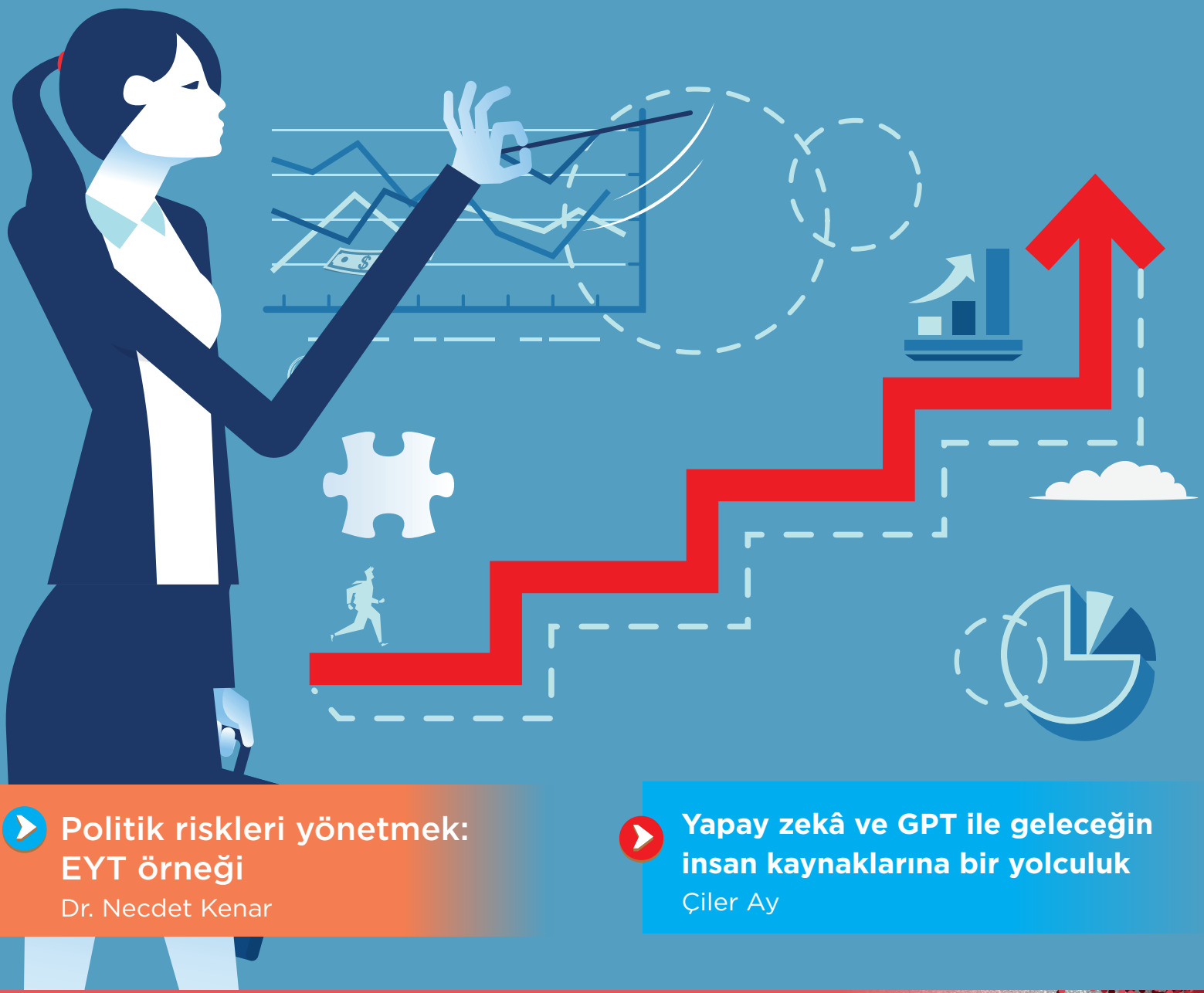
PY
POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

ARALIK 2023 | SAYI 107

ODAĞINDA İNSAN VAR
PERYÖN

Kurumsal risk yönetiminde, orkestra şefliği İK'nın omuzlarında



Politik riskleri yönetmek: EYT örneği
Dr. Necdet Kenar

Yapay zekâ ve GPT ile geleceğin insan kaynaklarına bir yolculuk
Çiler Ay

15. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu

İSTANBUL'UN IŞILTISINI DENİZİN ÜZERİNDE YAKALAYIN

Sonsuz mavi suların ve tarihi güzelliklerin iç içe olduğu İstanbul Boğazı'nda unutulmaz bir deneyime hazır olun. Swissôtel The Bosphorus, Istanbul olarak, artık sizlere Boğaz'ın eşsiz manzaralarını denizin ortasından keşfetme fırsatı sunuyoruz. Swissôtel ayrıcalığıyla sunulan tekne hizmetimiz, uluslararası MICE etkinlikleriniz için mükemmel bir seçenek olacak.

Tekne hizmetimizle ilgili daha fazla bilgi almak ve rezervasyon yapmak için lütfen bizimle iletişime geçin.

0212 326 8199 - event.istanbul@swissotel.com

swissôtel THE BOSPHORUS
ISTANBUL

4
SÖYLEŞİ
Logo Yazılım, Logo Well programıyla çalışanlarına "esenlik" sağlıyor

Nebahat Kesgin
Logo Yazılım İnsan ve Organizasyonel Dönüşüm Direktörü

6
SÖYLEŞİ
Yavuzçehre Tekstil, şiddet mağduru kadınlara, mesleki eğitimle ekonomik özgürlük sağladı

8
DOSYA
Kurumsal risklerin yönetiminde, orkestra şefliği İK'nın omuzlarında

24
PERYÖN'DEN
15. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu

YAZARLAR

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

36 **Necdet Kenar**
Uzman Yorumu

44 **Elif Görgülü**
Konuk Yazar

46 **Cem Sezgin**
Stratejik İK

48 **Arzu Pınar Demirel**
Çeşitliliğin Yolculuğu

50 **Çiler Ay**
HR Tech

55 **Deniz Ulaş Özden**
Konuk Yazar

BÖLÜMLER

40 **ARAŞTIRMA**
Çalışan dünyasının en mutsuzları: Sanayi sektörü, mavi yaka, Z kuşağı ve emekli çalışanlar!

43 **ARAŞTIRMA**
Dijital dönüşüm, İK'cıları "yol gösterici" konumuna getiriyor

49 **KISA HABERLER**
- Yılda 3 milyon kişi iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybediyor
- "İş yerimde tacize ve şiddete yer yok!"

52 **PERYÖN'den**
- Şirketlerin yüzde 59'u yılda bir, yüzde 33'ü iki, yüzde 8'i ise üç kez ve üzerinde ücret artışı planlıyor
- Çalışanların birincil önceliği, eşit ve adil ücretlendirme

54 **ÜYELERDEN**
Zeynep Embel
Atos Müşteri Hizmetleri A.Ş. İK Direktörü
Murat Yüksel
L'Oréal Ülke İK Direktörü

56 **PERYÖN'den**
Kitaplık – Bookinton desteğiyle

58 **ATAMALAR**

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Ebru Taşcı Firuzbay

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 2 Aylık

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

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

Bir Yemek Kartı Düşün,

Şimdi Unut!

Çünkü, TokenFlex kartsız ve tamamen dijital sistemiyle yemek kartı kalıplarının ötesine geçer.

- %100 vergi avantajı
- Tamamen dijital sistemiyle muhasebe süreçlerinde hız
- On binlerce üye işyeri ve avantajlı kampanyalar ile mutlu çalışanlar
- Kurumsal portalı ile operasyonel süreçlerde kolaylık

Kurumsal Müşteri
Olmak için
QR kodu okutun

Koç

tokenflex.com.tr | 0 (850) 755 64 64

TOKEN FLEX

Mutlu Yıllar!

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

52 yıllık tarihiyle ülkemizin en köklü iş derneklerinden biri olan PERYÖN'de amacımız, "bugün ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek". Bu amaç doğrultusunda üyelerimiz ve gönüllülerimizin de desteğiyle çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bu çalışmaların lokomotiflerinden biri de bu yıl 15'incisini düzenlemiş olmaktan gurur duyduğumuz İnsana Değer Ödüllerimiz.

100. yılda 100 başvuru

Ne mutlu bize ki ödüllerimiz her geçen yıl artan bir ilgi ile karşılanıyor. 2021'de 65, 2022'de 83 kurumun başvurduğu ödüllerimizde, bu yıl Cumhuriyetimizin 100. yılında 100 ödül başvurusu ile yeni bir rekora imza attık. Gittikçe artan bu ilgi, kurumların ve üst yönetimlerin ödül sürecine olan inancını, güvenini ve gelişime olan desteğini yansıtırken, aynı zamanda ülkemizde insan odaklı uygulamaların sayısının da yıllar içinde arttığının bir göstergesi. Bu artışta İnsana Değer Ödülleri'nin ve dernek çalışmalarımızın da anlamlı bir rolü olduğunu görüyor, dönüşüme liderlik etmekten büyük mutluluk duyuyoruz.

Ödüllerimize gösterilen ilgi ve güvende, çatı derneğimiz Avrupa İnsan Yönetim Derneği (EAPM) tarafından onaylanmış, Avrupa'da, alanındaki ilk ve tek ödül olmasının da elbette etkisi var. Bu yıl EAPM Başkanı Even Bolstad'ın da aramızda bulunduğu törende, fark yaratan tüm kurumların projeleri ile ilgili detaylı bilgileri içeren röportajları, ilerleyen sayılarda okuma imkanı bulacaksınız.

Daha iyi bir çalışan deneyimi için yola çıkan ve ödül sürecimize dahil olan tüm şirketleri bir kez daha gönülden kutluyorum.

Webinar'larda birlikte öğreniyoruz

Ödül programımız gibi webinar'larımız da birbirimizden öğrendiğimiz, birlikte geliştiğimiz etkinliklerimizden biri.

Bu yazıyı okuyan meslektaşlarımın da çok iyi bildiği gibi, yılsonu, insan kaynakları birimleri için en yoğun geçen dönemler arasında. Yeni dönem için hazırlıkların sürdüğü bu dönemde düzenlediğimiz webinar'lar ile iş dünyasının ve insan kaynaklarının sıcak gündemlerine ilişkin güncel bilgi ve gelişmeleri, üyelerimiz ve takipçilerimizle paylaşmaya özen gösteriyoruz.

Ücret artışları, değişen çalışan beklentileri ve yan hak trendleri ile ilgili düzenlediğimiz webinar'lar İK profesyonellerinin yanı sıra yönetimlerin ve çalışanların da yoğun ilgisiyle karşılandı. Önümüzdeki dönemde yapay zekâ, çalışan bağlılığı, iş hukuku, etik ve çalışma hayatına dair trendler gibi çeşitli konularda webinar programlarımıza devam edeceğiz. Sosyal medya hesaplarımızdan takipte kalarak, webinarlarımıza katılabilirsiniz.

Şirketlerin yüzde 72'sine göre en büyük zorluk yetenek açığı

Dergimizin bu sayısının dosya konusu ise "Risk Yönetimi".

Risk dendiği zaman akla ilk önce finansal, operasyonel veya ticari riskler geliyor olsa da, yaptığımız her işin merkezinde "insan" olduğu için, insan kaynakları alanında da hazırlıklı olunması ve yönetilmesi gereken riskler hiç de azımsanmayacak boyutta.

Örneğin teknolojinin sağladığı avantajlar kadar beraberinde taşıdığı riskler de var. İş yerindeki kuşak çatışması, İş yeri Sağlığı ve Güvenliği, çalışma barışının veya işin devamlılığı, iş-özel hayat dengesi/dengesizliği, organizasyonların sürdürülebilirliği... İnsan kaynakları profesyonellerinin ve kurumların yönetmesi gereken bunlar gibi daha pek çok risk alanı bulunuyor.

Hiç şüphe yok ki son dönemin en büyük riski de yetenek açığı. Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu (WFPMA) ve Boston Consulting Group (BCG) Creating People Advantage 2023 araştırmasını gerçekleştirdi. Bu araştırmada şirketlerin; "İşinizi yaparken en çok zorlandığınız üç alan nedir?" sorusuna verdikleri yanıt son derece ilginç. Dünya genelinde 6 bin 900 katılımcının dâhil olduğu, PERYÖN üyelerinin görüşleri ile zenginleşen ve yakında Türkiye özelindeki raporu kamuoyuyla paylaşacağımız bu ankete göre; en büyük zorluk yüzde 72 ile yetenek açığı. Onu yüzde 53 ile dijital dönüşüm ve inovasyon takip ediyor. Aradaki oran farkına dikkatinizi çekmek isterim.

Dolayısıyla PY Dergi'nin bu sayısını "Risk Yönetimi"ne ayırmamız kaçınılmazdı. Dilerim bu dosyadan yeni bilgiler edinerek, ilham alarak faydalanırsınız.

Sizi dergimizle baş başa bırakmadan önce; yaklaşan yeni yılınızı kutluyor, aileniz ve sevdiklerinizle birlikte mutlu, huzurlu, verimli ve başarılı bir yıl geçirmenizi diliyorum.

Mutlu Yıllar

PERYÖN'ün iyi örnekleri yaygınlaştırmak ve sektörde farkındalık oluşturmak amacıyla hayata geçirdiği İnsana Değer Ödülleri'nde 15 yıl geride kaldı. Cumhuriyet'in 100. yılında 100 başvuru alan 15. İnsana Değer Ödülleri'nin töreni, 7 Aralık 2023'te İstanbul Raffles Otel'de düzenlendi.

Bir önceki sayımızda başlattığımız, 14. İnsana Değer Ödülleri'ni kazanan şirketleri yakından tanımak, ödül almalarını sağlayan projelerinin ayrıntılarını öğrenmek için yaptığımız röportaj serimizi Logo Yazılım ve Yavuzçehre Tekstil ile sonlandırıyoruz. Gelecek sayılarda 15. İnsana Değer Ödülleri sahipleri ile söyleşilerimizi sizlerle buluşturacağız.

Logo Yazılım, Logo Well programıyla çalışanlarına "esenlik" sağlıyor

Logo Yazılım, PERYÖN İnsana Değer Ödülleri kapsamında "Yaşama Değer Katan Uygulamalar" ödülünü aldı. Logo Yazılım İnsan ve Organizasyonel Dönüşüm Direktörü Nebahat Kesgin, Logo Well programını, şirket çalışanlarının fiziksel, sosyal, duygusal ve finansal açıdan esenliğini güçlendirmek için hayata geçirdiklerini ve oldukça başarılı sonuçlar aldıklarını söyledi.

NEBAHAT KESGİN
Logo Yazılım İnsan ve Organizasyonel Dönüşüm Direktörü

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Yaşama Değer Katan Uygulamalar" kategorisinde ödül alarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?
Logo Yazılım olarak Logo Well programımızla çalışanların esenliğine destek olmayı, hibrit çalışma modeline yönelik beklentilere karşılık vermeyi başardık ve çalışan deneyimini iyileştirdik. Fiziksel, sosyal, duygusal ve finansal açıdan Logoluların esenliğini güçlendirmek için hayata geçirdiğimiz bu programla, çalışanlarımızın kendilerini daha iyi hissedebilecekleri ortamları yarattık ve bahsettiğimiz 4 boyutta da iş arkadaşlarımız için faydalı olabilecek çalışmalar gerçekleştirdik. Bu faydayı sürdürülebilir kılmak amacıyla çalışmalarımızı devam ettiriyoruz.

Logo Well programı ile yarattığımız en büyük fark, kişiselleştirilmiş bir çalışan deneyimi sunmamız. Bu kapsamda, düzenli anketler gerçekleştirerek Logoluların ihtiyaçlarını derinlemesine analiz ediyor, üzerine çalışabileceğimiz gelişim alanlarını belirliyoruz. Bu analiz sonuçlarından yola çıkarak, aylık konseptimizi şekillendiriyor ve çalışanlarımızın beklentilerini karşılamak amacıyla inovatif çözümler geliştiriyoruz. Aylık konseptlerimizi, webinar'lar ve interaktif atölyelerle

destekliyoruz. Bu sayede çalışanlarımıza somut ve etkili bir deneyim sunabiliyoruz. Konuyu pekiştirmek amacıyla hazırladığımız İyilik Postası bültenlerimizde ise çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel gelişimine katkı sağlayacak, onların esenliğini destekleyecek bilgileri paylaşıyoruz. Tüm bu süreçlerimiz ile kurum içinde sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşturulmasına ve çalışanlarımızın genel iyilik hallerinin desteklenmesine katkı sağlıyoruz.

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?
Logo Yazılım uzun yıllardır çalışanlarının esenliğine önem veren bir kurum. Tüm çalışanlarımızın iyi olma haline odaklanmamız pandemi süreciyle hız kazandı. Bu kapsamda yarattığımız uygulamaları bir programa dönüştürme fikri ise 2021 yılında ortaya çıktı. Yaklaşık 6-7 aylık bir ön araştırma sonucunda, Logo kültürüne en uygun olacak ve çalışanların katılımını sağlayabileceğimiz bir program tasarımı üzerinden ilerlemeye karar verdik.

Programın içeriğini oluşturmadan önce, anket çalışmaları ile iş arkadaşlarımızın beklentilerini alma imkânımız oldu. Bu beklentiler ışığında programı düzenledik ve düzenli olarak tüm uygulamaların ölçümlerini yapmaya başladık. Bu sayede programda nelerin fayda sağladığını anlamamız çok daha kolay oldu.

“Deprem döneminde liderlerimize eğitimler verdik”

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?
Logo Well programımızla birlikte çalışanların ihtiyaçlarını, hibrit çalışma sırasında yaşadıkları zorlukları ve günlük hayatta başa çıkmaya çalıştıkları olaylarla ilgili daha çok bilgi sahibi olduk. Bu bilgilere düzenli olarak ulaşabildiğimiz için de kurum içerisindeki uygulamalarımızı buna göre şekillendirme imkânımız oldu. Örnek vermem gerekirse, şubat ayında yaşadığımız deprem felaketi sebebiyle tüm ülkede olduğu gibi biz de zorlu bir süreçten geçtik. Liderlerimiz ekiplerini bir arada tutmak ve esenliklerini sağlamak adına aktif çalıştılar. Biz de Logo Well programımız kapsamında liderlerimize yön gösterecek ve ekibi bir arada tutacak uygulamalar, travma yaşamış çalışanlarımıza nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda yönlendirmeler sağladık. Esenliğin liderlerden tüm çalışanlara aktarılmasının önemini savunarak, liderlere özel programlar tasarladık. Bu sayede kurum içerisinde bir güven ortamı yaratmaya ve zorlu dönemleri birlikte atlatma konusunda destek vermeye devam ediyoruz.

“Kişiselleştirilmiş deneyimler önem kazanıyor”

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınızı geliştirme çalışmalarınız var mı?
Elbette. Logo Well çalışanların geri dönüşleri ve ihtiyaçlarına göre şekillenen bir program. Bu yıl yaptığımız analizler sonucunda çalışanların destek programlarında farklı ihtiyaçları olduğunu ve kişiselleştirilmiş deneyimlerin daha da önem kazandığını gördük. Bu kapsamda farklı ihtiyaçları olan çalışanlara farklı ve niş uygulamalar geliştirmeye devam edeceğiz.

Diğer şirketlere, wellbeing programlarında dikkat etmeleri gerekenler konusunda ne önerirsiniz?
Wellbeing programları tasarlandıktan sonra en çok dikkat ettiğimiz konu, programın düzenli olarak iletişimini yapmak oldu. Farklı araştırmaları inceledik ve bu tip programların pek çok kurum tarafından uygulandığını, ancak çok az sayıda çalışanın bu program ve desteklerden haberdar olduğunu gördük. Logo Well programının en güçlü olduğu alanlardan biri düzenli iletişim oldu.

Yavuzçehre Tekstil, şiddet mağduru kadınlara, mesleki eğitimle ekonomik özgürlük sağladı

“Fark Yaratan KOBİ” kategorisinde PERYÖN İnsana Değer Ödülü alan Denizli merkezli Yavuzçehre Tekstil, şiddet mağduru kadınlara yönelik düzenlediği mesleki eğitimle birçok kuruma örnek oldu. Yavuzçehre Tekstil Sürdürülebilirlik Müdürü Ekin Uluışık, “Emekle İyileşmek adlı projemizle, kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanmalarına destek oluyoruz. Projemiz sayesinde kadınlar meslek öğrenerek çalışmaya ve kendi ayakları üzerinde durmaya başladı” dedi.

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde “Fark Yaratan KOBİ” kategorisinde ödülün sahibi oldunuz. Bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

Yavuzçehre Tekstil olarak, PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’ne ilk defa projemizi gönderdik ve ilk yılımızda “Fark Yaratan KOBİ” kategorisinde ödül almak bizi çok mutlu etti. Ödüle; şiddet mağduru kadınların mesleki öğrenimlerinin geliştirilmesi ve istihdam edilmesine yönelik projemizle başvurmuştuk. Ekonomik özgürlüklerini kazanan kadınların şiddet karşısında daha dik durabileceği noktasından yola çıktık. Başlangıçta az kişiydik ama her geçen gün sayımız artıyor. Şiddet mağduru kadınların güçlenmesini ve özgüven

kazanmalarını hedeflediğimiz bu projede, biz kadınların umutlarını yeşerttik, onlar ise bizlere orman sundu.

Bu projeye nasıl karar verdiniz ve ne zaman çalışmaya başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?
Şirket olarak; kadın, çocuk, genç, engelli, göçmen gibi dezavantajlı gruplar için Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde projeler üretiyoruz. Yavuzçehre'de iş gücümüzün yarısından fazlasını kadın emekçiler oluşturuyor. Kadınlarla çalışmak, onların var olan sorunlarını öğrenmemize, sorunlarına çözümler geliştirmemize olanak sağlıyor. Sektörde karşılaştığımız en büyük sorunlardan biri, kadınların maruz kaldığı şiddet. Kadınlar şiddete uğradıklarında hem psikolojik hem de sosyal olarak etkileniyorlar ve çalışmaktan da vazgeçebiliyorlar. Bu yüzden şiddet mağduru kadınların hayat hikâyeleri, bizim "Emekle İyileşmek" adlı projemize başlamamıza neden oldu. İlk adımı, Eylül 2021'de hedef kitleyi belirleyerek attık.

İkinci adımda etki analizi ile hedef kitlenin ihtiyaçlarını haritalandırdık. Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi (ŞÖNİM), Kadın Konukevleri, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ile görüşmeler yaptık. Şiddet mağduru kadınlarla direkt ya da uzmanların yardımıyla iletişim kurarak hedef kitlemizin sorunlarını sınıflandırdık. Ekonomik özgürlüklerinin olmaması, deneyim eksikliği ve bundan kaynaklı istihdam edilememe, sosyalleşememe, kaygı bozukluğu gibi sorunlar yaşıyorlardı. Bu sorunlara çözüm bulabilmek için, proje kapsamında ile kadınların mesleki eğitim alması ve sonrasında kayıtlı iş gücüne kazandırılması planlandı.

Denizli Halk Eğitim Merkezi tarafından tekstil alanında uzman bir öğreticinin görevlendirilmesiyle, şirketimiz bünyesinde mesleki eğitim hattı kurduk. Şiddete uğrayan ve mesleki tecrübesi olmayan kadınlara Ocak 2022'de mesleki eğitim kursları düzenlemeye başladık. Sekiz hafta boyunca; kumaş bilgisi, dikiş makinesi kullanımı gibi hem teknik hem uygulamalı eğitimler verildi. Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan fabrikamızdaki kurs alanına ücretsiz ulaşım ve ücretsiz yemek imkânı sağladık. Kursa katılan tüm kadınlara İŞKUR tarafından sosyal güvenlik primi desteği ve günlük ücret desteği de verildi. Kurs bittikten sonra kadınlara; iş arama süreçleri ve özgeçmiş hazırlama eğitimleri de verdik. İstihdam edilmek isteyen kursiyerler Yavuzçehre Tekstil ve Yavuzçehre Tekstil'in tedarik zincirinde Mart 2022'de çalışmaya başladılar.

8 Mart'ta sosyal projeler için vakıf kurdular

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?
Küresel zorlukları aşmak, daha eşit ve adil bir gelecek için sürdürülebilirlik stratejimizi oluşturduk. Bu doğrultuda toplumun ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini proaktif olarak ele alıp yöneterek, sosyal etkiyi geniş kitlelerle paylaşmayı ve oluşturduğumuz projelerin sürdürülebilir olmasını sağlayarak değişimi teşvik ediyoruz. Bahsettiğimiz değişim hem kendi işletmemizde hem de bölgede birçok kuruluşa ilham olmaya devam ediyor.

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletecek misiniz?
Elbette yaptığımız tüm projelerin sürdürülebilirliğini önemsiyoruz. İmkânı kısıtlı bireylerin ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçların karşılanması için projeler geliştirmek ve hayata geçirmek bizim için önemli. Toplumda ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan dezavantajlı durumda olan gruplara yönelik çalışmalar yapmak ve projelerin etkisini daha geniş kitlelere yayabilmek için sivil toplum kuruluşu kurduk. 8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü'nde Ali Yavuzçehre Vakfı'nı kurduk. Vakfın amacı, "herkesin toplumda daha eşit koşullarda yaşamasını sağlamak" olarak belirlendi. Toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini tüm çalışmalarda yaygınlaştırmak, insan haklarını gözeterek çalışmalar gerçekleştirmek, ihtiyacı olanların eğitim, istihdam gibi temel haklara erişimini artırmayı hedefliyoruz. Bu sayede Emekle İyileşmek projemizin etkisini sadece yerelde değil birçok bölgede artırmayı istiyoruz.

"Kadın çalışanlarımıza ücretsiz kanser testi hizmeti de veriyoruz"

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?
Projemizin sosyal etkisi her geçen büyüyor. Bizim projemizin başarılı olmasının ardından Denizli Kadın Konuk Evi de mesleki eğitim hattı kurmaya karar verdi. Bu kurum halen bünyesindeki kadınlara dikiş makinesi kullanmayı öğreterek meslek edinme imkanı sağlıyor. Buradan mezun olan bazı kadınlar bizim şirketimizde de çalışmaya başladı. Hayata geçirdiğimiz projelerimizi; tedarikçilerimiz, alt üreticilerimiz, paydaşlarımız, müşterilerimizle paylaşarak başka kurumlara da ilham vermesini istiyoruz.

Bu yılki ödüllere başvuruda bulundunuz mu?
2023 yılı ödüllerine "Kanseri Erken Tanı" projemiz ile başvuru yaptık. Sürdürülebilirlik stratejimiz çerçevesinde her yıl birbirinden farklı gruplara yönelik projeler düzenliyoruz. Kaliteli temel sağlık hizmetlerine erişimin, temel insan hakkı olduğu inancıyla, çalışanlarımızın 2018'den bu yana meme, rahim, rahim ağzı kanserlerine ilişkin farkındalıklarının artması için bilinçlendirme çalışmaları yapıyoruz. Ayrıca çalışanlarımızın meme, rahim, rahim ağzı kanserleri gibi önlenebilir hastalıklar için periyodik muayenelerini de ücretsiz yapmalarını sağlıyoruz.

Kurumsal risk yönetiminde, orkestra şefliği İK'nın omuzlarında

Tüm kurumlar tıpkı insanlar gibi yaşayan varlıklar, sürekli gelişim ve dönüşüm içindeler. Değişimi iyi yönetmek ancak riskleri önceden saptamak, gerekli senaryoları hazırlamak ve hazır olmakla mümkün. Değişimin yanı sıra tüm dünyayı etkisi altına alan ve giderek derinleşen belirsizlik ortamı da sürdürülebilirliği tehdit ediyor. Bu ortamda başta devletler olmak üzere tüm kurumların en önemli gündemi riski saptamak ve hazır olmak. Bunu da ancak kurumsal risk yönetimi ile yapmak mümkün.

Başarılı bir kurumsal risk yönetimi için insan kaynakları departmanlarına büyük sorumluluk düşüyor. Risk yönetiminin şirket kültürü haline getirilmesi, doğru kadroların işe alınması, risk teşkil eden önemli başlıklardan biri olan insan kaynağının doğru yönetilmesi gibi çok sayıda sorumluluk, insan kaynakları fonksiyonu tarafından yerine getiriliyor. Kısacası İK, kurumsal yönetimin orkestra şefliğini yapma sorumluluğuyla karşı karşıya!

Küreselleşmeyle birlikte bölgesel kutuplaşmalar, teknolojinin hızlı gelişimi ve dijitalleşme, iklim krizi, afetler, kültürel değişimler, artan nüfus, bölgesel çatışmalar gibi gelişmeler, dünyadaki dengeleri değiştirirken, iş dünyasını da derinden etkiliyor. 1990'lardaki şirket skandalları ile gündeme gelen kurumsal yönetim ve onun bir parçası olan risk yönetimi kavramı, belirsizliklerin artmasıyla artık şirketlerin en önemli gündemi haline geldi.

Türkiye'de de son yıllarda belirsizlik ve risk yaratacak başlıkların artmasıyla birlikte, şirketler için "Kurumsal Risk Yönetimi" zorunlu hale geldi. Aslında OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni temel alan Sermaye Piyasası Kurulu, halka açık olan şirketler için riskin erken saptanması komitesi kurmayı zorunlu hale getirdi. Bu zorunluluğun dışında, halka açık olsun ya da olmasın birçok holding, şirket son yıllarda risk komiteleri ve departmanları kuruyor, risk yönetim müdürleri ve ekiplerini istihdam ediyor.

Şirket skandalları risk yönetim sürecini hızlandırdı

Türkiye'nin önde gelen holding ve şirketlerinde "Risk Yönetimi Müdürü" olarak görev yapan uzman isimlerin kurduğu Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) de farkındalığı artırmak amacıyla faaliyet gösteriyor. Dergimiz için özel bir çalışma hazırlayan Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Yönetim Kurulu, riskin insanın var oluşundan bu yana hep önemli olduğunu belirtiyor. KRYD; ticaretin gelişmesiyle birlikte, Antik Yunan zamanında, tüccarların deniz taşımacılığı sırasında mal kayıplarını önlemek için risk transfer aracı olarak bildiğimiz sigorta türevi bir garanti kullandıklarına dikkat çekiyor. Kurumsal risk yönetiminin tarihsel sürecini ise şöyle özetliyor: Sanayi, ticaret ve teknolojinin gelişimi ile karmaşıklığın artması, beraberinde yeni belirsizlikleri de getirdi. Bu da yönetilmesi gereken daha fazla risk anlamına geldi. Günümüz modern risk yönetimi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında finans dünyasında belirginleşti.

Ancak bugünkü anlamda kurumsal risk yönetimin temelleri 1987 yılında Merill Lynch'in risk yönetimi departmanını kurmasıyla atıldı. 2000'li yılların başında yaşanan Enron skandalı ve Sarbanes-Oxley düzenlemeleri gibi olaylar, şirketleri risk yönetimine odaklanmaya yönlendirdi. Bu regülasyonlar, şirketlerin mali süreçlerini düzenlemek ve şeffaflıklarını artırmak amacıyla oluşturuldu. Şirketler, hissedarlarına ve paydaşlarına karşı sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilmek için risk yönetimini benimsemeye başladı.

