PY
POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

EKİM 2023 | SAYI 106

ODAĞINDA İNSAN VAR
peryön

İş dünyası, PERYÖN Kongresi'nde buluştu

Cumhuriyetimizin 100 yıllık İK Yolculuğu

Avrupa İnsan Yönetimi Derneği'nin ilk kadın başkanı Berna Öztınaz oldu

peryön ödül

15.yıl

Siz de bu coşkuyu yaşamak isterseniz

15. İnsana Değer Ödülleri'nde buluşalım!

7 Aralık Perşembe - 19:30

Raffles İstanbul Otel

TEŞEKKÜRLER!

Cumhuriyetin 100. Yılında
100 başvuru!

Kayıt ve detaylı bilgi için:
odul@peryon.org.tr
peryon.org.tr/odul

4
SÖYLEŞİ
Shell Türkiye
"Mutlu ve güvenli bir çalışma ortamı, kapsayıcı insan kaynakları politikalarıyla mümkün"

Özge Yılancıoğlu Erol
Shell Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

6
DOSYA
İş dünyası, PERYÖN 31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nde buluştu

34
DOSYA
Cumhuriyetimizin 100 yıllık insan kaynakları yolculuğu

YAZARLAR

48 Prof. Dr. Erdem Özdemir — Güncel İş Hukuku

56 Necdet Kenar — Uzman Yorumu

58 Menteş Albayrak — Etik

64 Banu Aydoğan — Konuk Yazar

66 Serhat Ayan — Konuk Yazar

68 Çağatay Güney — HR Tech

70 Arzu Pınar Demirel — Çeşitliliğin Yolculuğu

72 Cem Sezgin — Stratejik İK

BÖLÜMLER

52 ARAŞTIRMA — Beş yılda 69 milyon yeni istihdam yaratılacak ama 83 milyon kişi de işini kaybedecek

60 ARAŞTIRMA — Uzaktan çalışma standardı uygulayan şirket sayısı yüzde 10 arttı

75 ARAŞTIRMA — Liderlikte cinsiyet eşitliği, kadınlar için hala uzak bir hedef

55 KISA HABERLER — Avrupa İnsan Yönetimi Derneği'nin ilk kadın başkanı Berna Öztınaz oldu

74 HABER — Nobel Ekonomi Ödülü, "eşit işe eşit ücret" araştırmasına verildi

76 PERYÖN'den — Kitaplık – Bookinton desteğiyle

78 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, Rüya Gülmez

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 Özdemir
Necdet Kenar
Mürsel Çavuş

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

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

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

peryön akademi

Dr. Baransel Atçı Liderliğinde

2. ŞİRKETLER ARASI

STRATEJİ TURNUVASI BAŞLIYOR!

Yaşayarak Liderlik Gelişim Platformu

Son Başvuru Tarihi: 3 Kasım 2023

akademi@peryon.org.tr

Nice 100 yıllara!

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

Bu yıl 51. yaşında olan PERYÖN'de (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) amacımız bugün ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatını birlikte var edebilmek. Türkiye'nin en köklü sivil toplum kuruluşlarından biri olarak, misyonumuzun işaret ettiği şekilde, çalışma hayatına etki eden ekonomik, toplumsal ve teknolojik tüm gelişmeleri çok yakından takip ediyor, paydaşlarımızla birlikte geleceğe hazırlanıyoruz.

Çalışma hayatının, işin ve insan kaynağı yönetiminin bugününü doğru okumak ve yarını şekillendirmek üzere kurduğumuz platformlardan en büyüğü ise "İnsan Odağında Yönetim Kongresi". Avrupa'nın alanında en büyük etkinliği olan ve her yıl düzenlediğimiz kongremizin 31'incisini yoğun ilgi ile gerçekleştirmiş olmanın mutluluğu içindeyiz.

İki gün boyunca, 41 oturumda, 84 konuşmacı, çalışma hayatı ve insan odaklı yönetimin bugününü ve geleceğini konuştu. İyi uygulamaların yaygınlaşması için bir paylaşım ve ilham alma platformu olan kongremize, PERYÖN'ün sloganında olduğu gibi "Odağımda İnsan Var" diyen 1500'den fazla profesyonel katıldı.

Kongremizden notlar

Bu yıl Cumhuriyetimizin 100. yılını da kutlamak için "100 Yüze İnsan" temasıyla gerçekleştirdiğimiz kongremizin elbette en öne çıkan konularından biri dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin işimize yansıması ve yapay zekâ ile insan iş birliğiydi. Yapay zekânın sektörlere nasıl katkı sağlayacağını, istihdamı nasıl etkileyeceğini, operasyonel işleri kolaylaştırıcı ve süreçleri dönüştürücü etkisini konuştuk. Tüm konuşmacılarımız sunumlarında sıklıkla yapay zekâ konusuna "insan odaklı" yaklaşmanın gerekliliğini vurguladı.

Kongrenin öne çıkan başlıklarından bir diğeri, insan kaynağı yöneticilerinin başlıca gündemlerinden biri olan yetenek açığı ve çalışanların değişen beklentileriydi. ManpowerGroup tarafından her yıl açıklanan global Yetenek Açığı Raporu'nun 2023 yılı sonuçları, bu konuda bizlere önemli çıktılar sunuyor. Rapora göre, "Her 5 şirketten 4'ü yetenek açığı yaşıyor" ya da "işe alım yapmakta zorlanıyor".

Yetenekler farklı iş fırsatlarını değerlendirmek isterken, kariyer geçişlerinde ücret ve finansal faydaların halen ilk sırada olduğunu söyleyebiliriz. Bu etken hariç tutulduğunda ise "iş-özel hayat dengesi" ve "kariyer fırsatları"nın, yeteneklerin tercihlerinde öncelikli sırada olduğunu söyleyebiliriz. Bu başlıkları ise "işin bir anlam ifade etmesi" ve "esnek çalışma fırsatları" izliyor.

Kurumları yetenekler açısından tercih edilir kılmak ve mevcut çalışanların bağlılığını sağlayabilmek; daha katılımcı, kapsayıcı, iletişimi daha kuvvetli bir çalışma ortamı sağlamaktan geçiyor. Çalışanların endişelerini dinlemekten, çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamaktan, sosyal fayda sağlayarak birlikte "anlam" yaratmaktan geçiyor.

Sürdürülebilirlik yatırımları yapmak, toplum ve çevre için yaptığımız yatırımlara, ürettiğimiz çözümlere çalışan ailemizi dahil etmek "anlam" yaratmak için temel aksiyon olarak öne çıkıyor. Kongrede bu alanda yapılan çalışmalardan örnekleri dinledik, birlikte geliştik ve öğrendik.

Diliyorum ki, kongrede birlikte dinleyip ilham aldığımız iyi uygulamalar, katılımcılarımız içinde bulunan iş dünyası liderleri, meslektaşlarımız ve geleceğin yöneticileri genç arkadaşlarımız tarafından çoklanarak yaygınlaşacak ve gelecek dönem kongremizde, hep daha iyi uygulamalarla buluşmaya devam edeceğiz.

100. yıl gururu

Kongremizin tüm katılımcıların hemfikir olduğuna emin olduğum en duygusal anı ise, Cumhuriyetimizin 100. kuruluş yıl dönümünü kutlamak üzere, kurumsal üyemiz olan şirketlere yaptığımız bir çağrı neticesinde kurulan PERYÖN Cumhuriyet Korosu'nun performansıydı. Ulusal ve uluslararası başarıları ile tanıdığımız Masis Aram Gözbek'in şefliğinde, bu projenin fikir babası olan sevgili Sanat Danışma Kurulu Üyemiz Cemil Demirbakan'ın koordinatörlüğünde bir araya gelen PERYÖN Cumhuriyet Korosu, tüm salon eşliğinde Cumhuriyet marşları söyledi. Eminim o salonda olan tüm katılımcıların unutamayacağı bir kongre anısı oldu bu. Koroya katılarak bu projenin gerçekleşmesini sağlayan ve çok güzel dostluklar kurduklarını görerek mutlu olduğum tüm gönüllü koristlerimize teşekkür ediyorum.

Bu kongrenin 31 yıldır aynı heyecan ve etkiyle düzenlenmesini sağlayan tüm üyelerimize, gönüllü ordumuza, konuşmacılarımıza ve sponsorlarımıza yine teşekkürü borç biliyorum.

