında onları bilgilendirmek olumlu bir etki yaratacaktır. Bir sonraki adım ise onları stratejiye katkı sağlamada ve stratejiyi başarılı kılmada uygulanacak taktiklerde görevlendirmek; yani işlevsel hale getirmek olacaktır. Yüksek potansiyelli kaynaklarınıza zorlayıcı performans hedefleri vererek; onları kritik ve stratejik projelerde görevlendirerek başlayabilirsiniz.

Alan açın

Yöneticilerinden öğrenmek, onlar tarafından yönlendirilmek istemekle birlikte; bu durum yüksek potansiyelli çalışanların belirli bir "otonomi" istemedikleri anlamına gelmez. Daha fazla yetki ile donatılmak, karar mekanizmasına dâhil edilmeyi talep ederler. Fikirlerine danışılması; fikirlerinden daha fazla faydalanılması yüksek potansiyelli çalışanlara kendilerini iyi hissettirir. "Güven verme ve güven gösterme" aradıkları bir değerdir. Kendilerine gösterilecek güvenin en büyük göstergesi ise "hata yapma" olasılıklarına takılmadan, şirketlerinin onlara önemli sorumlulukları teslim etmesidir.

İşlerini kolaylaştırın

Kaynaklara erişim kolaylığı; hedeflerine odaklanmış çalışanların cephaneleri arasındadır. Bir şirketin çalışanlara işlerini yaparken sunabileceği kaynaklar, birçok farklı şekilde karşınıza çıkabilir: İş seyahatleri, kurum içi ve dışı network'ler, insan kaynağı, yazılımlar, dış kaynaklar (danışman, altyüklenici vb.), araçlar, metodolojiler, kurumsal bilgi, eğitimler gibi... Onlara bu kaynakları sunmakta çekimser kalmayın. Yüksek potansiyelli çalışanların işlerini kolaylaştırmanın bir diğer yöntemi ise onlara olabildiğince esnek çalışma koşulları sunmaktır.

Özel hissettirin

Böylesine "seçkin" çalışanlar, elbette ki kendilerini özel hissetmek isterler. Şirketlerinde fark yarattıklarından, işverenlerinden farklı bir yaklaşım beklerler. Başarılarının görülmesi onlar için önemlidir. Ayrıca bu başarıların kurum içerisinde ve dışarıda dillendirilmesi, yeri geldiğinde maddi araçlar ile desteklenmesini beklerler. Tanıma, takdir ve ödüllendirme mekanizmaları ile bunu kısmen sağlayabilirsiniz. Liderlerle daha yakın çalışma fırsatını sunmak, rekabetçi ve kişiselleştirilmiş ücret ve yan haklar paketi ile yüksek potansiyelli çalışanlarımıza yaklaşmak diğer öne çıkan adımlar arasındadır.

Farklı bir deneyim sunun

Çalışan deneyimi günümüzde İK politika ve uygulamalarının merkezinde yer alıyor. Özellikle yüksek potansiyelli çalışanlar, henüz aday statüsündeyken bile bu konuya oldukça hassas yaklaşıyorlar. Zaten işveren tercihlerini en bilinçli yapan gruplar arasında yer alıyorlar. Bu kategorideki çalışanlarınıza butik bir oryantasyon ve onboarding süreci yaşatmamız olumlu yansımalar sağlayacaktır. Kariyer yolculukları boyunca deneyimlerini yakından takip etmek, önerilerini almak ve iyileştirmeler yapmak tüm kuruma fayda sağlayabilir. "Çalışan değil, birey-kişi olarak görme ve yaklaşma" bu deneyimi iyileştirecektir.

Nelere dikkat etmeliyiz?

Bu noktada, bu profildeki çalışanları (hatta adayları) mümkün olduğunca erken tespit edebilmek; onlara destek olmak ve taviz vermek arasındaki çizgiyi bilmek; kurum için tüm çalışanların değerli olduğunu unutmayarak dengeleri korumak; yöneticilerimizin bu segmentteki çalışanları yönetme alanındaki yetkinliklerini geliştirmek; İK politika ve uygulamalarımızı sürekli daha iyiye taşımak; palyatif çözümler yerine daha uzun vadeli stratejiler ile bu konuya yaklaşmak; yüksek potansiyelli çalışanlar arasındaki çatışmaları önleyebilmek ve yönetebilmek göz önünde bulundurmamız gereken bazı temel prensipler olmalı. Gördüğünüz gibi, yüksek potansiyelli çalışanlarımızı kurumda tutabilmek için atılabilecek adımlar var. Yeter ki sadece doğru şeyleri yapmakla yetinmeyelim; onları doğru şekilde de yapalım.

Senem Birim*
py@peryon.org.tr

İNSAN KAYNAKLARINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM, GERÇEK Mİ TREND Mİ?

Her dönüşümün ekseninde bir gelecek hayali vardır. Hayali kurarsınız, bugünün resmini net çekersiniz ve bugünün resminden geleceğin resmine giden yoldur dönüşüm dedikleri. Bu genel değerlendirmeden yola çıkarak şu basit soruyu soralım: "İK'da gerçekleştirdiğimiz veya gerçekleştireceğimiz dijital dönüşümlerin sonunda ulaşmayı hedeflediğimiz bir hayal veya daha doğru tabirle bir vizyon gerçekten var mı?"

Teknik olarak bir sürecin dönüşüm olabilmesi için vizyon esas ve bence en başta sorduğumuz "gerçek mi trend mi" sorusunun cevabı da bu esastan besleniyor. Bazen içinde bulunduğumuz global organizasyonların merkezlerinde alınan kararlar, bazen tanışıp etkilendiğimiz tedarikçiler veya sosyal medyada görüp etkisine kapıldığımız çözümler, bizi bir İK dijital dönüşüm yolculuğuna çıkarıyor. Böyle olduğunda bizi aslında vizyonumuz yönlendirmiyor, genel bir trende organizasyonlarımızı sürüklüyor ve maalesef sonucu her zaman istediğimiz gibi olamayacak süreçlerin içinde buluyoruz kendimizi.

Bir İK lideri, kendisi algılayıp tasarlayamadığı, inanmadığı bir dönüşüm sürecine başkalarını ne kadar ortak edebilir?

Bunun cevabına "kısmen" demek en doğrusu, çünkü başı ve sonu iyi tasarlanmamış dönüşüm süreçlerinde iş biraz tesadüflere kalır. Organizasyonunuzun yeterince inanmadığı dönüşüm süreçleri, sıklıkla inişlerle ve o inişleri telafi etmek üzere harcanan yoğun çabalarla doludur. Bu sebeple vizyon dönüşüm projelerinin en önemli gücüdür.