Türkiye'de ise finans kuruluşları, özellikle finansal risklerin yönetimi konusunda başlangıçta sigortalanan risklere odaklandı. Ardından; sigortalanamayan riskler, iş riskleri ve kriz yönetimi gibi alanlar da dikkate alındı, finans dışı şirketlerde de etkili risk yönetimi uygulamaları hayata geçirilmeye başlandı. Risk yönetimi kavramı zaman içinde finansal krizler, skandallar ve regülasyonlar gibi olaylarla birlikte evrim geçirdi. Bu süreç şirketlerin daha güvenilir, şeffaf ve sürdürülebilir bir şekilde iş yapabilmeleri için risk yönetimine daha fazla önem vermelerine yol açtı.

10 YIL İÇİNDE DÜNYAYI BEKLEYEN TEHDİTLER

- İklim değişikliği
- Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
- İnsandan kaynaklanan çevresel hasar ve felaketler
- Geçim krizleri
- Su kıtlığı
- Aşırı hava koşulları
- Sosyal uyum erozyonu
- Silahlı çatışma
- Ekonomik oynaklık
- Teknolojik işsizlik

2 YIL İÇİNDE DÜNYAYI BEKLEYEN TEHDİTLER

- Yaşam maliyeti krizi
- Enflasyon
- Uzun süreli ekonomik durgunluk
- İstihdam problemleri ve geçim krizleri
- Siyasi dengesizlik ve kutuplaşma

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu (WEF)-
Küresel Riskler Raporu 2023

Şirketleri bekleyen riskler, sayı ve çeşitlilik gösteriyor

Pandemi ile birlikte tüm dünyada risk başlıklarının artığı görülüyor. Geniş kitleleri etkileyen sağlık sorunları, bunun getirdiği hammadde ve ürüne erişimin kısıtlanması, talep ya da arz sıkıntısı, artan enflasyon, gelir adaletsizliği, göçler, iklim değişikliğinin getirdiği doğal afetler, ticaret savaşları, fiziki savaşlar, tüm dünyada giderek artan milliyetçilik ve korumacılık, sosyal medyanın yaygın kullanımının getirdiği sorunlar, ilk akla gelen risk faktörleri. Bu risk başlıkları arasında insan kaynakları da büyük bir yer tutuyor.

İnsan kaynaklarının risk yönetimi sürecinde iki ayrı önemli görevi bulunuyor. Bunlardan birincisi; şirketin risk yönetim sürecinde aktif olarak yer almak ve risk yönetimini doğru bir şekilde yapacak kadroları seçmek; ikincisi ise insan kaynaklarının alanına giren konularda oluşabilecek riskleri öngörerek engellemek.

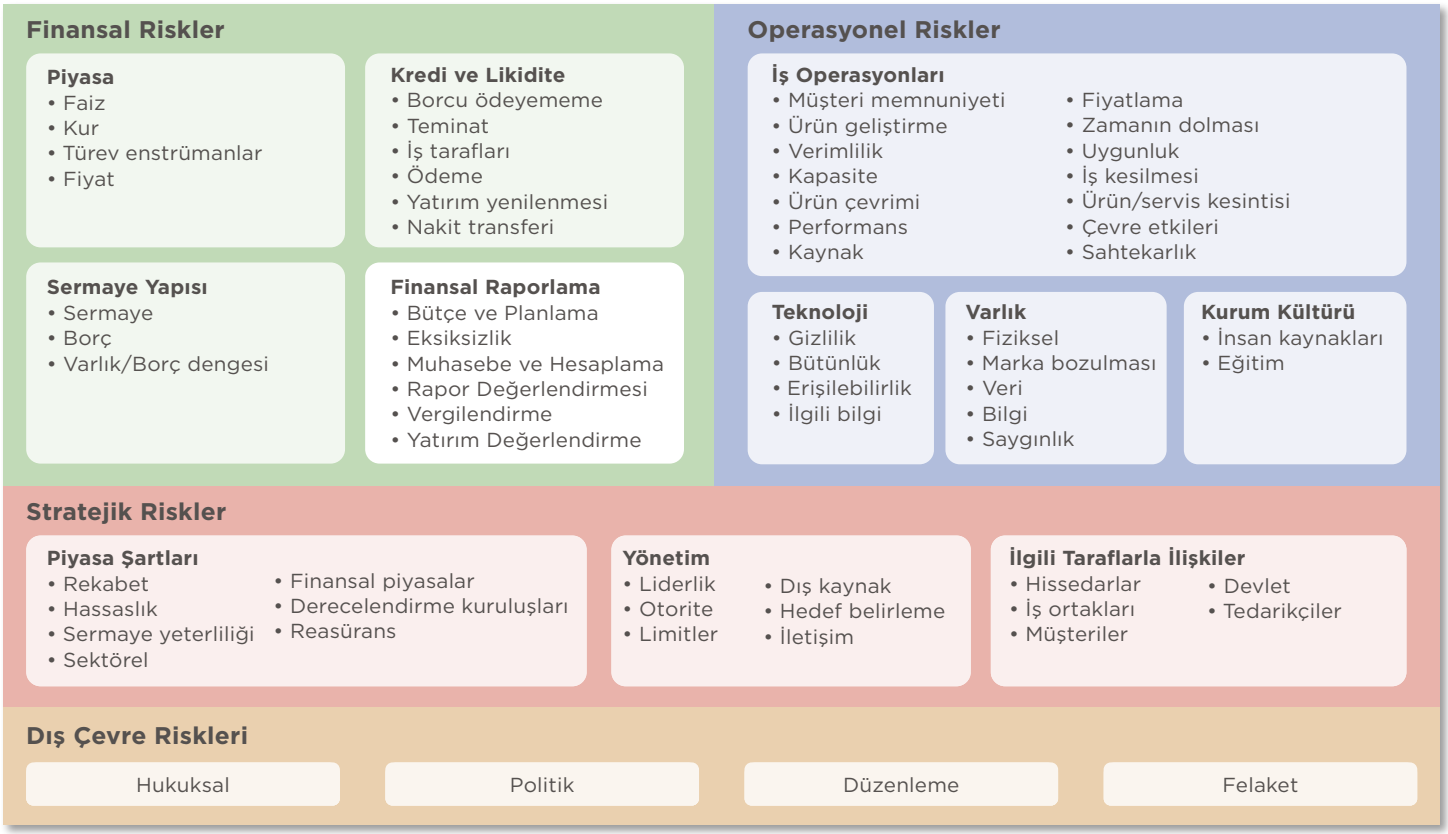
Dünya çapında eğitim sertifikasyon kuruluşu olarak hizmet veren PECB'nin Kıdemli Pazarlama Müdürü Vesa Hyseni, insan kaynaklarının risk yönetimindeki fonksiyonunu şöyle tanımlıyor: "İnsan kaynakları, bir kuruluştaki çalışanların işletme için oluşturduğu riskleri analiz etmeye odaklanır. İK risk yönetimi, yetersiz çalışan yönetimi, çalışanların davranışları veya insan kaynaklarının çalışanları işe almak ve işten çıkarmak için kullandığı belirli yöntemlerle ilgili riskleri ele alır.

Risklerin zamanında tespit edilmesi, değerlendirilmesi, azaltılması ve önlenmesi amacıyla yarı zamanlı stajyerlerden üst düzey yöneticilere kadar tüm çalışanları yakından takip etmek de İK risk yönetiminin öncelikli odağıdır. Çalışanlardan kaynaklanan riskler, yönetilmesi en zor risklerdir ve birçok kuruluş, bunları planlamak veya bunlara hazırlanmak konusunda zorluk çeker. Bu nedenle İK risk yönetimi her durumda dikkate alınmalıdır."

İK yönetimi ile risk yönetimi arasındaki ilişki

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kurumsal risk yönetimi, "iyi yönetimin" birbiriyle etkileşimli iki yüzünü ifade ediyor. İK yönetimi ile risk yönetimi arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için öncelikle İK'nın rolünün şirket tarafından çok iyi bilinmesi gerekiyor. İK; bir kuruluşun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek amacıyla personel alımı, çalışan motivasyonu, çalışan eğitimi ve diğer birçok faaliyetten sorumlu olduğu için, yapacağı seçimlerle özellikle şirket içinden kaynaklı riskleri minimize etmeye yarıyor. Seçimleriyle diğer riskleri saptayacak ve yönetecek kadroları isabetli bir şekilde seçmesi kritik önem taşıyor. Bu sorumlulukları yerine getiremeyen bir İK departmanı, kurumunu risklere karşı daha savunmasız hale getiriyor. Ayrıca risk yönetimini ve İK yönetimini başarılı bir şekilde entegre etmek için İK yöneticisinin liderlik, iletişim, değerlendirme, eğitim gibi konularda yeteneklere sahip olması ve bunları sergilemesi bekleniyor.

Örnek Risk Modeli



Kaynak: TÜSİAD Risk Yönetimi Raporu

En büyük risklerden biri "insan"

Marsh tarafından yakın dönemde yapılan ve insan kaynakları alanındaki risklere odaklanan bir çalışmada, "İnsanlar bir kuruluşun en önemli gücüdür ancak uygun şekilde yönetilmedikleri takdirde işletme için önemli riskler oluşturabilir. İK ve risk yönetimi için siloları yıkmak ve bu kritik varlığı korumak, donatmak ve motive etmek için birlikte çalışmak daha önce hiç bu kadar hayati olmamıştı" deniyor.

Ernst & Young tarafından yapılan bir başka çalışma da insan kaynakları risklerinin, son üç yılda üç puan artarak en önemli 10 risk arasında beşinci sıraya çıktığını gösteriyor. Manpower'ın Yetenek Açığı Raporu'na göre de yetenek açığı, son 17 yılın en yüksek seviyesinde. Dünyada yetenek açığı en yüksek olan ilk beş ülke Tayvan, Almanya, Hong Kong, Portekiz ve Porto Riko olarak sıralanırken, Türkiye 34. sırada yer alıyor. Dünyada yetenek açığı oranı ise yüzde 72. Bir başka deyişle, her dört pozisyondan üçü için aranılan yetenekte çalışan bulunamıyor.

İK'nın kullandığı yöntemler, riski de kapsamalı

Sayıştay Dergisi'nde Yaşar Uzun imzasıyla yayımlanan bir makalede[1], insan kaynakları yöneticilerine, kurumsal risk yönetim sürecinden hareketle öncelikle riski tanımlayabilmeleri ve risklerin tanımlanmasında kullanılabilecek temel araçları saptamaları öneriliyor. Mülakat ve atölye çalışmaları, emsal kurumlarla kıyaslamalar, uyarıcı göstergelerden yararlanmak, iş akış analizleri yapmak, anketler düzenlemek, sayısal verileri analiz etmek, kontrol listeleri düzenlemek gibi araçlar riski saptama ve tanımlamada ilk akla gelenler.

Şirket üst ve ara kademe yöneticilerinin tespit ettiği ve doğrudan insan kaynağı ile ilgili görünmeyen olumsuz durumların da İK'yla istişare edilmesi de önem taşıyor.

Yaşar Uzun, çalışmasında şu örneği veriyor: "Şirketin hizmetlerinde nitelik ve nicelik olarak yavaş ama sürekli bir düşüş gözlemlenmişse, insan kaynakları yöneticileri, çalışanların motivasyon ya da eğitim sorunlarının olabileceği, birim yöneticilerinin çalışanlarla etkin bir iletişim kuramadığı, çalışanlara gerekli değerin verilmediği seçeneklerini değerlendirmeli. Bu nedenle, insan kaynağı yöneticilerinin, yönetimin ve çalışanların gündemindeki hususlara karşı 'uyanık' olması ve meselelerin insan boyutu yönüyle ayrıca bir risk taşıyıp taşımadığını analiz etmesi gerekiyor.

Uzun, insan kaynakları açısından oluşabilecek riskleri şöyle sıralıyor:

- Mevcut insan kaynağının iyi kullanılamaması ve nitelikli çalışanın kurumda, tutulamaması
- Çalışan motivasyonunun düşmesi, kuruma bağlılığın zayıflaması,
- Kritik rol ve pozisyonlar için çalışan yedekleme

planlamasının (succession planning) yapılamaması,
• Kurumsal ihtiyaçlara uygun eğitim planlamasının yapılamaması, uygulamaya konulamaması, izlenememesi, eğitimlerin değerlendirilememesi,
• Çalışanların can ve mal güvenliğinin sağlanamaması,
• Dengeli ücret dağılımının yapılamaması,
• Kurumda çalışanlar ve yönetim arasında güven ikliminin kurulamaması,
• Kurumsal değerlerin uygulanmasında sapmaların yaşanması,
• Kurumda iş tanımlarının mevcut olmaması nedeniyle rol ve sorumluluklarda karmaşa yaşanabilmesi,
• Kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin mevcut olmaması,
• İnsan kaynakları biriminin beklenilen performansı sergileyememesi,
• Çalışan ve yönetici becerilerinde mevcut ve olması gereken düzey arasında fark olması,
• Değişim yönetiminde başarısız olma,
• Yasalara uygun hareket edilememesi ve dava sayısında artış olması,
• Mesleki etik ilkelerinin olmayışı veya mevcut ilkeler üzerinde ortak anlayışın olmaması,
• Stratejik yönetim ve liderlik kültürünün yaşatılamaması,
• Çalışan sendikaları ile ilişkilerin gereken düzeyde olamaması,
• Kurumsal ihtiyaçlara uygun bir personel planlamasının yapılamaması,
• Çalışan devir hızının artması,
• Sağlık izinlerinde artış olması,
• Acil durumlarda kurumsal işleyişi sağlayacak eylem planlarının olmaması.

Risk başlıklarının senaryoları da hazır olmalı

Mercer'in 2022 yılında dünya çapında görüşmeler yaparak hazırladığı rapora göre, insan kaynakları açısından risk oluşturacak ana başlıklar şöyle sıralanıyor:

Sağlık ve güvenlik
Kuruluşların büyük çoğunluğu (yüzde 87), çalışanlarına yönelik sağlık ve güvenlik risklerinin işleri için en büyük tehdidi oluşturduğunu söylüyor. Pandemiler de dâhil olmak üzere bulaşıcı hastalık riskinin devam etmesi ve artan kalp hastalığı, kanser ve akıl sağlığı sorunları vakalarının azaltılması ihtiyacı nedeniyle. İş gücü tükenmesinin yanı sıra artan iş yükleri, sürekli değişim ve zayıf iş-yaşam dengesi de tükenmişlik riskini artırıyor.

Sonuç: İnsan dayanıklılığını ve iş dayanıklılığını artırmak için sağlık risklerini yöneten faydalara yatırım yapın.

Kurumsal yönetim ve finansal
Ücretlerin, çalışanlara sağlanan sosyal hakların ve emeklilik planlarının yönetimi, iş dünyasına yönelik en büyük ikinci tehdit olarak görülüyor. İnsanlara yönelik risk faktörleri arasında, planların adil ve ihtiyatlı bir şekilde uygulanması ve artan sağlık maliyeti, riskten korunma ve refah faydaları yer alır. Ayrıca sosyal yardım programlarının ve diğer İK programlarının düzenleyici gereklilikler, vergi, iş ve insan hakları ve istihdam hukuku ile yanlış hizalanması riski.

Sonuç: Yüksek maliyetli hataları ve itibar kaybını önlemek için ödül sistemleri kullanılabilir. Yasal düzenlemeler sürekli olarak takip edilmeli ve gerekli değişiklikler hızla sisteme sokulmalı.

Hızlandırılmış dijitalleştirme
Hızlandırılmış dijitalleşme, organizasyon işletmelerinde en çok endişe duyulan insanlarla ilgili bazı risklerin ortaya çıkmasına neden oluyor. Bunlar siber güvenlik ve veri gizliliğinden otomasyon ve yapay zekânın çalışanlar üzerindeki etkisine kadar uzanıyor. 2025'e kadar 85 milyon işin geçerliliğini yitirmesi bekleniyor. İş gücü planlaması ve yeniden beceri kazandırma buna ayak uyduramazsa, becerilerin eskimesine ve İK ile iş stratejisinin yanlış hizalanmasına yol açar.

Sonuç: Gelecekteki sorunları önlemek için dijitalleşmenin çalışanlar üzerindeki etkisine odaklanmak ve çözüm üretmek gerekiyor.

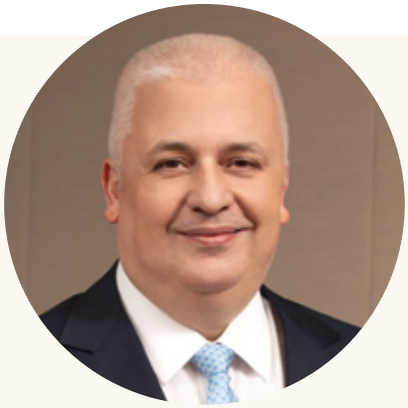
Yetenek uygulamaları
Yetenek uygulamalarıyla bağlantılı insan kaynakları risk yönetimi, çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için çalışan değer teklifinin güçlendirilmesini içeriyor. İşin değişen doğasıyla bağlantılı riskler ve eşitsizliklerin yanı sıra insanların sanal olarak ve farklı zaman dilimlerinde çalışmasından sıfır saatlik sözleşmelere kadar çeşitlilik gösteriyor. Yedekleme planlaması, davranış ve kültür ve yetenek hareketliliği de bu sütun için insanlar için risk faktörler.

Sonuç: Gelecekteki yetenekleri güvence altına alma yeteneğini artırmak için çalışanların en çok neye değer verdiğine odaklanmak sorunların çözümüne yardımcı olur.

Çevre ve sosyal
Kuruluşlar, elde ettikleri kârın, topluma veya gezegene zarar vermemesini sağlamak için müşterilerden, yatırımcılardan, çalışanlardan ve düzenleyicilerden gelen baskıyı hissediyor. İlgili kişileri etkileyecek risk faktörleri arasında çevresel hedeflerin geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çeşitliliğin, eşitliğin ve katılımın teşvik edilmesine özen gösterilmeli.

Sonuç: Kişileri ve kitleleri etkileyen olaylarda çalışanları desteklemek sorunun yarattığı hem kişisel hem de kurumsal tahribatı azaltır.

[1]Sayıştay Dergisi, Sayı 66-67



TAMER SAKA
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Başkanı

"İNSAN KAYNAKLARI, SİSTEMİN AJANDASINDA RİSK KONUSUNUN SÜREKLİ VAR OLMASINI GÖZLEMLEMELİ"

Risk nedir ve riski yönetmek kavramı ne zaman ve nasıl ortaya çıktı?
Esasında risk, hayatımızın her aşamasında ve her zaman olan bir kavram. Dolayısıyla risk yönetimi de adını risk yönetimi olarak koymasak da her zaman var oldu. Şirketler açısından bakarsak da ticaretin başladığı dönemlerden itibaren var olan bir unsur. İnsanlar tarih boyunca, ticari hayatta başarılı olmak için risklerini yönetmek mecburiyetindi, şu anda da öyle.

Kurumsal risk yönetimi ise 1990'lı yıllarda daha fazla yön bulmuş bir kavram. 1980'lerden başlayarak finansal enstrümanların gelişimi, beraberinde yeni riskler de getirdi. Fakat yavaş yavaş görüldü ki özellikle 2000'li yılların başında Amerika'da yaşanan şirket skandalları arkasından Sarbanes-Oxley yasası çıktı, böylece risk yönetimi hukuksal bir temele oturdu. 2008 yılında başlayan mortgage krizi, riskleri anlamak ve yönetmeyi çok daha önemli hale getirdi. Bu trendle beraber, finansal risk başta olmak üzere risk yönetimi kavramı bugünkü modern yapısına evrilmeye başladı.

Hatta Amerika'da kurallara uymayan şirketlerin CEO'ları hapis cezası ile karşı karşıya kaldı. O tarihten sonra tabi risk yönetimi ihtiyacı ve farkındalığı çok çok daha hızlı bir şekilde arttı ve sadece tek bir riski yönetmek onunla ilgili altyapı kurmanın yeterli olmadığı da görüldü. Kurumun tümünü kapsayan bir risk yönetimi anlayışına ihtiyaç oldu.

Türkiye'de nasıl bir yolculuğu var kurumsal risk yönetiminin?
Biz de ABD'deki yasal düzenlemelerin hemen ardından bu alanda çalışmaya başladık. 2005'te TÜSİAD bünyesinde bir çalışma grubu kurarak, risk yönetimi kılavuzunu Türkçeleştirdik ve ülkemizde de uygulanması konusunda ilk adımları attık. Aslında Türkiye de 2000'lerin başında bankalarla ilgili bir süreç yaşandı. O dönemde özellikle finans sektöründe kurumsal risk yönetimi uygulanmaya başlandı. 2004 yılında Sabancı Holding'te görev yapıyordum. Türkiye'de bankalar dışında ilk kez Sabancı Holding'te kurumsal risk yönetimini uygulamaya başladık. Ülkemiz açısından dönüm noktası bu oldu. Arkasından başta holdingler olmak üzere, yönetici düzeyinde risk yöneticisi istihdam edilmeye başlandı. Yine bu dönemde ilk başkanlığını benim yaptığım Kurumsal Risk Yönetim Derneği kuruldu.

"Biz kaderci bir kültüre sahibiz"

Türkiye'yi OECD ülkeleri içerisinde ya da kendi kategorimizdeki ülkelerle kıyasladığımızda neredeyiz? Arzu ettiğimiz noktada olduğumuzu söylemek kolay değil. Her ne kadar bir araştırma yapılmış değilse de, OECD ortalamasının altında olduğumuzu düşünüyorum. Risk yönetimi konusu, biraz da kültürle ilgili. Biz kaderci bir ülke olduğumuz için, bu, risk yönetimini de etkiliyor. Her ne kadar "Eşeğini sağlam kazığa bağla" diyorsak da "Kervan yolda düzülür" de diyebiliyoruz. Türkiye'de risk almak bazen kültürel bir avantaj olarak da görülebiliyor. Risk alıp avantajlı çıkan da var kaybeden de... Ancak artık yaşadığımız ve yaşayacağımız risklerin niteliği değişti, eskiden ekonomik krizleri fırsata çevirmek mümkün olabiliyordu. Şu anda sağlık, savaş, ekonomik sorunlar gibi etkisi çok geniş riskler söz konusu.

Şirketleri önümüzdeki dönemde bekleyen riskler nelerdir?
Dünya, etkilerini henüz ölçemediğimiz daha uzun soluklu olacağını tahmin ettiğimiz bilinmez bir dönemin içine girdi. Artık kurumlar, çok değişkenli, çok bilinmeyenli bir denklemi yönetmeyle çalışıyor. O yüzden de bugüne kadar hiç olmadığı kadar risk yönetimine ihtiyaç var. Son dönemlerde şirketlerin bu konulara daha fazla yatırım yaptığını, daha fazla şirketin risk yöneticisi atadığını görüyorum. Bu da farkındalığın artığını gösteriyor. Türkiye, risk yönetimi açısından hızlı bir dönüşüm yaşayabilir.

İnsan kaynakları bölümlerinin, hem doğru kişileri bulması hem de şirket içinde risk yönetimi kültürünü oluşturması gerekiyor. Yöneticilerin yetkinliklerini artırmak için de programlar geliştirmesi önem taşıyor. Kısaca insan kaynakları, sistemin ajandasında risk konusunun kaçınılmaz bir şekilde sürekli var olmasını gözlemlemeli.

Küreselleşme lokal riskleri de global hale getirdi. Bir ülkede yaşanan kriz, zincirleme olarak tedarik zincirini, satış noktasını, ,istihdamı ticari ve siyasi ilişkileri kısaca her şeyi etkileyebilecek güce sahip. Ayrıca riskler günümüzde birbirini tetikliyor ve büyüklüklerini artırıyor. O yüzden bir risk yönetmek, birçok farklı riski de yönetmek anlamına geliyor.

Bu çok bilinmeyenli dönemde, şirket yönetimlerinin dikkat etmesi gereken konular neler olmalı?
Yönetim fonksiyonunun iki tane temel işi var: Biri riski yönetmek, ikincisi değeri yönetmek. Bu ikisini beraber yapabilen yöneticiler, gerçek anlamda başarılı olabiliyor. Sadece değer yönetmeye odaklandığınız zaman, riskleri göz ardı edebiliyorsunuz. Ortaya bir değer çıkmış gözüküyor ortaya ama herhangi bir problem anında bu değerden çok daha fazlasını kaybedebiliyorsunuz. İkisini birden yönetirseniz "basiretli tüccar, basiretli yönetici" dediğimiz durum oluşuyor. Bir örnek vermek isterim: Birbirine benzer iki şirketten biri, sigorta primi ödüyor, diğeri ödemiyor. Ödemeyen kısa vadede daha fazla kâr ediyor görünebilir ama herhangi bir yangın ya da başka bir durumda fabrikasını kaybedebilir.

Aslında günlük aldığımız kararların çok önemli bir kısmı, risk yönetimiyle alakalı bir konu. Zaten risk yönetimi bilimi de faaliyetleri bir sistematik içinde yapmayı öneriyor. Durumlara göre kurgunuzun belli olmasını söylüyor. Bugün bir şirketin yönetim kuruluna gidip "Birbirinize bakmadan şirketinizin ilk beş riskini yazın" desek, inanın herkesin listesi birbirinden farklı olur. Risk yönetimi görüş birlikteliği sağlıyor, işlemlerin gerçekten belli bir süzgeçten geçmesine, üzerine kafa yorulmasına imkân tanıyor. Kısaca; şirketi ayakta tutmak için yapmamız gereken işlerin, belli bir tanım ve belli bir sistem içinde yapılmasını sağlıyor.

Risk yönetimi, yönetim kurulunun mu, icra kurulunun mu görevi? Risk yönetiminde insan kaynaklarının fonksiyonu ne olmalı?
Şirketin risklerinin belirlenmesi ve doğru yönetildiğini güvence altına alınması, yönetim kurulunun ana görevlerinden biri. Operasyonu yapacak olan da yöneticilerdir. Zaten genel kurul, yönetim kuruluna bu amaçla yetki veriyor ve diyor ki "Şirketi sana emanet ediyorum, bu şirketin başına bir iş gelmesin ve hedeflerini yerine getirsin." Bunu yapabilmesi için de yönetim kurulunun iki tane aracı var. Bir tanesi iç denetim, ikincisi de risk yönetimi.

Risk yönetimiyle ilgili gelişmiş farklı modeller var. Bu modelleri bilen kişilerin sistem içerisine katılması önemli. Ama daha da önemlisi, risk yönetiminin sanat tarafını görmek. Günün sonunda kimsenin elinde riskleri ölçecek bir terazi yok. Örneğin, itibar riskinin yönetiminde en ufak bir hata, çok büyük maliyetlerle size dönebilir. Bu nedenle çalışanların, yöneticilerin işi anlayacak, bir başka deyimle koklayacak tecrübe ve birikime sahip olmaları şart.

Yönetici tercihleri yapılırken de İK'nın bu gözle bakması gerekiyor. Çünkü riski ve değeri birlikte yönetecekler kişileri bulmak gerekiyor. Benim yöneticilik yaptığım bir şirkette, 60 risk ana başlığımız vardı. Bunların açılımını yaptığınızda 500-600'e ulaşıyordu. Şirketin yapısına göre, bulunduğu yaşam evresine göre riskler değişir. İnsan kaynakları da hem doğru kişileri bulacak, kurum kültürünü buna göre şekillendirecek hem de insan kaynakları açısından risk yaratan unsurları yönetecek. Kısaca kritik çok sayıda rolleri var.

İK, risk yönetimini şirket kültürünün parçası yapmada stratejik öneme sahip

Kurumsal Risk Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu

Risk yönetiminin ülkeler, kurumlar ve şirketler için önemi nedir?
Kapitalizm, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik anlamında bir dönüşüm süreci içerisindeyiz ve bunun sonuçları, küresel ölçekte doğal, politik, ekonomik ve sosyal tüm boyutları etkiliyor. Her ülke ve şirket bir yandan savaşla, salgınla, düzensiz göçle ve doğal afetlerle boğuşurken, bir yandan da sosyal, politik ve ekonomik tüm çalkantılar ve bunların yan etkileriyle de mücadele etmek zorunda kalıyor.

Hem ülkeleri hem de değer zincirlerini birbirlerine bağlayan küreselleşme, her ne kadar son dönemde daha fazla sorgulanmaya başlamışsa da, tüm dünya birbirine görünmez iplerle bağlı olmaya devam ediyor. Sınırlı kaynaklar, yaratılan değerin adil paylaşılamaması, jeopolitik dengelerin kayması ve dünyanın dört bir yanında yaşanan savaşlar ve afetler tüm dünyayı aynı problemlerle başa çıkmak durumunda bırakıyor.
Yeni çağda başarılı bir iş için; üretim, finans veya satışta iyi olmak yeterli değil. Kritik iş alanlarında iş sürekliliğini güçlendirecek sistemler kurarak, kırılganlıkları esneklik ve dayanıklılıkla yönetmek, sürdürülebilir varoluş ve büyüme için farklılaşmayı sağlayacaktır. Güncel koşullar; ülkeler, kurumlar ve şirketler için belirsizlikleri yönetme ve değişime uyum sağlamayı her zamankinden daha önemli kılıyor.

Bu anlamda ön plana çıkan kurumsal risk yönetimi, bir organizasyonun değer yaratma, değeri koruma ve değeri gerçekleştirmede karşılaşacağı riskleri yönetmede güvenebileceği, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edebileceği, kültür, imkan ve pratiklerdir.
Etkili bir risk yönetimi, ekonomik dalgalanmalar ve kriz durumlarına karşı dirençli bir yapı oluşturarak ülkenin sürdürülebilirliğini güçlendirir. Bu süreç, güçlü bir ekonomik sistem oluşturarak, küresel düzeyde rekabet avantajını artırarak ve toplumsal adaleti sağlayarak ülkenin genel refahını artırma potansiyeline sahiptir.

Etkin risk yönetimi aynı zamanda, şirketlerin sürdürülebilir inovasyon ve büyüme için gerekli adımları atmasına da olanak tanır. Bu, şirketlerin dayanıklı bir yapı oluşturarak uzun vadeli başarılar elde etmelerine ve bu başarıları toplumla daha eşit bir şekilde paylaşmalarına zemin yaratır.

Ülkeleri, kurumları ve şirketleri yönetmek, liderler ve yöneticiler için hiç bu kadar zor ve savunmasız olmamıştı. Risk yönetimi profesyonellerinden destek ve tavsiye almaları gerekiyor.

KRYD
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DERNEĞİ

Risk yönetiminde; yönetim kurulu, icra kurulu ve diğer departmanların rolü nedir?
Şirketlerin risk yönetiminde yönetim kurulu, icra kurulu ve diğer departmanların rolü oldukça kritik. Özellikle halka açık şirketlerin, regülasyon gereklilikleri çerçevesinde riski erken tespit etmek için bir Riskin Erken Saptanması Komitesi kurmaları zorunlu. Yönetim kurullarında, bu komiteye bağımsız yönetim kurulu üyelerinin başkanlık etmesi önemli. Böylece, etkili bir risk yönetimi temeli oluşturulabilir.

Bağımsızlık, bu üyelerin objektif ve tarafsız bir bakış açısıyla riskleri değerlendirebilmelerini sağlar. Ayrıca daha iyi yöntemleri arama ve geliştirmede güçlü olmaları, şirketin risk yönetimi stratejisinin sürekli iyileştirilmesini destekler. Şeffaflık, hissedarlara doğru ve açık bilgi sunma konusunda kritik bir unsurdur ve bu da etkili bir risk iletişiminin anahtarıdır.