PY Dergimizin bu sayısında kongreden notları sizlerle detaylı şekilde paylaşmak istedik. Ayrıca Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlarken, cumhuriyetin bize sağladığı kazanımlar sayesinde insan kaynakları sektörünün son 100 yıldaki gelişimini inceledik.

Bu vesileyle, Cumhuriyetimizin 100. yılını kutluyor, Cumhuriyetimizi bize armağan edenlere, başta Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere minnet, şükran ve saygılarımızı sunuyoruz.

PERYÖN'ün iyi örnekleri yaygınlaştırmak, sektörde farkındalık oluşturmak amacıyla hayata geçirdiği İnsana Değer Ödülleri'nde 14 yıl geride kaldı. 14. İnsana Değer Ödülleri, 8 Kasım 2022'de düzenlenen bir törenle sahiplerine verilmişti. Cumhuriyet'in 100. yılında 100 başvuru alan 15. İnsana Değer Ödülleri'nin töreni, 7 Aralık Perşembe günü Raffles Otel'de düzenlenecek.

Bir önceki sayımızda başlattığımız, 14. İnsana Değer Ödülleri'ni kazanan şirketlerimizi yakından tanıyacağımız, ödül almalarını sağlayan projelerinin ayrıntılarını öğreneceğimiz röportaj serimizin ikincisine, Shell Türkiye ile devam ediyoruz.

"Mutlu ve güvenli bir çalışma ortamı, kapsayıcı insan kaynakları politikalarıyla mümkün"

ÖZGE YILANCIOĞLU EROL
Shell Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

14. İnsana Değer Ödülleri'nde "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" kategorisinde ödül kazanan Shell Türkiye'nin ödül yolculuğu da çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerine kurgulanmış. Kadın istihdamını artırmaktan engelliler için atılan adımlara, anne olan çalışanlardan yeni neslin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak politikaların hayata geçirilmesine kadar, herkesi kucaklayan bir yaklaşım ortaya konulmuş. Bu süreci Shell Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Özge Yılancıoğlu Erol'dan dinledik.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Ödülü'nü almaya hangi çalışmalarınızla hak kazandınız?

Bu değerli ödülü; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık alanında gerçekleştirdiğimiz proje, politika ve uygulamalarla almaya hak kazandık. Bu kapsamda, esnek çalışma sistemimizden kapsayıcı insan kaynakları politikalarımıza, anne olan çalışanlarımız arasında kurduğumuz mentor bağından jenerasyonlar arasındaki iletişimi artırmak için hayata geçirdiğimiz "Tersine Mentorluk" ve "Mentorluk" programlarına kadar birçok proje yolumuza ışık tuttu. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliği üzerinde çalışan "BİZ" ve engelli istihdamı ile farkındalık projelerinde aktif

görev alan “engelSİZ” gönüllü çalışan platformlarımız da bizim için bu sürecin çok önemli bir parçası oldu.

Öte yandan, sektörde bir ilk olmasıyla da mutluluk duyduğumuz, “Kadın Enerjisi” projemizle, istasyonlarda, 5 yılda 6 binin üzerinde kadına istihdam sağladık. Bizim için bir projeden öte, DNA’mızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen bu çalışmayı da her fırsatta gururla dile getiriyoruz.

Şirketinizde çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmaları ne zaman başladı? Bu çalışmalar, kurumsal yönetim stratejinizde nasıl bir yer tutuyor?

“Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık” kavramlarının hassasiyetle ele alınabilmesi için, kurum kültürü ve şirket değerlerinin bu kavramları destekler nitelikte olması gerektiğine inanıyorum. Shell Türkiye olarak temel değerlerimiz olan, “dürüstlük, bütünlük, insana saygı”, çalışma kurallarımız, iş sağlığı ve güvenliği konularına gösterdiğimiz özenle birlikte, bu konudaki zeminimizin çok sağlam olduğunu düşünüyorum.

Tabii bu yapıyı, her daim birçok farklı açıdan mutlaka desteklemek ve geliştirmek gerekiyor. Biz bu kapsamda işe, farkındalık düzeyimizi artırarak başlamak istedik. Gerek globalde gerekse Türkiye’de bu kavramların masada öncelikli maddeler arasında oluşu, işimizi kolaylaştırdı. Öte yandan, her değişim ve dönüşüm sürecinde olduğu gibi, üst yönetimin de bu konuya aynı önemi vermesi en kritik noktalardan biriydi.

Farkındalık uzun bir yolculuk... Sürekli beslemeniz, gelişmeniz ve büyümeniz gerekiyor. Biz de insan kaynakları ekibi olarak, global stratejilerin ülkemizde uygulanmasından iletişim kampanyalarına, çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlerden liderlerle yuvarlak masa toplantılarına kadar pek çok aksiyon alıyoruz. Ayrıca insan kaynakları alanındaki tüm politikalarımızı; mutlaka çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık bakış açısıyla gözden geçiriyor ve olabildiğince kapsayıcı adımlar atmaya özen gösteriyoruz.

Kadın istihdamı konusunda da önemli çalışmalarınız var. Bu konuda bilgi verebilir misiniz?

Erkek egemen bir sektörde faaliyet gösteren bir şirketiz ve kadın istihdamı en önemli gündem maddelerimizden biri. Shell Türkiye olarak, sektörde bir ilk olmasıyla da ayrıca gurur duyduğumuz “Kadın Enerjisi” projemizle, istasyonlarda 5 yılda 6 binin üzerinde kadına istihdam sağladık. Öte yandan, şirket içerisinde yer alan diğer rollerde de kadın istihdamını destekleyecek işe alım hedefleriyle ilerliyoruz. Halihazırda üst yönetim ekibimizin yüzde 58’i kadın liderlerden oluşuyor. Tüm bu bakış açılarını, kadın çalışanları şirket içerisinde her açıdan destekleyen uygulamalar ile birleştirdiğinizde ise ortaya gerçek anlamda kapsayıcı bir insan kaynakları politikası çıkmış oluyor.

Kadın istihdamı dışında; jenerasyon çalışmaları, engelli istihdamı ve engellileri destekleyen programlar, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi kavramlar da çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık bakış açısının diğer önemli kavramları... Tüm bu hassas yaklaşımları, şirket politikalarına, üst yönetimden başlayarak kurum kültürüne ve hatta şirket değerlerine getirdiğimizde, hayal ettiğimiz iklimin ortaya çıkacağına inanıyorum. Öte yandan, artık işe alım süreçlerinde de görüyoruz ki, adaylar açısından da şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularına yaklaşımları önem arz ediyor. Dolayısıyla, biz de şirket olarak bayrağı her geçen gün biraz daha ileriye taşımak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık iş yaşamını güçlendirmekte nasıl bir rol oynuyor?

Ana önceliğimiz, çalışanlarımızın kendilerini mutlu ve huzurlu hissedebileceği iş ortamını sağlamak. Bu ortamı sağlarken de bence en hassas nokta, “aidiyet hissi” yaratmak. Bu noktada, kurum kültürünün ve şirket değerlerinin; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kavramlarına etkisi yadsınamaz. Eğer gerçekten mutlu ve güvenli bir çalışma ortamı hayal ediyorsanız, kapsayıcı insan kaynakları politikaları üretmeniz, tüm çalışanlarınızın düşüncelerini ve ihtiyaçlarını sesli şekilde dile getirebilecekleri uygun ortamı sağlamanız gerekiyor. Ayrıca özgürlük ve eşitlik kavramlarının da altını çizerek, şirketinizdeki herkesin bir birey olarak, kendi doğrularını ve değerlerini de yansıtabildiği, tüm çalışanları temelde “insan” olarak değerli gören ve sahiplenen bir yapı oluşturmak büyük önem taşıyor. Tüm bunları yaparken, şirketin en üst kademesinden en alt kademesine kadar, bu bakış açısının sahiplenilmesi ve içselleştirilmesi de bir o kadar kritik. Biz Shell Türkiye olarak; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık bakış açımızı, yaptığımız her işe yansıtmaya çalışıyoruz. Böylece tüm çalışanlarımız kendini güvende ve özgür hissederek, çok daha kalıcı başarılara imza atıyor.