Vizyon tek başına yeterli mi?

Gerekli ama yeterli değildir. İK'da bir dijital dönüşüm sürecine niyetlendiyseniz belli başlı bazı adımlara da yolculuğunuzda yer vermeniz gerekir.

Çalışan deneyimindeki ağrı noktalarınızı belirleyin: Hiçbir organizasyonda hiçbir deneyim kusursuz değildir; bu sebeple gelişim noktalarınızı farklı sesleri duyarak belirlemeniz önemlidir.

İK süreç ve operasyonlarınızdaki verimsizliklerin, risklerin ve açıkların adını koyun: Lütfen sadece süreç odaklı yaklaşıp aşırı mühendislik çıkmazına girmeyin; İK ekipleriniz sizin en önemli paydaşlarınız onların ihtiyaçlarına kulak verin.

Liderlerin beklentilerini anlayın: Bir dönüşüm projesinde üst yönetim beklentileri şekil verici olmadıysa yolculuk dezavantajlı başlar ve ilerleyen adımlarda bu hayatı zorlaştırır.

Perspektifinizi içeriden dışarıya yöneltin: Farklı şirketleri, dönüşüm hikayelerini inceleyin; perspektifiniz ne kadar zengin olursa dönüşüm süreciniz o kadar başarıya yönelmiş olur.

Hedefleriniz ve net bir şartnameniz olsun: Kulağa çok operasyonel, omuzlara yük gelebilir ama beklentilerinizi net tanımlayın. Bu size tedarikçileri değerlendirirken de kılavuz olacaktır.

Dönüşümün maliyetini öngörün: Dijital dönüşümler bütçe, zaman ve efor gerektirir, ne kadar kaynak harcamalı ve ne kazanmalıyız sorusunun cevabını en baştan netleştirin.

Farklı tedarikçiler ile buluşun: Sayısız tedarikçi kullanımınıza hazır çözümler üretiyor. Kendinizi kısıtlamadan ve alternatiflerde kaybolmadan araştırmanızı yapın ve hangi çözümün size en uygun olduğunu belirleyin.

Organizasyonunuzun hazırlık düzeyini gerçekçi değerlendirin: Hiçbir organizasyon tam olarak hazır olamaz, makul seviyede bir hazırlık kâfidir. Dönüşümler zordur, bazen dönüşüm liderleri de gerekli cesareti bulamayıp sabotörlerinin etkisiyle organizasyonun hazırlık seviyesini olduğundan düşük değerlendirebilirler, samimi olduğunuzdan emin olun.

Dönüşüme odaklanabilecek çekirdek bir proje ekibiniz olsun: Dönüşüm projeleri odak ister, gerekli kabiliyetlerde bir ekibin odaklanmasını sağlayın.

Etkili iletişim vazgeçilmeziniz olsun: Dönüşüm süreçleri teknik görünse de aslında 'duygusal' bir yolculuktur, hele ki insana dokunuyorsa – bu sebeple güçlü bir iletişim stratejisi benimseyin.

Her şeyin hızla değiştiği bir dönemdeyiz... Bu hız o kadar yüksek ki, biz güçlü bir vizyon ortaya koymazsak bizi içine çekip kendi bildiği gibi şekillendirebilir. İdeal olansa bizim dönüşümü şekillendirmemizdir. En baştaki "Sizin için İK'da dijital dönüşüm ne kadar gerçek" sorusunu kendinize sorun ve eğer gerçek ise 10 maddelik hap listeden faydalanmayı ihmal etmeyin.

Çok sevdiğim bir cümle ile kapatayım: "Gelecek daha iyi soru soranların ve heyecan verici hayalleri olanların olacak."

*Compport Kurucu Ortağı ve COO'su

ÖZLEM KAR
Boehringer Ingelheim İlaç Tic. A.Ş.
Head of HR

"Bağlılık artırma, yetenek tutundurma ve esenlik ilk sırada"

2024'te İK yöneticilerinin gündeminde ilk sırada hangi konu olacak?
Geleceğin kazananları hiç şüphesiz bu değişime en iyi uyum sağlayanlar olacak. Önceliklerimiz arasında olan "Anlam" üzerine çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Bu yıl İK yöneticilerinin gündeminde bağlılık artırma, yetenek tutundurma ve çalışanların esenliği ilk sırada yer alacak.

Bu yıl İK operasyonlarınızın ne kadarlık bir bölümünü ve hangi alanları dijitalleştirmeyi planlıyorsunuz?
5 yıl içinde işe alımların yüzde 79'unu yapay zekâ tabanlı sistemler yapacak. Biz de pilot bir uygulama başlatarak stajyer işe alım süreçlerimizde değerlendirme ve işe alım süreçlerini yapay zekâ tabanlı dijital sistemler ile destekleyerek İK süreçlerimizin etkinliğini artırmayı hedefliyoruz.

Sizce İK departmanlarında çalışan profesyonellerin hangi alanlarda yetkinliklerini artırmaları gerekiyor?
Dijital ve teknolojinin büyük bir hızla geliştiği bu dönemde, İK profesyonellerin tüm bu dönüşüme hakim olması adına teknoloji okur-yazarlığı ve data analitiği alanlarında yetkinliklerini geliştirmeleri önem taşıyor. Ayrıca insan kaynakları profesyonellerinin temel misyonları arasında iş hayatında çeşitliliği sağlamak bulunuyor. Farklı jenerasyonları anlamak ve onların önceliklerine yönelik uygulamalar geliştirmek önem taşıyor.

Bu yıl hangi alanlardaki eğitimlere öncelik vereceksiniz?
Tüm çalışanlarımızın gelişim odaklı ileri bildirim kültürünü benimsemesi için farklı eğitim araçları tasarladık. Yeniliklere açık, öğrenen bir organizasyon yaratmanın bir yolu da farklı jenerasyonlardan öğrenmek. Tersine mentorluk adını verdiğimiz bu yepyeni programda rolleri değiştireceğiz ve yeni kuşaklara mentor olma fırsatı sağlayacağız.

İK süreçlerinde yapay zekâyı ne kadar ve hangi alanlarda kullanıyorsunuz?
İleri teknoloji donanımlı Boehringer Ingelheim Üniversitesi Sanal Kampüsü'ne dünya genelindeki 53 bin çalışanımız erişebiliyor. Çalışanlar her an, diledikleri her cihazdan bu sanal kampüsün eğitim programlarından yararlanabiliyorlar. Kampüsümüz çalışanlara ilgi alanlarına, bireysel yetkinliklerine ve gelecekte ihtiyaç duyulacak becerilere göre kişiselleştirilmiş içerikler sunuyor.