Aile şirketlerinde kararlar, ortak akılla alınmalı

Türkiye'deki şirketleri değerlendirdiğinizde risk yönetimi açısından hangi seviyede olduğunu söyleyebiliriz?
Yüksek belirsizlikle tanımlanan bir coğrafyada yer alıyoruz. Bu nedenle, belirsiz ortamları yönetme ve değişime uyum sağlama yeteneğimiz genel olarak birçok sektörde iyi ama bazı alanlarda geliştirilebilecek noktalar bulunuyor. Özellikle bankacılık sektörü, kriz yönetimi konusunda deneyimli ve başarılı bir performans sergiliyor. Aynı şekilde, reel sektörde de birçok başarılı örnek bulunuyor.

Ülkemizdeki şirketlerin yüzde 99'u aslında küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşuyor. Büyümeye çalışan aile şirketlerinin ömrü, nadiren kurucunun ömründen öteye geçebiliyor. Bunda "kurumsal yönetim" yapılarının oluşturulamamasının etkisi çok büyük. Kurumsal yönetimin temelinde ise kurumsal risk yönetimi var. Tek bir kişinin karar vermesindense yetkin bir "ortak aklın" oluşturulması elzem.

İcra kurulları, risk yönetimini sadece merkezi bir raporlama aracı olarak değil, içselleştirme süreci olarak görmeli. Tüm fonksiyonlar, riskleri belirleme ve yönetme konusunda iş birliği yapmalı. Risk yönetimi, şirketin bağışıklık sistemi gibi düşünülmeli ve tüm şirket organlarına nüfuz etmeli.

Türk şirketleri için aşılması gereken bir diğer önemli konu, risk yönetiminin sadece kriz dönemlerinde değil, sürekli bir süreç olarak benimsenmesidir. Bu, şirketlerin dayanıklılığını artırabilir ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güçlendirebilir.

Türkiye ve dünyadan iyi ve kötü örnekleri paylaşabilir misiniz?
Dünya genelinde örnek alınabilecek en iyi risk yönetimi uygulamalarından biri İngiltere'dir. İngiltere'de, risk yönetimi devlet organlarının içinde (Avam Kamarası'nda) ayrı bir birim olarak bulunur. Bu birim, çıkacak olan kanunların ve yürütmenin kritik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar, en iyi uygulamaların hayata geçirilmesine olanak tanır ve dayanıklılık prensibini devlet seviyesinde başlatır.

2008 küresel finans krizi sırasında bazı finans kuruluşları, ipoteğe dayalı menkul kıymetler gibi yatırım araçlarının gerçek değerini tam olarak anlamadılar veya risklerini doğru bir şekilde değerlendiremediler. Eğer bu kuruluşlar, risk yönetimi modellerini daha etkin bir şekilde kullanarak bu toksik varlıkların potansiyel tehlikesini erken tespit etmiş olsalardı, kriz sırasındaki zararları daha az olabilirdi. Bu durum, finansal piyasalardaki risk yönetimi eksikliklerine dikkat çekti.

Diğer bir örnek olarak teknoloji sektöründe adaptasyon yetersizliği verilebilir. Bir teknoloji şirketi rekabetin hızla değiştiği bir sektörde faaliyet gösteriyorsa ve rekabet avantajını sürdürmek için teknolojik gelişmelere ayak uyduramıyorsa, bu şirketin değeri düşebilir, hatta Nokia örneğinde olduğu gibi yakın zaman öncesine kadar sektörün en güçlü oyuncularından biri, çok kısa bir sürede piyasadan silinme aşamasına dahi gelebilir. Erken aşamada pazar trendlerini ve teknolojik değişimleri doğru bir şekilde değerlendirebilen şirketler, uygun stratejiler geliştirip adaptasyon sağlayarak bu riski minimize edebilirler.

Dernek olarak bu konuda hangi çalışmaları yürütüyorsunuz, iş dünyasına nasıl katkı sağlıyorsunuz?
Dernek olarak vizyonumuz, risk yönetiminin kurumların iş modeline ve kültürüne yerleştiği bir dünya yaratmak. Çünkü ancak bu şekilde kurumların sürdürülebilirliğine ve ekonominin gelişmesine de katkı sağlayabileceğiz. Bu vizyondan hareketle, risk yönetimi konusunda faaliyet gösteren tüm profesyonelleri aynı çatı altında toplamaya gayret ediyoruz. Tüm bu profesyonellerle mesleki iş birliği çerçevesinde, global ilişkiler ve stratejik ortaklıklar ile iyi örnek uygulamalarını teşvik ediyoruz. KRYD, Avrupa Risk Yöneticileri Federasyonu'nun ülkemizdeki temsilci üyesi; aynı zamanda farklı global iyi uygulama ve stratejik ortaklıklarla da ülkemizdeki risk yönetimi olgunluk seviyesini daha yukarıya taşımayı amaç ediniyoruz.

İK, RİSK YÖNETİMİNDE DOĞRU KİŞİLERİ ŞİRKETE KAZANDIRMALI

Risk yönetimi ve insan kaynakları departmanlarının iş birliği konusundaki görüş ve önerileriniz nelerdir?
Ülkemizde maalesef nitelikli insan kaynağını çekme ve elde tutma riskini yönetmek her geçen gün zorlaşıyor. Biz risk yöneticilerinin sizlerden en fazla desteğe ihtiyaç hissettiğimiz alanlardan biri, doğru kişilere ulaşabilmek ve ulaştıktan sonra da kuruma katabilmek. Kurum içerisinde her seviyeden kişi ile etkin iletişim gerektiren, üst yönetimle birlikte en önemli riskler ve problemler hakkında sürekli kafa yorması itibarıyla da yıpranma payı yüksek koltuklar. Katma değeri, bu alana ayrılan kaynağın yetkinliğine ve sayısına göre şekilleniyor. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticileri ve departmanlarına önemli görevler düşüyor.

İnsan kaynakları yönetimi, risk yönetimini şirket kültürünün bir parçası haline getirmek için stratejik bir rol oynamalıdır. Bu stratejiler, risk yönetimini sadece geçici bir heves ya da entelektüel çaba olmaktan çıkararak, kurumsal hafızaya kazandırmalıdır. Şirket içindeki risk yönetimi fonksiyonunun bağımsız hareket edebilmesi için etkili İK politikaları geliştirilmelidir. Bu politikalar, yönetim kurullarında bağımsız üyelere doğru ve etkili bir şekilde raporlama yapabilmelerine olanak tanımalıdır.

Risk yönetiminde uzmanlaşmak isteyen personel, bu alanda desteklenmeli ve uygun eğitim programlarına yönlendirilmelidir. İnsan kaynakları departmanı, şirket içinde risk kültürünü güçlendirmek ve yaygınlaştırmak için eğitim inisiyatiflerini desteklemelidir.

Karar verme süreçlerinde de etkinlik önemli

Risk yönetimi, şirket yönetiminde etkin bir noktada konumlandırılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, risk yöneticilerinin stratejik pozisyonlara atanmasını desteklemeli ve bu pozisyonlarda etkili bir şekilde karar verme süreçlerine katılımını sağlamalıdır.

Risk yönetimi, sürdürülebilirliği sağlamak için uzun vadeli bir perspektifle ele alınmalıdır. İnsan kaynakları departmanı, bu süreçte şirketin geleceğine yatırım yapılması için uzun vadeli stratejilere odaklanmalı ve risk yönetimi uygulamalarının kısa vadeli değil, uzun vadeli bir perspektifle düşünülmesini sağlamalıdır. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, etkili risk yönetimi için kilit bir paydaş olarak hareket etmeli ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak adına bu alandaki uygulamaları desteklemelidir.

ECZACIBAŞI'NDA RİSK YÖNETİMİNİN ÖNCELİĞİ, İNSAN YAŞAMI VE BİLİMSEL BAKIŞ

BORA AKDOĞANLAR
Eczacıbaşı Holding Kurumsal Risk Yönetim Müdürü

Eczacıbaşı Holding bünyesinde risk yönetim departmanı ne zaman kuruldu? Holding içinde nasıl konumlanıyor?
Eczacıbaşı Topluluğu'nda kurumsal risk yönetimi çalışmalarının geliştirilmesini ve devamlılığını sağlamak amacıyla 2019 yılında Mali İşler ve Finansman Grup Başkanlığı bünyesinde Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü oluşturuldu. Müdürlüğümüzün sorumluluk alanında şunlar bulunuyor:
• Risk yönetimi politika, strateji ve yaklaşımını belirlemek
• Grup şirketlerinin stratejik hedeflerinin gerçekleşmesini etkileyebilecek risklerinin tespiti, analizi, yönetilmesi ve gözden geçirilmesi amacıyla yerinde analiz ve çalıştaylar gerçekleştirmek
• Yapılan çalışmaların sonuçlarını üst yönetim ve yönetim kurulu seviyesindeki denetim, risk ve yönetişim komitesine iletmek

Eczacıbaşı Topluluğu risk yönetim örgütlenmesi matris hiyerarşik yapıda oluşturuldu. Güncel durumda tüm büyük üretici gruplarımızda (banyo, karo, tüketim ürünleri, doğal kaynaklar ve sağlık) birer kurumsal risk yöneticisi görev yapıyor. Bu kişiler, görev yaptıkları şirketlerin CFO ya da CEO'suna raporlarken, aynı zamanda matris yapıda Holding Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü'ne de rapor veriyor. Diğer taraftan Holding'teki komite yapılanmasının benzeri, iş birimlerimizde de kuruldu ve risk yöneticileri, aynı zamanda şirketlerinin yönetim kurulu seviyesindeki denetim, risk ve yönetişim komitelerini de düzenli olarak raporlama yapıyorlar. Ülkemizin de en büyük riski olan afetlere hazırlık çalışmalarını koordine etmek amacıyla, Holding Kurumsal Risk Yönetimi Müdürlüğü bünyesinde ayrı bir Afet Yönetimi ve İş Sürekliliği Yöneticisi pozisyonu oluşturuldu. İlgili yöneticimiz, bu alandaki Topluluk seviyesindeki tüm çalışmaları merkezi olarak koordine ediyor.

Holdingin ve iştiraklerinin risk başlıklarını nasıl bir çalışma ile belirliyorsunuz?
Eczacıbaşı Topluluğu'nda risk yönetimi, faaliyetlerin bir parçası olarak kabul edilerek bütünsel bir bakış açısı ile ele alınıyor. Risk yönetimi kapsamında, Topluluğun kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek, gelişmesini ve sürekliliğini tehlikeye düşürebilecek olası risk unsurlarının tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve risk alma profilimize uygun olarak ilgili risklerin yönetilmesine ilişkin çalışmalar yürütülüyor. Önceliğin insan yaşamı olduğu bu çalışmalarda, bilimsel esaslı bakış açısı temel alıyor.

Eczacıbaşı Topluluğu stratejik plan ve iş hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek, değerlerine ciddi zarar verebilecek, varlığı ve gelişimi üzerinde tehdit oluşturabilecek, stratejik, operasyonel, finansal, uyum ve sürdürülebilirlik ile ilgili ve sair her türlü risk, yönetim kurulu seviyesinden başlayarak organizasyonun her seviyesinde değerlendiriliyor.

Risk yönetimi; bir organizasyonun değer yaratma, değeri koruma ve değeri gerçekleştirmede karşılaşacağı riskleri yönetmede güvenebileceği, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edebileceği, kültür, imkan ve pratiklerdir.

Bu doğrultuda, süreç sahipleri ve birim yöneticileriyle düzenlenen çalıştaylar yoluyla riskler belirlenerek risk envanteri oluşturuluyor, etki ve olasılık matrisleri yardımıyla tüm riskler değerlendiriliyor ve sonuç olarak risklerin önceliklendirilmesinde gösterge olacak risk haritaları oluşturuluyor.

Riskler değerlendirilirken, gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri takdirde yol açabileceği etkiler dikkate alınarak, etki skalasında finansal, piyasa, iş sürekliliği, uyum, insan, imaj/itibar gibi kriterler çok yönlü olarak ele alınıyor.

Sonrasında risk sahipliklerinin atanması, risk aksiyon planları ile önleyici/iyileştirici kontrollerin ve anahtar risk göstergelerinin oluşturulması ve düzenli risk raporlaması ile izlenmesi sağlanıyor.

Sizce risk yönetiminin şirket ve kurumlar için kritik önemi nedir?
Risk yönetimi sayesinde kurumun tüm seviyelerinde risk odaklı kültürün oluşmasını sağlamak, şirket değerine ciddi zarar verebilecek olaylardan kaçınarak gelirlerdeki değişkenliği azaltmak ve böylece sürdürülebilir büyümeye destek olmak mümkün olabilir.

Etkin ve proaktif risk yönetimi ile faaliyetler için harcanan zaman ve kaynaklar optimize edilebiliyor. Değişen ihtiyaçlara kolay adapte olabilen, ölçülebilir risk yönetim metodolojisi ile efektif karar alma sürecine ve bu sayede stratejik plan ve stratejik hedeflerin şirket içinde benimsenmesine katkı sağlanabiliyor. Bu etkenler aynı zamanda paydaşlarla ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine, ayrıca kurumun imaj ve itibarına olumlu etki ediyor. Risk konularını yönetirken referans noktası ise iş modellerini değişimlere daha dayanıklı, daha çevik ve daha yalın hale getirmek olmalıdır.

“İYİ RİSK YÖNETİMİNİN ÖZÜNDE, EGOSUZ, ŞEFFAF ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER YATIYOR”

CUMHUR BİLGİLİ
Kibar Holding Grup Risk Yönetimi ve İş Sürekliliği Direktörü

Sizi kısaca tanıyabilir miyiz? Risk yönetimi disiplini konusunda bugüne kadar hangi çalışmalara imza attınız?
2016 yılından bu yana Kibar Holding’te grup risk yönetimi ve iş sürekliliğinden sorumlu direktör olarak çalışıyorum. Öncesinde 7 yıl üretim sektöründe risk yönetimi, 6 yıl enerji sektöründe alacak riski yönetimi ve 4 yıl ticari bankacılık alanlarında çalıştım. Lisans eğitimimi kimya mühendisliği alanında yaptım, bankacılık ve sermaye piyasaları alanlarında yüksek lisans ve doktoram var. Kurumsal risk yönetiminin bir kurumda sıfır noktasından başlanarak yaşayan bir yönetim sistemi döngüsü haline getirilmesi, strateji, performans, eğitim ve değişim süreçlerine entegre edilerek kurum kültürüne dönüştürülmesi, kurumla sınırlı kalmaksızın paydaşlar nezdinde de yaygınlaştırılması, kariyerimin ikinci yarısında uğraştığım yegane iş alanı ve kişisel tutkum haline geldi. Çalıştığım kurumlardaki arkadaşlarımın da bu tutkunun peşinden gelmesi, ilgi ve destek göstermeleri, hem bireysel olarak hem de kurum olarak küresel ölçekte tanınmamızı ve ödüller kazanmamızı sağladı.

Kibar Holding bünyesinde risk yönetim departmanı ne zaman kuruldu ve nasıl bir örgütlenme şeması var? Risk başlıklarını hangi kriterlere göre belirliyorsunuz?
Kibar Holding bünyesinde risk yönetimi birimi, 2016 yılında gruba katılmam ile beraber kuruldu. Ancak bu organizasyonel adımın 2016 yılında atılmış olması; grubun kuruluşundan bugüne geçen 50 yılda risk yönetimi kavramını içselleştirmiş olduğu ve tüm ticari adımlarını riskleri gözeterek atan bir kurumsal anlayışa sahip olduğu gerçeğini değiştirmiyor. Yarım asırlık geçmişinde sayısız lokal ve küresel krizle ve dışsal risklerle karşı karşıya kalan Grubun, tüm bu dalgalanmaları ve engelleri başarıyla ve hatta büyüyerek aşmış olması; birimimize bu anlayışı standartlaştırma ve sistemleştirme bağlamında ciddi kolaylık sağlıyor.

Kibar Grubu’nda risk yönetimi direktörlüğü, organizasyonda direkt olarak grubun CEO’suna bağlı olarak konumlanıyor. Risk yönetimi sisteminin kurulması ve geliştirilmesine yönelik en üst seviye sorumluluk ve taahhüt yönetim kurulu ve kurul tarafından görevlendirilen risk komitesi tarafından üstleniliyor. Risk yönetiminin en tepeden, başlangıç pozisyonuna kadar tüm çalışanlar nezdinde yaygınlaştırılması ve içselleştirilmesi bu sistemin ana hedefi olarak tanımlanıyor.

“Risklerin çoğu emin olduğumuzu düşündüğümüz alanlardan geliyor”

Sizce risk yönetiminin şirket ve kurumlar için kritik önemi nedir?
Günümüzde yaşanan olayların yarattığı finansal ve itibar kayıpları, bu olaylara karşı hazırlıksız olan kurumları yok olma noktasına kadar götürebiliyor. Üstelik bugün veya çok yakın zamanda başımıza gelebilecek risklere önlem almak da yeterli olmuyor; uzun vadede yaşanabilecek değişimleri tahmin ve takip etmek, kurumumuzun gelecekte var olmaya devam etmesi, yolculuğunu hangi rotada yapacağının doğru belirlenmesi adına büyük önem kazanıyor. Tüm bunların yanı sıra risk yönetimi, kurumların paydaşları için de önemli bir beklenti haline geldi. Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar... .

Risk yönetimi sürecinde tüm paydaşların sağlığı ve güvenliği, çevresel ve toplumsal sosyal sorumluluklar öncelikli kriterler olarak ortaya koyuluyor. Tüm riskler stratejik, operasyonel, finansal ve uyum yönleriyle değerlendirilerek yönetim stratejileri oluşturuluyor.

Başarılı bir risk yönetimini hayata geçirmek için neler önerirsiniz?
Başarılı ve başarısız risk yönetimlerinin odak noktası dönüp dolaşıp, şirketi oluşturan çalışanların nasıl bir iş kültürü ve karar döngüsü içerisinde ilerlediğinde bitiyor. Başımıza gelen ve bize zarar veren risklerin çoğu; kendimizden emin olduğumuz, göz ardı ettiğimiz, tartışmadığımız, sorgulamadığımız ve değişime direnç gösterdiğimiz olaylardan ve konulardan doğuyor. Dolayısıyla iyi risk yönetiminin özünde, öncelikle egosuz, şeffaf, katılımcı, hoşgörülü ve açık iletişim kuran çalışanlar ve yöneticiler yatıyor. Risklerin, tehditlerin ve fırsatların birlikte masaya yatırıldığı ve değerlendirildiği, değişimle ilgili önerilerin ortaya konulmaktan ve gerekirse kabul edilmekten çekinilmediği kurumlar, belirsizliklerde daha çevik bir şekilde aksiyon alıp ayakta kalmayı başarıyor.

Diğer bir husus, risk yönetiminin adeta “ortasından başlanan bir kitap” gibi sadece belli periyotlarda çalışanların operasyonel iş yapış şeklini sorgulayan bir tür sistematik olarak çalıştırılmasından ziyade; kurumun varoluş amacını, misyonunu, ana strateji ve hedeflerini belirlerken her aşamada uygulanan bir metodoloji veya kılavuz olarak ele alınması gerekliliğidir. Bunları yaptığımız zaman, risk yönetiminin başarılı olma ihtimali oldukça artıyor.

ŞİRKETİN SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARISI, ETKİN BİR RİSK YÖNETİMİ İLE SAĞLANABİLİR

Risk yönetimine standart olarak bakıldığında, COSO ERM ve ISO 31000 en yaygın kullanılan uygulamalar olarak öne çıkıyor. ABD'de, 2004 yılında Kurumsal Risk Yönetimi-Entegre Çerçeve (Enterprise Risk Management–Integrated Framework) yaklaşımı ilk olarak COSO tarafından yayınlandı ve bu çerçeve kurumlara risk yönetimi konusunda rehberlik sağladı. Bu yaklaşım, 2017 yılında Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans ile Entegrasyon (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) olarak güncellendi. ISO 31000, 2009 yılında ilk kez Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından geliştirildi. Küresel çapta birçok organizasyon tarafından kabul gördü. Risk yönetimi ile ilgili genel prensipleri ve kılavuzları belirleyerek şirketlere risk yönetimi süreçlerinde rehberlik etmeyi amaçlamıştır ve 2018 yılında en güncel versiyon yayınlandı.

Şirketlerin risk yönetiminde yönetim kurulu, icra kurulu ve diğer departmanların rolü

Yönetim kurulu stratejik hedefleri göz önünde bulundurarak risk stratejilerini belirler. Risk iştahını, risk toleransını onaylar, risk yönetimi politikalarını belirler, onaylar ve şirketin alabileceği risk kapasitesini değerlendirir. İcra kurulu, risk yönetimi uygulamalarını günlük operasyonların içine entegre ederek yönetmelidir. Yönetim kurulu tarafından onaylanan risk stratejileri doğrultusunda, operasyonel risklere karşı önlemler alır. Aynı zamanda, şirket içindeki risk yönetimi ekibini yönlendirmelidir. Risk raporlarını düzenli olarak incelemeli, risk profilini değerlendirmeli ve gerekliyse düzeltici önlemler alınmasını desteklemelidir.

En büyük risk faktörleri

Genelde ortak risk kategorileri bulunmakla birlikte riskler sektör ve/veya şirket bazında çok değişkenlikler de gösterebiliyor. 2023 yılında her sektörde ortak riskleri incelediğimizde aşağıdaki konular ön plana çıkıyor:

- Ekonomik ve finansal riskler
- Politik riskler
- Siber riskler
- Yıkıcı teknoloji riskleri
- ESG riskleri
- Tedarik zinciri/üçüncü taraf riskleri
- Jeopolitik riskler
- Tüketici tercihleri ve taleplerindeki değişim riskleri
- Yetkin ve nitelikli çalışanı elde tutma riskleri
- Mevzuat riskleri
- İtibar riskleri
- Pandemi sonrası adaptasyon riskleri

SEZGİN TOPÇU
KPMG Türkiye Yönetişim, Risk & Uyum ve Teknoloji Risk Lideri, Danışmanlık Şirket Ortağı

Etkili iç kontrol sistemlerinin kurulması, etik standartların oluşturulması, çalışanlara eğitimlerin sağlanması, veri güvenliğine önem verilmesi, etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması suistimal riskini yönetmede önemli bir rol oynuyor.

Her bir risk kendi içinde etki ve olasılık çerçevesinde değerlendirilerek yönetilmek üzere planlanmalıdır. Aynı zamanda şirketler iç kontrol zayıflığı, etik dışı davranışlar ya da usulsüzlük kaynaklı suistimal riskleriyle de karşı karşıya kalmakta ve maddi ve manevi kayıplara neden olacak durumlarla karşılaşabiliyor.

Risk yönetiminde insan kaynaklarının önemi

İnsan kaynakları alanındaki risk konularına göz attığımızda işe alım, nitelikli personeli elde tutma, personel devir hızı, çalışan memnuniyeti, eğitim ve gelişim gibi çeşitli faktörlerin ön planda olduğunu görüyoruz. Bu riskleri etkin bir şekilde yönetmek ve olası etkilerini azaltmak amacıyla belirli aksiyon planları geliştiriliyor. İnsan kaynakları departmanları, risk yönetimi süreçlerinde önemli bir rol oynuyor. İnsan kaynakları departmanları, personel yönetimi, çalışan ilişkileri ve kurumsal uyum gibi alanlarda uzmanlaşmış olup bu alanlarda etkili bir risk yönetimi için aşağıdaki görevleri yerine getirebilir:

- **Personel planlaması ve yetenek yönetimi:** İK departmanları, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak personel planlaması yapmalıdır. Yetenek yönetimi stratejileri oluşturarak önemli pozisyonları doldurmak için gerekli yetenekleri tanımlamalı ve bu yetenekleri geliştirmek için planlar yapmalıdır.
- **İş gücü çeşitliliği ve eşit istihdam:** İK, iş gücü çeşitliliği ve eşit işe alım konularında politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu, hukuki riskleri azaltmanın yanı sıra farklı bakış açılarından faydalanmayı sağlar.
- **Çalışan güvenliği ve sağlığı:** İK departmanı, iş sağlığı ve güvenliği konularında yasal gerekliliklere uygun politikaları oluşturmalı ve çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak için gerekli önlemleri almalıdır.

• **İş sözleşmeleri ve hukuki uyum:** İK, iş sözleşmeleri ve diğer hukuki belgeleri oluşturarak çalışanlar ve şirket arasındaki ilişkileri düzenlemeli ve hukuki uyum sağlamalıdır. İK, çalışma ilişkileri ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili yasal değişiklikleri takip etmeli ve şirketin bu değişikliklere uyum sağlamasını sağlamalıdır.
• **Eğitim ve gelişim programları:** Çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programları düzenleyerek yetenekleri geliştirmeli ve iş performansını artırmak için çalışanları sürekli olarak eğitmeli ve geliştirmelidir.
• **Performans yönetimi:** İK departmanı, çalışan performansını izlemeli ve değerlendirmeli, performans sorunlarını ele almalı ve başarıları ödüllendirmelidir.
• **İşten ayrılma ve işten çıkarmalar:** İK, işten ayrılma süreçlerini yönetmeli ve işten çıkarmalar gibi hassas konularda etik standartlara uygun hareket etmelidir. Bu, hukuki riskleri en aza indirmek ve çalışan memnuniyetini korumak için önemlidir.
• **Çalışan ilişkileri ve iletişim:** İK, çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetmeli ve açık iletişim kanalları sağlamalıdır. Sorunları önlemek veya çözmek için etkili bir iletişim stratejisi izlenmelidir.
• **İnsan kaynakları bilgi sistemleri:** İKBS kullanarak, personel verilerini güvenli bir şekilde saklamalı, analiz etmeli ve raporlamalıdır. Bu durum karar alma süreçlerini destekler ve şirket içindeki personel yönetimi risklerini azaltabilir.

İK departmanının bu görevleri yerine getirerek etkili bir risk yönetimi sağlaması, şirketin sürdürülebilir başarısı için önemli. Bu görevler, iş dünyasındaki değişen koşullara ve risklere uyum sağlamak adına sürekli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmeli.

"RİSK YÖNETİMİNİN NE OLDUĞUNU İK'CILAR ANLATMALI"

Bir şirketin risk yönetim kurgusunda insan kaynaklarına düşen görevler nelerdir?
Şirket kavramının oluşup bugünlere geldiği yüzlerce yılda; satış, finans gibi geleneksel iş birimlerinin amaç ve görevlerinin üç aşağı beş yukarı çalışanlar olarak hepimiz anlamış durumdayız. Risk yönetimi mesleği ve organizasyonunun iş dünyasındaki geçmişinin ise en fazla 30-35 yıl olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla kurumlar içerisinde amacının anlaşılması ve kabul görme seviyesi; konunun tepeden aşağıya nasıl ele alındığı ve ne kadar desteklendiği ile şekilleniyor. Bu noktada insan kaynakları bölüm ve yöneticilerine önemli iş düşüyor. Risk yönetimi kavramının ne olduğu, kurum ve çalışanlar için ne ifade ettiği ve iş dünyasındaki öneminin öncelikle insan kaynakları çalışanlarınca anlaşılması gerekiyor. Kurumda bu mesleği icra eden kişilerle gereken periyotlarda, detaylı ve verimli görüşme ve çalışmaların yapılması; sabırlı ve güvene dayalı bir veri akışı ve ilişki ağının oluşturulması; insan kaynakları tarafında risk yönetimi sisteminin beklediği temel rol ve sorumluluklar olarak nitelendirilebilir.

MURAT GÖLLÜ
Kurumsal İletişimciler Derneği Başkanı

"GÜÇLÜ BİR RİSK YÖNETİMİ, BAŞARILI BİR KRİZ YÖNETİMİNİN ÖN KOŞULUDUR"

Robert Bosch'un bir asır önce sarf ettiği, "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim... Şeref sözüm, her zaman geçici bir kârdan daha öncelikli oldu benim için" sözleri, günümüz iş dünyasında hala geçerli olan, zamansız bir gerçeği işaret eder: İtibar ve güven. Bir hissedar ya da lider olarak, itibar ve güven adına "şeref sözü" vermek, bu sözün arkasında durmak, altını doldurmak ve gereğini yerine getirmek kelimelerle ifade edildiği kadar kolay olmayan bir meydan okumadır iş dünyasında.

Siyasi, ekonomik ve toplumsal dinamiklerin giderek karmaşıklaştığı, dijitalleşmenin her şeyi ve herkesi kapsamına aldığı ve iletişim kanallarının büyük bir hızla çeşitlendiği günümüzde, kurumlar adına itibarı ve güveni inşa etmek ve daha da önemlisi bunları korumak ve sürdürmek oldukça meşakkatli, zor ve uzun soluklu bir çabayı gerektiriyor.

Hiçbir hissedar veya lider, büyük uğraşlar ve emeklerle kurdukları işi, ilmek ilmek örerek kazandıkları, göz bebeği gibi korudukları itibarı ve güveni, beklenmedik talihsiz bir olayla kaybetmek istemez. Bu nedenle, potansiyel riskleri erken tespit etmek, sorunlar ortaya çıkmadan proaktif çözümler üretmek ve yine de onca önleyici çabaya rağmen öngörülen ya da öngörülmeyen bir durum ortaya çıkarsa da en kötü senaryoya hazırlıklı olmak ve krizi doğru yönetmek, bu durumdan en az hasarla çıkabilmek kritik öneme sahip.

"Bir sosyal medya mesajı bile kriz çıkarabilir"

Aslında "En iyi kriz yönetimi, kriz çıkarmamaktır." Kriz yönetimi genellikle kriz anı ve sonrasıyla ilişkilendirilse de gerçekte bu, sadece buzdağının görünen kısmıdır. Buzdağının altında kalan kısım ise risk yönetimini de barındıran; öngörme, önleme ve hazırlıktan oluşan üçlü saç ayağıdır. Ve bu ayaklardan biri eksik ise sistem çökmeye mahkumdur. Güçlü bir risk yönetimi, başarılı bir kriz yönetiminin için ön koşuldur.

Nitekim, son yıllarda özellikle sosyal medyanın da yaygınlaşması ile çok daha fazla duyduğumuz ve farkına vardığımız; bir eğitim kurumunun öğrencilere karşı uygunsuz davranışları, bir enerji şirketinin çevre kirliliğine yol açması, bir teknoloji firmasının kullanıcı verilerini kötüye kullanması, bir otomobil üreticisinin emisyon testlerinde hile yapması, bir perakende zincirinin çalışanlarına karşı uyguladığı adaletsiz iş uygulamaları gibi olaylar, itibar ve güven açısından kuruma büyük zararlar verebiliyor. Ayrıca bir CEO'nun Twitter'da paydaşlarla girdiği bir tartışma, insan kaynakları bölümünün paylaştığı bir iç iletişim mesajı, pazarlama bölümünün gözünden kaçan problemli bir kampanya kurgusu, üst düzey bir yöneticinin yolsuzluk haberi, kurum içi mobbing ya da çalışma koşulları gibi olaylar da itibar ve güven kaybına neden oluyor.

"Bir şirkette tüm departmanların ayrı bir rolü var"

Bu tür olaylar, genellikle maddi bir zarara yol açmayacağı varsayılarak göz ardı edilen ancak şirketlerin finansal sonuçlarının yanı sıra çalışanlarının, müşterilerinin ve genel kamuoyunun gözündeki itibarlarına da zarar verebilen iç kaynaklı sorunlardır. Bu nedenle, kurumların bu tür tehditlere karşı proaktif yaklaşımlar geliştirmeleri, itibarlarını korumak için gerekli stratejileri uygulamaları büyük önem taşır.