İş dünyası PERYÖN 31. **İnsan Odağında Yönetim** Kongresi'nde buluştu

100 yüze insan
PERYÖN
31. İNSAN ODAĞINDA
YÖNETİM KONGRESİ

PERYÖN'ün bu yıl 31.'sini "100 Yüze İnsan" temasıyla düzenlediği "İnsan Odağında Yönetim Kongresi", iş dünyasından isimleri buluşturdu. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay ve TÜSİAD Başkanı Orhan Turan'ın ilk gün, İBB Başkanı Ekrem İmamoğlu'nun ise ikinci gün açılış konuşmalarını yaptığı Kongrede, iki gün boyunca insan kaynaklarının geleceği konulu paneller ve sunumlar gerçekleşti.

1500'ü aşkın kişinin katıldığı Kongrede; değişen dünya, değişen insan kaynakları, geleceğin nasıl tasarlanacağı konularında vizyoner görüşler paylaşıldı. Dijital İK ise kongrenin ikinci gününe damgasını vurdu.

"HRTech" ortak başlığında gün boyu süren oturumlarda, teknolojinin insan kaynakları dünyasına etkisi ve İK profesyonellerinin değişen rolleri tartışıldı.

Sunay Akın 'Tarih Boyunca İnsan' konulu etkileyici konuşması ile katılımcılarla buluştu. Kongrede, 84 konuşmacı geleceğe dair öngörülerini anlattı.

Cumhuriyet'in 100. yılı nedeniyle "100 Yüze İnsan" teması çerçevesinde kurgulanan Kongrede en büyük coşku ise PERYÖN Cumhuriyet Korosu'nun performansında yaşandı. Tüm katılımcılar koroya eşlik ederek Cumhuriyet marşlarını söyledi.

“Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek” vizyonuyla 50 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren PERYÖN’ün düzenlediği “31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi”, 4-5 Ekim’de İstanbul Lütfi Kırdar Kongre Merkezi’nde gerçekleştirildi. Yurt içi ve yurt dışından alanında uzman 84 konuşmacı ve iş dünyası lideri, 1500’ü aşkın katılımcıyla Kongrede buluştu. Kongre; ana sponsorlar Enerjisa Üretim, Han Spaces, Kariyer.net, Ticket Edenred; Gold sponsorlar Borusan Holding, Hi Doctor ve Turkcell; HR Tech ana sponsorları Passgage ve Logo Yazılım ile birçok sponsorun destekleriyle gerçekleştirildi.

Ana teması, Cumhuriyet’in 100. yılını onurlandıracak şekilde “100 Yüze İnsan” olan Kongre, PERYÖN’ün Cumhuriyet’in 100. yılına özel hazırladığı, 100 yıla başarılarıyla imza atmış isimlerin fotoğraflarından oluşan bir sanal müze gezisine yer veren video ile başladı. Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı Müzik Bursları Programı mezunları Nil Kocamangil (çello) ve İris Şentürker’in (piyano) müzik dinletisinin ardından, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan açılış konuşmalarını gerçekleştirdi. İkinci günün açılış konuşmasını ise İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Ekrem İmamoğlu yaptı.

“Belirsizlik dönemlerinde liderlerin pusulası insan olmalı”

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay, konuşmasına, “PERYÖN tarihinin yarım asrı geçtiği bu dönemde, ne mutlu bize ki Cumhuriyetimiz kurulalı da tam bir asır oldu. 100. yılın verdiği gurur ve mutlulukla kongre temamızı da ‘100 Yüze İnsan’ olarak belirledik. Böylesi büyük bir kongreyi ülkemizde 31. kez gerçekleştirebilmek büyük bir gurur” sözleriyle başladı. “Bundan 31 yıl önce kurulan bu hayal ile bugüne kadar 1250 oturumda, 1700’ün üzerinde konuşmacımızı, yaklaşık 60 bin katılımcımızı ağırladık” diyen Firuzbay, şöyle devam etti: “Bu yıl kongremizi sizler için üç ana tema altında dizayn ettik. ‘Gelişen İnsan’, ‘Yenilenen İnsan’ ve ‘Dijitalleşen İnsan’. Hepsinin merkezinde, odağında ‘insan’ var. Tıpkı PERYÖN’ün sloganı gibi, ‘Odağımızda İnsan Var’. Değişim, dönüşüm dönemlerindeki belirsizliklerde liderlerin pusulası ‘insan odağı’ olmalı.”

“İnsana yatırım, tüm toplumların önceliği olmalı”

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan ise insana yatırımın tüm toplumların önceliği olması gerektiğini söyledi. “İnsan, bilim, kurumlar olarak özetlediğimiz bu üç unsurda eşzamanlı gelişme kaydetmeyi başarmalıyız” diyen Turan, “Ekonomi için önce finansman, sonra vizyon, sonra insan kaynağı gerektiği düşünülüyor. Ben insan kaynağını hep en öncelikli görüyorum. Çünkü insan kaynağı ile vizyon da finansman da sağlanıyor. Yani, dönüşümün asıl öznesi insan” dedi.

Üretim sürecini; nitelikli insan kaynağı, eğitim reformu, teknoloji ile büyüme üzerine şekillendirmenin zorunluluğuna dikkat çeken Turan, şunları söyledi: “Önceliğimiz toplumun tüm kesimlerini kapsayarak, insana yakışır işleri merkeze koyan bir dönüşümü odağa almak olmalı. Eğitim ile iş gücü piyasası arasındaki bağı güçlendirmeliyiz. Gençlerin hayallerini hayata geçirecek iklimi hep beraber yaratmak zorundayız.

Kongrenin ikinci gününün açılış konuşmasını İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı Ekrem İmamoğlu yaptı. İmamoğlu, “Kişiyi merkezine alan, insan odaklı hizmet üreten bir felsefeyi büyütmeliyiz.

Üzüntüyü, sevinci, kaygıyı hissetmek, anlamakve şeffaflıkla insana değer vermek... Bunlar çok önemli değerler. ‘Ben’ demeyi unutacaksınız, ‘biz’ demeyi hayatınızın en derinine, hücrelerinize kadar yerleştireceksiniz. Bu şeffaf süreçlerin, bizi İstanbul’da başarılı bir noktaya eriştirdiğini soylemeliyim” dedi. Kongre yurt dışından çok önemli iki ismi de ağırladı. “Vizyoner Liderliğin Da Vinci’si” olarak bilinen, Marshall Goldsmith Thinkers50 Ödülü sahibi Dr. Oleg Konovalov, Kongrenin ilk gününde “Vizyoner İnsanlar Yaratmak” başlıklı bir konuşma yaptı. İş, inovasyon, insan ve teknoloji alanındaki gelişmeler konusunda dünya çapında bir otorite olan, “Sektöre Yön Veren En İkonik Kadın Lider” olarak seçilen ve iş dünyasının geleceği konusunda ilk 10 isim arasında yer alan Dr. Kate Barker’ın yaptığı “İş Dünyasının Geleceği” başlıklı konuşma da büyük ilgi çekti.

PERYÖN Cumhuriyet Korosu ile 100. yıl coşkusu

Kongrenin ilk günü, farklı şirketlerin çalışanlarından oluşan gönüllülerin katılımıyla oluşturulan PERYÖN Cumhuriyet Korosu’nun sürpriz performansı ile son buldu. Koro şefliğini Masis Aram Gözbek’in, proje koordinatörlüğünü PERYÖN Sanat Danışma Kurulu Üyesi, müzisyen Cemil Demirbakan’ın üstlendiği PERYÖN Cumhuriyet Korosu’nun söylediği marşlara tüm katılımcılar eşlik etti.

EBRU TAŞCI FİRUZBAY
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

“KONGRELERİMİZDE; 1200 OTURUM, 1700 KONUŞMACI, 60 BİN KATILIMCIYA ULAŞTIK”

“Gelişen, yenilenen ve dijitalleşen insan, geleceğin dünyasında etkin olacak. Önemli olan; insanın kendini içinde bulunduğu her durumda, her ortamda yenilemesi, değişime adapte olması.”