TUĞBA ÇAKIR ÖZBEKÇİ
Çamsan Ordu
İK ve İdari İşler Direktörü

"İşe alım süreçlerinde yapay zekâyı kullanmaya başlayacağız"

2024'te İK yöneticilerinin gündeminde ilk sırada hangi konu olacak?
Günümüzde ekonomik belirsizlikler ve çeşitli hastalık türleri gündemini koruyor. Bu sebeple "Esenlik" çalışmalarının insan kaynakları profesyonellerinin başlıca konusu olması gerektiğini düşünüyorum. Çalışanların hem bedensel hem zihinsel esenlikleri için çalışmalar ilk gündem maddesi olmalı.

Bu yıl İK operasyonlarınızın ne kadarlık bir bölümünü ve hangi alanları dijitalleştirmeyi planlıyorsunuz?
Evraksal tüm süreçlerimizi ve zorunlu eğitimlerimizi dijital ortamda gerçekleştiriyoruz. Çamsan Ordu, 40 yıllık bir üretim tesisi ve tüm teknik detayları içeren bir dijital eğitim platformu oluşturuyoruz. Sürdürebilirliği ve bilginin nesilden nesle aktarımını içeren bu çalışmamızı bu yıl heyecanla devreye alacağız.

Sizce İK departmanlarında çalışan profesyonellerin hangi alanlarda yetkinliklerini artırmaları gerekiyor?
Etkili iletişim olmazsa olmaz, bunun yanında bence her bir İK profesyonelinin gelişim merkezi değerlendirici olması gerekiyor. Analiz etme ve problem çözme yetisi yine çok önemli. Verileri analiz edebilmeli; insanların duygularını, psikolojilerini, beklentilerini anlayabilmeli ve empati kurabilmeli. Ayrıca içinde bulunduğu sektörü ve iş hayatını doğru şekilde analiz edebilmeli. Çünkü biz İK'cılar şirketlerimizin stratejik önceliklerini farklı alanlarda yaptığımız doğru analizlerin sonucunda belirleyebiliyoruz.

Bu yıl hangi alanlardaki eğitimlere öncelik vereceksiniz?
Geçtiğimiz yıl değerlendirme merkezi çalışmalarıyla yöneticilerimizin yetkinliklerini ve gelişim ihtiyaçlarını belirledik. Bu yıl da eğitim planlarımızda yöneticilerimizin yönetsel yetkinliklerini güçlendireceğimiz programımız var.

İK süreçlerinde yapay zekâyı ne kadar ve hangi alanlarda kullanıyorsunuz?
Mükemmel seviyede olmasa da metin taslaklarının oluşturulmasında yapay zekâyı kullanıyoruz. Hatta kısa bir süre önce katıldığımız bir fuarın görsellerini yapay zekâ aracılığıyla oluşturduk. İşe alım ön görüşme süreçlerini yine yapay zekâ ile yapmak için hazırlıklarımız devam ediyor.

"Operasyonel işlerin yüzde 80'i üretken yapay zekâdan etkilenecek"

PERYÖN, düzenlediği bir webinar ile yapay zekânın çalışma hayatı ve insan kaynağı yönetimi üzerindeki etkisini ele aldı. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Betül Çorbacıoğlu'nun moderatörlüğünde düzenlenen webinar'da, Mercer Türkiye ve Doğu Akdeniz CEO'su, PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi Dinçer Güleyin ile Compport Kurucu Ortağı ve COO'su Senem Birim konuşmacı olarak yer aldı.

Üretken yapay zekânın insan kaynakları alanındaki dönüştürücü etkisinin, işin geleceğine tesirinin ve hem dünyadaki hem de ülkemizdeki örneklerin konuşulduğu, ortaya çıkan avantajların ve risklerin değerlendirildiği 'İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapay Zekâ Dönüşümü' webinarı, Compport'un sponsorluğunda, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Betül Çorbacıoğlu'nun moderatörlüğünde düzenlendi.

Webinar'da konuşmacı olarak Mercer Türkiye ve Doğu Akdeniz CEO'su, PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi Dinçer Güleyin ile Compport Kurucu Ortağı ve COO'su Senem Birim konuşmacı olarak yer aldı. Mercer Türkiye ve Doğu Akdeniz CEO'su Dinçer Güleyin, konuşmasında yapay zekânın çalışma hayatına yapacağı etki üzerinde durdu. Güleyin, şunları vurguladı:

"Şirketlerin yüzde 37'si yapay zekâyı kullanıyor ancak yeteneklerinden çok az faydalanıyorlar. Tüketicilerin de yarısı yapay zekâ konusunda iyimser fakat ancak yarısından azı yapay zekâyı anladığını düşünüyor. Yapay zekâyı kullanan şirketlerin de yüzde 72'si işlerini kolaylaştıracağını söylüyor. Bizim araştırmalarımızdan çıkan sonuç şu: 'Mevcut işlerin yüzde 80'i üretken yapay zekâdan etkilenecek. Yüzde 19'u kapsamındaki görevlerin en az yüzde 50'si yapay zekâdan etkilenecek. Daha da önemlisi hemen hemen tüm işlerin temel görevlerinde önemli değişiklikler olacak. 2027 sonu itibarıyla artık operasyonel, işlemsel görevlerden ziyade kendimizi uzmanlık ve ilişkisel rollerde göreceğiz. Operasyonel görevlerde insan unsurunun yerini robotik süreçler alacak."

"Şirketler en çok hangi becerilere ihtiyaç duyacağını tahmin etmeli"

Güleyin, üretken yapay zekânın iş yapış biçimlerini, iş akışlarını ve stratejileri etkileyeceği, bir iş için ihtiyaç duyulan kişi sayısının da değişeceğini söyledi. "Üreten yapay zekâ, bilgi ve yaratıcılığı demokratikleştirerek beceri ve uzmanlıktaki boşlukları kapatacak. Dolayısıyla kuruluşların bugün ve gelecekte en çok hangi becerilere ihtiyaç duyacaklarını anlamaları artık daha önemli. Yapay zekâ, yetenek yönetimini her yönüyle dönüştürme potansiyeline sahip" diyen Güleyin, konuşmasını şöyle sürdürdü: "En iyi yetenekleri çekmek için yardımcı olabilir, çalışan bağlılığının, performans değerlendirmenin ve verimliliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak lidere olağanüstü sonuçlar elde etmek için ekiplerini nasıl yönetebilecekleri konusunda yeni öğretiler geliştirebilir ve performansı artırmada yardımcı olabilir. Performans düzeylerini artırarak gelecekteki başarının temelini oluşturabilir. Kısaca, şirketlerin gelecekteki başarıları insan kaynakları profesyonellerinin omuzlarına biniyor diyebiliriz."