Tüm bu olumsuz durumların önüne geçmek adına; hissedarların kurum liderlerinden risk çalışmalarında itibarı ve güveni göz önünde bulundurmalarını talep etmesi, risk yönetimi bölümlerinin itibar risklerini de çalışmalarının kapsamına dâhil etmesi, insan kaynakları bölümlerinin hem kendi içlerinde risk hassasiyeti yaratmaları hem de kurum içinde CEO'dan başlayıp tüm çalışanlara kadar uzanan sağlam bir risk ve kriz kültürünün inşasına destek olması ve iletişim bölümlerinin de özellikle kriz yönetimi konusunda eğitimler, simülasyonlar ve atölyeler düzenleyerek çalışanların krizlere karşı yetkinliklerini ve reflekslerini geliştirmesi, kurumların bu zorlu ve çok bilinmeyenli dünyaya karşı dayanıklılıklarını çok daha artırır.

Pearson
mondly by Pearson
VERSANT™ by Pearson
Pearson Kurumsal Yabancı Dil Çözümleri
İşe alımlarda adayların dil yeterliliğini ölçme
Mevcut çalışanların dil yeterlilik seviyelerini ölçme-değerlendirme
Uluslararası roller yürüten çalışanların dil becerilerini geliştirme
Pearson Kurumsal Yabancı Dil Çözümleri
Yabancı dil öğrenim sürecinizde eksiklerinizi belirleyin.
İhtiyacınıza yönelik ve kişisel programınıza uygun kurslarla öğrenin.
İlerlemenizi ölçün ve değerlendirin.
Başarınızı sertifikalandırın.
Global Scale of English
Fast-track your progress
Detaylı bilgi için pearson.com/languages web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

15. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu

PERYÖN'ün insan kaynakları alanındaki yenilikçi, yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanıtmak, iş dünyasında örnek teşkil eden insan odaklı uygulamaları yaygınlaştırmak amacıyla düzenlediği İnsana Değer Ödülleri, 15'inci kez sahiplerini buldu. Raffles İstanbul'da düzenlenen törene, katılımcıların hep birlikte yaptığı ve gölgesi Atatürk portresini oluşturan heykel çalışması ve Norm Ender'in yazdığı 'Parla' marşının hep bir ağızdan okunması damga vurdu.

EBRU TAŞCI FİRUZBAY - PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN'ün insan kaynakları alanındaki insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı ve başarılı uygulamaları yaygınlaştırmak, örnek teşkil eden çalışmaları iş dünyasına kazandırmak amacıyla düzenlediği İnsana Değer Ödülleri 15'inci kez sahiplerini buldu.

Özlem Gürses'in sunumuyla, Raffles Istanbul'da düzenlenen ödül töreni, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay'ın konuşmasıyla başladı. Konuşmasında İnsana Değer Ödülleri'ne Cumhuriyetin 100. yılında 100 başvuru yapılmasından gurur duyduklarını vurgulayan Firuzbay, sözlerini şöyle sürdürdü:

"Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu (WFPMA) ve Boston Consulting Group'un (BCG) gerçekleştirdiği, PERYÖN üyeleriyle birlikte katkıda bulunduğumuz Creating People Advantage 2023 araştırmasına göre, şirketler tarafından en büyük zorluk yüzde 72 ile yetenek açığı olarak görülüyor. Dolayısıyla PERYÖN'ün 'Odağında İnsan Var' sloganının da işaret ettiği gibi, artık insanı odağa almak bir tercih değil, olmazsa olmaz. Ve ne mutlu ki bugün burada bizimle olan değerli katılımcılarımız ve şirketlerimiz, bu kaçınılmaz değişimin farkında ve insan odağı ile daha iyisini daha fazlasını yapma çabası içinde. Tüm katılımcılarımızı tebrik ediyoruz."

"Dayanışma ve güven kültürü inşa etmek, kârlılıktan daha önemli"

Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından tanınan Avrupa'daki ilk ve tek ödül olan İnsana Değer Ödülleri töreninin ikinci açılış konuşmacısı, tören için İstanbul'a gelen EAPM Başkanı Even Bolstad oldu. Bolstad konuşmasında, PERYÖN 24.-25. Dönem Başkanı Berna Öztınaz'ı EAPM'nin ilk kadın başkanı olarak 2024 itibarıyla göreve gelecek olmasından ötürü tebrik etti. Bolstad şunları söyledi:

"Son yıllarda pandemi, savaşlar, ülkenizdeki depremler gibi afetler, kısacası çok çeşitli büyük zorluklar yaşadık. Elbette bu olumsuzluklardan bazı dersler çıkardık. Örneğin, kurumlarda en önemli şeyin kârlılık olduğunu düşünüyorduk ama dayanışmanın, güven kültürü inşa

EVEN BOLSTAD - EAPM Başkanı

etmenin çok daha önemli olduğunu, bu alanlara yatırım yapmaya devam etmemiz gerektiğini anladık. Bugün dünyamızdaki mevcut sorunların çözümü de çeşitlilikten, kapsayıcılıktan ve insan odaklılıktan geçiyor. Bugün burada 'insana değer' diyen tüm kurumları tebrik ediyorum."

Cumhuriyetin 100. yılında 100 başvuru

Törende ödül takdim eden PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı Ela Kulunyar ise şöyle konuştu: "İnsana Değer Ödülleri'nin 15. yılında, Cumhuriyetimizin 100. yılında 100 başvuru aldığımız için gururluyuz. Başvurularda kırılan bu rekor, hem ödüle gösterilen ilginin giderek arttığını hem de ödüllerimizin amacına uygun olarak insan odaklı uygulamaların yaygınlaşmasına aracılık ettiğini gösteriyor."

Metodoloji yapılandırılması ARGE Danışmanlık tarafından yapılan PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nin, metodolojiye uygun saha ziyaretleri ve raporlaması uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi PwC Türkiye tarafından gerçekleştirildi. Ödül töreni etkinlik sponsoru HumanGroup, destek sponsoru QNB Finansbank ve "Dijital Dönüşüme Liderlik" kategorisi sponsoru TokenFlex oldu.

Büyük Ödül Türk Traktör'ün

54 jüri üyesi tarafından, 125 saati aşkın sürede yapılan değerlendirme toplantıları neticesinde belirlenen kurumların ödüllerine kavuştuğu törende Büyük Ödül olan "İnsana Değerde Liderlik Kategorisi"nin "fark yaratanlar"ı yani finalistleri; Mey Diageo İçki San. ve Tic. A.Ş, Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş ve Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme Hizmetleri A.Ş. olurken, Büyük Ödül'e Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş değer görüldü. KOBİ dalındaki Büyük Ödül ise jüri üyelerinin değerlendirmesi sonucu Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal ve Tosunoğlu Tekstil San. ve Tic. A.Ş. arasında paylaştırıldı. Şirketler, ödüllerini PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay ve EAPM Başkanı Even Bolstad'ın elinden aldı.

Atatürk heykeli ve Parla marşı geceye damga vurdu

Törene katılımcıların hep birlikte yaptığı, tasarımı heykeltıraş Gülfidan Soyuğur imzalı, gölgesi Atatürk portresini oluşturan heykel çalışması ve Norm Ender'in yazdığı "Parla" marşının hep bir ağızdan söylenmesi damga vurdu. Gecede ayrıca tüm finalistlerin "başarının sırrı"na dair söyledikleri sözcüklerin birleşimi ile bir yetkinlik seti oluşturuldu.

11 ÖDÜL KATEGORİSİNİN KAZANANLARI	
İnsana Değerde Liderlik Kategorisi (Büyük Ödül)	: Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
KOBİ İnsana Değerde Liderlik Kategorisi (Büyük Ödül)	: Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal & Tosunoğlu Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Yönetimi	: TEI – TUSAŞ Motor Sanayii
Bağlılık, Kültürel Dönüşüm Yönetimi	: Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
Dijital Dönüşüme Liderlik	: Doğuş Otomotiv Servis ve Tic. A.Ş.
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi	: Metro İstanbul San. ve Tic . A.Ş.
Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği	: Akkim Kimya San. Tic. ve A.Ş.
Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar	: Mapfre Sigorta A.Ş.
Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak	: Aksa Akrilik Kimya San. A.Ş.
Zor Zamanlarda Değer Yaratmak	: Maxion İnci Jant San A.Ş.
Fark Yaratan KOBİ Uygulama Kategorisi	: Yavuzçehre Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

İNSANA DEĞERDE LİDERLİK / BÜYÜK ÖDÜL kategorisindeki ödüle değer görülen Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş., ödülünü Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM) Başkanı Even Bolstad ve PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay'ın elinden aldı.

KOBİ İNSANA DEĞERDE LİDERLİK / BÜYÜK ÖDÜL kategorisindeki ödüle değer görülen Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal ve Tosunoğlu Tekstil San. ve Tic. A.Ş., ödüllerini Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM) Başkanı Even Bolstad ve PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay'ın elinden aldı.

Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası kategorisindeki ödüle değer görülen TEI – TUSAŞ Motor Sanayii, ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Gaye Özcan'ın elinden aldı.

Bağlılık, Kültürel Dönüşüm Yönetimi kategorisindeki ödüle değer görülen Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş., ödülünü PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Fulya Geleri'nin elinden aldı.

TokenFlex'in kategori sponsoru olduğu Dijital Dönüşüme Liderlik kategorisindeki ödüle değer görülen Doğuş Otomotiv Servis ve Tic. A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Betül Çorbacıoğlu ve Token Finansal Teknolojiler Dijital Kart Çözümleri Genel Müdür Yardımcısı Erkin Uzun'un elinden aldı.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi kategorisindeki ödüle değer görülen Metro İstanbul San. ve Tic. A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar'ın elinden aldı.

Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği kategorisindeki ödüle değer görülen Akkim Kimya San. Tic. ve A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay'ın elinden aldı.

Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar kategorisindeki ödüle değer görülen Mapfre Sigorta A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı Ela Kulunyar'ın elinden aldı.

Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak kategorisindeki ödüle değer görülen Aksa Akrilik Kimya San. A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Betül Çorbacıoğlu'nun elinden aldı.

Zor Zamanlarda Değer Yaratmak kategorisindeki ödüle değer görülen Maxion İnci Jant San. A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar'ın elinden aldı.

Fark Yaratan KOBİ Uygulamaları kategorisindeki ödüle değer görülen Yavuzçehre Tekstil San. ve Tic. A.Ş., ödülünü PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı Ela Kulunyar'ın elinden aldı.

Sodexo'dan çalışanları mutlu eden yepyeni bir dünya

Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme CEO'su Eda Uluca Özcan, çalışanların değişen ihtiyaç ve beklentilerini, şekil değiştiren İK dünyasının yeni trendlerini anlattı. Eda Uluca Özcan ile 30 yıl önce Türkiye'deki faaliyetlerine yemek kartı şirketi olarak başlayan Sodexo'nun değişen dinamiklerin etkisiyle çalışan deneyimi platformu Pluxee'ye dönüşüm yolculuğunu konuştuk.

Günümüz iş dünyasında, insan kaynakları yönetimi sadece işe alım, eğitim ve performans değerlendirmesi gibi geleneksel fonksiyonlarla sınırlı kalmayıp çok daha fazlasını ifade etmeye başladı. Teknolojinin hızla gelişmesi ve iş gücü dinamiklerindeki değişimler, şirketlerin İK stratejilerini ve süreçlerini yeniden değerlendirmesini de beraberinde getirdi. Bu sebeple dijitalleşen dünyada başarılı olmak için doğru iş gücünü ve organizasyonu tasarlamak, geliştirmek ve dönüştürmek şirketler için daha kritik bir önem arz ediyor. İK dünyasının bu büyük dönüşümü, çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerinde de büyük bir değişime yol açtı. Dijitalleşme, esnek çalışma modelleri, şeffaflık ve çeşitlilik gibi faktörler, çalışanların iş hayatıyla ilgili beklentilerini yeniden şekillendirdi. Kişiye uygun geliştirilmiş, nitelikli bir fayda teklifi, işverenin rekabetteki pozisyonunu kuvvetlendirmesi için önem taşıyor. Çalışan memnuniyetini artırmak için işverenlerin çalışan yan hakları konusunu 360 derece ele alması gerekiyor. "Çalışan deneyimi" markası olarak yan haklar dünyasını şekillendiren Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme ise şirketlerin başarısı için kritik rol üstlenen İK dünyasının değişen ihtiyaçlarını yakından takip ederek iyi bir çalışan deneyimi sağlama konusunda şirketlere rehberlik ediyor.

EDA ULUCA ÖZCAN

Mükemmel çalışan deneyimini sağlamak için değişen İK dünyasını yakından takip ettiklerini ve bu doğrultuda dönüşen bir şirket olduklarını belirten Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme CEO'su Eda Uluca Özcan, "Faaliyete ilk başladığımız yıllarda bir yemek kartı şirketiydik. Ancak iş dünyasının değişmesiyle birlikte çalışan deneyimi de şekil değiştirdi ve biz de zaman içinde çalışanların hayatına çeşitlilik, seçme özgürlüğü ve kişiselleştirilebilen çözümler katan, iş hayatlarında ve ötesinde faydalanabilecekleri farklı yan hakları da sunmaya başladık. Sodexo olarak kurulduğumuz günden bu yana, sürekli bir gelişim ve dönüşüm içerisinde olduk ve sektörümüzde de bu anlamda hep ilkleri gerçekleştirdik. Yan haklar dünyasını şekillendiren, 'çalışan deneyimi' alanında öncü bir marka olarak dönüşümümüzün şu anki aşamasında markamızı yeniliyoruz. Artık yolumuza Pluxee ismiyle devam edeceğiz. Pluxee'yi yalnızca bir isim değişikliği olarak düşünmeyin. İsmimizle birlikte tüm dünyamız da değişiyor. Pluxee vizyonumuzu ve güçlü hedeflerimizi somutlaştıran yepyeni, dijital, pozitif ve yenilikçi bir marka. Bu marka ile kendimizi yeniden ta-

nımlıyoruz. Pluxee olarak insanların hayatında değerli olan her şeyi dolu dolu yaşaması için yepyeni bir dünyaya kapılar açacağız" dedi.

Sodexo Global'in öncülük ettiği Benify ve YouGov tarafından 8 ülkeden 8 bin katılımcıyla gerçekleştirilen "Insights 2023" araştırması; çalışanların, memnuniyetlerinin artması için yan hakların kişiselleştirilmiş olmasını ve sağlanan fayda ve indirim paketlerinin artırılmasını beklediklerini gösteriyor. Sodexo'nun kişiselleştirilmiş çözümleriyle her zaman şirketlerin yanında olduğunu belirten Eda Uluca Özcan, çalışanlara sundukları yan hak çözümlerini şöyle anlatıyor:

"Çalışanlar kişiselleştirilmiş yan haklar istiyor"

"Türkiye'de yan haklar alanında 30 yıllık tecrübemizle, çalışanların iş ve özel hayatlarına yönelik kişiselleştirilmiş deneyimler sunan; yemek, yol, gıda, giyim, sağlık, eğitim, teşvik ve ödüllendirme gibi tüm ihtiyaçlarına bütünleşik olarak her yerde ve her zaman cevap veren 'çoklu fayda platformu'na dönüşmüş bir şirketiz. Artık Pluxee markamızla birlikte çalışan dünyasındaki değişimler ve çalışanların bireysel esenlik beklentileri doğrultusunda, hayatı kolaylaştıran çözümler geliştiren bir iş ortağı olarak müşterilerimizi daha fazla desteklemeye hazırlanıyoruz. Bu çözümlerin yanı sıra çalışanların hayatına seçme özgürlüğü ve çeşitliliği getirerek onlara en iyi deneyimi sunmayı önceliklendiriyoruz.

Yaptığımız araştırmalar, çalışanların kendilerine sağlanan bütçe ile yan haklarını özgürce seçmek ve kolayca kullanmak istediklerini gösteriyor. Biz de bu gerçekten hareketle hayata geçirdiğimiz yan haklar dünyasının dönüşümüne öncülük eden inovatif hizmetimiz FlexoGift ile cep telefonu üzerinden kullanılabilen dijital bir kart sunuyoruz. FlexoGift, dijital, esnek kolay ve çevre dostu çözümleriyle şirketlerin hayatını kolaylaştırırken, çalışanlara da hayatın her alanındaki ihtiyaçlarına kişiselleştirilmiş, alternatif çözümler sunuyor. Şirketler, birçok farklı kategoride kurumsal hediye seçeneklerini çalışanlarına tek bir dijital platform üzerinden sunabiliyor, çalışanlar şirketleri tarafından tanımlanan bakiyeleriyle FlexoGift mobil uygulaması üzerinden gıda, giyim, e-ticaret, turizm, teknoloji, iyi yaşam, ev dekorasyon ve kişisel bakım gibi çeşitli kategorilerden alışveriş yapabiliyorlar. Aralarında A101, CarrefourSA, ŞOK, Hopi, Teknosa, Mavi, Ayakkabı Dünyası, Defacto, Network, Meditopia, MacFit, Divarese, Opet, Braunshop, Otelz gibi markaların da bulunduğu geniş marka yelpazesi çalışanların iş ve yaşam dengesini korumalarına yardımcı oluyor."

Dünyada kendi sektörlerinin yanı sıra birçok farklı sektörde çalışan deneyimi konusundaki trendleri yakından takip ettiklerini belirten Uluca Özcan, çalışanların güncel ihtiyaçlarını ve beklentilerini şöyle anlatıyor:

"Geçtiğimiz birkaç yıl, iş yaşamının çeşitli ve değişen ihtiyaçları karşısında yeni çalışanları çekmek ve var olanları elinde tutmak için iş verenlerin çok daha esnek bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini öğretti. Dünya çapında yaklaşık 8,5 milyon kişiyi istihdam eden 720 şirketin katıldığı WTW Dynamics of Work Survey 2023 araştırmasına göre, çalışanların yüzde 55'inin hibrit veya tamamen uzaktan çalışması bekleniyor. Bu dönüşüm sürecinin olumlu etkileri olsa da süreci doğru yönetemeyen ve değişim karşısında 'dayanıklı' kalamayan şirketlerin çalışan bağlılığının, verimliliğin azalması, yetenek eksikliği ve çalışanların refahında (iyi yaşam) düşüş yaşanması kaçınılmaz.

"İşverenler iş-yaşam dengesine önem vermeli"

İş ve özel hayatın bu kadar iç içe geçtiği bir ortamda iş-yaşam dengesini desteklemek, işverenlerin önem vermesi gereken bir unsur. Geçtiğimiz 2-3 yıllık süreç içerisinde şirketlerin odak noktası daha çok çalışanların fiziksel refahını desteklemek iken, bu durum bir süredir zihinsel esenliğe doğru bir harekete dönüştü. Bu doğrultuda biz de tüm insan kaynakları politikalarımızı esenlik üzerine kurduk. Esenlik programlarımız, kişisel gelişime odaklı mentorluk, webinar ve dijital akademi platformumuz ile desteklediğimiz içerik ve eğitimlerimizle çalışanlarımızın sürekli gelişimini, bütünsel zindeliğini ve motivasyonunu önemsiyoruz. Çalışanlarımızın sağlığı ve esenliğini önemsiyor, liderlik ve gelişime yatırım yapan, sürdürülebilirliğe katkı sağlayan, esnek ve zengin seçeneklerle onların ihtiyaçlarına ve özgürlüğüne odaklanan politikalar uyguluyoruz."

Pluxee ile bu çalışmaları bir adım öteye taşımaya ve çalışanı mutlu edecek bir dünya yaratmaya odaklandıklarını belirten Uluca Özcan, "Türkiye'de 30 yıl içerisinde biz sadece yemek kartı dünyasını değil, çalışan dünyasını, sektörü değiştirdik. Bugün geldiğimiz noktada çalışanlar hayatlarına ekstra değer katan şirketlere yöneliyor. Bizim de tam olarak hedefimiz bu. Pluxee ile iş hayatında ve ötesinde kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir bir çalışan deneyimi yaratmayı hedefliyoruz. Sodexo Grubu'nun vizyonu, globalde 45 yılı aşkın deneyimi ve değerlerinin gücünü de arkamıza alarak yan haklar ve çalışan bağlılığı alanında fark yaratacağız" diyor.

Çocuk etkinlikleri için kurumların tercihi Hipokid.com

Çalışan deneyiminin gelişmesinin iş sonuçlarını doğrudan etkilediğinin artık tartışmasız bir gerçek haline geldiği günümüzde, çalışan etkinlikleri bu gelişimde lokomotif rol oynamaya devam ediyor. Etkinliklerde sunduğu çeşitlilik ile Hipokid.com, kurumların etkinlik ihtiyaçlarını markaya özel çalışmalarıyla karşılıyor.

EVREN BÜYÜK KEPKEP
Hipokid.com Kurucusu

Hipokid, çocuk etkinlikleri sağlayan markaları içeren dijital pazar yeri iş modeliyle Ekim 2021'de kuruldu. Mevcutta yaklaşık 200 çocuk etkinlik markası ile iş ortaklığı sağlamış durumda olan Hipokid.com, çocuk etkinliği konusunda sağladığı çeşitlilikle alanında lider konuma gelmeyi başardı.

Bankacılık sektöründe pazarlama ve strateji alanında uzun yıllar çalıştıktan sonra Hipokid.com'u kuran Evren Büyük Kepkep, müşteriler ve çalışanlarla bağ kurulmasının en önemli yolunun deneyimden geçtiğine vurgu yapıyor. Kurumlardaki bu eksikliği fark eden Evren Büyük Kepkep, Hipokid.com'un çocuk etkinliği deyince akla gelen ilk marka olması hedefiyle çalışmalarına devam ediyor.

'Employer Brand' yolunda öncelik, deneyimi iyileştirmek

Teknoloji ve globalleşme ile değişen tüketici beklentileri, bireylerin kurumlardan beklentilerine de yansıyor. Uzun yıllardır hayatımızda olan 'müşteri deneyimi' ile markaların hedef kitlesiyle bağ kurması yolunda atılan adımlar, son yıllarda 'çalışan deneyimi' ile de gündemin öncelikli bir parçası olarak karşımıza çıkıyor.

Çalışan deneyimini sürekli olarak geliştirebilen markalar, 'Employer Brand' olarak liderliği elde ediyor. Özellikle Z jenerasyonunun da iş gücünde aktif rol almaya başlaması ile birlikte, çalışanların iş yeri seçiminde ve iş yeri bağlılığında önemli etkenler arasında çalışanlarına verdiği değer ve buna ilişkin sağladığı imkanlar, sunduğu farklı fırsatlar yer alıyor. İş dışında yapılan etkinlikler ve sosyal buluşmalar çalışanların işyerindeki rollerinden sıyrılıp çalışma arkadaşlarıyla birebir bağ kurmalarına, farklı bir temada ortak ürünler ortaya çıkarmasına ve güzel anılar biriktirmesine imkan sağlıyor.

Tek noktadan binlerce seçkin çocuk etkinliğine erişim

Kuruluşundan sonra Türkiye İş Bankası Workup Girişimcilik Programı, Arya Women Investment Platform Yatırıma Hazırlık Programı ve İyzico Kadın Girişimci programlarında yer alan Hipokid.com, bireysel segmentte başlayan büyümesini, kurumsal iş birlikleri ile ivmelendiriyor. Nisan 2023'ten bu yana Türkiye İş Bankası'nın Nişantaşı'ndaki mekanı İş Mekan'da yaptıkları çocuk etkinlikleri ile dikkatleri üzerine çeken girişim, şu anda bankacılık, sigorta, turizm, perakende gibi pek çok sektörde çalışan ve müşteri deneyimi ekipleriyle markaya özel etkinlikler tasarlıyor. Bu etkinlikler ile hem çalışan hem de müşteri deneyiminin gelişimi hedefleniyor.

En yüksek talep, sürdürülebilirlik ve astronomi atölyelerine

Etkinliklerin çevirim içi veya yüz yüze gerçekleştirilebildiğini vurgulayan Büyük Kepkep, kodlamadan sanata, astronomiden sürdürülebilirliğe onlarca farklı alanda çocuk etkinlikleri gerçekleştirebildiklerini ekliyor. Markaların ise en çok sürdürülebilirlik ve astronomi alanındaki atölyelere ilgi duyduğunu belirtiyor.

Kurumsal iş birliklerinde özellikle çalışan deneyimi ve müşteri deneyimi ekipleriyle iletişimde olduklarını belirten Büyük Kepkep, markaların Hipokid.com sayesinde uzman eğitmenler tarafından gerçekleştirilen, binlerce seçkin etkinliğe erişim fırsatı olduğunu söylüyor. Bu etkinlikler ile kurumlar, çalışanlarının hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerine katkıda bulunurken aynı zamanda markanın stratejik öncelikleri ile uyumlu içeriklerle kurum kültürünün güçlenmesini sağlıyor.

www.hipokid.com

LifeClub'ın kurumsal esenlik programları, çalışan deneyimine farklı bir boyut kazandırdı

Türkiye'nin ilk sağlık SuperApp'i olarak Acıbadem Sağlık Grubu bünyesinde hayata geçirilen LifeClub, 2022 yılından bu yana üyelerine hizmet veriyor. LifeClub'ı üyelerine sağlıklı yaşam yolculuklarında rehberlik etmek için tasarlanmış dijital bir ekosistem olarak ifade eden LifeClub Genel Müdürü Elif Elkin, çalışan sağlığını önemseyen şirketler için de farklı seçenekler sunduklarını söylüyor.

Kurumlar çalışan deneyiminin ötesine nasıl geçebilirler?
İnsan kaynakları alanındaki değişimlerin iş dünyasının genel dinamiklerini etkilemesiyle, çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları da değişmeye başladı. Araştırmalar "Sadece maaş ve bazı yan haklar elde etmek için işe gelme günleri bitti. Pandemi, çalışan-işveren ilişkisinin sınırlarını yeniden çizdi ve artık işverenler buna göre davranacak" diyor. Bunun geçici olduğunu söylemek yanlış olur. Araştırmalar, çalışanların özel birer birey olarak görülmek istediklerini vurguluyor.

Pandemi, çalışma kültürünü kalıcı olarak değiştirdi. Bu durum, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının yanı sıra sağlıklarına daha fazla odaklanma eğilimlerini de artırdı. Dolayısıyla şirketlerin çalışanlarını bütünsel olarak ele almaları gereken bir dönem yaşıyoruz.

Çalışanlar artık bir iş ortamından, yan haklardan fazlasını bekliyor hatta talep ediyor. "Senin için ne kadar değerliyim, bana göster" diyor. Bu noktada şirketler, çalışan deneyiminin ötesine geçerek, onlara yaşam deneyimi sunmak zorunda. Bazı şirketler, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için etkinlikler düzenliyor, esnek çalışma modelleri sunabiliyor. Bunun yeterli olmayacağını söyleyebilirim. Her bir çalışan, kendinin özel olduğu ve yan masadaki arkadaşıyla kendisinin ihtiyaçlarının aynı olmadığı bilinciyle, yaşam deneyiminin kişiye özel olması konusunda talepte bulunacaktır.

Kurumlar çalışan deneyiminin ötesine geçebilmek için çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamalı, buna yönelik uygulamalar geliştirmeli. Bu şekilde çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı artırılarak şirketin başarısı sağlanabilir.

"Her şirketi inceliyor, ihtiyaçlarına özel çözümler geliştiriyoruz"

Deneyimlerinizden hareketle yaşam deneyimini hayata geçirme aşamasında şirketlerin, kurumların yaşadığı zorluklar neler? LifeClub bu konuda nerede konumlanıyor?
Kurumların yaşam deneyimi konusunda karşılaştığı zorluklar çeşitlilik gösterebilir, ancak genel olarak karşılaşılan zorlukların başında, kaynak eksikliği ve kaynak kullanımı geliyor. Deneyimleri gerçekleştirmek için bütçe, personel, teknoloji gibi unsurları içeren kaynaklara sahip olmak, birçok kurum için zor olabilir. Kurumların, yaşam deneyimi konusunda odaklanmaları gereken alanların farkında olmaları gerekiyor. Bu alanlar, kaynak yönetimi, çalışan ile ilişkiler yönetimi, sürekli ölçüm, geri bildirim ve iş birliği kültürünü teşvik etmek gibi unsurları içerebilir. LifeClub, yaşam deneyimlerini iyileştirme konusunda uzmanlaşmış bir şirket. Biz, kurumların yaşam deneyimini hayata geçirmek için analitik ve danışmanlık hizmetleri ile başlayarak uygulama, takip ve raporlama ile ilerliyoruz. Üyelik kapsamında yer alacak ürün ve hizmetleri insan kaynakları ekipleri ile belirliyoruz, ihtiyaçlarını analiz ediyoruz. Çalışanlar, sağlıklarını nasıl yönetiyor, neye ihtiyaç duyuyor? Bu sorulara yanıtlar bulmak için araştırma yapıyoruz. Analiz için küçük gruplarla ya da pilot bir ekiple buluşuyor veya şirket genelinde online araştırma yapabiliyoruz. Toplanan data, bize bu anlamda önemli bir içgörü sunuyor. Ardından insan kaynakları ile çalışarak, şirketin ihtiyaçlarına yönelik bir üyelik tasarımı yapıyoruz. Uygulamaya başlamamızın ardından haftalık bilgilendirme yaparak ilerliyoruz.

Etkili bir yaşam deneyiminin performans üzerindeki yansımaları nedir?
Yaşam deneyimi, insan kaynakları stratejilerinin etkili bir şekilde kurgulanması ve uygulanması için önemli bir faktör. Etkili bir deneyimin performansa etkisi birkaç şekilde ortaya çıkabiliyor. İyi tasarlanmış bir yaşam deneyimi, çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını, işe bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasını sağlarken verimliliği de artırır.

İkincisi, çalışanların stres düzeylerini azaltarak sağlıklarını ve iyi oluşlarını artırır. İş - özel yaşam dengesine yönelik destekler çalışanların daha enerjik ve daha odaklı çalışmalarını sağlar. Üçüncüsü de yaşam deneyimi, çalışanların gelişimlerini destekler, yeteneklerini artırırken kurumun daha inovatif ve rekabetçi olmasına katkıda bulunur.

Kurumlar açısından etkili bir yaşam deneyimi sunmak, kurumun itibarını artırır. İyi işveren olarak tanınmak, çalışanların ve potansiyel çalışanların kurumda çalışma motivasyonunu artırır. Mutlu, sadık ve motivasyonu yüksek çalışanlar, verimliliği artırırken kurumun büyümesini ve başarısını sürdürmesini sağlar.

KURUM KÜLTÜRÜ VE İŞ HUKUKU: ÇATIŞMA, UZLAŞMA VE DENGE ARAYIŞLARI

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

Şirketler için çok önemli olan kurumsal kültür, zaman zaman çalışanların tümü tarafından kabul görmeyebiliyor. Son yıllarda mahkemelere bu konu nedeniyle taşınan çok vakaya rastlıyoruz. Şirketler kurum kültürünü oluşturacak unsurları belirlerken, çalışanların temel hak ve özgürlüklerine de saygı göstermeli ve dengeli davranmalı.

Amerikalı bir startup şirketinin toplam 57 çalışanından yaklaşık 20'si, geçtiğimiz günlerde Twitter'da istifa kararını açıkladı. Kararları; şirketlerinin iş yerinde "siyasi konuşmaları" yasaklamaya karar vermesinin ardından geldi. Kurum kültürünün değiştiğini söyleyen çalışanlar, bu yeni ortamda çalışmak istemediklerini açıkladı.

Bu gelişme kamuoyunda büyük ilgi yarattı. Zira çalışanlarına siyasi konuları konuşma yasağı getiren şirketin ortaklarının bizzat kendileri, ilginç bir biçimde medyada yaptıkları siyasi açıklamalarla gündemde olan kişilerdi.

Kurum kültüründen neyi anlıyoruz?