“PERYÖN’ün yarım asrı devirdiği bugünlerde Cumhuriyetimiz de bir asrı geride bıraktı. Bu gurur ve mutlulukla Kongremizin temasını “100 Yüze İnsan” olarak belirledik. Vizyoner liderimiz Atatürk’le birlikte, Türkiye’de çalışma hayatına dair düzenlemeler yapıldı. İlk adımlar 1928 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde atıldı. 1950’lere geldiğimizde hepimizin çok iyi bildiği personel yönetimi kavramıyla buluşuldu. 1970’li yıllarda, çalışanın iş gücünden çok daha ötesi olduğu fark edildi ve sonrasında da mesleki örgütler kurulmaya başlandı. İşte tam bu yıllarda, bir grup gönüllüyle birlikte yola çıkan PERYÖN, bizlerle buluştu. Bu akımın sonrasında, yine bu cesur yüreklerle birlikte, 1979’da bir adım daha atıldı ve Derneğimiz Avrupa İnsan Yönetim Derneği’nin bir parçası oldu. İş dünyasını tüm unsurlarıyla birlikte ele alan Derneğimiz, işveren-çalışan-yönetim ekseninde, önemli bir çatı platform görevini de üstleniyor.

Derneğimizi bugüne getiren, bugüne kadar sahip olduğu değerleridir. Değerler tıpkı kurumlarımızda olduğu gibi, bizim için de bir yol gösterici. İyi günlerde olduğu kadar, zor zamanlarda da bizim pusulamız niteliğinde. Bundan sonrasında bizim için en önemli platform, kongrelerimiz. 31. kez kongremizi yapıyoruz ki bu hiç kolay değil, emeği olanlara teşekkür ediyorum. Bugüne kadar 1200’ün üzerinde oturumda 1700’ün üzerinde değerli konuşmacı ile bir araya geldik. Ve bugün salonda 60 bin artı birinci katılımcılarımızla, yani sizlerle bir aradayız.

Kongremizin temasını bu yıl üç ana başlık altında tasarladık. Bunlar; “gelişen insan, yenilenen insan ve dijitalleşen insan”. Merkezimizde “insan” var. Birleşmiş Milletler’in hazırladığı rapor, bize iki şey söylüyor. Birincisi insan hayatı uzuyor. Uzayan yaşamla birlikte uzayan kariyerler ve paralel olarak da gelişmeye ayırdığımız zaman artıyor. Öte yandan insanın da kendini yenilemesi gerekiyor. Teknoloji, iş, insan, değişen ofisler, değişen çalışma modelleri... Bunlara baktığımızda, kendimizi son dönemde ne kadar yenilediğimizi hep birlikte görüyoruz. Özellikle yakın geçmişimize baktığımızda, son 3-4 yıldır ne çok zorluğu aştık. Toplumsal krizler, afetler, sağlık krizleri nedeniyle, çoğu zaman kendi uzmanlık alanlarımızdan çıkıp bambaşka rollere bürünmek durumunda kaldık. Sağlık krizlerinde kimi zaman bir sağlık görevlisi olduk, depremin ardından bir anda statik bilgilerimizi kontrol etmeye başladık. Bunların hepsi aslında konfor alanından çıktığımız, kendimizi yenilediğimiz dönemlerdi. Bu noktada biraz da kendimize şefkatli olalım, hepinizi alkışlamak istiyorum.”

ORHAN TURAN
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

“GELECEĞİN DÜNYASI İÇİN EN ÖNEMLİ YATIRIM, EĞİTİM”

“İnsanlarına kaliteli eğitim sunan ülkeler hem ekonomide hem de sosyal hayatta daha öndeler. Bizler de eğitim müfredatımızı yenilemeli, eğitimi okulla sınırlamayıp hayatın her alanına yaymalıyız.”

“PERYÖN yarım asırdır daha iyi bir çalışma hayatının oluşturulmasına liderlik eden çalışmalar yapıyor. Bu Kongrenin de bu amaca hizmet etmesini diliyorum. İnsan bir birey olarak, geliştikçe içinde bulunduğu toplumun gelişmesinin de önünü açar. Bu nedenle; tüm yönleriyle insana yatırım, tüm toplumların önceliği olmak durumunda. Bu sene Cumhuriyetimizin 100. yılını kutluyoruz. Başta Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere Cumhuriyetimizin kurucuları; bir ülkenin büyük bir atılım gerçekleştirmesinin temelinde, bireylerin kendi potansiyelini gerçekleştirmesinin önemini gördüler. Büyük bir eğitim seferberliğiyle bu yönde bireylerin önünü açtılar. Bize bırakılan bu mirası ve muasır medeniyet hedefimizi, ikinci yüzyılımızda da daha güçlü sahiplenmeli ve ileri taşımalıyız.

Geleceğin dünyası için en önemli yatırımı, eğitim. Eğitimde bugün atılacak adımların etkilerini, ancak 15-20 yıl sonra görebileceğiz. Bu yüzden kaybedecek zamanımız yok. Biliyoruz ki bireylerine nitelikli eğitim sunabilen ülkeler, küresel rekabette ve toplumsal kalkınmada en ileri seviyede. Bu alanda veriye dayalı reformlara, bütüncül politikalara ihtiyacımız var. Okul öncesinden üniversiteye kadar herkes için erişilebilir, nitelikli ve kapsayıcı eğitim politikalarını hızla hayata geçirmeliyiz. Gençlerimizi çok yönlü olarak geleceğe hazırlamalıyız. Eğitim müfredatımızın, çağımızın gerektirdiği beceri ve yetkinlikleri kazandıracak şekilde yeniden düzenlenmesi şart. 21. yüzyılın gerektirdiği bilişsel, sosyal ve dijital becerilere sahip, yabancı dile hakim, teknik yetkinlikleri kuvvetli, farklılıklara ve doğaya duyarlı bireyler yetiştirmeye odaklanmalıyız. Küresel bir dünyada yerel ve küresel meselelerle birlikte baş edebilmeyi öğretmeliyiz. Bugün ülke olarak önümüze koyduğumuz hedefleri gerçekleştirmeye uygun bir eğitim politika ve müfredatımız olması en kritik konumuz.

Eğitimi, sadece okul hayatı ile sınırlamak artık doğru bir yaklaşım değil. Bilgiyi ve becerileri güncel tutmanın, uygulamaya geçirerek ve deneyerek öğrenmenin, giderek önemli olduğunu görüyoruz. İşlerin dönüşümünde kimi meslekler ortadan kalkarken, yepyeni meslekler ortaya çıkıyor. Farklı yetkinlikler kazanarak yeni alanlarda uzmanlaşmaktan, peş peşe gelen ya da iç içe geçen birkaç kariyerden bahsetmek mümkün. Bu nedenle yaşam boyu öğrenme anlayışını, hem bireyler hem de şirketler olarak benimsememiz gerekiyor. İçinde bulunduğumuz her ortam artık bir öğrenme ortamı. Ülkemizde bunu destekleyecek şekilde, özel sektörün de içinde yer aldığı mentorluk programları, girişimcilik yarışmaları, öğrenme ortamı ve içeriği giderek artıyor. Bu imkanların yaygınlaşması için kamu, akademi, sektör dernekleri ve özel sektör olarak yeni işbirlikleri ve finansman modelleri ile birlikte düşünmek çok önemli.”

“YENİ DÖNEMİ İNSANI ODAĞINA ALAN BAKIŞLA YENİDEN ÇALIŞMAMIZ GEREK”

“İstanbul’u yönetirken kişiyi merkezine alan, insan odaklı bir felsefeyle 16 milyon İstanbullu için çalışıyoruz. ‘Ben’ demeyi unutup, hayatın her alanında ‘biz’ demeliyiz.”

EKREM İMAMOĞLU
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

“Konusu insan olan bu değerli buluşmada bulunmaktan çok mutluyum. Kendimi çift yönlü bir insan kaynakları yöneticisi olarak görüyorum. Hem İBB Başkanlığı kurumsallığında hem de “16 milyon insan için çalışıyoruz” dediğimiz İstanbul’a hizmetle ilgili süreçlerde... İnsan için çalışmak, değer katmak mühim. Kişiyi merkezine alan, insana odaklı hizmet üreten bir felsefeyi büyütmeliyiz. Halkçılıkla, yeni dönemi insanı odağına alan bakışla, yeniden çalışmamız gerektiğini düşünüyorum. Üzüntüyü hissetmek, sevinci hissetmek, kaygıyı hissetmek, anlamak ve şeffaflıkla insana değer vermek... Bunlar çok önemli değerler. Herkesin eşit olmasına gayret edeceksiniz, “ben” demeyi unutacaksınız, “biz” demeyi hayatınızın en derinine, hücrelerinize kadar yerleştireceksiniz. Bu şeffaf süreçlerin, bizi İstanbul’da başarılı bir noktaya eriştirdiğini söylemeliyim.