"Kariyer hedeflerine yönelik kişisel öğrenme içeriği oluşturulabilir"

Üretken yapay zekânın kişiselleştirilmiş öğrenme planları oluşturmak için bir çalışanın becerilerini, performansını ve kariyer hedeflerini analiz edeceğini belirten Güleyin, "Dahası son yıllarda yetenek yönetiminde kişiselleştirmeden radikal kişiselleştirmeye geçiyoruz. Yapay zekâ desteği ile çalışanların ihtiyaçlarını örneğin sağlık, ailevi durum-

ları ve ödül tercihlerini göz önüne alarak değerlendirmek mümkün. Bu sayede çalışanlara en iyi deneyimi sunmak mümkün. Kariyer yolculuklarından ödül programlarına ve çalışma ortamlarına kadar her husus kişisel olarak en önemli değerlendirmeyi hedefleyecek şekilde özelleştirilebilir" dedi.

"Dijital CEO'lar geliyor"

Odağına toplam ücret yönetimini alarak, yeni nesil insan kaynakları teknolojisi ürünleriyle 30 ülkede 200'den fazla organizasyona hizmet veren Compport'un Kurucu Ortağı ve COO'su Senem Birim ise konuşmasında dünyada ve Türkiye'de yetenek yönetimi süreçlerindeki yapay zekâ kullanımı konusunda bilgilendirmelerde bulundu. Birim, "2023 yılında İK profesyonelleri olarak, üretken yapay zekâ ile ani bir şekilde tanıştık, kendimizce suyu test ettik: '2024 yapay zekâyı daha fazla hayatımıza alacağımız, etkilerinden daha yoğun faydalanacağımız bir yıl olacak'. Gartner'ın yaptığı güncel bir araştırmaya göre, insan kaynakları liderlerinin yüzde 76'sı eğer yapay zekâ teknolojilerini organizasyonlarına uyarlamazlarsa 12 ila 24 ay arası bir zaman diliminde organizasyonlarının negatif etkileneceğini, geriye düşeceklerini düşünüyor" dedi.

Bugün işe alım, eğitim-gelişim ve çalışan destek programları gibi uygulamalarda yapay zekânın kullanılmaya başlandığını, çalışan yaşam eğrisindeki diğer süreçlerde de çığır açacak çalışmaların devam ettiğini belirten Birim, "Performans ve ücret yönetimi gibi kategorilerde de önümüzdeki 3-6 ay içerisinde heyecan verici yenilikleri göreceğiz. Amerika ve 2030 itibarıyla yapay zekâ alanında lider olmayı hedefleyen Çin gibi ülkelerde, hem İK hem de İK dışı alanlarda dudak uçuklatan yenilikler dikkat çekiyor. Bu alana ilgi duyan herkesi, Çin'deki gelişmeleri yakından takip etmeye davet ediyorum. Çin'de yakından inceleme fırsatım bulduğum 'dijital CEO'lar ve 'dijital influencer'lar beni çok etkiledi. İnsan CEO'yu desteklemek üzere yaratılmış olan dijital CEO'lar organizasyonun iş sonuçlarının ve insan kaynağının bütün datasına sahip ve bu dataya dayanan iç görüleri ile insan CEO'ların karar ve uygulama süreçlerini destekliyor" şeklinde konuştu.

"Bütçeler daralıyor, deneyime değer katacak teknolojiler ön plana çıkacak"

"Geçmiş yıllarda olduğu gibi bu yıl da çalışan deneyimi en kritik gündemlerden biri. Çünkü şirketler yeteneklerini elde tutmak ve daha iyi iş sonuçları üretmek için yolun deneyimi iyileştirmekten geçtiğinin farkındalar" diyen Birim, konuşmasına şöyle devam etti: "Fakat geçen yıllardan farklı olarak bu yıl insan kaynakları departmanları üzerindeki maliyet baskısı artıyor ve işler biraz daha zorlaşıyor. Dolayısıyla İK'cılar şu an teknoloji ile doğru ve optimal yatırım yaparak çalışan deneyimini öteye taşımaya odaklanıyorlar. Bütçelerin biraz daraldığı bu dönemde deneyime değer katacak teknolojilerin ön plana çıkacağını söyleyebiliriz. Şu anda insan kaynakları liderlerinin ve kuruluşların en büyük sıkıntıları beceri açığı. Zamanla bu açık çok daha artacak. Bu nedenle, organizasyonlar beceri odaklı yapılanmaya doğru geçiyor ve bunu destekleyecek teknolojilere ihtiyaç duyuyorlar. Beceri odaklı organizasyonlarda ücretlendirme, işe alım, eğitim, gelişim, ödüllendirme gibi tüm süreçler bambaşka ilerleyecek; bu dönüşümün başını ise teknoloji şirketleri çekiyor. Bir birey sahip olduğu becerilerle bugün olduğu gibi sadece bir görevde değil, aynı anda birçok görevde ve projede yer alabiliyor. Üstlendiği işler ve projeler, bunlara ayırdığı zaman ve iş sonuçlarına katkısı doğrultusunda her bir çalışan için ücret ve ödüllendirme programları dinamik olarak değerlendiriliyor, görev ve unvan odaklı sabit baz ücret yerini dinamik ücrete bırakıyor."

"Herkes insan-makine ilişkisi yönetişim planlarını tasarlamalı"

İnsan-makine ilişkisinin düzenlenmesi ve liderlerin, çalışanların akıllarındaki belirsizlikleri acil olarak netleştirilmesi gerekiyor diyen Birim, hem ülkelerin hem de şirketlerin bu alandaki yönetişim planlarını, belirli regülasyonları tasarlayıp hızla hayata geçirmeleri gerektiğine dikkat çekti. İK profesyonellerinin önce kendilerini daha sonra organizasyonlarını ve çalışanlarının beceri ve kabiliyetlerini hazır hale getirmelerinin önemine vurgu yapan Birim, "İK teknoloji hukuk ve uyum ekiplerinin bu dönemde eşgüdüm içerisinde çalışması hazırlık sürecini hızlandıracaktır. Yapay zekâ ile ilgili tedarikçiler arttıkça onlar da bizim adımıza bazı riskleri minimalize edecek ve bazı hazırlıkların yapılmasına destek olacaklardır. Bu sayede bizler de yapay zekâyla ilgili süreçleri hayatlarımıza daha çok dâhil edebilmeye başlayacağız" sözleriyle konuşmasını tamamladı.