Kurum kültürü; kurumun kimliğini, ruhunu, değerlerini, işleyişini oluşturan unsurlara yani onu farklı ve benzersiz kılan her şeye karşılık geliyor. Kurum kültürü, şirketi belirli kavramlarla tanımlayan ve temsil eden bir dizi unsuru temsil ediyor.

Bu unsurlardan ilkini şirketin vizyonu oluşturuyor. Bu, şirketin gelecekte kendisini nasıl gördüğüyle ilgili. Çalışanlarda gerçek bir paylaşma ve iş birliği yapma arzusu yaratmak için şirket vizyonunun tutarlı, açık ve iddialı olması gerekiyor.

İkinci olarak; şirketin tarihi, kurum kültürü açısından son derece önemli. Şirketin başarısının vurgulanmasına olanak tanıyan, ilham veren ve karizmatik kurucular, şirketin izlediği yolu ve ilkeleri de belirliyor. Bir şirketin başlangıcı ve tecrübesi, başarı ve efsane fikrinin gelişmesini mümkün kılıyor.

Ortak değerlerin ise kurum kültürünün temel bileşeni olduğunu söylememiz mümkün. Ortak değerler, bir şirketin gelişimini başarıyla sürdürmek için temel aldığı tüm ilkeleri temsil ediyor. Bu ilkeler takım ruhu, sadakat, saygı, bağlılık, imaj, çevreye uyum sağlama gücü gibi değerlere karşılık gelebiliyor. Kurumsal değerler, şirketin temel kılavuzunu oluşturuyor ve istikrarlı bir şekilde gelişmesini sağlamak için önemli bir kaldıraç görevi görüyor.

Kurum kültürünün anlam ve önemi

Kurum kültürü; bir kurumda ortak değerlerin paylaşımının, uyumun ve çalışan bağlılığının artmasına ve dolayısıyla yeteneklerin korunmasına yardımcı olur. Aynı zamanda, yetenekleri çekmenin ve elde tutmanın da bir yoludur. Fransa'da Robert Half'in Kasım 2022'de yayınlanan "Adaylar Ne İster?" araştırmasına katılanların yüzde 20'si şirket değerlerine dayalı olarak iki iş teklifi arasında seçim yaptığını söylemiş. Dahası, ankete katılanların yüzde 27'si, şirketin değerleri kendilerininkiyle uyumlu değilse iş teklifini reddediyor.
(https://www.roberthalf.fr/blog/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise).

Kurum kültürünün şirketin imajı bakımından da önemi büyük. Özellikle kurum kültürü sayesinde oluşan şirketin olumlu imajı, dış dünyaya da yansıyor ve rakiplerinden farklılaşmasına olanak sağlıyor. Diğer yandan işveren markası olarak anılmak için de gerekli bir koşul.

Şirketler açısından çok önemli olan kurum kültürü, iş hukukunda bazı tartışmaları beraberinde getiriyor. Öncelikle başta da belirttiğim gibi, çalışanların işe girmeleri ve işten ayrılmalarında kurum kültürü önemli bir etken. İkinci olarak, kurum kültürünün çalışanların temel hak ve özgürlükleriyle çatışması durumları söz konusu olabiliyor. Buna pek çok örnek göstermek mümkün.

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

Tarafsızlık ilkesi

"Tarafsızlık" gibi bir ilkenin şirketin kültüründe yüksek biçimde vurgulandığı durumları ele alalım. Son yıllarda Batı Avrupa'da bazı şirketler, iş yerlerinde dini sembollerin kullanılmasını, tarafsız olmak için yasaklamak istedi. Örneğin çalışanların görünür bir biçimde haç simgesi olan takılar kullanması, başörtüsü takması yasaklandı. Konu yargıya da taşındı. Fransız Yargıtayı 2017 yılında çok önemli bir karar aldı: "Kamu hizmeti misyonu olmayan bir özel hukuk şirketinin, iç düzenlemelerinde, iş yerinde herhangi bir siyasi, felsefi veya dini işaretin görünür şekilde takılmasını yasaklayan bir tarafsızlık maddesi sunabilmesi mümkün." Ancak, bu maddenin genel olması ve ayrımsız ve belirli bir görüşe, felsefeye veya dine yönelik olmaması ve yalnızca müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlara uygulanması gerekiyor (Cass. Soc. 22 Kasım 2017, n °13-19.855). Konu ülkemizde de bir dönem sorunlu bir konuydu. Uzun yıllar bunu tartıştık.

Buna göre; Batı'da olduğu gibi, iç düzenlemelerin tarafsızlık hükümleri, diğer temel hak ve özgürlüklerin kullanılması veya şirketin düzgün işleyişinin gereklilikleri ile gerekçelendirilmeli ve aranan amaçla orantılı olmalı. Bu gerekleri taşımayan bir tarafsızlık düzenlemesinin, hukuka aykırı kabul edilmesi mümkün.

Özel bir etik/siyasi amaca yönelik işletmeler

Bazı özel kurumların özel durumunu da ayrıca ele almakta fayda var: Fransızların "entreprise de tendance" dediği, belirli bir doktrini veya etiği savunmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan siyasi partiler, sendikalar, dernekler, dini kurumlarda kurum kültürü ve çalışanların hakkı çatışmasında, kurum kültürünün hukuki olarak daha üstün tutulması söz konusu olabiliyor. Batı'da eşcinsel kilise görevlileri ile ilgili verilen kararlar, bunun tipik örneği.

Çalışan kurum kültürünü benimsemek zorunda mı?

Kasım 2022'de Fransız Yargıtayı tarafından verilen karar, kurum kültürü ve ifade özgürlüğüne ilişkin yeni tartışmaları da beraberinde getirdi. Nitekim bu vakada bir işveren, çalışanını şirketin öne sürdüğü "fun and pro" yaklaşımını kişisel olarak paylaşmaması nedeniyle işten çıkarmıştı. Söz konusu şirketin "eğlenceli ve profesyonel" değerleri, sıklıkla aşırı alkol tüketimini içeren hafta sonu seminerlere katılmaktı. Bu seminerler aşırı alkollü bir ortamda yapılıyor, hatta çalışanlar arası rastgele cinsellik teşvik ediliyordu. Bu bağlamda çalışan, şirketin politikasını ve tüm bu sözde "eğlenceli ve profesyonel" değerleri kabul etmedi ve bunlara katılmak istemedi. Çalışan bu kararı ve mesleki yetersizlik nedeniyle işten çıkarıldı. İstinaf Mahkemesi, çalışanın işten çıkarılmasının, küçük ekiplere dayalı çalışma yöntemlerine uymayı reddetmesi nedeniyle haklı olduğu kanaatindeydi. Yargıtay, işten çıkarmanın kısmen çalışanın bu "eğlenceli ve profesyonel" değerlere dayalı şirket politikasını reddetmesinden kaynaklandığını değerlendirerek, feshi haksız buldu. Yargıçlar, çalışanın işten çıkarılmasının geçersiz olduğunu ve çalışanın bu değerleri kabul etmeyi reddetmesinin ifade ve fikir özgürlüğü kapsamında olduğunu değerlendirdi. Kasım 2022'deki olay, şirkete çalışan için 460 bin Euro'dan fazla tazminata mal oldu. Şirketten ayrıca çalışanı işine geri döndürmesi istendi.

Uzlaşma ve dengenin önemi

Sonuçta; bir şirketin bir çalışanını temel değerlere ve nihayetinde şirket kültürüne bağlılık eksikliği nedeniyle eleştirmesi, bu değerlerin oldukça tartışmalı olduğu durumlarda sorun yaratabiliyor. Kurum kültürü ve çalışanın değerleri arasında uyumsuzluklar söz konusu olabiliyor ve bu konudaki çatışmalar, hukuk süreçlerine yansıyabiliyor. Burada kurumun istediği kültürel atmosferi, çalışanların temel hak ve özgürlüklerine de saygı göstererek ve bu konuda özenli bir biçimde denge sağlayarak hayata geçirmesi gerekiyor.

POLİTİK RİSKLERİ YÖNETMEK: **EYT ÖRNEĞİ**

Dr. Necdet KENAR
py@peryon.org.tr

Tüm dünyada seçim dönemlerinde popülist politikalar hayata geçirilir ancak "erken emeklilik" ülkemize özgü bir uygulama... Her seçim döneminde iktidarlar, ülke ekonomisine uzun yıllar zarar vereceğini bildiği halde, emeklilik yaşını düşürüyor. Son yaşanan EYT uygulaması da bunun bir örneği. EYT uygulaması, iş ve istihdam dünyasını negatif olarak etkiledi. Çalışanlar arasında yarattığı "adaletsizlik" duygusu da işin cabası!

İş dünyasının karşılaştığı önemli risk unsurları arasında politik riskler, önemli bir yer tutuyor. Hemen her ülkede iktidarlar, seçim öncesi genişlemeci maliye ve para politikaları ile kamu harcamalarını ve hane halkı gelirlerini kısa süreli de olsa artırıyor. Bu sayede; ekonomi canlanıyor, önce üretim ve istihdam, sonra da enflasyon artıyor. Seçim sonrası, başta yüksek enflasyon olmak üzere bozulan dengeleri düzeltmeye yönelik istikrar tedbirleri uygulanıyor. Politik iş çevrimi olarak tanımlanan seçim ekonomisi ve popülizm alanında, ülkemiz çok zengin bir geçmişe sahip olduğu için, şirketlerimiz bu riski yönetme konusunda oldukça tecrübeli.

Bu yazımda ülkemize özgü bir popülizmi, "erken emeklilik vakasını" anlatmak istiyorum. Emeklilik, bir yaşlılık sigortasıdır. Bireylerin yaşlılık riskini sigorta eder; çalışırken gelirlerinden kestiği primlerle yaşlılık ve malullük gibi çalışamama hallerinde kimseye muhtaç olmadan yaşayabilecek bir gelir sağlamayı amaçlar.

Bu nedenle, sosyal sigortacılık sisteminde emeklilik yaşı; sigortacılık prensipleri çerçevesinde beklenen yaşam süresi ve aktüeryal hesaplamalara göre belirlenir. Yaşam süresi, iyi beslenme ve sağlık alanındaki gelişmeler nedeniyle uzadıkça emeklilik yaşı da tüm dünya ülkelerinde daha ileri yaşlara alınıyor.

Yaşlılık sigortası popülizmin kurbanı

Ülkemizde sosyal sigorta sisteminin kurulduğu 1954 yılında emeklilik yaşı kadın/erkek 60 yaş olarak belirlendi. Ancak emeklilik sonrası beklenen yaşam süresi artmasına rağmen emeklilik yaşı; 1965, 1969 ve 1992 yıllarında popülist müdahalelerle düşürüldü. Seçim yılı olan 1965'te emeklilik yaşı kadınlarda 55'e çekildi.

Yine bir seçim yılı olan 1969'da, yaşlılık sigortasında yaş şartı kaldırıldı ve dünyada tek ülke olarak kadınlarda 38, erkeklerde 43 yaşında emekli olmanın yolu açıldı.

Erken yaşta emekliliğin yakın gelecekte kamu finansmanı ve ekonomik krize yol açacağını gören Turgut Özal'ın ANAP iktidarı, 1986 yılında cesur bir kararla asgari emeklilik yaşını tekrar kadın/erkek 55/60 olarak belirledi. Ancak geçiş dönemi nedeniyle uygulama imkânı bulamadan, yaşlılık sigortasında yaş şartı, 1992 yılı seçim vaadini yerine getiren Süleyman Demirel (DYP-SHP iktidarı döneminde) tarafından kaldırıldı; ikinci kez 38/43 yaşında emeklilik hakkı verildi.

Bunun sonucunda, sosyal sigorta kurumlarına yapılan bütçe transferinin gayri safi yurt içi hasılaya (GSYH) oranı 1989'da binde 6,5 iken, 1999'da yüzde 3,7'e yükseldi. Ülkemiz genç bir nüfus yapısına sahip olmasına rağmen, 1999'da emekli başına çalışan sayısını gösteren aktif/pasif oranları SSK'da 2,15'e indi.

Finansal olarak sürdürülemeyen sosyal güvenlik sistemi, ekonomik istikrarı ve iş gücü piyasalarını bozunca Başbakan Bülent Ecevit DSP-ANAP-MHP iktidarı döneminde, 8 Eylül 1999'da yürürlüğe giren Sosyal Güvenlik Reformu ile emeklilikte yaş şartı, uzun bir kademeli geçişle, kadın/erkek 58/60 olarak belirlendi.

Yaşam süresi beklentisinin uzaması ile aktüeryal dengeler açısından emeklilik yaşı, 2008 yılında AK Parti iktidarınca 5754 sayılı Kanun'la 2036 yılından sonrası için kademeli yaş hadleri artışı ile 2048 yılında kadın ve erkek 65'e yükseltildi. 2019 yılı itibarıyla 50 yaşındaki kişiler için beklenen yaşam süresinin 30,9 yıl (80,9 yaş) olduğunu hatırlatalım.

Nitekim aynı yıllarda Avrupa Birliği'nde ortalama 65 olan emeklilik yaşı, çoğu AB ülkesinde yükseltildi. Belçika, Hollanda, Litvanya, Letonya ve Bulgaristan'da 65; İngiltere'de 66; Almanya, İtalya, Fransa, Danimarka, İspanya, Polonya, Hırvatistan ve Yunanistan'da 67; İrlanda'da 68 ve Çekya'da 73'e çıkarıldı.

2023 seçimleri ve EYT

Yine bir seçim dönemi ve yine erken emeklilik düzenlemesi... Siyasi iktidar, oy kaygısıyla sosyal güvenlik sistemini, kamu finansman dengesini ve ekonomik istikrarı bozmayı göze alarak 3 Mart 2023'te yürürlüğe giren 7438 sayılı Kanun ile 8 Eylül 1999'dan önce işe girenler için, yaş şartı aranmaksızın üçüncü kez 38/43 yaşında emekli olmanın yolunu açtı.

EYT düzenlemesinin başta sosyal güvenlik sistemi (aktüerya ve mali yapısı) olmak üzere kamu maliyesine, finans piyasasına, ekonomiye, işgücü piyasasına ve şirket istihdam politikalarına birçok etkisi oldu, oluyor.

Sosyal güvenlik sisteminde aktüeryal dengeler hızla bozuluyor

SGK Ağustos ayı istatistiklerine göre, EYT nedeniyle 6 ayda 1,5 milyon kişi fazladan emekli olmuş. Aktif sigortalı sayısı 1 milyon 397 bin azalırken (azalış yüzde 5,3); pasif sigortalı (emekli-malul aylığı alan) sayısı ise 1 milyon 695 bin artmış (artış yüzde 12,2). Sisteme katkı yapan sayısı azalırken sistemden aylık alan sayısı artıyor. Aktif/pasif oranı 6 ayda 1.89'dan 1,596'a inmiş.

Tablo: Aktif ve Pasif Sigortalı Sayıları, 2022 Aralık-2023 Ağustos

	2022 Aralık	2023 Ağustos	Fark
Aktif sigortalı	26.344.234	24.947.558	-1.396.676
Pasif sigortalı (Emekli)	13.933.020	15.628.029	1.695.009
Aktif/Pasif	1,89	1,596	

Kaynak: SGK 2023 Ağustos Ayı İstatistik Bülteni

Sosyal güvenlik sisteminin finansman açığı artıyor. Finansmanı karşılamak için vergiler, borçlanma ve/veya Merkez Bankası emisyonu artıyor; enflasyon tetikleniyor. Artan enflasyon karşısında emekli aylıkları da reel olarak azalıyor.

EYT'nin iş gücü piyasasına etkileri

EYT düzenlemesinin İstanbul iş gücü piyasasına ve şirket istihdamına ilk etkileri konusunda, İBB Bölgesel İstihdam Ofisleri araştırma ekibi tarafından derinlemesine görüşmelerle temmuz ayında bir araştırma yapıldı. İstanbul'un istihdamında önemli payı olan 15 sektörde 107 şirketle yapılan araştırmanın sonuçlarının bir kısmını aşağıda inceleyelim.

Şirketlerin yüzde 93,5'i EYT sürecini yaşadı

Bu yüksek oran, EYT düzenlemesinin iş gücü piyasasında çok geniş bir alanda etkili olduğunu gösteriyor. Araştırma kapsamındaki şirketlerde EYT'den yararlanan çalışan sayısı, şirketlerin toplam çalışanlarının yüzde 3,3'ünü oluşturuyor. Beyaz yakada bu oran yüzde 3,9, mavi yakada ise yüzde 3,17.

EYT'den yararlanan personelin üçte ikisi, şirketlerinde çalışmaya devam etti

Şirketlerin yüzde 90'ı, EYT düzenlemesinden yararlanan personele kıdem tazminatını ödedi ve uygun gördükleri ile çalışmaya devam etti. EYT'den yararlanan personelin yüzde 66,5'i şirketlerinde çalışmaya devam etti. Beyaz yaka EYT'lilerde bu oran yüzde 69,2 iken, mavi yaka EYT'lilerde ise yüzde 65,7.

EYT nedeniyle üretim/iş süreçlerinde ciddi olumsuzluk yaşanmadı

Şirketlerin yüzde 88'i EYT sonucu işten ayrılan personel nedeniyle üretim/iş süreçlerinde olumsuzluk yaşamadıklarını ifade ediyor. Bunun en önemli nedeni, EYT'li personelle çalışmaya devam etmeleri. Şirketlerin yüzde 85'i, EYT nedeniyle işten ayrılanların yerine nitelikli ve deneyimli personel bulmakta da sıkıntı yaşamadı. Sıkıntı yaşamadığını söyleyen şirketlerin çoğunluğu, EYT nedeniyle yoğun personel kaybı yaşamayanlar. İşten ayrılmaların üretim ve iş süreçlerinde neden olduğu sıkıntıların aşılması için şirketler, mevcut personele mesai yaptırdıklarını, ayrılan yerine hızlıca yeni, deneyimli personel alımına gittiklerini belirtiyor.

Nitelikli personel bulmakta sıkıntı yaşayan şirketler, genelde mavi yaka personel ve özellikle üretim personeli bulmakta zorlandıklarını ifade ettiler. Bazı şirket yöneticileri, genel olarak personel bulmakta sıkıntı yaşadıklarını söyledi. İstanbul iş gücü piyasasında bir sıkılaşma yaşandığı, personel bulmakta zorlanıldığı saptaması yapılabilir.

EYT'li çalışanlar ilave gelir etkisi nedeniyle mutlu

EYT tartışmalarının gündeme gelmesiyle birlikte beklenti içine giren çalışanların, beklenti gerçekleşince mutluluğu ve iş motivasyonları artmış. EYT'yi az farkla kaçıran personelin iş motivasyonunda eksilme olduğunu ifade eden şirketlerin oranı yüzde 17.

EYT'nin şirketlere etkisi genelde olumsuz

Nitelikli personel kaybı, kıdem tazminatı yükü ve finansman sıkıntısı açısından EYT düzenlemesi olumsuz olarak değerlendiriliyor. EYT'li çalışanların ek gelir etkisi ve kıdem tazminatı etkisi nedeniyle aidiyetlerinin azalması, şirket açısından diğer olumsuz yanlar. Daha önce kıdem tazminatını yakmamak için şirketinden ayrılmayı düşünmeyen personel için bağlayıcılık ortadan kalktı. Ayrıca EYT'li personelin ek gelir etkisi nedeniyle işverene karşı elinin güçlendiği, mesaiye kalmama, iş disiplininde azalma gibi davranışların gözlendiği ifade edildi.

> Şirketlerin önemli bir bölümü, EYT nedeniyle emekli olan çalışanlarıyla yola devam etme kararı aldıkları için ciddi bir olumsuzluk yaşamadı. Zorluk yaşayan şirketler ise mavi yaka ve üretim personeli bulmakta güçlük çekti.

Şirketlerin kıdem ve yaş ortalamasını aşağı çekmek için EYT düzenlemesini fırsat olarak değerlendirme politikasını ise iş gücü piyasasında arz sıkışıklığı nedeniyle uygulayamadıkları anlaşılıyor.

İş gücü piyasasına etkileri açısından EYT olumsuz değerlendiriliyor

İş gücü piyasasına etkileri açısından şirket yetkililerince yapılan değerlendirmeler, genellikle olumsuz. En çok tekrarlanan olumsuzluklar; nitelikli personelin en verimli döneminde iş gücü piyasasından ayrılması; erken emeklilik beklentisinin tüm çalışanlara yayılması; işten çıkarılan EYT'liler arasında ileri yaştakilerin iş bulmalarının zor olduğu; EYT kapsamına giremeyen çalışanların çok daha ileri yaşta emekli olmasının haksızlık ve adaletsizlik duygusu oluşturduğu; ekonomik olarak ülkeye külfet ve vergi artırıcı bir uygulama olduğu yönünde.

EYT sonrası adaletsizlik nasıl düzeltilecek?

8 Eylül 1999'dan önce işe girenler, yaş aranmaksızın kadın 38, erkek 43 yaşında emekli olabilecekken, 8 Eylül 1999 ve sonrası işe giren kadın 58, erkek 60 yaşında emekli olacak. Adil olmayan bu durum, sürdürülebilir mi? Düzeltilebilir mi? Anlaşılan o ki bu hikâye burada bitmeyecek, seçim dönemlerinde yaş konusu tekrar gündeme gelecek.

Yaşlılık sigortası sisteminde yapılan popülist politikalar, diğer popülist politikalardan çok farklı. Uzun dönemli etkileri (2-3 kuşak, 40-50 yıl) ve sonrasında yapılacak düzeltmelerin de etkisinin yine çok uzun süre alması nedeniyle diğer popülist politikalardan radikal biçimde ayrılıyor. Bu özelliği ile emeklilik sisteminde alelacele yapılan popülist düzenlemeler; bir ülkenin geleceğinde ciddi, onarılması güç ve uzun süre alan etkilere neden oluyor. Yanlışların bedelini, maliyetini sadece bugünkü kuşaklar değil, gelecek kuşaklar da ödüyor.

TCHIBO ACADEMY

GERÇEK KAHVE TUTKUNLARI ARANIYOR!

Kahve tutkusunu
başka bir seviyeye
taşımak isteyenler için
harika bir eğitim başlıyor.

Tchibo uzmanlığıyla,
kahve sanatının
inceliklerini uzmanından
öğrenmek için
Tchibo Academy'de
yeriniz hazır.

Kurumunuza özel
eğitimler için
iletişime geçin.
Tchibo'nun kahve
sanatını keşfedin.

tchiboacademy@tchibo.com.tr

Çalışan dünyasının en mutsuzları: Sanayi sektörü, mavi yaka, Z kuşağı ve emekli çalışanlar!

HiDoctor ve Deloitte tarafından hazırlanan "Akıl Sağlığını Destekleyici Kurumsal Uygulamalar, Türkiye'de Farkındalık Seviyesi ve İhtiyaçları" araştırmasına göre, sektörel bazda akıl sağlığını en az destekleyen şirketler; gıda, mobilya, perakende ve sanayi. Bunun bir uzantısı olarak en mutsuz kesim de sanayi, mavi yaka, Z kuşağı ve çalışmak zorunda kalan emekliler. Araştırmadan çıkan bir diğer önemli sonuç ise, bireylerde mutluluk bilincinin düşük olması. Çalışanların hissettiği mutluluk ile ölçümlenen mutlulukları arasında 44,4 puan gibi büyük bir fark var.

Akıl sağlığı, sosyal hayatı olduğu kadar iş hayatını da derinden etkiliyor. Dünya çapında 38 kaynaktan oluşan literatür taramasında, çoğunlukla depresyon veya anksiyete olarak ölçülen kötü akıl sağlığının üretkenlik kaybıyla (örneğin devamsızlık ve işte var olamama) ilişkili bulunmuş. Anksiyete ve depresyon gibi en yaygın akıl sağlığı, problemleri sebebiyle her yıl 12 milyar iş günü kaybedildiği rapor edilmiş. Küresel ekonomiye tahmini kaybı ise her yıl 1 trilyon doları buluyor. Üretkenlik kaybının, bu maliyetin başlıca kaynağı olduğu tahmin ediliyor (Lancet Psychiatry, 2016).

Türkiye'nin yenilikçi online danışmanlık platformu HiDoctor ve uluslararası yönetim danışmanlık şirketi Deloitte'un Türkiye'de çalışanların akıl sağlığı konusundaki farkındalık seviyesini ve ihtiyaçlarını tespit etmek üzere yaptığı araştırma da çarpıcı sonuçları ile dikkat çekiyor. Literatür taraması, kurum ve saha araştırması olmak üzere üç başlıkta gerçekleştirilen araştırmada, 16 sektörden kadın-erkek ve beyaz-mavi yaka eşit dağılımlı 1000 kişi ile görüşme yapıldı.

Gıda, mobilya, perakende ve sanayi sektörü alarm veriyor

Mutluluk üzerine demografiler incelendiğinde ise, sanayi sektörü çalışanları, mavi yaka, Z kuşağı ve çalışmak durumunda kalan emekliler, mutsuzluğun daha yüksek olduğu ve daha fazla desteğe ihtiyaç duyan gruplar olarak karşımıza çıkıyor.

Çalışanlarla yapılan anket sonuçlarına göre, akıl sağlığına en az yatırım yapan dört sektör; gıda, mobilya, perakende ve sanayi olarak gözlemleniyor. Gıda sanayi yüzde 12 ile çalışan akıl sağlığına en az yatırım yapan sektör olurken, bunu yüzde 15 ile mobilya, yüzde 16 ile perakende ve yüzde 21 ile sanayi sektörleri izledi. Çalışan akıl sağlığına en fazla yatırım yapan sektörler ise bankacılık ve enerji. Bankacılık sektöründeki şirketlerin yüzde 55,4'ü çalışanının akıl sağlığını korumaya yönelik çalışmalar yapıyor. Yine enerji şirketlerinin yüzde 50,8'i de bu konuda yüksek farkındalığa sahip. Yüzde 50'den düşük olmakla birlikte sağlık ve e-ticaret de yine çalışanlarının akıl sağlığına yatırım yapan sektörler olarak öne çıkıyor.

İnsanlardaki mutluluk bilinci ciddi anlamda düşük

Araştırmadan çıkan en çarpıcı sonuçlardan biri de çalışanların mutluluk bilincinin ciddi anlamda düşük olması. Araştırmada "Kendinizi mutlu hissediyor musunuz?" sorusuna "Evet" cevabı verenlerin oranı yüzde 58 iken, mutluluk ölçeği uygulandığında skor 13,6'ya düşüyor. Yani, hissedilen mutluluk ile ölçümlenen mutluluk arasında 44,4 puanlık büyük bir fark var.

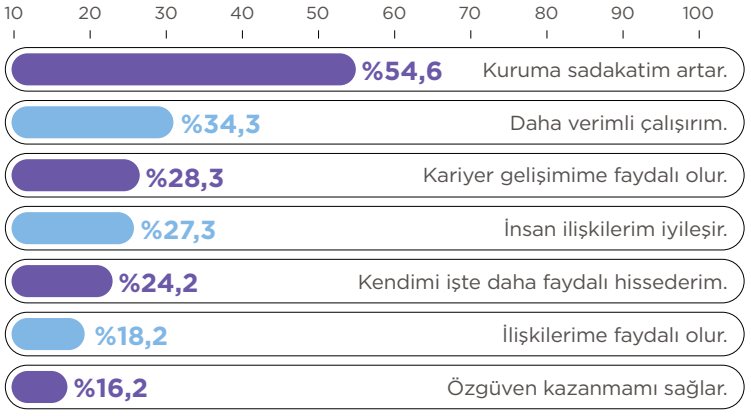
Türkiye'de iş hayatında her iki kişiden birinin psikolojik sağlamlığı düşük

Araştırmanın bir başka dikkat çeken sonucu, her iki çalışandan birinin psikolojik sağlamlığının düşük olması. Buna karşılık bugüne kadar psikolojik destek almadığını belirtenlerin oranı ise yüzde 88 gibi çok yüksek düzeyde

çıkmış. Profesyonel yardıma başvuranların oranı sadece yüzde 12'de kalmış. Psikolojik destek almanın önündeki en önemli bariyerlerden biri, psikolojik desteğin rahatlıkla ulaşılamayacak kadar yüksek bütçeli olması; diğeri ise damgalanma endişesi. Psikolojik destek ihtiyacının iş yerinde bilinmesi pek çok kişi tarafından damgalanma endişesi hissettiriyor. Bunun ardında çalışma ortamında zayıf halka olarak görülme kaygısı yatıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 87,9'u, kurumunun böyle bir hizmeti sağlaması halinde değerlendireceğini belirtmiş. Çalışanların yüzde 79,9'u akıl sağlığının iş hayatına olumlu yansıyacağını söylüyor.

Psikolojik desteğin iş hayatındaki faydaları

Psikolojik desteğin iş hayatına ilk 5 faydası



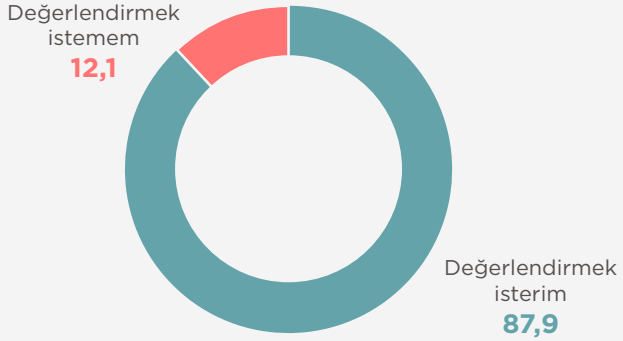
Hangi sektör çalışanının akıl sağlığını ne kadar destekliyor?

Sektörler	Akıl Sağlığı Çalışması Yapanlar (%)	Akıl Sağlığı Çalışması Yapmayanlar (%)
Bankacılık	55,4	44,6
Enerji	50,8	49,2
Sağlık	41,5	58,5
E-Ticaret	41,5	58,5
Ulaştırma	39,4	60,6
Bilgi Teknolojileri (IT)	36,9	63,1
Turizm	33,8	66,2
Otomotiv	30,8	69,2
Start-up	29,1	70,9
Sigorta	24,6	75,4

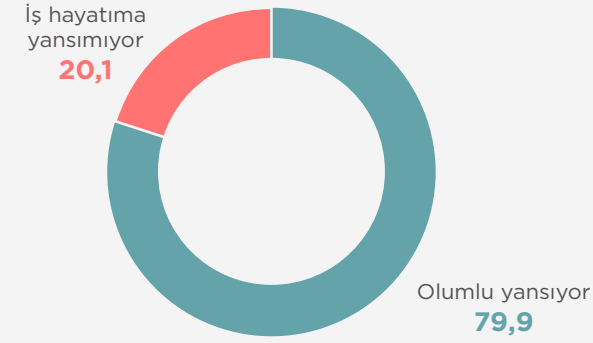
AHMET BAL: "Çalışan mutluluğu programlarımızı araştırma sonuçlarına göre oluşturduk"

HiDoctor CEO'su Ahmet Bal çıkan sonuçları şöyle yorumluyor: "Araştırmada mutluluk bilincinin düşük çıkması, bu konuda toplumsal farkındalık yaratmak gerektiğini ortaya çıkarıyor. Farkındalık yaratmak için kurumların çalışanları nezdinde harekete geçmesi, etki alanını genişletecektir. Yöneticilere ise, özellikle ekiplerindeki çalışanları psikolojik destek almak konusunda yönlendirmeleri, öz farkındalık için gerekli araçları kullanmaya motive etmelerini hatta rol model olmaları çok önemli. Burada güzel olan gelişme, çalıştığı kurum tarafından psikolojik destek sağlanması durumunda bu desteği değerlendirme oranı yüzde 90 seviyesinde tespit edilmiş olması. Yani işverenlerin böyle bir hizmeti sunması karşılıksız kalmayacak. Belli ki günümüzde psikolojik destek ciddi bir ihtiyaç; hem ihtiyaç hem de çalışan tarafından bekleniyor. Demek ki artık aksiyon lazım. Bireyler psikolojik desteğe dair tabularını yıkmalı. Dünya Sağlık Örgütü de bu sene psikolojik desteğin en temel ihtiyaçlarımızdan biri olduğunun altını çizdi. Psikolojik destek almayı normalleştirmenin zamanı çoktan geldi. Dile getirmekten çekinmemek hatta daha önce de bahsettiğim gibi rol model olmak önemli. Kurum kültürünün bu yönde inşaa edilmesi yöneticilerden başlayarak herkesin görevi. Kurumların ise bu desteği ulaşılabilir kılması iş hayatının sürdürülebilirliği ve daha geniş anlamda da toplumsal fayda için kritik düzeyde önemli."