İBB’de 90 bin çalışanımıza büyük bir emek verdiğimizi düşünüyorum. Çalışan arkadaşlarımızın ihtiyaçlarına nasıl destek oluruz, problemlerine nasıl çözüm buluruz, motivasyonlarını nasıl artırırız, performansa dayalı bir kariyer planını hayatlarına nasıl katarız, siyasetten uzak bir kurumsallaşma ile belediye bünyesinde nasıl yapılanma sağlarız? Bu konularda büyük emek harcadık. 2019 yılında 17 bini sendikalı olan çalışanlarımızın, bugün neredeyse tamamı sendikalı ve bunu destekliyoruz. Sendikalaşmanın çok önemli olduğunu bilen ve destekleyen biriyim. İş ve özel hayat dengesinin sağlanmasına da özen gösteriyoruz. Çalışma arkadaşlarım, “Çalışma saatini 40 saate indirelim” dediklerinde, bu dengenin olması gerektiğini düşünerek, hiç düşünmeden kabul ettim, “Bu yolda yürüyelim” dedim. Bir yandan da çalışan arkadaşlarımızın işinin daha fazla denetlenmesini sağladık. Ayrıca, görevi devraldığımız günden bugüne, İBB’de kadın yönetici sayısını yüzde 100 artırdık. Bizim gibi kamu kurumlarının öncü adımlar atması şart. Her seviyede kadın çalışan sayısını aynı oranda artırmaya çalışıyoruz. Kadın metro ve otobüs şoförleri, itfaiyeciler, kaptanlar, mühendisler ekiplerimize katıldı.”

DR. OLEG KONOVALOV
Thinkers 50 Üyesi, Danışman, Yönetim Koçu, Yazar

“YÖNETİCİLER BUGÜNÜ, LİDERLER GELECEĞİ DÜŞÜNÜR”

“Gelecek; fikirlerin geliştirildiği bir alan ve insanların artık geçmiş yerine geleceğe odaklanmaları gerekiyor. Maddi başarıları yeterli gören insanlar geleceği değil, bitiş çizgisini düşünüyor.”

“Tarihe dönüp baktığımızda farklı ülkelerin gelişim ve başarısında vizyonun önemini görüyoruz. Singapur’un başarısı, ilk başbakanının liderliği sayesinde oldu. Ülkede yüksek suç oranları vardı, altyapıda özellikle içme suyunda zorluklar yaşanıyordu. Bunlara rağmen ülkesini dönüştürmeyi bildi. Birleşik Arap Emirlikleri’nde özellikle Dubai, vizyoner liderlik ve yatırımlar sayesinde büyük bir büyüme yaşadı. Oysa küçük bir balıkçı köyüydü. Yine aynı bölgedeki Suudi Arabistan’a bakalım. 2030 Vizyonu adlı proje ülkeyi ileriye taşıdı ve perspektifini genişletti. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, tüm vatandaşların bir ulusun parçası olduğu cumhuriyet vizyonuna sahipti ve büyük değişikliklere yol açtı. Bu örneklerden şunu görüyoruz; para bir ülkenin başarısının tek sürücüsü değildir. Anlamlı bir vizyon, maddi kazançların ötesinde bir amaç ve değer sağlar.

İnsanların hayatta ilerlemesi, planlardan daha fazla önem taşıyor ve insanları güçlendirmek, süreçlerden daha değerli. İnsanları ve toplumları ilerleten şey, geçmiş kuşakların bilgeliğini paylaşmak ve öğrenmekten geçiyor. Amaç, vizyon, hedefler ve misyon gibi kavramlar arasında büyük bir fark var. Aile evi yapma analojisinde, amaç; bir aile evi inşa etmeyi ifade ederken, vizyon; gelecekteki hedeflerimizi temsil eder ve bu hedefleri, bugün gerçeklik haline getirme isteğimizi vurgular. Vizyon geleceğe dair arzumuzdur.

Arkanızda bıraktığınız parayla değil, bıraktığınız derslerle, kişisel yaşamınızla anılacaksınız. Ailenizde, çalıştığınız yerde, sahip olduğunuz şirkette nasıl anılmak, nasıl hatırlanmak istiyorsunuz? Bunu bir düşünün. Hayata devam edin ancak şunu unutmayın: Kendi yolunuzu yaratmaktan siz sorumlusunuz. Başkalarını güçlendirmek, bilgelik ve geçmişten gelen öğretilerle dolu bir miras bırakmak gerekiyor.

Yöneticiler şimdiki zamandan sorumludur, oysa liderler gelecekten sorumludur, geleceğe yönelik umut taşıyan kişilerdir. Peki, geleceği nasıl tanımlarız? Birçok insan geleceği, takvimsel bir tarih olarak görüyor. Oysa gelecek, evrimin bir parçası. Ve bu evrime insanlar ve teknoloji büyük bir oranda destek sunuyor, daha iyi olmasını sağlıyor. Ancak burada da dikkatli olmak gerekiyor. Çünkü teknoloji, insan yerine sadece teknolojiye odaklanıyor, bu da hatalara yol açabiliyor. Elbette herkes her zaman hata yapabilir, bazı hatalar bizi geriye de düşürebilir ama doğruyu bulmak gerekiyor. Gelecek, fikirlerin geliştirildiği bir alan ve insanların artık geçmiş yerine geleceğe odaklanmaları gerekiyor. Ayrıca bazı insanlar “bitiş çizgisine” odaklanıyor ve hayatı sadece maddi başarılarıyla sınırlıyor. Bu insanlara “geleceğe odaklı” diyemeyiz. Yeni fikirleri olan kişiler, geleceğe dair cesur vizyonları olan kişilerdir.”

DR. KATE BARKER
İşin Geleceği Lideri, Yönetim Danışmanı, Futurist

"LİDER OLMAK HİÇ BU KADAR ZOR OLMAMIŞTI"

"Günümüzün liderlerinin çoğu endişeli, haksız da sayılmazlar. Yepyeni bir iş ortamı, yepyeni çalışma yöntemleri, yetkin bir iş gücünü yönetiyorlar. Beklentileri karşılamak için önce kendilerini dönüştürmeleri gerekiyor."

"Bugün iş dünyasında meydana gelen temel değişiklikleri; liderlik, yetenek ve dijital ekonomide başarılı olma ihtiyacı olarak kategorize edebiliriz. İş dünyasında, artık hibrit çalışma ortamları söz konusu. Bu da temel değişiklikleri beraberinde getiriyor; hiyerarşileri aşarak, çalışanların daha fazla güçlenmesine yol açıyor. İnsanların çalışacakları ortamı seçme özgürlüğünün olması, daha fazla seçeneğe sahip olmaları verimliliği artırıyor. Bu ortam, şirketlerin de değişimini zorunlu kılıyor. Artık şeffaflık, hesap verebilirlik ve açık iletişim kültürünü daha fazla benimsemek zorundayız. Lütfen çalışanların aradığı etkiye yanıt verin, ihtiyaçlarınıza göre en iyi yetenekleri çekmek için çabalayın.

Bir yandan da yeni liderlik tarzlarının ortaya çıktığını görüyoruz. Güçlü, otoriter liderler yerine, empati yeteneği daha ön planda, daha yetkin liderlik yaklaşımları görüyoruz. Aslında bir nevi eskiye dönüyoruz diyebiliriz. Usta-çırak ilişkisi gibi... 20'li, 30'lı yıllarda gördüğümüz, çırağıyla daha iyi empati kuran özelliklere sahip kişiler, bugün artık binlerce kişiden oluşan şirketlere liderlik ediyor. Daha güçlü lider, daha güçlü çalışan olma zamanı.