NOT: 'İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapay Zekâ Dönüşümü' başlıklı webinar, PERYÖN'ün Youtube kanalından izlenebilir: http://tinyurl.com/2t5fwx26

Utku Özer*
py@peryon.org.tr

Üçüncü Kapı

Boyner Yayınları etiketiyle yayımlanan Üçüncü Kapı; başarı, azim ve hayallerin peşinden koşmayı anlatan bir kitap. Alex Banayan'ın kaleme aldığı bu sürükleyici kitap, dünyanın en başarılı isimlerinden bazılarının kariyerlerinin başlangıcında izledikleri alışılmadık yolları araştırarak başarılarının sırlarını açığa çıkarmaya çalışıyor.

Amerika Birleşik Devletleri'nde İran asıllı Yahudi bir göçmen ailenin çocuğu olarak dünyaya gelen Alex Banayan, başlangıçta ailesinin doktor olması hayalinin peşinden gitti. Ancak tıp fakültesindeki ilk yılında kendini amaçsız ve mutsuz hissedince; Bill Gates, Steven Spielberg ve Lady Gaga gibi başarılı isimlerin biyografilerini inceleyerek ilham arayışına girdi. Pek çok başarılı kişinin ya üniversiteyi bıraktığını ya da istedikleri alanlarda başlangıçta reddedildiklerini keşfetmesi, Banayan'ı başarıya giden alternatif yollar üzerinde düşünmeye sevk etti. Bu noktada Banayan, "Birinci Kapı" (çoğu insanın beklediği yer) ve "İkinci Kapı" (seçkinler için ayrılmış) tarafından temsil edilen geleneksel girişleri atlayarak, kişinin hedeflerine ulaşmak için alışılmadık yollar bulmasına yönelik bir metafor olarak "Üçüncü Kapı" kavramını ortaya koydu.

Başarıya farklı bir bakış

Üçüncü Kapı metaforu, kitap boyunca hem Banayan'a hem de okuyuculara yol gösteriyor. Banayan'a göre başarı, herkesin kullandığı ve ön kapıyla sembolize edilen geleneksel girişleri bulmaktan ziyade, zor bulunan üçüncü kapıyla temsil edilen alışılmadık, genellikle gözden kaçan yolları keşfetmekle ilgili...

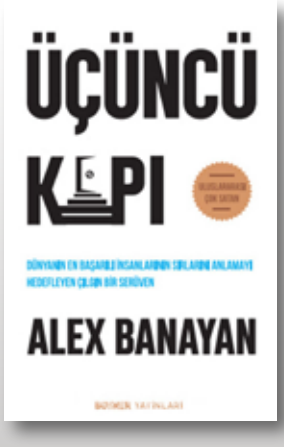
Banayan, biyografilerini okuduğu başarılı kişilerin kariyerlerine nasıl başladıklarına dair bilgi bulamayınca, bulamadığı kitabı kendi yazmaya karar veriyor. Hatta kendi kuşağına yol gösterme misyonuyla, çeşitli alanlardan başarılı kişilerle röportajlar yapmak üzere yola çıkıyor. Banayan'ın misyonuna olan bağlılığı, her bir röportaj için yaptığı kapsamlı araştırma ve titiz planlamadan anlaşılıyor.

Kitap, Banayan'ın e-postalar ve bağlantılar aracılığıyla etkili kişilere ulaşması ve yavaş yavaş bir ağ oluşturmasıyla ilerliyor. Defalarca reddedilmesine ve aksiliklerle karşılaşmasına rağmen Banayan, sonunda bir kitap anlaşması yapıyor ve Bill Gates de dâhil olmak üzere listesindeki pek çok önemli isimle görüşerek onlara kariyerleriyle ilgili sorular soruyor. Bu samimi sohbetler, okuyuculara geleneksel kişisel gelişim tavsiyelerinin ötesine geçen bir bakış açısı sağlıyor. Banayan'ın anlatısı, okuyucuları başarısızlık anlayışlarını yeniden tanımlamaya ve bunu büyümenin temel bir bileşeni olarak görmeye teşvik ediyor. Banayan, kendi deneyimi ve röportaj yaptığı kişilerin deneyimleri aracılığıyla, azmin gücünü ve her zaman karşılaşılabilecek belirsizliklerin ve zorlukların üstesinden gelme becerisini vurguluyor.

Üçüncü Kapı, hem motive edici hem de bireylerin hedeflerine ulaşmak için izleyebilecekleri farklı yollar hakkında düşündürücü bir kitap. Bu anlamda Banayan'ın yolculuğu, yetenek yönetimine yenilikçi yaklaşımlar arayan iş dünyası profesyonelleri için de yeni neslin farklılaşan isteklerini, eğitim ve başarıya yaklaşımlarını anlamalarında rehber olabilecek önemli bir kaynak niteliğinde. Banayan'ın hikâyesiyle iş gücüne katılan nesillerin değişen beklentileri arasında paralellikler kurmak mümkün.

Üçüncü Kapı, sürekli öğrenme, yeni koşullara uyum sağlama ve başarısızlıkları büyüme fırsatları olarak görmenin önemini ortaya koyuyor. Kariyer gelişimi ve yetenek yönetiminin önemli unsurları olan mentorluk ve ağ oluşturmanın dinamiklerini inceliyor. Üçüncü kapı metaforu da yetenek avı alanında geleneksel işe alım kanallarına uymayan sıra dışı yolları ve çeşitli yetenekleri keşfetmenin önemini vurgulayan mecazi bir anahtar haline geliyor.

Yayınevi
Boyner Yayınları
Yazar
Alex Banayan



*Bookinton Editörü

Affedersiniz İçedönük:
Bir İçedönük Dış Dünyayı Nasıl Fetheder?

Yazar: **Gözde Attila** Yayınevi: **Doğan Novus Yayınları**

İçedönükler okul ve iş hayatında başarısız olmaya mahkum mu? Koç Üniversitesi Psikoloji mezunu olan Gözde Atilla, bir içedönük olarak önce kendini keşfetme yolculuğuna çıkmış, sonra da içedönük olmanın başarıdan vazgeçmek olmadığını, aksine kendimizi daha iyi tanıyarak iş dünyasında nasıl başarılı olabileceğimizin formüllerini bu kitabında bir araya getirmiş. Herkesin kendi içedönüklüğüne uygun bir yaşam tasarlaması için bu kitap herkesi ilham veriyor.