İş yerinin psikolojik destek olanağı sağlaması durumunda psikolojik desteği değerlendirme durumu



Zihinsel olarak iyi hissetme hali iş hayatına yansıyor mu?



“Çalışan esenlik programlarında mavi yaka çalışanları unutmamak lazım”

Deloitte Türkiye Danışmanlık Lideri Hakan Göl, ortaya çıkan tablonun, kurumların esenlik paketlerine akıl sağlığı desteğini ne kadar ve nasıl dahil ettiği sorusunu gündeme getirdiğini belirtiyor. Göl, “Varolan desteklerin çalışanlara yansımasıyla kurumların uyguladığını düşündükleri arasında farklar var mı, varsa neden diye sorgulanmalı. Bir yandan da kurumların esenlik paketi olarak sunduğu içeriklerin daha çok beyaz yaka çalışanlara göre tasarlanmış olduğunu unutmamak lazım. Sanayi sektörü ve mavi yakanın, iş hayatının en mutsuz kesimleri olduğu ortaya çıktı. Kurumların akıl sağlığı anlamındaki sorumluluğunun farkındalık yaratma, ihtiyacı belirleme, önlem alma noktalarında özellikle bu grup için aynı zamanda bir sosyal sorumluluk haline geldiğinin de altını çizilebilir” diyor.

Kaynak: Akıl Sağlığını Destekleyici Kurumsal Uygulamalar, Türkiye'de Farkındalık Seviyesi ve İhtiyaçları - 2023

Dijital dönüşüm, İK'cıları "yol gösterici" konumuna getiriyor

KPMG'nin insan kaynakları sektöründe dijitalleşmenin etkilerini ortaya koyan "Yeni Nesil İK" araştırmasına göre, küresel yöneticilerin yüzde 98'i yapay zekâyı temel alan modellerin önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde kuruluşlarının stratejilerinde önemli bir rol oynayacağını düşünüyor. CEO'ların yüzde 71'i yetenekleri elde tutmanın sorun olduğu konusunda hemfikirken; kurumların yüzde 53'ü İK birimleri bünyesinde yeni analitik platformlara yatırım yapıyor.

Mevcut ekonomik ortamda, birçok şirket bir yandan en iyi yetenekleri elde tutmak için büyük bir baskı altında kalırken bir yandan da üretken yapay zekâ çağında rekabetçi kalabilmek için dijital dönüşümden geçiyor. KPMG'nin insan kaynakları sektöründe dijitalleşmenin etkilerini ortaya koyan "Yeni Nesil İK" araştırmasına göre de çalışanların günlük iş rutinlerinde dijital yoğunluk katlanarak artıyor. Küresel iş gücünün yüzde 40'ının bu yıl işten ayrılmayı düşündüğü bir ortamda, CEO'ların yüzde 71'i yetenekleri elde tutmanın sorun olduğu konusunda da hemfikir. Ayrıca araştırmaya göre, şirketlerin yüzde 53'ü İK birimleri bünyesinde yeni analitik platformlara yatırım yapıyor. Küresel yöneticilerin yüzde 98'i ise yapay zekâyı temel alan modellerin önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde kuruluşlarının stratejilerinde önemli bir rol oynayacağını düşünüyor.

KPMG Türkiye İnovasyon ve Teknoloji Danışmanlığı Lideri Gökhan Mataracı konuyla ilgili yaptığı değerlendirmede, "Yeni nesil İK dünyası, birleşik ve kişiselleştirilmiş dijital deneyimler sağlayan yapay zekâ destekli bir ekosistem etrafında şekilleniyor. Böyle bir ortamda 'yol gösterici' İK müdürlerinin tüm İK modellerini işletmelerin teknolojinin imkânlarından tam anlamı ile faydalanabilecekleri şekilde tasarlamaları önem taşıyor" dedi.

Yol göstericiler, daha cesur kararlar alıyor

Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri için "yol gösterici" tanımı daha da yaygınlaşıyor. Yol gösterici İK yöneticileri; çalışan deneyimi, veri ve analitik, iş gücü oluşturma, dijital İK, eğitim gibi entegre ve birbirini güçlendiren konulara odaklanan İK yapılanmalarını tesis ediyor. İK'da yol göstericiler, mevcut piyasa baskılarına yanıt olarak, İK işlevlerini yeniden tasarlamak için cesur kararlar alıyor. Önce insan, dijital olanaklar ve sosyal sorumluluk alanlarında hedeflerini gerçekleştirmek için geleceğe bakıyorlar. Yol göstericiler, stratejilerinde önümüzdeki üç yıl için şu konulara öncelik vererek ilerliyor:

- İşe alım, bordro ve katılım gibi geleneksel alanların ötesinde kurumlarına stratejik katma değer sağlamak amacıyla daha verimli ve etkili İK birimleri kuruyorlar.

- Gerekli teknoloji uygulamalarını hızlandırıyor, ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratmak için dijitali entegre ediyorlar.

- Ticari faaliyetlerinde ortaya çıkan soruları yanıtlamak için ilişkisel analitiği kullanıyorlar.

- Kuruluşlarının yetenekleri daha iyi bir şekilde ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak için yeteneklerin kurum içinde dağılımını kökten değiştiriyorlar.

- Kurumsal amaçlara liderlik yapıyorlar, bu amaçları tanımlayıp çalışanlar için gerçeğe dönüştürüyorlar. Özellikle ESG'yi benimsiyor ve çalışanları net sıfır stratejisine dâhil ediyorlar.

- Çalışanların, özellikle de genç kuşakların, kurumlarından daha fazlasını talep ettiklerinin farkındalar. Bu nedenle esnek olmaya ve ihtiyaçlar ortaya çıktıkça bunları karşılamaya hazırlar.

Dijital etik

Av. Elif Görgülü*
py@peryon.org.tr

Dijital dünyada bıraktığımız her iz, bize tehdit ve özel hayatın ihlali olarak dönebiliyor. Tüm dünya siber zorbalık, kişisel verilerimizin ticarete konu olması, sosyal mühendislik, dolandırıcılık gibi saldırılara açık hale geldi. Bu sorunları en aza indirmenin ve teknolojiyi kullananları korumanın en önemli yolu ise dijital etik kurallarının belirlenmesi ve gelişmelere göre güncellenmesinden geçiyor.

Dünyada hızla gelişen, hepimizin alışkanlıklarını kökten değiştiren ve hâlâ tam olarak ayak uyduramadığımız o yeni düzeni açıklayan kavram: "Dijitalleşme". Dijitalleşme, fiziksel dünyanın dijital teknolojilere ve dijital platformlara entegre edilmesi anlamına geliyor. Dijitalleşmenin ana etkilerini uzun uzadıya anlatmaya gerek yok, artık hepimizin hayatının bir parçası haline gelmiş durumda. Fakat bu ayrılmaz parça, beraberinde birtakım çekinceler de getiriyor. Bu çekinceler genel olarak; kişisel verilerin korunması, özel hayatın gizliliği, kamu güvenliği, sanal ortamda işlenen suçların kovuşturulması ve soruşturulmasının zorluğu olarak karşımıza çıkıyor. Hepimizin içinde olduğu bu sanal ortamda; dijital devrim ahlaki sorumlulukları da beraberinde getiriyor. Bu da etik kavramını doğuruyor.

Etik kavramı, bir davranışın veya eylemin ahlaki olarak doğru veya yanlış kabul edilip edilmediği ile ilgilidir. Hukukun düzenlenmesi, yorumlanması ve geliştirilmesi bakımından hukuktan ayrılmaz bir parça olan etik kavramı, yüzyıllardır tartışılıyor ve hukuk felsefesinin önemli bir konusu haline geldi. Genel etik kavramı ve bu kavrama bağlı olarak yapılan bazı hukuki düzenlemeler, günümüzün dijital dünyasının gerisinde kalmaya başladı. Dinamik ve etkin hukuki düzenlemelerin şart olduğu bu ortamda, gerekli düzenlemelerin yapılabilmesi için etik kavramının da dönüşüme uğrama zorunluluğu doğdu. Bu sebeplerle de ortaya "dijital etik" kavramı çıktı.

Dijital adımlarımız izleniyor ve kaydediliyor

Dijital etik, dijital dünyadaki doğru ve dürüst davranışları belirleyen bir kavram. Bu kavram, çevrimiçi etkileşimlerdeki insan davranışlarına, veri gizliliğine, siber güvenliğe ve teknolojinin sosyal etkilerine odaklanıyor. Bu etik kurallar; dijital dünyada dürüstlük, saygı, gizlilik, güvenlik ve sorumluluk gibi kavramları da içeriyor. Dijital etik, dijitalleşmeye ayak uydururken insanların gizliliğini, güvenliğini ve onurlarını korumayı amaçlıyor. Diğer bir amacına bakarsak; internet üzerindeki her adımımız, verilerimiz çeşitli platformlar tarafından toplanıyor ve işleniyor. İnternet üzerindeki aramalarımız, kimlik bilgilerimiz, alışverişlerimiz; sosyal medyada takip ettiklerimiz, beğenilerimiz, yorumlarımız belli bir algoritma aracılığıyla kaydediliyor. Dijital etiğin amaçlarından biri de hukuka araç olup bu verilerin kötüye kullanılmasını önlemek.

Sanal dünyadaki iletişim, yüz yüze iletişimden çok daha farklı ve kötüye kullanımlara daha açık. Sosyal medya üzerinden yapılabilen sahte haber paylaşımları, siber zorbalığı, çevrimiçi tacizi engelleyebilmek de dijital etiğin amaçları arasında yer alıyor.

Dijital medyada her gün binlerce suç işleniyor

Kısaca dijital etiğin amacı; internet ve dijital teknolojilerin kullanımıyla ilgili etik kuralları ve normları belirlemek, yaymak ve uygulamak. İnternet üzerinde güven ve saygıyı artırmak, kişisel bilgi ve mahremiyeti korumak, sahte bilgiler ve yanıltıcı içeriklerle mücadele, telif hakkı ve fikri mülkiyetin korunması, çocukların ve gençlerin korunması, dijital demokrasiyi desteklemek ve dijital araştırma etik kurallarını yaymak gibi temel amaçları bulunuyor.

Dijital etikle bağdaşan ve onu açıklamamıza yardımcı olan bir diğer kavram ise "dijital eylemler". Dijital eylemler, sanal dünyada yapılan her türlü sosyal medya etkileşimlerini, alışverişleri ve üretilen dijital içerikleri kapsıyor. Günümüzde dijital dünya, sınırsız özgürlük hissi yaratabiliyor. Klavye başında hissedilen

*Önce Avukat Grubu Başkanı - Geleceğe Adımlar Derneği STK Başkanı

bu özgürlük, ahlaki olmayan davranışların önünü açabiliyor. Etik olmayan dijital eylemlere örnek olarak; siber zorbalıkla (cyberbullying) sosyal medyadan linç girişimleri ve dezenformasyonlar verilebilir. Ayrıca sosyal mühendislik saldırıları, kişileri yanıltmak veya manipüle etmek amacıyla sahte kimliklerle veya dolandırıcılık yöntemleriyle kişisel bilgilere erişim girişimleri, dijital etik kurallarına aykırı hareketleri oluşturuyor.

Dijital ve sosyal medya platformlarında her gün binlerce suç işleniyor. Bunlara; hakaret, tehdit, özel hayatın gizliliğini ihlal, cinsel taciz, kişisel verilerin kaydedilmesini örnek olarak verebiliriz. Bu yüzden, sanal dünyadaki özgürlüklerin sınırını çizebilmek ve kanuni bir çerçeve oluşturabilmek açısından "dijital etik eylemler" kavramı önem taşıyor.

Etik olmayan, hatta suç oluşturabilen ve en fazla tartışmaya sebebiyet veren konuların başında kişisel veriler geliyor. Dijitalleşme sonucu kişisel verilere ulaşım ve bu verilerin kötüye kullanımı kolaylaştı. Özellikle bazı teknoloji şirketleri ve sosyal medya platformları, tahmin edilemeyecek kadar fazla kişisel veriye sahip. Bu yüzden de veri ticareti, hedefli reklamlar, zorla veri toplama, gizli takip ve izleme gibi eylemlerin önü açılmış oluyor. Facebook- Cambrige Analytica arasında yaşanan veri alışverişi skandalı buna iyi bir örnek. Facebook'taki kullanıcı verilerinin, Cambridge Analytica vasıtasıyla bazı siyasetçilere satılması; kişisel verilerin gücünün ve etkin bir şekilde korunması gerektiğinin önemini gösterdi.

Riskleri minimize etmek için dijital okuryazarlık gerekiyor

Sonuç olarak; dijitalleşmenin getirdiği olumsuz etkilerin minimize edilebilmesi için dijital etik doğrultusunda gerekli düzenlenmelerin yapılması gerekiyor. Olumsuz etkileri bireysel olarak minimize etmenin de pek çok yolu var. Dijital suçlardan korunmak, internet ve dijital teknolojileri güvenli bir şekilde kullanmayı öğrenmekle başlıyor. Dijital suçlar; siber güvenlik önlemleri alarak, bilinçli davranarak ve ihtiyatlı bir şekilde çevrimiçi faaliyetlerde bulunarak büyük ölçüde önlenebilir.

Şu da unutulmamalıdır ki; etik kavramı, birlikte tartışıldığı konu ne olursa olsun her zaman insanların değerleriyle, kurallarıyla ve eylemleriyle anlam kazanıyor. Günümüzün en popüler yapay zekâ sistemlerinden olan ChatGPT'ye "Dijital etik ileride seni sınırlayabilecek bir kavram olabilir mi?" diye soruldu. Verdiği cevabın bir kısmıyla, okları yine biz insanlara yöneltti: "Dijital etik, benim gibi yapay zekâ sistemlerinin gelişimini denetlemeye yardımcı olabilir. Ancak dijital etikle ilgili bazı zorluklar da bulunmaktadır. İnsanların etik kurallara uyma konusundaki isteği ve teknolojiyi düzenleyebilme yetenekleri sınırlıdır."

AYRILMAZ BİR İKİLİ: İNSAN KAYNAKLARI VE RİSK

Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

Günümüzde risk yönetimi denildiğinde, akla ilk etapta finansal, teknoloji kaynaklı, ticaret ve operasyonlar ile entegre olmuş riskler geliyor. Ancak İK çevresinde oluşmuş riskler de azımsanmayacak çeşitlilikte. Bunların kurumlara etkisi neredeyse rakamlara dökülemeyecek boyutta. Çünkü aslında her şeyin içinde, hatta merkezinde "insan" faktörü yer alıyor. Büyük önem taşısalar dahi, bu risklerin çoğunu, günlük faaliyetlerin akışı içinde gözümüz kapalı yönettiğimizi sanıyoruz. Oysa gerçek tablo biraz farklı...

İK ile ilgili o denli fazla risk faktörü bulunuyor ki, belki de bunlar bir makaleden ziyade bir tezin, hatta kitabın konusu olur. Yine de ön plana çıkanları kısaca özetlemeye çalıştım.

İtibar riski: İşverenlerin çalışanlarına, hatta adaylara nasıl yaklaştığı, toplumsal ve çevresel konularda ne ölçüde bilinçli ve duyarlı oldukları, özellikle sosyal medyanın bu denli aktif ve yaygın kullanıldığı bir dünyada büyük önem taşıyor. Bunu yeterince önemsemeyen şirketlerin imajlarının, ciddi biçimde zedelendiğine tanık oluyoruz.

İSG riski: Çalışanların can ve mal güvenliğinin sağlanması, sağlık ve esenliklerine özen gösterilmesi, bir kurum için olmazsa olmazdır. Buradaki tetikleyici tek başına yasalar olmamalıdır. İşin icrası sırasında meydana gelebilecek her türlü kaza vb. olumsuzluk, can kaybına kadar gidebilecek büyük riskler barındırıyor.

Çalışanlarla olan anlaşmazlıklar: Kurumların mevcut ve eski çalışanları ile yaşadıkları ihtilaflar, özellikle bu tarz konuların hukuka intikal edip mahkemelere taşınması, emsal kararların oluşması, kurum sınırları içinde kalmayıp duyulması sadece kısa vadeli ve ölçülebilen kayıplara değil; zaman içerisinde daha büyük bedellere de neden olabiliyor.

Aday bulamama ve yetenekleri çekememe: Şirketlerin istedikleri nitelikteki çalışanları, uygun koşul ve doğru zamanda bulamamaları ve kuruma kazandıramamaları, faaliyetlerinin kalitesini, hatta bazı durumlarda sürdürülebilirliğini olumsuz etkiliyor ve bazen de kangren haline gelip büyük zararlara sebep olabiliyor. Üniversite ve öğrenci sayısının önemli düzeyde artmış olması da sorunu çözmediği gibi, nicelikten ziyade nitelik problemi olduğu gözlemleniyor.

İş-özel yaşam dengesizliği: Performansın kadro sayısı üzerindeki baskısı, boş kadroları dolduramama, yönetsel zaaflar, verimsiz iş yapış şekilleri, teknoloji sayesinde her yerden ulaşılabilme gibi türlü sebepler, çalışanların özel hayatına müdahaleyi artırıyor. Bu kimi zaman yasal sınırlar dışında çıkan fazla mesailere bile sebep olabiliyor.

Kuşak çatışmaları: Ortalama ömrün uzamasıyla birlikte artık iş hayatında ağırlıklı olarak dört, kimi durumlarda beş farklı kuşak birlikte çalışabiliyor. Değerleri, hayata ve işe bakış açıları, dijital yatkınlık seviyeleri, öncelikleri bambaşka olan kuşaklar arasında uyumlu bir çalışma ortamı ve müşterek bir kültür oluşturmak en fazla zorlanılan konular arasında yer alıyor.

Teknoloji: Dijitalleşme, iş hayatına büyük kolaylıklar ve katkılar getirse de, bazı meslek ve iş alanlarının kaybolmasına ya da çalışanların aleyhine değişmesine neden oluyor. Ayrıca bazı çalışanların dijital yetkinliklerinin yetersizliği "uyumlanma" sorunu yaratabiliyor.

İK'ya bakış açısı: Geçmişle kıyaslandığında İK'ya duyulan ihtiyaç ve güven artmış durumda. Ancak hâlâ bazı şirketlerin stratejilerinde İK'nın yeterince etkin olmadığını; gösterilen itibarın hak ettiğinden daha az olduğunu gözlemliyoruz. Bu da İK'nın yaratabileceği değeri azaltıyor.

İK okuryazarlığı: Azımsanmayacak oranda yöneticinin "İK okuryazarlık" seviyesinin yetersizliğine ve bu alanda gereken donanıma sahip olmadığına şahit oluyoruz. Teknik anlamdaki yetkinlikleri üzerine İK yetkinlikleri eklenmeden bu rolleri üstelenen yöneticiler, kendi kariyerleri ve kurumun sürdürülebilirliği açısından zorluklara yol açabiliyor.

Turnover riski: Günümüzde şirketlerde ortalama çalışma süresi, iki yılın bile altına indi. Şirkete yeni katılan bir çalışanın, oryantasyon ve uyumlanma süreci ile ayrılmayı düşünmeye başladıktan sonra yaşadığı konsantrasyon kaybı da dikkate alındığında, efektif çalıştığı dönem, şirkette çalıştığı sürenin çok altında olabiliyor.

Yedeksiz çalışma riski: Maliyetlerden kaynaklı kadro baskısı, çalışanların gerektiği şekilde eğitilememesi, yetersiz delegasyon, uzun vadeli ve stratejik bakış eksikliği gibi nedenlerle şirketler yedekleme yapmakta güçlük yaşıyor. Hangi pozisyonların ve hangi çalışanların kritik olduklarının belirlenememesi önemli sorunlar yaratabiliyor.

Refah kaybı riski: Özellikle süreklilik arz eden yüksek enflasyonun yaşandığı ülkelerde, işverenler sürdürülebilir kârlılığı sağlamakta zorlanıyor. Bu da şirket açısından yetersiz istihdam, düşük ücret politikası ve kayıt dışılık gibi eğilimleri, çalışan tarafında ise sık iş değiştirme, fazla mesaiye yönelim gibi aksiyonları tetikliyor.

KVKK riski: Günümüzde kişisel veriler açısından en hassasiyet arz eden verilerilerin başında çalışan, aday ve eski çalışan bilgileri geliyor. Şirketler, çalışanları hakkında birçok kişisel bilgiye ulaşabiliyor. Ancak bu bilgileri nasıl edindikleri, sakladıkları ve nerelerde kullandıkları büyük önem taşıyor. Burada kanunlar ile çalışanların bilgisi ve rızası belirleyici rol oynuyor. Bunun aksi durum, şirketler açısından risk oluşturabiliyor.

Değişim yönetimi: Artık çalışma hayatındaki değişimler çok daha sık, sert ve beklenmedik şekilde yaşanıyor. Bunları hem iç hem dış faktörler tetikliyor. Ancak çalışanlara önemli etkileri olan söz konusu değişimleri yönetmekte stratejik, samimi ve çalışanı ikna edici yöntemler yerine, slogansal ve yüzeysel taktiklerin benimsenmesi güveni zedeliyor ve değişimin içselleştirilmesini engelliyor.

Sosyal medya: Günümüzde sosyal medyanın özel hayatın ayrılmaz bir parçası haline geldiği gerçeği yadsınamaz. Bununla birlikte bu mecralarda aktif olan kullanıcıların siyaset, inanç, dünya görüşü, toplumsal konular; hatta spor alanlarındaki paylaşımları bile kurumlarının duruşları ile ters düşebiliyor. Bu da bazen işveren ile çalışanın yollarının ayrılmasına kadar gidebiliyor.

İK'nın sahiplenilmesi: Yönetim kadroları ve çalışanlar, İK ile ilgili tüm konuların sorumlusu olarak İK fonksiyonlarını görüyor. Oysa çalışan, kariyerinin bir numaralı sahibi olmalıdır. Üst yönetim, stratejilerini İK'yı dâhil ederek oluşturmalıdır. Tüm yöneticiler; işe alımdan performansa, kariyer yönetiminden çalışan bağlılığına tüm İK süreçlerinde aktif ve belirleyici rol oynamalıdır.

Ayrımcılık: Şirketlerde sadece inanç, dil, cinsiyet, etnisite, hayat tarzı, cinsel yönelim, siyasi eğilim ve dünya görüşü gibi daha bilinen eksenlerde değil; neredeyse her konuda ayrımcılık yapıldığına tanıklık ediyoruz. Özellikle bu alanların da ötesine geçen "derin ayrımcılık", kurum-yöneticiler-çalışanlar arasında sağlıklı bağların kurulmasını zorlaştırıyor. Günümüzde çeşitlilik ve kapsayıcılığın bu denli önemsenmesinin sebebi de söz konusu durumun yarattığı olumsuz ortamlardır.

İş sürekliliği riski: Ne yazık ki şirketlerin kontrolü dışında olan ve sıklıkla şahit olduğumuz deprem, sel gibi doğal afetler; pandemiler ve dönemsel salgınlar; hatta artan stres ve olumsuz yaşam koşullarının getirdiği fiziksel-ruhsal-zihinsel sağlık problemleri bugün çalışanların devamlılıklarını etkiliyor ve iş sürekliliği açısından kesintilere ve kayıplara yol açıyor. Ayrıca acil durumlara yönelik ve çalışanı merkeze koyan eylem planlarının eksikliği hissediliyor.

Mobbing: Günümüzde mobbing, başka başlıkların altında değil; kendi başına ele alınması gereken bir konu haline geldi. Mobbing, iş yerinde huzur ve uyumun altına konulmuş bir dinamit gibidir. Bu konudaki şikayetler her geçen gün artıyor vebu durum şirketlerin çalışanlarını kaybetmelerini, yeni yetenekleri çekmede zorlanmalarını, yasal anlaşmazlıkların artmasını beraberinde getiriyor.

İK iş modeli ve İK ekibinin yetkinlik açıkları: Bazı İK fonksiyonları ve ekipleri, geleneksel formatın dışında çıkmakta geç kalmış, İK iş ortaklığı konusunda yeterli adım atmamış ve ilişki yönetimi adına derinlik sağlayamamış durumda. Ayrıca dijital ve analitik becerilerin kazanılmasında istenilen seviyelere gelinememiş olması da dikkat çekiyor. Bu eksiklikler, iş birimlerince yer yer gündeme getiriliyor.

Netleşmemiş görev tanımları: Bugün en statik organizasyonlarda bile güncel, eksiksiz, anlamlı, düzgün formatlı görev tanımlarına rastlamakta zorluk çekiyoruz. Ayrıca görev tanımlarının çalışanlardan beklentileri ve sorumluluk alanlarını belirlemede tek başına yeterli olmadıklarını, yetkilendirme matrisleri-imza sirküleri-performans hedeflerinin de tamamlayıcı olduğunu unutmamalıyız. İş tanımlarının sık değiştiği dinamik ortamlarda bu konuyu layığıyla yönetmek gittikçe güçleşiyor.

Gördüğünüz gibi İK'nın karşı karşıya olduğu oldukça fazla sayıda ve farklı doğası olan risk mevcut. Bu nedenle İK stratejileri oluşturulurken bu riskler de dikkate alınmalı. Ayrıca söz konusu riskleri; operasyonların kendisinden, hukuktan ve regülasyondan, teknolojiden, finanstan ve İSG'den ayırmak mümkün değil. Dolayısıyla tüm iş birimleri ile bütünsel bir bakış açısı yaklaşımıyla, dinamik bir şekilde yönetilmesi gereken risklerden bahsediyoruz. 2024 yılı İK ajandalarında İK risklerini yönetmede yeni bir anlayışın benimsenmesini diliyoruz. Herkese risksiz, iyi seneler!

Arzu Pınar Demirel*
py@peryon.org.tr

DİKKAT! SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTEKİ HATALARI; ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIKTA TEKRARLAMAK ÜZEREYİZ

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, doğru bir şekilde hayata geçirildiğinde sürdürülebilirliğin ve inovasyonun da önünü açar, yönetim kalitesini, performansı ve motivasyonu yükseltir, fikir çeşitliliğini ve yaratıcılığı cesaretlendirir. Ancak tıpkı diğer konularda olduğu gibi bu alanda da "mış gibi" mi yapıyoruz?

"Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık" (ÇEK) çalışmalarının ülkemizde başlaması birbirinden farklı köken, cinsiyet ve özelliklere sahip çalışanların ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını anlamanın önemini de gösterdi. Çalışanlarla doğru iletişim ve gerçek bir bağ kurmanın yolu, onların bir örnek ve istediğimiz gibi olmalarını beklemekten değil; onları görmek, dinlemek ve çeşitliliklerine saygı duymaktan geçiyor. ÇEK'in "özde mi sözde mi" gerçekleştirildiğini ise şirketlerin çalışanların farklılıklarına ne kadar hitap ettiğinden ve kapsayıcı kültür gelişimine yatırımından anlayabiliyoruz. Herkes "Kadınlara değer veriyoruz" beyanında bulunabilir. Ancak örneğin kreş desteği, süt odaları, regl ve menapozla ilgili uygulamalar ile kadınların ihtiyaçlarını karşılıyor mu? İşe alımdan yaşam boyu gelişime, eşit işe eşit ücretten yönetimde temsile kadınlara fırsat eşitliği sunuyor mu? İş kanunumuzda eşit davranma ilkesi yer almasına rağmen eşitlik anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimseniyor, hayata geçiriliyor, ayrımcılığın ve cinsiyetçiliğin önü kesiliyor mu?

İş Kanunu'nda 50 ve daha fazla çalışanı olan özel sektörün, iş yerlerinde yüzde üç, kamuda ise yüzde dört engelli birey çalıştırması zorunlu. Sorumlu kurumsal vatandaşlık bilinciyle hareket edilse de engelli çalışanlar, kariyer gelişimi programlarına dâhil ediliyorlar mı, yoksa kanuna uymak için sadece belli pozisyonlar için mi işe alınıyorlar? Peki, görünmeyen engeller ÇEK programları kapsamına alındı mı? İnsanların çeşitli sağlık sorunları, öğrenme güçlükleri, nöro-farklılıkları olabiliyor. Çalışanlar, durumlarını paylaşabilecekleri güveni hissedebiliyorlar mı? Yoksa işlerini kaybetmemek, alay edilmemek ve dışlanmamak için kendilerini gizlemek zorunda mı bırakılıyorlar? Şirketlerimiz dünyaya açılırken çok uluslu ekiplerde kültürel farklılıkların yönetimi stratejik bir konu olarak görülüyor mu? Din ve mezhep farklılıklarının ÇEK'e nasıl entegre edileceği biliniyor mu? Yoksa ÇEK sadece "kadın" konusuyla mı sınırlı tutuluyor?

Çevreye duyarlılık ve "green washing"

Şirketlerin ÇEK iletişimi artarken, sürdürülebilirlik gibi hem ülkemiz hem de kuruluşlar için hayati önem taşıyan bir alanda yaptığımız hataları tekrarlama riskiyle karşı karşıya olduğumuzu fark ettim. Örneğin sürdürülebilirlik ekonomik, çevresel ve sosyal bileşenlerden oluşmasına rağmen, pek çok kuruluş tarafından sadece çevreyle ilgili bir kavram olarak ele alındı. Oysa üç temel unsuru da kapsayan bir yaklaşım gerekiyordu. Çevreye duyarlılık ise şirketler arasında neredeyse bir yarışa dönüştü. Sözlüğümüze yeşil aklama (greenwashing) gibi yeni terimler de eklendi. Yeşil aklama, bir kuruluşun çevresel etkileri konusunda tüketicileri yanıltması ve kendini gerçekte olduğundan daha çevre dostu olarak göstermesi anlamına geliyor. Benzer bir yaklaşımı kadın dostu olduğunu iddia eden şirketlerde de görebiliyoruz. ÇEK'in içinin boşaltılmaması için;

1- "Mış" gibi yapmamaya, gerçeklere ve aksiyona dayanmayan aşırı iletişime dikkat etmeliyiz.

2- ÇEK'i iş gücünde çeşitliliğin artırılması ve tüm çalışanların potansiyelini en üst seviyeye çıkartan katılımın sağlanması için kapsamlı bir organizasyonel ve yönetimsel süreç olarak ele almalıyız.

3- Bütünsel yaklaşmalı ve ÇEK'i sadece kadın konusuyla sınırlamamalı, diğer farklılıkları da kapsamalıyız.