Değişim zorunlu, çünkü araştırmalar şu anda var olan şirketlerin yüzde 40'ının 10 yıl sonra aramızda olmayacağını gösteriyor. İki bini aşkın CEO ile yapılan bir ankete göre, birçok lider dijital ekonomide başarılı olabilmek için gereken becerilere ve zihniyete sahip olmadığını düşünüyor. 2020 Ocak ayında beş bin kişiyle yaptığım çalışmanın sonuçları çok çarpıcı. Katılımcıların yalnızca yüzde 9'u, dijital ekonomide başarılı olmak için gereken becerilere sahip liderleri olduğunu düşünüyordu. Yüzde 12'si, doğru zihniyete sahip liderlere sahip olduğunu düşünüyordu. Birlikte çalıştığınız insanlar sizin yeteneklerinizi ve yetkinliğinizi daha fazla sorguluyor. Görüyorsunuz, lider olmak hiçbir zaman bugün olduğundan daha zor olmamıştı.

Endişelenmek için nedenleri var; yapay zekâ ile karma gerçekliğin hâkim olduğu çalışma ortamları görüyoruz. Bu ve benzer konferanslarda alınan bilgiler, eğitimler çalışma platformlarında işe dönüşüyor. Artık gelecekte etkinliklerin çoğu karma ve sanal gerçeklikle yapılacak. Bunun da yeni bir sektör doğuracağını söyleyebiliriz. Önümüzdeki birkaç yıl içinde, sadece sanal gerçeklikle ilgili lens üreten bir şirketin milyon dolarlık seviyelere geldiğini göreceğiz. Çünkü artık meta gözlükler çıkıyor, bilgisayar ekranları, klavyeler de olmayacak. Klavye ihtiyacını ortadan kaldıran, her şey için ses aktivasyonu oluşturan, doğal dil işleme ve bilgisayarlı görme gibi daha gelişmiş yapay zekâ uygulamaları giriyor hayatımıza. Liderler için zorlu bir gelecek var. Karşılaştıkları zorlukları çözmek için odaklanmaları gerekiyor."

HANDE YAŞARGİL
Yönetim Kurulunda Kadın Derneği Yönetim Kurulu Başkanı,
Insead Business School Lider Koçu, Mentor Danışmanlık Kurucu Ortağı

"ERKEKLER BAŞARILI OLDUKÇA DAHA ÇOK SEVİLİYOR, KADINLAR İSE DAHA AZ!"

"En büyük sorunlardan biri 'kırık basamak'. Kadın ve erkek eşit seviyede işe giriyor ama daha birim müdürü olma aşamasında kadınların bir kısmı yükselemiyor. Yani aşağıdaki basamaklardan biri kırık."

"Türkiye'deki şirketlerde, yönetim kurulunda kadın oranı yüzde 17. Bu rakamın, Cumhuriyetin 100. yılına asla yakışmadığını düşünüyorum. Bugün şirketlerin yönetim kurullarından insan kaynaklarına kadar birçok departmanı, ESG konusuyla ilgileniyor, yani ajandalarda sürdürülebilirlik var. ESG'nin içinde çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık ve ait hissetme başlıkları bulunuyor. Çeşitliliğin yüksek olduğu yerde yenilikçilik yeşeriyor, şeffaflık kültürü gelişiyor. Beraberinde verimlilik artıyor ve daha çok müşteriye ulaşabiliyor. Dolayısıyla bu işin ucunda şirketler için net bir şekilde para var.

Eşitlik, herkese aynı koşulları sağlamak demek, ancak eşit olmayan durumda olanlara eşit bir şey verdiğinizde adalet sağlamış olmuyorsunuz. Çünkü bazı insanlar, ihtiyaç duyduklarından fazla kaynağa sahip. McKinsey tarafından yapılan bir araştırmaya göre; kadınlar üniversiteden daha düşük dereceyle mezun olmuyor ama daha düşük maaşla işe başlıyor. Performansları daha düşük değil ama daha az terfi ediyorlar. Mentorları çok ama sponsorları yok. En kötüsü de erkekler başarılı oldukça daha çok seviliyor, kadınlar ise daha az!

En büyük sorunlardan biri de 'kırık basamak'. Kadın ve erkek eşit seviyede işe giriyor ama daha birim müdürü olma aşamasına geldiğinde, kadınların bir kısmı yükselemiyor. Yani aşağıdaki basamaklardan biri kırık. Bu da yukarıya daha az kadının geçmesine sebep oluyor. O kadınlar, yukarıya yani cam tavana çarpacakları yere giderken de birçok sorunla karşılaşıyorlar. Pandemi bize bunu gösterdi. Evden çalışma düzenine geçildiği zaman da kadınlara eşitlikçi bir şekilde yaklaşılmadı.

Bir diğer sorun da cam tavan seviyesine gelenlerde. Yine McKinsey raporu diyor ki; 'Kadınlar cam tavan seviyesine geldikten sonra, o şirket çeşitlilik ve kapsayıcılıkta yeterince iyi değilse ya evine gidiyor ya da kendi şirketini kuruyor.' Şirketlerin de yıllar boyunca yaptığı yatırımlar boşa gitmiş oluyor. Bu sadece iş dünyasına değil, hayatın her alanında yaşanıyor. Örneğin, Yeni Zelanda'nın başbakanı 'Ben artık görevimi yeterince iyi yapamıyorum' diyerek istifa edince BBC, 'Kadınlar gerçekten her şeye sahip olabilir mi?' başlığını atmıştı. Bugün hâlâ çalışan kadının hırslı ve her şeye sahip olmak istediği düşünülüyor.

Gelin Cumhuriyetin ikinci yüzyılında, kadın-erkek el ele daha kapsayıcı bir toplum yaratmak için birlikte çalışalım."

90 BİN KİŞİLİK EKİP NASIL DÖNÜŞTÜ?

“Değişim önemli ve gerekli ama öncelikle neyi değiştireceğinizi bilmeniz gerekiyor. Yola çıkmadan önce, değiştireceğiniz şeyin yerine ne koyacağınızı belirlemeli, ilkeleri saptamalı, liderlerinizi ve ekiplerinizi de buna göre oluşturmalısınız.”

“30 yıllık profesyonel hayatımın son 4-5 yılında yaşadığım deneyimi, bir vaka analizi olarak sizlerle paylaşmak istiyorum. İş hayatıma, bir holdingin yeniden yapılanma projesiyle başladım. Neyi değiştireceğimizle ilgili çok fazla fikri olmayan bir takımdık. Eğitimler aldık ve o süreçte çok şey öğrendim.

2018 yılının Ekim ayında, bir gece vakti, dizi izlerken telefonum çaldı. Arayan Ekrem İmamoğlu idi. ‘İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı’na aday olmayı düşünüyorum. Yapmak istediğim değişiklikler var ama organizasyonu, ekibi nasıl kuracağız, insanları bu değişime nasıl adapte edeceğiz? Bunu biraz çalış, konuşalım’ dedi. Daha adaylığı bile açıklanmamıştı. Beş gün sonra yine aradı ve ‘Yarın görüşelim’ dedi. Belediyenin kapısından girmemiş bir kişi olarak, sabah erken saatlere kadar çalıştım. Ancak neyi değiştirmek istediğini öğrenmem gerekiyordu. Bu soruyu sordum ve şu yanıtı aldım: ‘İstanbul’u çok daha adil, çok daha yeşil, sürdürülebilir, yaşanabilir ve çok daha yenilikçi bir şehir yapmak istiyorum.’

Bu hedeflerle yola çıktık. Değişim, bir şeyi savunmakla başlıyor. Neyi yanlış ya da eksik görüyoruz ve nasıl daha iyi olabileceğini düşünüyoruz? Bu sorulara yanıt aradık ve dört ana değer oluşturduk: ‘Dürüstlük, insan odaklı olmak, hakkımızı halka teslim etmek ve çevik olmak.’ Belediye bir kamu kuruluşu, mevzuatlara göre davranmak zorunda ama bir o kadar da çevik olmalı. Çünkü bu organizasyon evimize su getiriyor, yangın söndürüyor, doğal gaz getiriyor, otobüs çalıştırıyor. Yani 7/24 çevik insanlar ve çevik takımlar kurmak zorundayız. İBB 90 bin kişilik bir ordu ve bu ordu, üç kamu kurumu ve -biz göreve geldiğimizde- 28 şirketten oluşuyordu. Tüm şirketler, birbirinden bağımsız hareket ediyordu. Üç kamu kurumunun da birbirinden haberi yoktu. Bu bize şöyle yansıyordu: Geçen hafta burayı İSKİ kazdı, şimdi İGDAŞ kazıyor, yarın da muhtemelen asfalt dökmeye başka birisi gelecek!