Yönetim Kurulunda Felsefe:
Hiçbir Şey İnsanın Hayal Gücü Kadar Özgür Değildir

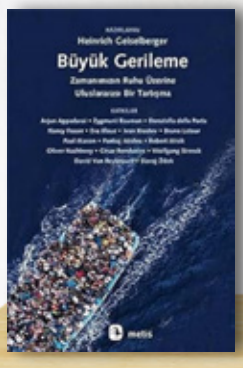
Yazar: **Mine Kobal Ok** Yayınevi: **Ceres Yayınları**

David Hume'un "Hiçbir şey insanın hayal gücü kadar özgür değildir" sözünden yola çıkan Mine Kobal Ok; Marcus Aurelius, Nietzsche, Spinoza, Freud, Zizek gibi düşünürleri yönetim kuruluna davet ederek onlara sorular sorduruyor. Hayatın her alanında doğru sorular sormaya ve felsefeye aslında ne kadar ihtiyacımız olduğunu hatırlatan bu çok yaratıcı fikir, oldukça keyifli bir kitap ortaya çıkmasını sağlamış.

Büyük Gerileme:
Zamanımızın Ruhu Üzerine Uluslararası Bir Tartışma

Hazırlayan: **Heinrich Geislberges**
Yayınevi: **Metis Yayınları**

Heinrich Geislberges tarafından derlenen ve farklı disiplinlerden ve ülkelerden 15 yazarın katkıda bulunduğu Büyük Gerileme,

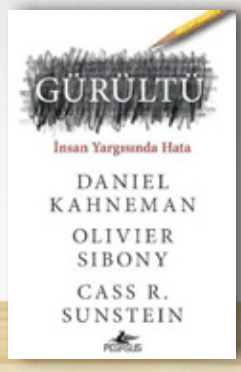


son 10 yıldır küresel ölçekte yaşanan toplumsal, siyasal ve ekonomik krizleri büyük bir gerileme olarak tanımlayarak analiz ediyor. Karşı karşıya bulunulan küresel sorunları tarihsel perspektif içinde ele alarak anlamlandırmaya ve bu büyük gerilemeden çıkış yolları bulmaya çalışıyor.

Gürültü:
İnsan Yargısında Hata

Yazarlar: **Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein**
Yayınevi: **Pegasus Yayınları**

Nobel ödüllü Daniel Kahneman, karar stratejisti Olivier Sibony ve hukukçu Cass R. Sunstein, insan yargısındaki gizli kusur olarak



tanımladıkları gürültünün, öngörülemeyen ve çoğu zaman mantıksız etkisini ortaya koyuyor. Gerçek örneklerden yola çıkarak iş dünyası ve hukuktan tıbba kadar çeşitli sektörlerde gürültünün karar verme sürecini nasıl sekteye uğrattığını gösteriyorlar. Daha önce yayımlanan "Hızlı ve Yavaş Düşünmek" kitabı da büyük ilgi gören Daniel Kahneman'ı okumak için yeni bir fırsat.

İktidar ve Teknoloji:
Bin Yıllık Mücadele

Yazarlar: **Daron Acemoğlu, Simon Johnson**
Yayınevi: **Doğan Kitap**

Daron Acemoğlu ve Simon Johnson kendi ifadeleriyle "ilerlemenin kendiliğinden olmadığını göstermek için" yazdıkları bu kitapta, tarihsel süreç içinde teknolojik kazanımların ve ilerlemenin toplumun genelinin değil, küçük bir grubun yarınını gözettiğini açıklıyor. Aynı zamanda bu ilişkiyi tersine çevirmek için yeni ve daha kapsayıcı bir teknoloji vizyonu oluşturmanın, teknolojiyi bir demokratikleşme aracı olarak tanımlamanın da yollarını arıyorlar.

Voltaj Etkisi:
Mükemmel Fikirler Nasıl Ölçeklenir?

Yazar: **John A. List**
Yayınevi: **Buzdağı Yayınları**

Ödüllü davranışsal ekonomist John List, Voltaj Etkisi'nde neden bazı fikirler başarıya ulaşırken diğerlerinin başarısız olduğu

sorusuna yanıt arıyor. Bunun için bir fikrin çeşitli boyutlarının, uygulanabilirliğinin, başarılı bir biçimde hayata geçirilip geçirilemeyeceğinin ve sürdürülebilirliğinin değerlendirmesini içeren ölçeklendirme kavramına başvuruyor. Ölçeklendirmeden faydalanarak hangi fikirlerin başarılı, hangilerininse başarısız olacağını örneklerle açıklıyor.

Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2003'te operasyon uzmanı olarak başladı. Balnak Lojistik'te Satış Uzmanı, Satış Süpervizörü ve Uluslararası Kara yolu Operasyon Müdürü görevlerinde bulundu. Sırasıyla DSV Lojistik'te İş Geliştirme Müdürü, Ekol Lojistik'te Bölge Satış Müdürü, Kuehne + Nagel'de Karayolu Operasyon Müdürü olarak çalıştı. Yeni görevi öncesinde Pace Logistics Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.

Adil Emre Özgey

NGL
Genel Müdürü

İTÜ Jeofizik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Boğaziçi Üniversitesi'nde Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Bölümü'nde yaptı. İstanbul Üniversitesi MBA Programı'nı tamamladı. Arkas Holding ve McCann Worldgroup İstanbul'da Bilgi Teknolojileri Müdürü olarak görev yaptı. 2012'den bu yana Arzum'da farklı pozisyonlarda çalıştı. Ocak 2023 itibarıyla Arzum Teknoloji, Ürün ve Tedarik Zincirinden Sorumlu Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.

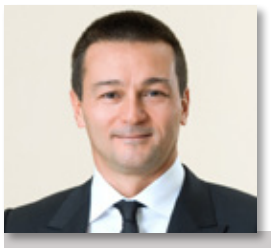
Arif Emre Ünal

Arzum
İcra Kurulu Başkanı

Galatasaray Lisesi'nin ardından Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Mercedes Benz'de başladığı kariyerine, Autoliv ve Aptiv şirketlerinde devam etti. Metalfrio Solutions'da COO ve Coşkunöz Holding'e bağlı Metal Form şirketinde Genel Müdür olarak çalıştı.

Barış Karaadak

Yorglass
CEO'su



Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Bilkent Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamladı. 1990-2001 yılları arasında bankacılık sektöründe görev yaptı. 1997'de Denizbank'ta Genel Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı. Zorlu Grubu'na 2002'de Vestel'de Finans'tan Sorumlu Başkan olarak katıldı. Aynı yıl Zorlu Holding CFO'luğuna atandı.