* Headline Diversity Kurucusu

Yılda 3 milyon kişi iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybediyor

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) yeni tahminlerine göre, her yıl yaklaşık üç milyon işçi iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybediyor. Bu rakam, küresel olarak çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasında süregelen zorlukların altını çiziyor. Toplamda 2,6 milyonu bulan işle ilgili ölümlerin çoğu, işle ilgili hastalıklardan kaynaklanıyor. Analize göre, iş kazaları 330 bin kişinin hayatını kaybetmesine neden olurken, dolaşım hastalıkları, kötü huylu neoplazmlar ve solunum yolu hastalıkları işle ilgili ölümlerin ilk üç nedeni arasında yer alıyor. Bu üç kategori birlikte, işle ilgili toplam ölümlerin dörtte üçünden fazlasına katkıda bulunuyor.

ILO'nun "A Call for Safer and Healthier Working Environments" (Daha Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamları için Bir Çağrı) başlıklı yeni raporunda yer alan yeni veriler, 27-30 Kasım tarihlerinde Sidney kentinde düzenlenen 23. Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi'nde açıklandı.

Rapor, işle bağlantılı ölümlerin eşit olmayan bir şekilde dağıldığını ve erkek ölüm oranının (iş gücündeki her 100 bin kişide 108,3) kadın oranından (her 100 bin kişide 48,4) önemli ölçüde daha yüksek olduğunu gösteriyor. Asya ve Pasifik bölgesi, bölgenin iş gücünün büyüklüğü nedeniyle en yüksek işle bağlantılı ölüm oranına (küresel toplamın yüzde 63'ü) sahip.

Tarım, inşaat, ormancılık ve balıkçılık ile imalat en tehlikeli sektörler olarak öne çıkıyor ve yılda 200 bin ölümcül yaralanmaya yol açıyor. Bu da tüm ölümcül iş kazalarının yüzde 60'ından fazlası anlamına geliyor. Dünya genelinde her üç ölümcül iş kazasından biri, tarım çalışanları arasında meydana geliyor.

İşe bağlı ölümlerin yarattığı küresel trajediye ek olarak ILO, dünya çapında 395 milyon işçinin ölümcül olmayan iş kazalarına maruz kaldığını, bunun da işçilerin sağlığına zarar verdiğini ve işe devamsızlığa neden olduğunu tahmin ediyor.

ILO Yönetim Kurulu, 2024-2030 yılları için kabul edilen Küresel İş Güvenliği ve Sağlığı Stratejisi'nin ölümleri azaltmak için küresel çapta uygulanması için çağrıda da bulundu.

"İş yerimde tacize ve şiddete yer yok!"

Yanındayız Derneği, Friedrich Naumann Vakfı'nın (FNF) desteği ile yürüttüğü "İş Yerimde Tacize ve Şiddete Yer Yok!" projesi ile Türkiye'nin 7 bölgesinden binin üzerinde tekstil işçisi ile toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri gerçekleştirdi. Farkındalık eğitimleri ile özellikle erkekler bilinçlendirilerek, iş yerlerinde toplumsal cinsiyete dayalı taciz ve şiddeti önlemek hedeflendi.

İlk fazı 2022 yılında tamamlanan ve Haziran-Kasım 2023'te ikinci fazı devam eden projenin kapanış toplantısı 10 Kasım 2023 tarihinde yapıldı. Proje kapsamında Türkiye'nin 7 bölgesini temsilen belirlenen illerde 10 tekstil üreticisinde yer alan mavi yakalı çalışanlar projenin hedef kitlesini oluşturdu. Projenin amaç ve kapsamı doğrultusunda belirlenen iller; İzmir, Ordu, Batman, Adana, İstanbul, Eskişehir, Hakkâri ve Sakarya olarak seçildi. Böylece çalışmanın 7 farklı bölgedeki illeri kapsamasıyla daha da değerli olması amaçlandı.

Belirlenen şehirlerdeki tekstil şirketlerindeki 1291 mavi yaka çalışan, proje eğitimlerine dâhil oldu. Proje amacı doğrultusunda çalışanlara, eğitimler öncesi ve sonrasında algı anketleri uygulandı. Taciz ve şiddet farkındalığına yönelik hazırlanan anketlere 1140 çalışan katıldı ve örneklemin yüzde 54'ünü erkekler, yüzde 46'sını kadınlar oluşturdu.

YAPAY ZEKÂ VE GPT İLE GELECEĞİN İNSAN KAYNAKLARINA BİR YOLCULUK

Çiler Ay*
py@peryon.org.tr

Yapay zekânın büyük dönüştürücü etkisi, artık herkes için tartışma konusu olmanın çok ötesine geçti ve birçok uygulama alanında bir gerçeklik olduğu kabul edildi. İlk uygulama alanları; müşteri hizmetleri, satış ve pazarlama, müşteri edinimi gibi müşteri etkileşimine dayalı alanlar olsa da, bugün özellikle diyalogsal yapay zekâ teknolojilerinin insan kaynakları alanında sunduğu potansiyel ön plana çıkıyor.

İnsan kaynakları alanındaki motivasyon, müşterilere hizmet veren iş birimlerinin yapay zekâ teknolojilerine yönelmesinin arkasındaki temelden çok da farklı değil. Müşteriye dokunan deneyimlere benzer şekilde, insan kaynakları tarafında da temel amaç, iç müşteriler olan çalışanların memnuniyetini artırmak, risklerin doğru yönetildiği ve verimliliğin artırıldığı bir insan kaynakları yönetimi sağlamak. Yapay zekâ teknolojisinin insan kaynakları yöneticilerinin gündeminde sağlam bir yer bulmasını hızlandıran önemli bir faktör de, son bir yıldır birçok kişi için yapay zekâ kavramının karşılığı haline gelmiş olan GPT teknolojisindeki gelişmeler oldu. Üretici yapay zekâ ve diyalogsal yapay zekâ teknolojilerinin birlikte kullanıldığı ve ChatGTP ile popülerlik kazanan GPT teknolojisi, insan kaynaklarının daha verimli yönetilmesi, çalışanların daha mutlu olması ve insan kaynakları alandaki risklerin minimize edilmesi açısından çok ciddi bir potansiyel sunuyor.

Örneğin, yeni başlamış bir çalışanın şirket kuralları ile tanıştırılması, şirket kültürüne adapte edilmesi ile ilgili yapay zekâ tabanlı sanal asistanlar kullanılıyor. Burada çalışana her zaman destek olacak, sorularını yanıtlayacak, onu bilgisayarı, erişeceği temel sistemler, telefonu, yemek, servis gibi ana konularda destekleyecek, sorularını yanıtlayacak bir sanal yapay zekâ ve GPT teknolojisinin yapabileceklerinden insan kaynakları alanını uçtan uca göz önüne alarak söz etmek istiyorum. Bir çalışanın işe alımından başlayalım.

İşe alımın geleceği: Yapay zekâ ve insan iş birliği

İşe alım sürecinde çok sayıda operasyonel görev olduğunu biliyoruz. Başvuruların alınması, başvuru süreci boyunca adayların asiste edilmesi, randevuların verilmesi, adayın ilk görüşmesinin sonucunu öğrenmesi ve sonraki randevuların iletişiminin yapılması gibi adımlar, yapay zekâ tabanlı bir sanal asistan tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreçte elbette, insanın mutlaka döngüde yer alması önemli. Ancak hiper otomasyon çağında yaşadığımız da bir gerçek. Otomatize ettiğimizde sürecin geneline katkı sağlayan, verimliliği artıran, sonuçları iyileştiren her noktanın otomatize edilmesine "hiper otomasyon" diyoruz. Bunun, insan kaynakları alanında da önemli bir trend olduğunu görüyoruz. Ancak insanın döngüde kalmasını gözden kaçırmamak; sanal asistanın tasarımında adaylara her zaman bir insanla görüşme şansınınverilmesi gerekiyor.

GPT ile çalışanlara 7/24 anında destek

Bunun ötesinde, şirkete tüm çalışanları için oluşturulan bir insan kaynakları destek asistanının kattığı değeri, bizzat yaşıyoruz. Özellikle bankalar, sanayi şirketleri, çok sayıda mağazası olan perakende kuruluşları veya farklı sektörlerden büyük kurumsal yapılarda insan kaynaklarına sorulacak sorular gerçekten çok geniş bir skalada yer alıyor. "Kaç gün iznim kaldı, şirketimizde taşınma izni uygulaması var mı, vize için istenen şirket evraklarına nereden ulaşabilirim, işe kot pantolon ile gelebilir miyim?" gibi onlarca hatta yüzlerce sorunun otomatik şekilde 7/24 yanıtlanabiliyor olması hem çalışanları hem de insan kaynakları ekiplerini çok rahatlatıyor. Bu noktada GPT teknolojisi de sanal asistanları daha geniş kapsamlı, daha akıllı hale getiriyor ve aynı zamanda daha hızlı ve kolay oluşturulmasını sağlıyor. Örneğin şirketin insan kaynakları yönetmelikleri ve uygulamalarının olduğu dokümanlar, GPT teknolojisi ile hazırlanmış bir asistan için bilgi kaynağı olabiliyor. GPT sistemiyle bu bilgi kaynağı entegre edildiğinde

*CBOT Kurucu Ortağı

asistan, çalışanların sorularını bu bilgi kaynaklarına göre cevaplıyor. Böyle bir modelde, şirketin gündemine gelen yeni konularla sistemi eğitmeniz gerekmiyor, kurduğunuz sistem daha az çaba ile sürekli yaşayan bir sistem haline geliyor.

Eğitim asistanlarıyla çalışan gelişiminde dönüşüm

İnsan kaynaklarının önemli bir alanı olan eğitim konusunda da GPT teknolojisi ile oluşturulmuş asistanların yapabilecekleri çok etkileyici. Çalışanların her türlü gelişim adımında, bir eğitim asistanı tarafından desteklenmesinin önemli bir fark yaratacağını düşünüyorum. Eğitim programının belirlenmesi, eğitimle ilgili sorular, eğitim materyalleri, sertifikalar gibi konular bir yapay zekâ tabanlı asistan ve insan iş birliği modeli ile iyileştirilebilir. GPT teknolojisi ile veri tabanlarının bir asistanla entegre edilmesi ile çalışanların gelişimi sürekli desteklenebilir. Eğitim profesyonelleri de tüm operasyonel, basit, sık tekrarlanan görevlerden kurtulup daha stratejik, planlama içeren ve insan katma değerinin değerli olduğu süreçlere odaklanabilirler.

Sanal asistanlarla kişiselleştirilmiş çalışan memnuniyeti

Söz etmek istediğim bir diğer alan çalışan memnuniyeti. Sanal asistanlar, çalışan memnuniyeti anketlerinin yapılması için de aslında çok uygun araçlar. Anketlerin bir asistan ile diyalogsal bir arayüz üzerinden yapılması, çalışan için de daha kolay ve insani bir deneyim sunuyor, böylece katılımın artmasını sağlıyor. Bu noktada kişiselleştirilmiş deneyime vurgu yapmak önemli. Sözünü ettiğim tüm deneyimlerde olduğu gibi, memnuniyet konusunda da çalışanın kim olduğunu bilerek ona özel bir anket sunulabiliyor. İnsan kaynakları söz konusu olduğunda, her adımda çalışanın tanınması kritik elbette. Çalışanın bölümü, unvanı, deneyimi gibi parametrelerle farklılaştırılmış anketlerin ötesinde anket sonuçları, iletişiminin de yine kişisel bir şekilde iletişiminin yapılması mümkün. Ayrıca çalışanların herhangi bir durumda insan kaynakları bölümüne aktarmak istedikleri konuları, bir sanal asistana yazmaları, böylece iletişimde kendilerini daha rahat hissetmeleri sağlanabiliyor.

Tüm bu süreçler kadar çalışanın şirketten ayrılma sürecinin de doğru yönetilmesi önemli. Bir şirketin bu noktadaki yaklaşımı ile fark yarattığını düşünüyorum. İşten ayrılma veya emeklilik konuları da çalışanların sorular sorduğu ve yardıma ihtiyaç duyduğu süreçler. Bu noktada, yine insan desteğini döngünün içinde tutarak ve gerekli konuları otomasyon ile çözerek çok verimli süreçler tasarlanabilir. Böylece çalışanlar, şirketten ayrılırken de doğru tasarlanmış, çalışanı ve insan kaynağı ekiplerini yormayan, her iki taraf için de doğru iletişimle yürütülen bir işten ayrılma süreci yaşanmış olur.

İnsan kaynakları alanında, yapay zekâ ve GPT gibi teknolojilerin fayda sağlayacağı alanları düşünürken, insan kaynakları süreçlerini uçtan uca düşünmekte fayda var. Bu alandaki kullanımlar, iki yönlü bir etki sağlayarak şirketin söz konusu teknolojiden iki kez faydalanmasına olanak tanıyor. Hem insan kaynakları ekiplerinin hem de çalışanların daha verimli çalışması, yaptıkları işten mutluluk duyması ve şirkete bağlı kalmalarını destekliyor. Ayrıca risk yönetimi açısında bakacak olursak; tüm süreçlerin kayıt altına alınması, doğru raporlanması, hata oranlarının düşürülmesi ve bir şirketin en önemli risklerinden biri olan değerli insan kaynağını kaybının önüne geçilmesi, önemli kazanımlar.

Yeni çağın yeni fırsatları, bizlere insan kaynakları alanında çok geniş kapılar aralıyor. Sektörün teknoloji odağındaki dönüşümünün mimarları da bu kapıları görenler ve bu kapılardan geçmeyi cesaretle başaranlar olacak.

Şirketlerin yüzde 59'u yılda bir, yüzde 33'ü iki, yüzde 8'i ise üç kez ve üzerinde ücret artışı planlıyor

PERYÖN, yeni yıl yaklaşırken, iş dünyasının sıcak gündemi olan ücret artış ve yan haklar trendlerinin konuşulduğu özel bir webinar düzenledi. Ücret artışlarının ve yan haklardaki trendlerin çalışma hayatına, çalışana ve işverene etkisinin incelendiği webinar'da çarpıcı veriler paylaşıldı.

PERYÖN, 2024'e kısa bir süre kala, iş dünyasının en önemli gündemi olan ücret artışları ve değişen yan hak trendleri ile ilgili özel bir webinar düzenledi.

Moderatörlüğünü 100sClub Kurucu Ortağı Burcu Erol'un üstlendiği "Ücret Artışları ve Yan Haklardaki Trendler" başlıklı webinar'da konuşmacı olarak Mehmet Koçak Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Koçak ve MERCER Türkiye ve Doğu Akdeniz CEO'su Dinçer Güleyin yer aldı.

2023'te şirketlerin yüzde 67'si iki kez ücret artışı yaptı

Dinçer Güleyin, MERCER araştırmalarından hareketle ücret artış ve yan hak trendlerini, geçmiş yıllarla kıyaslayarak gelecek yıl beklentileri açısından değerlendirdi.

Güleyin'in, yaptığı analizde şu bilgilere yer verdi: "Şirketlerin 2022'de yüzde 63'ü, 2023'te ise yüzde 67'si yılda iki kere çalışan ücretlerine zam yaptı. Yıl içinde üç veya daha çok kez zam yapanların oranı, 2022'de yüzde 34, 2023'te ise yüzde 26 idi. 2024'e baktığımızda ise şirketlerin yüzde 59'unun yıl içerisinde bir kez, yüzde 33'ünün iki kez, yüzde 8'inin ise üç kez veya üzerinde ücret artışı yapmayı planladığını görüyoruz. Elbette bu oranlar, bugünden bakılınca görülen değerler."

İkinci ve üçüncü zam için temmuz öne çıkıyor

Güleyin, şirketlerin yüzde 79'unun ocak ayında zam yapmayı planladığını ve bu oranın, 2023 ile aynı olduğunu vurguladı. "Önümüze çıkan değişik bir veri, şirketler bu yıl ikinci veya üçüncü zam için temmuz ayını tercih etmişti. Bu yaklaşıma sahip olan şirket oranı gelecek yıl yüzde 32'ye düşecek" diyen Güleyin, ücret skalaları için de şu saptamayı yaptı:

"Genel olarak Avrupa ülkelerinde üniversiteden yeni mezunlar ile genel müdür ücretleri arasındaki fark daha azken, Orta Doğu ülkelerinde bu farkın daha fazla olduğunu görüyoruz. Türkiye'de bu makas kapanmaya devam ediyor. 2021'de bu fark 17 kat seviyesindeyken, 2023'te 13 kata kadar düşmüş durumda."

"Yetenek ve beceri bazlı ödüllendirme sistemleri ön plana çıkıyor"

Ödüllendirmenin enflasyonist bir ortamda her zamankinden daha da kritik bir şekilde odak noktası haline geldiğine dikkat çeken Güleyin, "Geleneksel ücret yaklaşımları ve ödüllendirmeler, ihtiyacı karşılamıyor. Bu yaklaşım yerini yeteneklerin ve becerilerin ödüllendirilmesi yaklaşımına bırakıyor. Yeteneklerin, becerilerin ölçümlenerek ödüllendirilmesi ile ihtiyaç duyulan becerileri öne çıkartmak, bu yolla da yeteneği elde tutmak ön plana çıkıyor. Kısa vadeli teşvikler, uzun vadeli teşvikler, farklı ücret politikaları, yüksek potansiyelli çalışanlara yönelik daha rekabetçi ücret politikası, destekleyici İK politikaları, döviz bazlı ücret politikası uygulamaları bu anlamda dikkat çekiyor" dedi.

"Asgari ücret zam oranı bekleniyor"

Mehmet Koçak Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Koçak ise konuşmasında asgari ücret artışı üzerinde durdu. Koçak konuşmasında şu ifadelere yer verdi:

"Ocak ayında başlayacak toplu iş sözleşmeleri için, henüz daha sendikalardan toplu iş sözleşmesi teklifi gelmedi. Çünkü taban ücret olan asgari ücrete yapılacak zam oranı bekleniyor. Eğer toplu iş sözleşmesinin olduğu kurumda asgari ücrete bağlı bir sistem varsa pek sorun yaşanmıyor. Yeni yapılacak toplu iş sözleşmelerinde de sendikalar şu anda oran açıklandıktan sonra görüşmelerini başlatmaya hazırlanıyorlar."

Yemek kartlarıyla ilgili düzenleme kritik önem taşıyor

Yemek kartlarının sadece yemek için kullanılması gerektiğini belirten Koçak, "SGK, yemek kartları ile yemek harici alışveriş yapıldığını tespit ederse işletmelere fark matrahları çıkaracak. Bunu tüm iş dünyasına duyurmuş olalım. Yeni dönemde, bu konuyla ilgili bir çalışma yapılıyor. İnsanların marketten yiyecek alabilmesi mümkün ama yemek harici kalemlerde alışveriş yapılamayacağı şeklinde bir düzenleme bekleniyor. Devletin gelir kaybının azaltılması açısından da faydası olacak bir uygulama olacağını düşünüyorum. İlgili sektöre de marketlerde yemek kartlarıyla alışverişin önünün açılması fayda sağlayacaktır" dedi.

"Ücret Artışları ve Yan Haklardaki Trendler" webinarı kaydı, PERYÖN Youtube kanalından izlenebilir: https://tinyurl.com/4ex7yww6

FERİDE DÜZDURAN GÜNDÜZ

MUSTAFA BAŞTAŞ

ÜLKER DAY

ÇALIŞANLARIN BİRİNCİL ÖNCELİĞİ, EŞİT VE ADİL ÜCRETLENDİRME

PERYÖN, çalışma hayatında yan haklar ve değişen çalışan beklentilerinin nabzını tuttu. Moderatörlüğünü Sodexo Avantaj CHRO'su ve PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Feride Düzduran Gündüz'ün üstlendiği webinarda, çalışanlar açısından adil ve eşit ücretlendirilmenin, ödüllendirilmenin birincil öncelik olduğuna vurgu yapıldı.

PERYÖN, yeni yıl yaklaşırken, yetenekleri elde tutmanın giderek zorlaştığı çalışma hayatında değişen çalışan beklentilerinin ve yan hak trendlerinin gündemini tuttu. Moderatörlüğünü Sodexo Avantaj CHRO'su ve PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Feride Düzduran Gündüz'ün üstlendiği webinar'da konuşmacı olarak, Mehmet Koçak Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, İş ve Sosyal Güvenlik Danışmanı Mustafa Baştaş ve PwC Türkiye Şirket Ortağı Ülker Day yer aldı.

PwC Türkiye Şirket Ortağı Ülker Day, konuşmasında dünyada ve Türkiye'de değişen çalışan beklentileri ve yan hak trendlerine ilişkin araştırma sonuçlarını paylaşarak şu mesajları verdi: "Önümüzdeki dönemde çalışan beklentilerinde birkaç gündem dikkati çekiyor. Bunlardan biri, artan yaşam maliyetlerinin yönetilebilmesi. Amaç, eşitlik, çeşitlilik, esneklik gibi diğer değerlerin de yan hak gibi olmazsa olmazlar arasına girdiğini görüyoruz. Önümüzdeki dönemde de insan kaynakları profesyonellerinin projeleri arasında işin amacına, sosyal sürdürülebilirliğe ve esnekliğe yönelik daha fazla yan hak çalışması yer alacak. Dünya çapında 50 bin, Türkiye'den 1000'e yakın çalışanın görüşlerini aldık. Çalışanlar, 'Geleceği düşündüğünde senin için birincil öncelik ne?' sorusuna adil ve eşit ücretlendirilme, ödüllendirilme yanıtları verdi. Bu talepleri, işte anlam bulmak, kendi olabilmek, kendini ifade edebilmek, istediği yerden çalışabilme esnekliği gibi diğer beklentiler takip ediyor."

"2030'da iş gücünün yüzde 35'i Z jenerasyonu olacak"

Araştırmaların 2025-2027 yılları arasında bugünkü iş gücünün yaklaşık yüzde 75'inin Y jenerasyonu olacağını, 2030'a gelindiğinde de Z kuşağının yüzde 35'lere tırmanacağını belirten Day, "Bu jenerasyonun beklentilerini karşılayabilmek için şimdiden gerekli uygulamaları hayata geçirebilmek önemli. Z kuşağı için ücrete ek olarak, onları gelişime yönlendiren ve anlam buldukları işlerin öncelikli olduğunu görüyoruz. Ödüllendirme ve ücretlendirmenin adil yapılmadığını düşünen çalışanların bağlılıklarının azaldığı da göz ardı edilmemeli" dedi.

"Yan haklar, işveren maliyetlerini artırmadan çalışanın refahını artırıyor"

Mehmet Koçak Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, İş ve Sosyal Güvenlik Danışmanı Mustafa Baştaş ise yan hak uygulamaları konusunda hukuki bilgilendirmelerde bulundu. Baştaş şunları vurguladı: "Çalışanlara tanınan sosyal haklar, artan yaşam maliyetlerinin çözümü için çok iyi bir yöntem. Yan haklar, işveren maliyetlerini artırmadan çalışanın yaşam düzeyini yükseltme olanağı sağlıyor. Giderlerin kontrollü yönetiminin önemli olacağı 2024'e girerken, şirketler tarafından yan haklar ve sosyal yardımlara ağırlık verileceği, buna ilişkin düzenlemeler yapılacağı kanaatindeyiz. Günümüzde özellikle gıda fiyatlarındaki artıştan sonra, günlük yemek desteği ücretlerinde artışa gidilmesi gerektiğini düşünüyoruz. Bugün artık günde 170 TL'ye bir çalışanın günlük yemek ihtiyacını karşılaması beklemek mümkün değil. Sağlıklı beslenemeyen bir çalışan, verimli çalışamaz ve hastalanır. Bugün hastalanan her çalışanın faturasını devlet ödüyor. Çalışanın beslenme hakkından tasarruf yaparak devlet aslında kendine daha fazla külfet yüklüyor."

"Yemek kartları ile ilgili yeni bir düzenleme yok"

Sodexo Avantaj CHRO'su ve PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Feride Düzduran Gündüz ise, yemek kartlarına ilişkin düzenleme getirilmesi iddialarına ilişkin şu açıklamayı yaptı: "Yemek kartlarının marketlerde kullanılmasıyla ilgili bize çok soru geliyor. Burada yeni bir düzenleme yok. Yemek kartları, sektörün varoluşundan beri yemek ve gıda alışverişi için kullanılabiliyor. Bu uygulamada herhangi bir değişiklik bulunmuyor."

ZEYNEP EMBEL
Atos Müşteri Hizmetleri A.Ş.
İK Direktörü

İK profesyonelleri, değişimi doğru okumak zorunda

2023 yılında İK dünyasının en fazla ilgilenmek durumunda kaldığı ilk beş konu ne oldu?
2023 yılında İK dünyası, global belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik konjonkturün yakından takibi ekseninde konularını ele aldı. Bu çerçevede; yeteneği yakalamak, doğru tespit etmek ve iyi bir çalışan deneyimi yaratmak listenin en başında yer aldı. İkinci başlık ise Yukarıdaki maddeye ek olarak Z kuşağının anlaşılması ve doğru yönetilmesi de gündemdeydi. İK birimleri, Z kuşağının dilini bilmeden, bağ kurmadan herhangi bir strateji oluşturmanın neredeyse imkânsız olacağı gerçeğini net bir şekilde gördü.

Teknolojik dönüşüm, hem IK süreçlerini yeniden yapılandırıyor hem de şirketlerin geleceklerini şekillendiriyor. Bu noktada değişimi doğru okumak için İK ekiplerinin yüksek bir öncelikle teknolojik okuryazar olma gerekliliği kendini iyiden iyiye gösterdi. Bir diğer başlık da çalışma modelleri, ev - ofis çalışma dengesi, özel ev alanı içerisinde iş yapma dilemması oldu.

2024 yılında İK trendleri ne olacak, beş madde ile sıralar mısınız?
2024'de yukarıda belirtmiş olduğum maddeler önemlerini korumaya devam edecekler. Ek olarak eşitlik, kapsayıcılık ve farklılıklara saygı konusu şirketlerin DNA'larına daha da fazla kodlanıyor olacak ve İK'nın rolü kritik ve stratejik bir hal alacak. Sosyal sorumluluk konuları, bu alanlarda aktif rol alan, inisiyatif geliştiren, ekiplerini dahil eden ve yol gösteren İK'lar fark yaratacak.

İK dünyasında dijitalleşme, en çok hangi işlerinizi etkiledi? İlk üçü yazar mısınız?
İşe alım süreçlerinden, eğitimlere, wellbeing aktivitelerinden mentorlük çalışmalarına birçok İK domine alan dijitaleşse de; İK'ların olması gereken şefkatli, ulaşılabilir ve yüz yüze iletişime açık yapısının korunması da dijitalleşme sürecinin bir nevi panzehiri olarak hayatımızda yer alıyor.

4-2024 yılında dijitalleşme, en fazla hangi iş alanlarında kullanılacak. İlk üçü yazar mısınız?
- Pazarlama
- Lojistik
- Eğitim

MURAT YÜKSEL
L'Oréal Ülke
İK Direktörü

Çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık odaklanmamız gereken konular

2023 yılında İK dünyasının en fazla ilgilenmek durumunda kaldığı ilk beş konu ne oldu?
Pandemi sonrası iş dünyasının adaptasyonu, yetenek yönetimi ve gelişimi, çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık stratejileri, esnek çalışma modelleri, iş gücü analitiği ve çoklu kriz ortamında organizasyonların ve çalışanların ekonomik ve sosyal anlamda sağlıklı bir şekilde ilerlemelerini sağlamak olarak sıralanabilir. İş gücü dinamiklerindeki değişiklikler ve teknolojik gelişmeler, İK profesyonellerini bu konulara odaklanmaya yönlendirdi. Özellikle 2023 yılında yaşanan ülkeyi ilgilendiren deprem gibi sosyal konular da insan odağının ve bütünsel iyi olma halinin önemini bir kez daha hatırlattı.

2024 yılında İK trendleri ne olacak, beş madde ile sıralar mısınız?
Çoklu kriz ortamının devam edeceğini ön görerek bir süre daha yeni nesil ücret ve yan haklar modelleri ve yetenek kazanımı ve tutundurma konularını konuşacağız. Bununla beraber yeni nesil liderlik konuları, teknoloji ve organizasyon kültürü ilk beşin içinde olacaktır. Ayrıca çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılığın da ana felsefe olarak tüm bu konuların özünde olacağına inanıyorum.

İK dünyasında dijitalleşme, en çok hangi işlerinizi etkiledi? İlk üçü yazar mısınız?
İK dünyasında dijitalleşme, özellikle insan kaynakları yönetimi, yetenek kazanımı ve performans yönetimi gibi işlevleri etkiledi. Bunlara örnek, İnsan kaynakları otomasyonu (HRIS), yapay zekâ destekli yetenek yönetimi sistemleri ve çevrimiçi eğitim ve gelişim platformları diyebiliriz. Bu dijitalleşme, iş süreçlerini iyileştirmeye ve verimliliği artırmaya yönelik bir dönüşümü beraberinde getiriyor.

2024 yılında dijitalleşme, en fazla hangi iş alanlarında kullanılacak, İlk üçü yazar mısınız?
Özellikle üretken yapay zekânın hayatımıza hızlı girişi ile veri analitiği, FinTek ve e-ticarette kullanılacağını düşünüyorum.

Deniz Ulaş Özden*
py@peryon.org.tr

Dijitalleşmeyle gelen risk: SİBER GÜVENLİK VE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

İK profesyonelleri, birçok alanda olduğu gibi, şirketlerin karşı karşıya olduğu en önemli risklerden biri haline gelen siber güvenlik konusunda da çok önemli bir rol oynuyor. Bu rolleri doğru bir şekilde yerine getirerek şirketlerin siber güvenlik risklerini azaltmaya ve siber güvenlik duruşlarını güçlendirmeye de yardımcı oluyorlar. Peki, bunu nasıl yapacaklar?

Son dönemde teknolojinin hızla gelişmesiyle, başta iş hayatımız olmak üzere, hayatımızın her alanında dijitalleşmenin etkilerini daha yoğun bir şekilde hissediyoruz. Bu değişimin pek çok olumlu etkisi olmakla birlikte, yönetmemiz gereken risklere siber tehditler de eklendi. Siber güvenlik günümüzde, şirketlerin karşı karşıya olduğu en önemli risklerden biri haline geldi. Artık organize bir suç haline dönüşen siber saldırılar, şirketlerin itibarını, finansal durumunu ve hatta varlığını ciddi şekilde tehdit ediyor.

Siber güvenlik, bilgi sistemleri departmanlarının sorumluluğu olarak düşünülse de, risk yönetimi konusunda kurumlarda lider konumda olan insan kaynakları departmanı da şirketlerin siber güvenlik politikalarının belirlenmesi, hayata geçirilmesi ve bilgi sistemleri departmanının desteklenmesinde önemli bir rol oynuyor. Kurumun olası siber güvenlik risklerini azaltmaya ve siber güvenlik altyapısını güçlendirmeye yardımcı olmak için insan kaynakları departmanın üstlenebileceği ana başlıkları şöyle sıralayabiliriz.

Eğitim

İK'nın siber güvenlikteki en önemli rollerinden biridir. Kurumun ve çalışanların dijital varlıklarının ve itibarlarının korunabilmesi, iş sürekliliğin kesintisiz devam etmesi, her ne kadar BT'nin sorunluluğu olarak görünse de tüm süreç çalışanların siber güvenlik farkındalığının artmasıyla başlar. Bu sebeple IK, çalışanların siber tehditlere karşı kendilerini ve çalıştıkları kurumu nasıl koruyabilecekleri anlayabilmeleri için düzenli olarak aşağıdaki konuları içeren siber güvenlik farkındalık eğitimleri düzenlemelidir.