Organizasyonu yeni baştan kurduk. Bu organizasyonun liderlerinin de değerleri sahiplenen kişiler olması gerekiyordu. Organizasyon yaptık, liderleri belirledik ama işimiz yeni başladı. Tüm yönetim şemasını oluşturduk, ekipleri kurduk. Dördüncü faz olarak ‘yönetişim ilkelerimizi’ belirledik. Başkanla birlikte tüm sistemin nabzını tutacak bir yönetim kurulu oluşturduk. Tüm ekibi siyasetin dışından, profesyonel isimlerden kurduk. Tabii önce mevcut çalışanlara öncelik verdik. İşte bu ilkelerin belirlendiği, denetimin, iyi liderlerin ve iyi ekiplerin olduğu 90 bin kişilik ordu, bugün 16 milyon İstanbullu’ya ayrım yapmadan hizmet veriyor.”

YİĞİT OĞUZ DUMAN
Duman Danışmanlık Kurucusu

Eylem Özgür
Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Direktörü

SELEN KOCABAŞ
Bağımsız YK Üyesi ve Stratejik Danışman

“ŞİRKETLER ARTIK ÇALIŞAN DEĞİL, DAVA ARKADAŞI ARIYOR”

“Enine Boyuna İnsan” adlı oturumda Bağımsız YK Üyesi ve Stratejik Danışman Selen Kocabaş, Eczacıbaşı İnsan Kaynakları Direktörü Eylem Özgür’ün sorularını yanıtladı.

“Şu anda hepimizin gündemini dünyada yaşanan değişim oluşturuyor. Bu değişim ve dönüşümün merkezinde de insan var. Burada altı noktanın kritik olduğunu düşünüyorum. Yıllarca globalizasyonu, daha sonra ise polarizasyon geldi. Bu polarize dünyada, insanın izdüşümünü iyi irdelememiz lazım. Şu anda Amerika’da trilyon dolarlık yatırım yapıyor, önümüzdeki yıllarda Amerika’da üretim artacak. Bu konularla insan kaynaklarının ilgilenmemesi gibi bir durum olamaz.

İkinci kritik nokta, birey ve toplumun gücü. Bir havayolu şirketinin bir hatası, sosyal medyada milyonlara ulaşıyor ve çok ciddi tazminatlar ödeyebiliyor. Yaptığımız her işin bireye ve topluma izdüşümü var. İnsanla değer yaratıyoruz, bu sorumluluğun daha çok bilincinde olmalıyız.

Üçüncü temel nokta, sürdürülebilir yaşam. Son birkaç yıl içinde hava sıcaklığı 3-4 derece arttı. Bu artış, demografileri etkileyecek, tarımı üretimi etkileyecek. Göçlerin artışına yol açacak, bu konu da bizim gündemimizin dışında olamaz. Dördüncü kritik nokta; teknoloji ve dijitalleşme. Beşinci nokta, platform ve teknoloji ile birlikte oluşmuş ekosistemler. Altıncı noktanın temelinde de insan var. Çoklu yaşam, hibrit yaşam, farklı noktalarda farklı işleri yapabilen insanların olduğu, belirsizliğin ve karmaşanın yaşandığı bir dünya... İşte bu altı faktör, görev yaptığım yönetim kurullarında benim en çok irdelediğim başlıkları oluşturuyor.

Artık çalışanlar, şirketlerinin davasının paydaşı olmak istiyor. Bizler 90’lı yıllarda kariyerimize başladığımızda ne yapmamız isteniyorsa onu yapıyorduk. Şimdi ne yapılmasının söylenmesi yetmiyor, çünkü insanlar nedeni sorguluyor. ‘Neden ben bu davanın paydaşı olayım, neden bu ortamın tamamlayıcısı olayım?’ diyorlar.

Öte yandan, şirketler de dava arkadaşı arıyor. Pek çok şirket işe alım sürecinde, yetkinlik yerine potansiyele, eğilime bakıyor ve o davanın paydaşı olup olamayacağını sorguluyor. Artık dayanıklılık da çok önemli bir kriter haline geldi, çünkü belirsizliği yönetmek gerekiyor. Aslında pandemi döneminde bir anlamda hepimiz dayanıklılık testinden geçtik. Önemi artan bir diğer husus ise merak. Merak yoksa öğrenme isteği de yoktur. Üçüncü nokta adaptasyon, belirsizliğin içinde doğru manevra kabiliyeti tercih nedeni oldu. Bir diğer nokta ise kolektif akıl. Ekiplerin uyumlu çalışmasının, sinerji yaratmanın temelini bu özellik oluşturuyor.

Bu süreçte insan kaynakları profesyonellerinin etrafında, dünyada ne oluyor diye bakması, araştırması, trendleri incelemesi gerekiyor. Sonrasında ‘Benim davam ne, şirket olarak nereye koşuyorum ve kimlerle koşuyorum, o kişilerle nasıl yol arkadaşı ve paydaş olabilirim?’ sorularına yanıt aramalılar. Temel yapı taşlarını, tüm süreçleri, teknolojiyi buraya oturtursak insan kaynakları fonksiyonu altındaki süreçleri yapılandırmak çok daha kolay, odaklı ve hızlı olacaktır.”

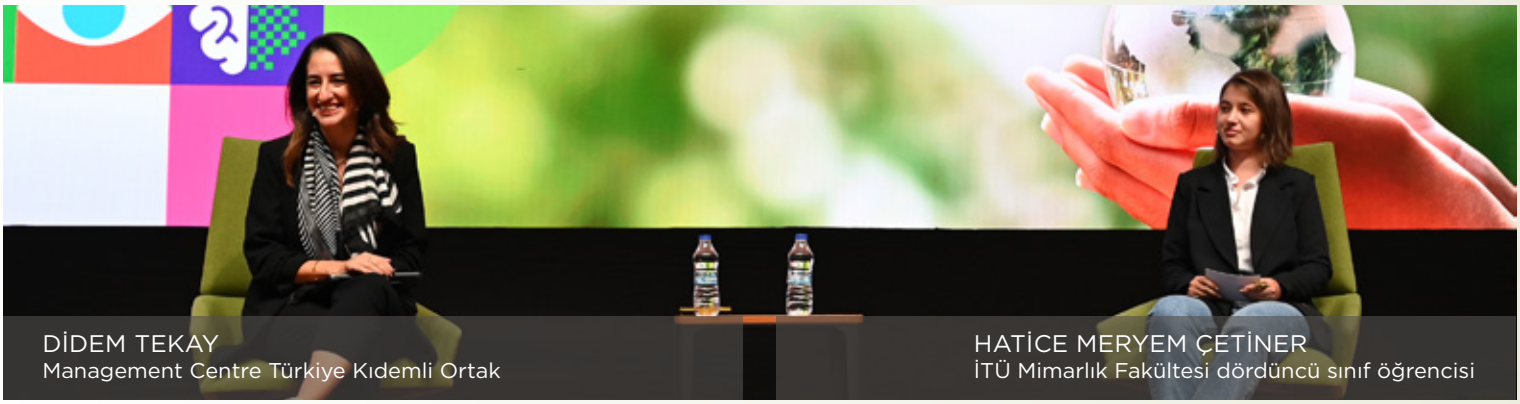
“PERGELİN ÇİVİSİ İNSANDIR”

SUNAY AKIN
Şair-Yazar-Müzeci

“Bilginin ışığı vardır. Bilginin ışığını yükseltirseniz, cehaletin ve bilgisizliğin gölgelerinden kurtulursunuz. Atatürk, ‘Cumhuriyetin temeli ekonomidir, siyasettir, inşaattır’ dememiş. ‘Türkiye Cumhuriyeti’nin temeli kültürdür’ demiş. Anıtkabir’e gittiğimizde neden aslanlı yoldan yürüdüğümüzü merak ettiniz mi? Kaplan da olabilirdi. Bu sorunun yanıtını, 1930 yılında Paris’te yayımlanan bir dergide buldum. 24 Fransız kültür bilimci, bu dergide Anadolu medeniyetlerini inceliyor. Peki, bu derginin sahibi kim? Künyede ‘Mustafa Kemal Atatürk-Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı’ yazıyor. Bu dergide, aslanın Türklerin tarihindeki önemi anlatılıyor.