Bekir Cem Köksal

Zorlu Holding
CEO'su

Haliç Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden onur derecesi ile mezun oldu. Erasmus programı kapsamında European-University Viadrina'da eğitim aldı. Kariyerine PwC Türkiye ekibinde insan kaynakları danışmanlığı biriminde başladı. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren global ve yerel firmalarda insan kaynakları fonksiyonunun tüm alanlarında uzman ve üst düzey yönetici olarak çalıştı.

Canalp Büyükuysal

Kâmil Koç
İnsan Kaynakları ve İdari İşler Grup Müdürü

ODTÜ Petrol Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans yaptı. Harvard Business School Üst Düzey Yönetici Programı'nı tamamladı. Finans sektöründe yerli ve yabancı bankalarda strateji, yatırımcı ilişkileri, kurumsal bankacılık ve bireysel bankacılık alanlarında üst düzey görevlerde bulundu.

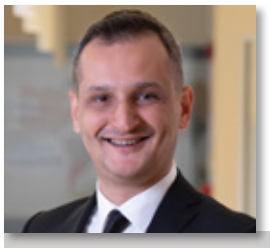
Cem Muratoğlu

HSBC Türkiye
Genel Müdür Yardımcısı

Mimar Sinan Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü'nde lisans, İTÜ Gayrimenkul Geliştirme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimi aldı. İş hayatına 2003'te Proje Yönetim'de Gayrimenkul Geliştirme Danışmanı olarak başladı. 10 yıl Hollanda merkezli Multi Development şirketinde çalıştı. 2023'te de Akfen Holding'te Gayrimenkul Geliştirme Koordinatörü olarak göreve başladı.

Ece Demirpençe

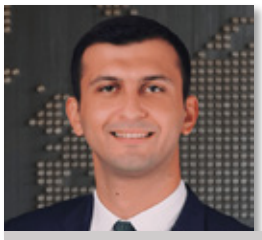
Akfen GYO
Genel Müdürü



Başkent Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2010'da Andeva Sağlık Grubu' başladı. 5 yıl boyunca Medstar Hastaneler Grubu'nda Kalite Müdürlüğü ve Otelcilik Hizmetleri Müdürlüğü yaptı. Antalya Kepez Devlet Hastanesi'nde Hastane Müdürü olarak çalıştı. Son olarak YDA, Gama-Türkerler PPP Projelerinden Sorumlu Operasyon Başkanı olarak görev yapıyordu.

Erdem Atay

ISS Türkiye Grup
İnsan ve Kültür Başkanı



Boğaziçi Üniversitesi Fizik Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2011'de Willis Towers Watson'da iş analisti olarak başladı. 2013'ten 2021'e kadar Korn Ferry şirketinde farklı pozisyonlarda çalıştı. 2018-2019 arasında şirketin Türkiye, Rusya ve Türk Cumhuriyetleri bölgesini yönetti. 2021'de MESS Projeler ve Danışmanlık Direktörü oldu. Son olarak Koç Holding'te Grup Proje Yöneticisi olarak çalışıyordu.

Ersin Yıldırım

EY Türkiye
Şirket Ortağı ve İş Gücü Danışmanlığı Lideri

Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'nin ardından İşletme Yönetimi'nde yüksek lisans yaptı. Ziraat Bankası, Merkezi Kayıt Kuruluşu, Hepsiburada, Ezgetech Technology şirketlerinde farklı pozisyonlarda görev yaptı. 2018-2019 arasında Santander Corporate & Investment Banking'in Londra ofisinde BT Danışmanlığı ve Çözüm Mimarı olarak çalıştı. Son olarak Osmanlı Yatırım Menkul Değerler'in Yönetim Kurulu Üyesi ve BT Danışmanı görevlerini sürdürüyordu.

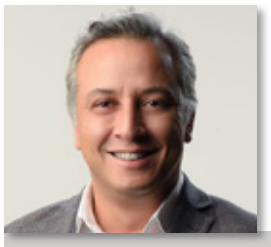
Galip Karagöz

Hayat Finans
Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Boğaziçi Üniversitesi Kimya Bölümü'nde lisans, Marmara Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans yaptı. 1998'de çalışmaya başladığı Lilly'de Orta Doğu Bölgesi Genel Müdürü, Lilly Bio-Medicines İş Birimi Strateji, Operasyon Kıdemli Direktörü ve Diyabet Uluslararası Terapötik Alan Lideri gibi global görevlerde bulundu. Son beş yıldır İtalya, Orta ve Doğu Avrupa, Rusya- BDT ve İsrail'den oluşan bölgenin başkanı ve genel müdürlüğü görevini sürdürüyordu.

Huzur Devletşah

Lilly
Çin Ülke Başkan ve Genel Müdürü



Profesyonel iş hayatına Metis'te, HP ve Microsoft satış birimiyle başladı. Daha sonra telekomünikasyon sektöründe çalıştı, 2017 yılında FinTek sektörüne adım attı. E-ticaret girişimcisi olduğu iki yılın ardından, iPara'da Satış Direktörü, PayTR'de Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı, Sipay'de ise Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak çalıştı.

İsmail Sevinç

RubikPara
Genel Müdürü

Melih Murat Ertem

DgpaysIT
Genel Müdürü

ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu, Bilgi Üniversitesi'nde e-MBA ve Harvard Business School Genel Yönetim programını tamamladı. Kariyerine 1996'da İş Bankası'nda Yazılım Uzmanı olarak başladı. 2010'da BT Ürün Müdürü olarak atandı. 2012'de İş Yatırım Menkul Değerler Genel Müdür Yardımcısı, 2016'da ise Softtech Yazılım Teknolojileri Genel Müdürü olarak görev yaptı. Son olarak Hayat Finans Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini üstlendi.

Mehmet Sami Kılıç

Turner Construction
Başkan Yardımcısı

İstanbul Üniversitesi İnşaat Mühendisliği'nden mezun olduktan sonra, Northwestern Üniversitesi'nde yüksek lisansını ve Georgetown Üniversitesi'nde Proje Yönetimi programını tamamladı. 1997'de Türkiye'de başladığı iş hayatını 2000'den itibaren ABD'de sürdürdü. Turner International'ın başta ABD olmak üzere Türkiye, Azerbaycan, Kazakistan ve Sırbistan'daki projelerini yönetti.