- Siber güvenlik nedir?
- Parola güvenliği.
- E-posta güvenliği
- Kablosuz ağ güvenliği
- Mobil cihaz ve uygulamalar güvenliği
- Güvenli internet kullanımı
- Sosyal medya güvenliği
- Dosya paylaşım, bulut ve hak ihlalleri
- Hassas verilerimizi nasıl korumalıyız?
- Güvenli uzaktan çalışma yöntemleri

Departmanlar arası iş birliği oluşturma

İK, BT ile çalışarak içeriğinde; siber farkındalık, siber risk değerlendirmesi, siber olaylara müdahale aşamalarını içeren daha etkili bir siber güvenlik aksiyon planı geliştirilmesini sağlamak için öncü olmalıdır. Bu süreçte BT departmanı da siber güvenlik konusundaki uzmanlığını ve bilgisini İK ile paylaşarak, çalışanların siber tehditlere karşı daha iyi hazırlanmasını sağlayabilir.

Siber güvenlik kültürü yaratma

Siber güvenlik kültürü, çalışanların siber güvenliğin önemini benimsediği ve siber tehditlere karşı aktif bir rol oynadığı bir çalışma ortamını ifade eder. İK, siber güvenlik kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynar, çalışanlara siber güvenlik sorumluluklarını hatırlatmak ve onları siber tehditler konusunda bilinçlendirmek için çalışır.

Bu kapsamda çalışanlara siber güvenlik önemini hatırlatmak için düzenli olarak iletişim çalışmaları yürütülmesi, ödül ve teşvik politikalarının oluşturulması yine IK'nın liderliğinde gerçekleştirilmelidir.
Siber güvenlikteki rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için IK profesyonellerine,

- Siber güvenlik konusundaki bilgi ve becerilerini geliştirmek için eğitim almaları,
- Şirketlerinin siber güvenlik risklerini ve hedeflerini anlamaları,
- BT departmanı ile daha sıkı bir iş birliği yapmaları,
- Çalışanlar arasında siber güvenlik farkındalığını artırmak için daha sık iletişim çalışmaları yürütmelerini öneriyoruz.

*Elcore Siber Güvenlik Global Ürün Grup Müdürü

Çok Çalışıyoruz: Hayalsiz Yaşayan Beyaz Yakalılara Kişisel Özgürlük Rehberi

Ceren Burak*
py@peryon.org.tr

Kurumsal hayatta önünde sonsuz seçenek olduğunu, kariyer basamaklarını birer ikişer çıkacağını, plazanın en üst katında iklimin daha ılıman olduğunu sanan beyaz yakalı dostum. Elindeki grande kahveyi yavaşça yere bırak, çünkü işler bir süredir düşündüğün gibi gitmiyor. Yine de şanslı günündesin. Kurumsal hayatı her yönüyle tanıyan Erdem Aksakal'ın Doğan Kitap'tan çıkan "Çok Çalışıyoruz: Hayalsiz Yaşayan Beyaz Yakalılara Kişisel Özgürlük Rehberi" adlı kitabı, gittikçe bulanıklaşan bu yolda sana rehber olsun diye yazıldı.

Kurumsal kelimesinin TDK'da kelime anlamı, "değişik birim ve fonksiyonlarıyla bir kurumun niteliklerine tam anlamıyla sahip olan" demek. Ben hiç kelime anlamı ile kullanıldığını duymadım. Daha çok, her yeni mezunun kendini güvende hissetmek için yer almak istediği devasa yapıları anlıyoruz. Zamanında yatan maaş, yemek kartı, en üstten ödenen sigorta primleri ve her çalışanın en doğal hakkı olan emeklilik... İş hayatı en basit hali ile bunlardan ibaret iken, kim, ne zaman bu kadar karmaşık hale getirdi bilmiyoruz? Havalı yaka kartları, dizüstü bilgisayarlar, ergonomik bilgisayar koltukları, yeni açılan kafede yenilen Uzakdoğu esintili öğlen yemekleri, en karmaşığından ısmarlanan adına özel take away kahveler, toplantılar, grafikler, hedefler... İşte şimdi daha renkli oldu. Kurumsal hayat, tekdüzeliği kaldırmaz.

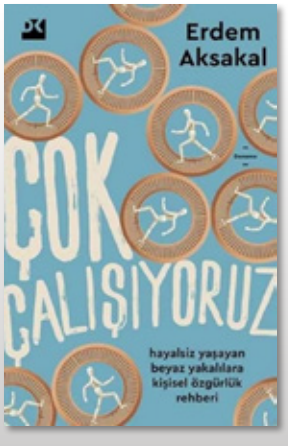
Kendini iş hayatı anlatıcısı olarak tanımlayan Erdem Aksakal, gerçekten çok iyi tanıyor kurumsal hayatı. Sanki siz çalışırken yanınızda oturmuş da her anına şahit olmuş gibi. "Bu döngünün yakıtı çalışmaktır" tespitini yapıyor. Hem de ölümüne çalışmak! İş yoksa da çalışmak, hâlâ yoksa iş yaratmak, başardıkça çalışmak, başaramadıkça daha da çok çalışmak.

"Fabrika, okul, kışla ve hastanelerin hapishanelere benzemesi tesadüf değil"

Yeni nesil çalışanları, kendi kalacakları cezaevlerini kendi elleriyle inşa eden mahkumlara benzetiyor yazar. Kaç yıl içerdeyiz ve bu sürede ne yapacağız? Bu biraz bize bağlı. Kitaba göre seçeneklerimizden bazıları şöyle:
1) Müebbet hapse razı olarak, içerideki hayatını dizayn et. Spor yap, kitap oku, çay ocağına bir bak, pazarlama ile lafla, birkaç kişiye akıl ver, sessizce gününü doldur. Bu seçenekte amaç huzur.
2) Koğuş ağalığına oyna, yani gittiği yere kadar kariyer yap. Arkanı sürekli kollaman, dişe diş mücadele etmen gereken seçenek bu. Liyakat tatlı bir mehtap gibi uzaklarda kaldı artık. Sakın kimseye sadece para ve unvan için çalıştığını çaktırma. Normal olan bu değilmiş gibi.
3) Af bekle yani emeklilik hayalleri kur. Bu gizli arzunu sakın paylaşma. Çünkü bu da çok ayıp.
4) Başka hapishaneye nakil ol, yani iş değiştir. İşte en kahramanlarımız ve cesurlarımızın seçeneği bu.
5) İş hayatının gerçeklerini reddetmeden beyaz yakalı hayatını dönüştür. Çoğumuzun seçmesi gereken seçenek bu aslında. Çünkü dışarıda iş az, aday çok, biz de çok cesur sayılmayız. O zaman oyunu kendi tarafımıza çekeceğiz. Onlar vermeyecek biz alacağız.

Kitabın devamında daha birçok seçenek sunuyor yazar bize. Hemen her satırında kendimi bulduğum, altını çizmekle bitiremediğim kitabın amacı, kurumsal hayatı bir yerden alıp başka bir yere koymak değil. Dönüşen bu çağda, her şey olması gerektiği gibi ilerliyor aslında. Ama yazarın da dediği gibi, amaç kendimizi kaybetmeden her renkten yakalı arkadaşımızla kazasız belasız çıkış yolunu keşfetmek.

Kafamızı biraz kaldırıp, seçeneklerimizin farkına vararak, aslında istersek sıyrıksız hatta güzelleşerek atlatabileceğimiz bir iş hayatımız olabileceğini anlamamız çok önemli. Neyse şu sunumu da atlatalım elbet farkına varırız.

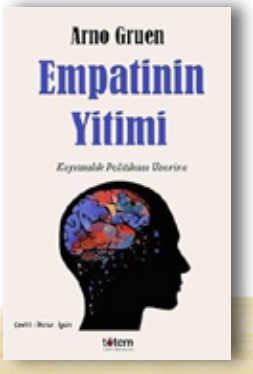


Yayınevi
Doğan Kitap
Yazar
Erdem Aksakal

*Bookinton Editörü

Empatinin Yitimi: Kayıtsızlık Politikası Üzerine

Yazar: **Arno Gruen** Yayınevi: **Totem Yayınları**
Çevirmen: **İlknur İgan**



Berlin doğumlu psikoloji profesörü Arno Gruen, ailesi ile 1936'da Nazi zulmünden kurtulmak için Almanya'dan Amerika'ya kaçtığında, henüz 13 yaşındaydı. Yazar; psikoloji alanındaki çalışmalarında çocukluk dönemi, çocuk ve aile ilişkileri ve doğuştan gelen şiddet eğilimlerinin ne kadar etkili olduğu konularına ağırlık veriyor. Empatinin Yitimi'nde, uygarlık tarihinin empati yeteneğimiz sayesinde nasıl ayakta kaldığını çarpıcı örneklerle anlatıyor.

İşletmelerde Risk Yönetimi: Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması

Derleyenler: **E. Handan Sümer Göğüş, Stephan Schöning, Helmut Pernsteiner** Yayına Hazırlayan: **Cem Tüzün**

İşletmelerde Risk Yönetimi kitabı, risk yönetimi konusunda Türkiye, Almanya ve Avusturya'daki işletmelerde risk yönetimi anlayışı ve eksikleri üzerine yoğunlaşıyor. Kitapta finansal risk yönetimi ve hizmete dayalı risk yönetimi iki ayrı başlıkta inceleniyor. Ayrıca karşılaştırmalı örnekler üzerinden ülkeler bazında konu detaylandırılıyor.

Cam Işığı Kesemez: Cam Tavan Sendromu ve Kurumsal Bağlılık Üzerine Bir Değerlendirme

Yazar: **Dr. Dilek Kaya İmamoğlu**
Yayınevi: **Hümanist Kitap Yayıncılık**

Kitabında kadınların önüne çıkarılan yapay engeller için cam tavan sendromu kavramını kullanan Dr. Dilek Kaya İmamoğlu,

toplumların arzulanan sosyal ve ekonomik refaha ulaşması için kadının rolüne odaklanıyor. Yazar; eğitim, sosyal yaşam, çalışma hayatı, bilim ve sanatta hep ikinci plana atılan kadınların önündeki engellerin ortadan kaldırılmasının önemi üzerinde duruyor. Cam Işığı Kesemez, kurumsal bağlılık kavramı ile cam tavan algısı ilişkisini aktarırken, satır aralarında kadınların cam tavanları aşarak parladığı ve hayallerine güvenle yaklaştığı bir geleceğin izini sürüyor.

Peloton Liderliği: Geleceğin Yolu

Yazar: **Kenan Cavnar** Yayınevi: **Destek**

Kitabın ana fikri, bisiklet yarışlarındaki Peloton (en kalabalık yarışmacı grubu) dinamiklerinden alınmış. Yazar Kenan Cavnar, Peloton yarışlarındaki her bir bireyin bir lider olduğunu, bu ilhamla, bu tarz bir liderliğin gücünün bir organizasyonu nasıl motive edip bir arada tutabildiğini ortaya koyuyor. Hikâye tadında ilerleyen bu iş yönetimi kitabında, liderlik ve takım çalışması kavramlarını bisiklet sporuyla harmanlayarak sunan farklı bir liderlik yaklaşımını okuyoruz.

Cinsiyetlendirilmiş Beyin: Kadın Beyni Efsanesini Paramparça Eden Yeni Sinirbilim

Yazar: **Gina Rippon** Yayınevi: **Ayrıntı**

Gina Rippon, Cinsiyetlendirilmiş Beyin kitabında yüzyıllarca farklı beyinlere sahip oldukları için erkeklerle kadınların farklı

yeteneklere, farklı mizaçlara ve farklı toplumsal konumlara sahip olduğu efsanesini ve biyolojinin kader olduğu yanılgısını toptan reddediyor. İnsan beynini, kadın beyni ve erkek beyni olarak sınıflayan şeyin, doğum anındaki biyolojinin aksine içine doğduğumuz dünyanın bize dayattığı ikili atanmış cinsiyet sistemi olduğu fikrine dayanan kitap ezberleri bozuyor.

Tadında Ekonomi: Aç Bir Ekonomistin Gözünden Dünya

Yazar: **Ha-Joon Chang** Yayınevi: **Domingo**

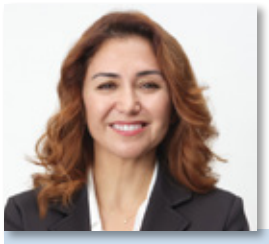
Mutfak tutkusu ile zorlu iktisadi fikirlerini şaşırtıcı bir şekilde bir araya getiren Güney Koreli Yazar Ha-Joon Chang, Tadında Ekonomi kitabında, esprili ve yalın anlatımla ekonomiyi

anlamanın bir yemek tarifi öğrenmeye benzediğini anlatıyor. Masum bağımlılığımız çikolatanın, post-endüstriyel bilgi ekonomilerine dair bir şeyler anlattığını, Güney Amerika yemeklerinden gumboyu ağızda eriyecek kadar yumuşacık yapan bamyanın, kapitalizm ile özgürlükler arasındaki ilişkiyi nasıl temsil ettiğini, serbest piyasanın yanıltıcı dilinden havuçların turunculaşma hikâyesine kadar birçok örneği, lezzetli bir yemek yer gibi okuyoruz.

Berna Yıldız

EY Türkiye
Teknoloji Danışmanı Lideri

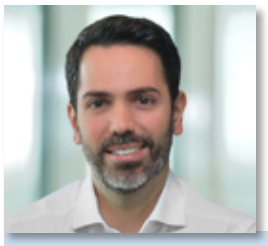
Kariyerine Telsim'de başladı. Sonrasında Avea'da Bilgi Teknolojileri ve Şebeke Arayüzü Müdürü, 2007-2016 arasında Nokia Networks Güney Doğu Avrupa Yazılım Satış Müdürü olarak çalıştı. 2015'te İsveç'e transfer olarak 8 ülkenin satış direktörlüğünü yaptı. 2016-2017 arasında SAS Türkiye'nin Genel Müdürlüğü, son olarak da Microsoft Ortadoğu ve Afrika Bakım Destek Çözüm Grup Liderliği görevlerini üstlendi.



Bilge Çetin

Arzum
İnsan Kaynakları Direktörü

ODTÜ Kimya Bölümü'nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları yüksek lisansı yaptı. Kariyerine, 1999'da Yapı Kredi Bankası'nda İnsan Kaynakları Bölümü'nde başladı. 2007-2019 arasında Eczacıbaşı Holding'de Yetenek Yönetimi ve Liderlik Gelişimi Müdürlüğü görevini üstlendi. 2019'dan bu yana da Eti Gıda'da Yetenek Yönetimi Direktörü olarak çalışıyordu.



Bora Uludüz

Memorial
CEO'su

Lisans eğitimini Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı, Harvard Üniversitesi'nde MBA yaptı. Kariyerine, 2008'de McKinsey & Company'de başladı. 2017'ye kadar banka ve sigortacılık alanında danışmanlık yaptı. 2017-2021 arasında Garanti BBVA'da Dijital Bankacılık Direktörü, 2021'den bu yana Sigortam.net CEO'su olarak görev yapıyordu.

Burcu Tombul

Bomi Group Türkiye
Ülke Müdürü

King Street Collage'ın ardından Marmara Üniversitesi Muhasebe ve Finans Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Akbank'ta başladı, daha sonra lojistik sektörüne geçiş yaparak DHL ve Alişan Group'ta çalıştı. 2015'te Dow/Aksa'da Bütçe ve Finansal Raporlama Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2018-2020 arasında DFSD şirketinde finansal kontrolör olarak çalıştı, Eylül 2020'den bu yana Bomi Group'ta Türkiye ve Rusya Finans Başkanı olarak görev yapıyordu.

Cihan Elbirlik

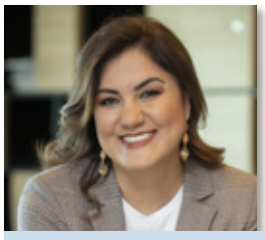
İnci Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

2002'de Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel kariyerine, Hayes Lemmerz'in Michigan tesislerinde üretim mühendisi olarak başladı. 2004'te İnci Akü CIS Bölge ve İhracat Satış Müdürü, 2008-2011 arasında İnci Holding İş Geliştirme Müdürü olarak çalıştı. Daha sonra İnci Lojistik Genel Müdürlüğü, İnci Lojistik Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlendi. 2022'ye kadar İnci GS Yuasa'da İcra Kurulu Direktörlüğü sorumluluğunu yürüttü.

Colin Tyrer

Bayer
Türkiye ve İran Ülke Grubu Başkanı

Manchester Üniversitesi Fen ve Mühendislik Fakültesi'nden mezun oldu. 2012'de Bayer'e katıldı. 11 yıldır Bayer'de Birleşik Krallık, Avustralya, İrlanda ile Güneydoğu ve Batı Afrika bölgelerinde farklı pozisyonlarda ve başkanlık görevlerinde bulundu. Görevi, 2022 yılından beri bu pozisyonda olan Per Edlund'dan devraldı.



Esin Gül

Schneider Electric
Orta Doğu ve Afrika Başkan Yardımcısı

Makine mühendisliği alanında lisans derecesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden MBA derecesi bulunuyor. 2007'den bu yana kariyerine Schneider Electric'te devam ediyor. 2018-2022 arasında farklı departmanlarda çalıştı. Türkiye, Orta Asya ve Pakistan Bölgesi Endüstriyel Otomasyon Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı. Son olarak, grubun Almanya merkezli şirketi ProLeiT Global Satış ve Pazarlama Başkanı olarak çalışıyordu.

Ersin Al

Colendi Sigorta
Genel Müdürü

Lisans derecesini 2008'de Marmara Üniversitesi Aktüerya Bilimleri Fakültesi'nden aldı, 2022'de Yıldız Teknik Üniversitesi'nde MBA programını tamamladı. 2009'da başladığı kariyerinde Ergo, Liberty, AIG gibi sigorta şirketlerinde yöneticilik görevleri üstlendi. Çok sayıda teknoloji girişiminin kuruculuğunu yaptı. 2018'den bu yana Türkiye Sigorta'da Dijital Dönüşüm ve Müşteri Deneyimi alanlarının yöneticisiydi.

Hakan Özat

Morpara
Genel Müdürü

2002'de Marmara Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 2005-2008 arasında Finansbank'ta Kıdemli Müfettiş Yardımcısı olarak çalıştı. Aktif Bank'ta 2008-2012 döneminde Kıdemli Müfettiş ve 2015-2019'te İç Sistemler Genel Müdür Yardımcısı; Banka Kombetare Tregtare Kosova'da 2012-2015 arasında İç Denetim Grup Başkanlığı yaptı. 2019'dan 2023 yılına kadar UPT Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.

Hale Ökmen Ataklı

ING Türkiye
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

İTÜ Uzay Mühendisliği'nden mezun oldu, halen İstanbul Üniversitesi'nde çocuk gelişimi alanında lisans programına devam ediyor. Kariyerine 1999'da Anadolu Endüstri Holding'de insan kaynakları bölümünde başladı. 2002-2005 arasında Koç Bilgi Teknolojileri Grubu'nda görev aldı. Ardından Danone Tikveşli Gıda, SHAYA ve HSBC'de insan kaynakları alanında yöneticilik yaptı. 2021'de Alternatif Bank İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı oldu.

Hulusi Acar

MediaMarkt
CEO'su

Galatasaray Lisesi'nin ardından İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyeri boyunca ve Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde satış, pazarlama ve müşteri deneyimi alanlarında çeşitli üst düzey yöneticilik pozisyonlarında bulundu. Mart 2018'de MediaMarkt Türkiye Operasyonlardan Sorumlu İcra Kurulu Üyesi olarak atandı. 2021 yılında LiSA 2021 Perakende Kategorisinde Yılın Lideri ödülünü kazandı.

Mazen Ali E Aldhabi

Türkiye Finans Katılım Bankası
Yönetim Kurulu Üyesi

2002'de Kral Abdulaziz Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitede endüstri mühendisliği yüksek lisansı ve Brunel Üniversitesi'nde işletme yüksek lisans eğitimini tamamladı. Kariyerine Saudi Fransi Bank'ta Kıdemli Müfettiş olarak başladı. 2009'da The National Commercial Bank (NCB) bünyesine Operasyonel Risk Kıdemli Müdürü olarak katıldı. 2014'ten bu yana SNB'de farklı birimlerin yöneticiliğini yapıyor.

Mısra Meriçten

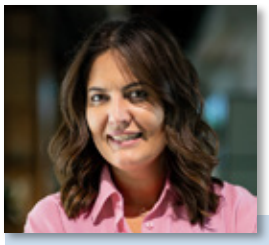
P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya
Kıdemli İnsan Kaynakları Direktörü

Mimar Sinan Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. Profesyonel iş yaşamına 2004'te Procter&Gamble'ın Türkiye organizasyonunda başladı. O günden bu yana, P&G Türkiye Merkez Ofisi'nde, Gebze fabrikasında ve farklı görev ve üst düzey sorumluluklar aldı. Türkiye'nin yanı sıra Kafkasya ile Orta Asya Cumhuriyetleri'nde ve çeşitli Avrupa ülkelerinde liderlik görevlerinde ve projelerinde sorumluluklar üstlendi.

Naime Yalçın

Herbalife Türkiye
Genel Müdürü

Boğaziçi Üniversitesi Felsefe Bölümü'nden mezun oldu. Temmuz 2006'da pazarlama uzmanı olarak, Herbalife Türkiye kariyerine ilk adımını attı. 2009'da Satış ve Pazarlama Koordinatörlüğü görevini üstlendi. Satış ve Strateji Yöneticisi olarak kariyerine devam etti, 2018'den bu yana İş Geliştirmeden sorumlu Satış Stratejisi Kıdemli Müdürü olarak çalışıyordu. Genel müdürlük görevinin yanı sıra Doğrudan Satış Derneği Başkanlığı görevini de yürütecek.



Neslihan Ogan

Schneider Electric
Orta Doğu ve Afrika Bölgesi
İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı

İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü'nden mezun olduktan sonra psikoloji alanında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2018'den bu yana Schneider Electric'te görev yapıyor. Türkiye, Orta Asya ve Pakistan Bölgesi İnsan Kaynakları Genel Müdürü Yardımcılığının ardından, 2021'den beri Orta Doğu Afrika bölgesinin Yetenek, Öğrenme ve Gelişim Başkan Yardımcısı olarak çalışıyor.

Oğuz Tüzün

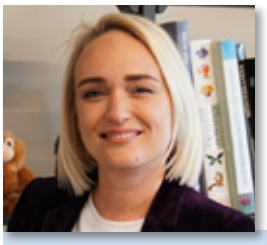
DESMER Güvenlik
CEO'su

ODTÜ Elektrik - Elektronik Bölümü'nde lisans, İngiltere Warwick Üniversitesi'nde işletme ve Hollanda Tilburg Üniversitesi'nde lojistik alanında yüksek lisans programlarını tamamladı., Express Taşımacılık, Güvenli Lojistik ve Değerli Kargo'da üst düzey yönetici olarak çalıştı. Ayrıca TNT/FedEx Türkiye Operasyon Genel Müdür Yardımcılığı ve Loomis Türkiye COO pozisyonlarında uzun yıllar görev yaptı.

Ozan Kırmızı

Alternatif Bank
Genel Müdürü

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Finans ve muhasebe alanındaki yüksek lisans derecesini Macquarie Üniversitesi'nden aldı ve Stanford Üniversitesi'nde liderlik programını tamamladı. 2006'da katıldığı ING Türkiye'de dijital ve bireysel bankacılık alanında çeşitli roller üstlendi. 2020'den bu yana ING Türkiye Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcılığı ve ING Yatırım Yönetim Kurulu Başkanlığı görevlerini yürütüyordu.



Ömür Kula

WWF-Türkiye
Genel Müdürü

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden sonra, Jean Monnet AB Ensititüsü'nden yüksek lisans derecesi aldı. Netaş ve Index Grup'ta yöneticilik yaptı. 1997'den 2016'ya kadar Hewlett Packard Türkiye'de yurt içinin yanı sıra Orta Doğu, Akdeniz ve Afrika'daki kanal satışlarından ve KOBİ segmentinden sorumlu oldu. 2020'den bu yana CEO olarak görev yaptığı Comodif'in ardından HP'ye katıldı.

Salvador Lopez Oliva

Roca
Türkiye ve Orta Doğu Ülke Müdürü

1999'da Universitat Politecnica de Catalunya Endüstri Mühendisliği'nden mezun oldu. Esade MBA'da ve National University of Singapur'da Finans, Operasyon, Pazarlama ve IT programlarını tamamladı. Yaklaşık 25 yıldır banyo ve mutfak sektöründeki şirketlerde yöneticilik yapıyor. 2016 yılından itibaren Roca Türkiye'nin Genel Müdürü olarak çalışıyor.

Serdar Uçan

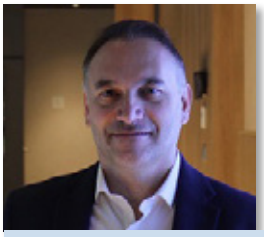
HP Türkiye
Genel Müdürü

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden sonra, Jean Monnet AB Ensititüsü'nden yüksek lisans derecesi aldı. Netaş ve Index Grup'ta yöneticilik yaptı. 1997'den 2016'ya kadar Hewlett Packard Türkiye'de yurt içinin yanı sıra Orta Doğu, Akdeniz ve Afrika'daki kanal satışlarından ve KOBİ segmentinden sorumlu oldu. 2020'den bu yana CEO olarak görev yaptığı Comodif'in ardından HP'ye katıldı.

Serpil Timuray

Vodafone Grubu
Dünya İcra Kurulu Üyesi ve Avrupa CEO'su

YouTube tarafından desteklenen, uluslararası düzeyde kadınların iş hayatında temsiliyetini artırmak ve iş yerinde çeşitliliği teşvik etmek konusunda yaptıkları çalışmalarla örnek gösterilen kadın liderlerin sıralandığı "HERoes: 100 Üst Düzey Kadın Yönetici 2023" listesinde 12. sırada yer aldı. Listeye, kendi kariyerlerinin yanı sıra işyerinde cinsiyet eşitliğinin artması için çalışan ve kadınların kariyerlerinde yükselmesine destek olan kadın liderler seçiliyor.



Ufuk Mahir

TAV - İşletme Hizmetleri İnsan Kaynakları
İcra Kurulu Üyesi

İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisansını aynı üniversitede işletme alanında yaptı. İş hayatına, 2000'de Bayındır Holding'de insan kaynakları uzmanı olarak başladı. Sırasıyla ABB Electric, PepsiCo Güneydoğu Avrupa Bölgesi & Frito Lay, Arzum Elektrikli Ev Aletleri, Sandoz Company gibi çok uluslu şirketlerde çalıştı. Son olarak Şişecam'da İK Direktörü olarak görev yapıyordu.

Vahap Karatekin

WTW Türkiye
Ülke Lideri

Boğaziçi Üniversitesi Kimya Bölümü'nden mezun oldu, Bournemouth Üniversitesi'nde MBA yaptı. Profesyonel iş hayatına 2006'da Marsh Türkiye'de büyük riskler ekibinde müşteri yöneticisi olarak başladı. Petrol ve gaz, enerji, havacılık, inşaat dahil olmak üzere farklı sektörlerde sigorta brokerliği ve risk yönetimi alanında, uluslararası piyasalarda kompleks sigorta, reasürans programlarının, plasmanlarının tasarlanması, uygulanmasında aktif görevler üstlendi.

Zeynep Kaptan Başar

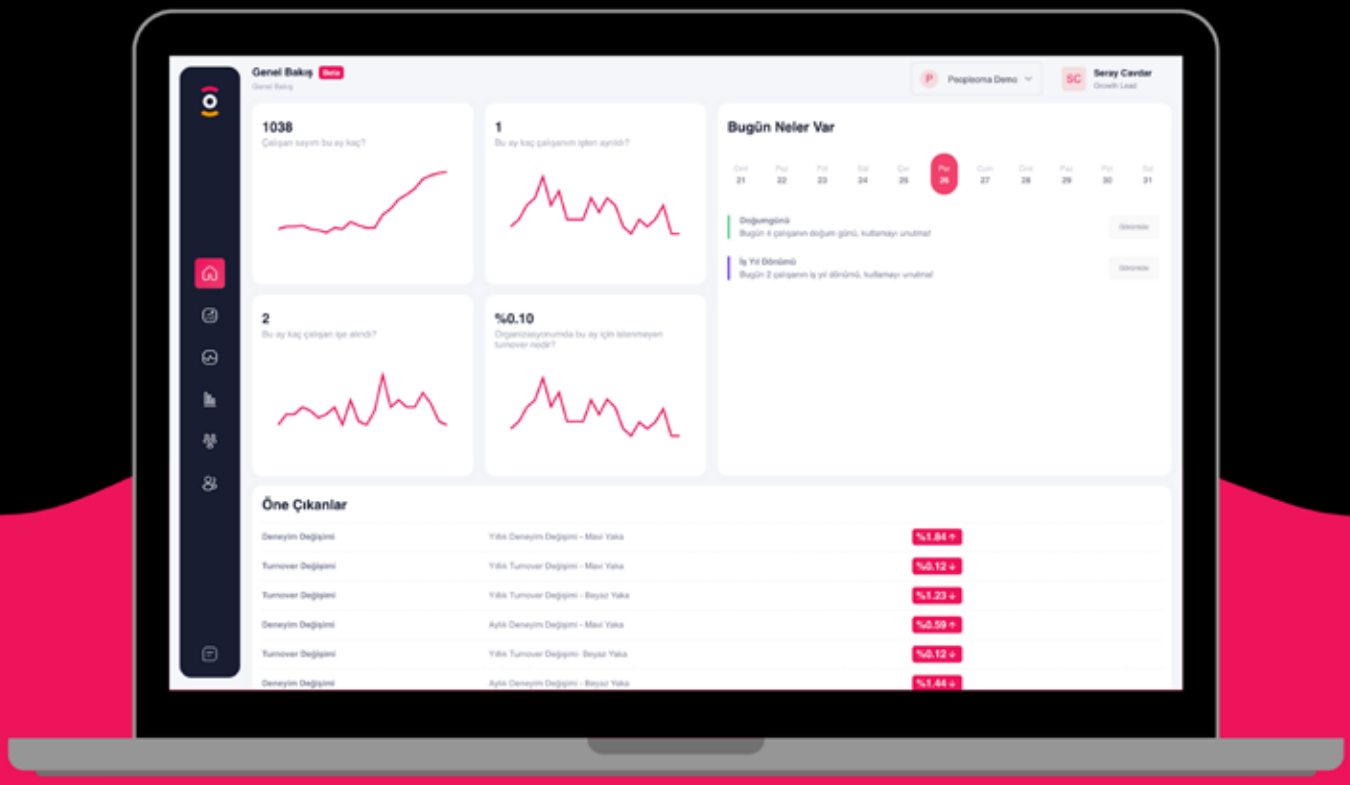
Octet Türkiye
İK Direktörü

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel iş yaşamına 2006'da başladı. 2011'de Ayaydın Miroglio Grubu'nda eğitim şefi olarak görev aldı. Kariyeri boyunca e-ticaret ve perakende şirketlerinde de İK mükemmeliyetini ve perakende büyümesi süreçlerini yönetti. Son olarak Galatasaray Spor Kulübü'nün şirketi Galatasaray Mağazacılık ve Perakendecilik A.Ş.'de direktörlük görevini yürütüyordu.

peopleoma

İK Analitiği Platformu

İK veriniz size ne anlatmak istiyor?
Kullanımı kolay ve hazır arayüz ile tüm yanıtlara
Peopleoma ile ulaşın!



Daha fazla bilgi için
web sitemizi ziyaret edin.
www.peopleoma.com