Necmi Bahar

Securitas Türkiye
İş Gücü Yönetimi Koordinatörü

1999'da Seciritas'ta, Ege Bölge Müdürlüğü Personel ve Muhasebe Şefi olarak çalışmaya başladı. 2006'da Marmara Bölgesi'ne atanarak şirket birleşmesinin personel uyum süreçlerini yönetti. 2008'de Saha Ücret Yönetimi Müdürü oldu. 2021'den bu yana Securitas Türkiye bünyesinde mevcut görevine ek olarak İnsan Kaynakları Koordinatör Yardımcılığı'nı da yürütüyordu.

Nejla Erdinç

AstraZeneca
Türkiye Ülke Finansal Kontrolörü

Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2005'te mezun oldu. Kariyerine aynı yıl ZetFarma şirketinde İK yöneticisi olarak başladı, 2007'de AstraZeneca Türkiye'ye katıldı. 2013'te Serbest Muhasebeci Mali Müşavir unvanını alarak AstraZeneca finans ekibinde sırasıyla uzman, yönetici ve son olarak finansal kontrolör görevlerini üstlendi.

Onur Dede

Castrol
Ortadoğu, Türkiye ve Afrika Pazarlama Direktörü

Kariyerine 2003'de bp'de teknik destek uzmanı olarak başladı. Castrol'deki İlk yöneticilik deneyimini 2007-2008 arasında İç ve Doğu Anadolu Bölgesi Satış Yöneticisi olarak edindi. 2011'de Ticari Araç Yağları Pazarlama Yöneticisi, 2015'te de Ticari Araç Yağları Global Marka Yöneticisi oldu. 2021'de EMEA Marka ve İletişim Yöneticisi olarak çalışmaya başladı. Geçen yıl da Ortadoğu, Türkiye ve Afrika Pazarlama Direktörlüğü görevini devraldı.

Orkun Gül

Avon
Türkiye, Ortadoğu ve Afrika Bölge Başkanı

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden onur öğrencisi olarak mezun olan Orkun Gül uzun yıllar sürdürdüğü Avon Türkiye Genel Müdürlüğü görevine ek olarak 1 Ocak 2024 itibarıyla Avon Asya Pasifik, Orta Doğu ve Afrika Bölge Başkanlığı'na atanarak yeni görevinde 23 ülkeye liderlik edecek.

Pelin Aydoğdu

Danone
Uzman Beslenme Erişkin Grubu Başkan Yardımcısı

ODTÜ Çevre Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Koç Üniversitesi'nde İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. 2004'te katıldığı Danone'de Anne-Bebek Beslenmesi kategorisinde pazarlama alanında farklı roller üstlendi. 2009-2011 arasında Amsterdam'da 35 ülkeden sorumlu Global Kıdemli Ürün Müdürlüğü görevini yürüttü. 2019'da Uzman Beslenme Ürünleri Pazarlama Direktörlüğü'ne atandı.

Salih Tuncer Mutlucan

Doğanlar Holding
CEO'su ve İcra Kurulu Başkanı

Boğaziçi Üniversitesi'nde İnşaat Mühendisliği lisansı ve İTÜ İnşaat İşletme yüksek lisansının ardından, iş hayatına 1992 yılında bankacılık sektöründe başladı. Kariyeri boyunca farklı grup ve sektörlerde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulundu, 2019'da Doğanlar Holding'e katıldı. 1 Ocak 2024 tarihi itibarıyla yönetim kurulu üyeliği görevlerine ek olarak Doğanlar Holding'de CEO-İcra Kurulu Başkanı unvanıyla görev yapacak.

Serhan Tunca

TCL Communication
Ortadoğu ve Türkiye Bölge Direktörü

İstanbul Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyer yolculuğunda yerli ve yabancı mobil teknoloji şirketlerinde satış, kanal yönetimi, iş geliştirme, stratejik ilişki yönetimi, ülke ve bölge düzeyinde yöneticilik yaptı. 2016'da katıldığı TCL Communication'da 2020'den bu yana Türkiye Ülke Müdürlüğü görevini yürütüyordu.

Toloy Tanrıdağlı

Unilever - Güney Asya, Ortadoğu ve Türkiye Dondurma Genel Müdürü

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Assan Alüminyum'un ihracat departmanında başladı. İlerleyen yıllarda, Kraft Foods/Mondelez Türkiye'de marka ve pazarlama yöneticiliği yaptı. 2013'te İçecekler ve Yeni Projelerden Sorumlu Pazarlama Direktörü olarak Unilever Türkiye ekibine katıldı. 2022'de Unilever Ortadoğu ve Türkiye Dondurma Genel Müdürü oldu.

Üzeyir Doğan

A1 Capital
Genel Müdür Yardımcısı

Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Enformatiği Bölümü'nden mezun oldu. SPK İleri Düzey, Türev Araçlar, Kurumsal Derecelendirme ve Kredi Derecelendirme lisanslarına sahip. Farklı kurumlarda Vadeli İşlemler Uzmanı, Vadeli İşlemler Müdürü, Yatırım Danışmanlığı Müdürü ve Araştırma Müdürü olarak görev aldı. A1 Capital'e geçiş yapmadan önce bir yatırım şirketinde Yurt İçi Piyasalar Grup Başkanı olarak görev yapıyordu.

Zeynep Sungu

Nestle
CEO Danışmanı ve Kamu İlişkileri Direktörü

İTÜ İşletme Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1991-2007 yılları arasında teknoloji, gıda ve telekomünikasyon şirketlerinin satış ve pazarlama birimlerinde çeşitli roller üstlendi. Nestlé Türkiye'ye 2007'de katıldı ve farklı ülkelerde yöneticilik yaptı. Ocak 2016'da Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörlüğü'ne terfi ederek, halkla ilişkiler ve kamu işleri de dâhil olmak üzere kurumsal ve marka iletişimi çalışmalarını destekledi.

kariyer.net 25.yıl

Türkiye'nin **Kariyer.net'i 25 yaşında!**

Kurulduğumuz günden bugüne kadar **847 binden** fazla işverene çözüm ortağı, milyonlarca adaya umut olduk. Her yıl **140 milyondan** fazla iş başvurusuna aracılık ederken, yılda **1.6 milyon** kişinin yeni işini bulmasına yardımcı olduk.

İnsan Kaynakları alanını dönüştüren teknolojilerimiz ile ülkemizde istihdama katkı sağlamak için hem genç hem umut doluyuz!

Türkiye'nin Kariyer.net'i olarak **işimiz gücümüz iş bulmak!**

»İŞİN OLSUN | techcareer.net | We Brand | We Hire | PeopleBox | COENSIO | interview.co

0 (216) 468 76 00 musterihizmetleri@kariyer.net /kariyer.net