Atatürk, çok kitap okurmuş. Cumhurbaşkanı olduğu dönemde yine, trenle Ankara’dan İstanbul’a gidecek. Her seyahat öncesi olduğu gibi, Çankaya Kütüphanesi’ne gidiyor ve Nuri Ulusoy’a liste uzatıyor. ‘Çocuk şu kitapları hazırla.’ Nuri Bey ‘Peki’ diyor. Raflardan kitapları alıyor, karton kutuya koyarken Atatürk kütüphaneye geri dönüyor. ‘Ne yapıyorsun çocuk?’ ‘Efendim kitaplarınızı hazırlıyorum.’ ‘Böyle olmaz, bekle’ diyor ve kütüphaneden çıkıyor. Birkaç dakika sonra dönüyor, yanında iki tane asker, askerlerin ellerinde tahta sandıklar. Nuri Bey’e ‘Bak çocuk, biz kurtuluş savaşımızı bu sandıklardaki mermilerle kazandık. Kitapları bu sandıklara koy, asıl savaşımız bundan sonradır’ diyor.

Cumhuriyetimizin 100. yılı kutlu olsun. Nota bilenlerin orkestrasında daha güzel, ayrışmayan, ötekileştirmeyen, her düşüncenin ve değerinin anlaşıldığı bir Türkiye Cumhuriyeti umuduyla... Pergelin çivisi insandır, insandan ayrılmayın. Eğer pergelin çivisine insanı koymazsanız, ortaya yamuk yumuk bir şey çıkar.”


DİDEM TEKAY
Management Centre Türkiye Kıdemli Ortak

HATİCE MERYEM ÇETİNER
İTÜ Mimarlık Fakültesi dördüncü sınıf öğrencisi

“OLUP BİTENLERE YANIT VERME BİÇİMİ BÜYÜMEKLE İLGİLİ”

“İnsan ve Büyüme” başlıklı bir konuşma yapan Didem Tekay, sahneye İTÜ Mimarlık Fakültesi dördüncü sınıf öğrencisi Hatice Meryem Çetiner ile birlikte çıktı. Çetiner ile bir yıl önce İTÜ Mezunlar Derneği’nin mentorluk programı kapsamında tanıştığını söyleyen Tekay, “Bugün insanı ve büyümeyi konuşacağız, o nedenle sahneyi kendisiyle paylaşmak istedim. Meryem 23 yaşında, benim mezun olduğum okulda okuyor. Dolayısıyla değişimi, büyümeyi en net şekilde ortaya koyuyor” dedi.

Tekay, konuşmasını şöyle sürdürdü: “Yaklaşık 25 yıllık büyüme deneyimimi ve farklı endüstrilerde çalışırken gördüklerimi bir kitapta toplama fırsatım oldu. Kitapta bireylerin, takımların ve organizasyonların ilerlemesine yönelik deneyimlerimi ve içgörüleri paylaşırken biraz da kendi hayatımdan, kendi büyüme yolculuğumdan bahsettim. Büyümek deyince ilk akla gelen, fiziksel olarak büyümek oluyor. İş dünyasında ise kariyer basamaklarında ilerlemeyi ifade ediyor. Ancak şu anda dünyanın geçtiği dönemde, tüm olup bitenlere yanıt verme biçimimiz de büyümemizle ilgili. Büyüme yolculuğu, herkes için eşsiz bir süreç. Çünkü kişinin tercihleriyle doğru orantılı.

Büyümeyi, arayış, belki olabileceğim ama henüz olmadığım kendi halini arama şekli olarak görüyorum. Geçen yıllar içinde tecrüben artıyorsa bunları özümseyip dönüşüyorsan, kendini geliştiriyorsan büyüyorsun demektir. Aynı durum organizasyonlar için de geçerli.”

İPEK BAYLAV
Edenred Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

DİNÇER GÜLEYİN
MERCER Türkiye, Yunanistan, İsrail, Kıbrıs CEO'su

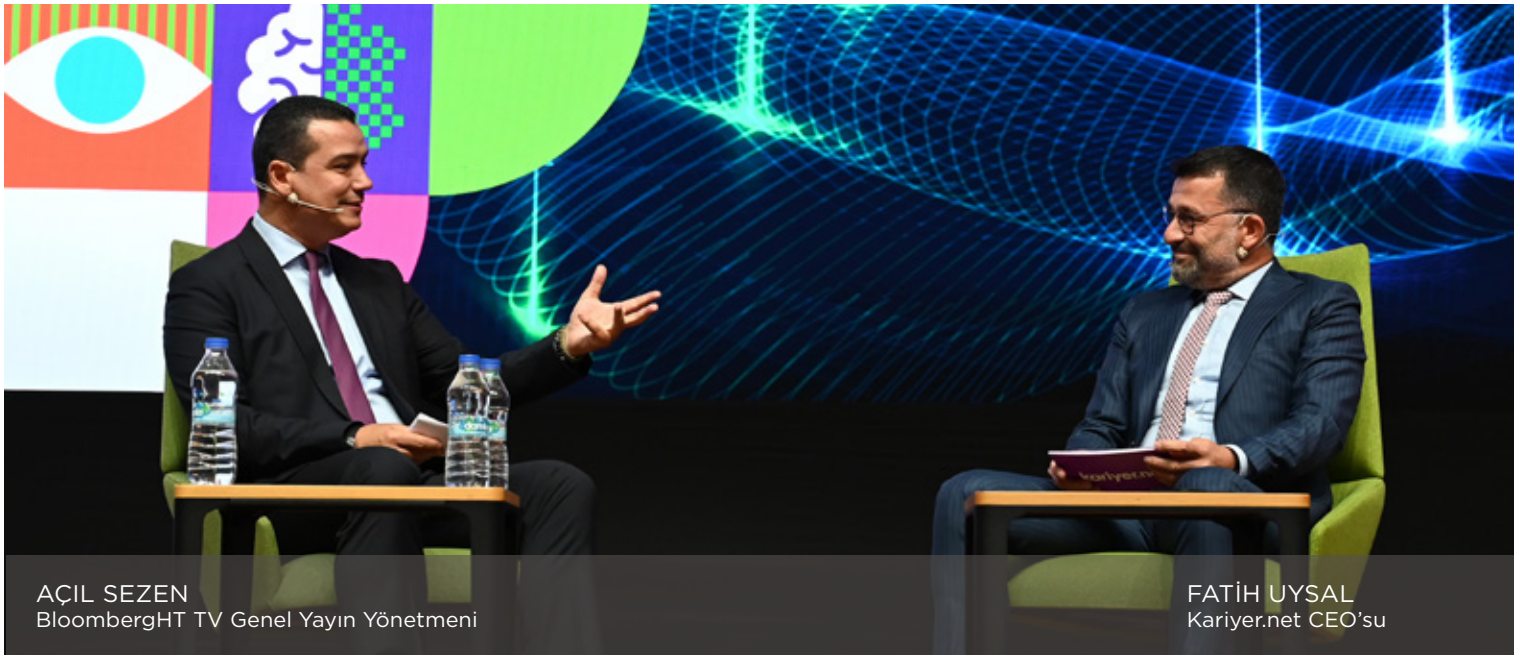
"YAN HAKLAR ARTIK TEMEL OLDU, YENİ ÇÖZÜMLER BULMALIYIZ"

MERCER Türkiye, Yunanistan, İsrail, Kıbrıs CEO'su Dinçer Güleyin'in modere ettiği "Yan Haklar: Çalışan Bağlılığının Anahtarı" başlıklı oturumda, Edenred Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü İpek Baylav görüşlerini paylaştı.

"Pandemi, ekonomik çalkantılar, doğal afetler gibi üst üste çok zorlu süreçler yaşadık. Artan yaşam maliyetleri, enflasyon, iş güvencesizliği de belirsizliği daha da katmerleştirdi. Geleneksel yaklaşımlar ve sistemlerle, bu dönemin getirdiği zorlukları yönetmek çok mümkün değil. İnsan kaynakları dünyasında bir değişim yaşıyoruz; özellikle yan haklarda kendini gösteriyor bu değişim. Aslında çalışana verdiğiniz baz ücretin dışında kalan tüm ek menfaatler, yardımlar yan hakları oluşturuyor. Ancak uzun yıllar 'yan hak' dediğimiz şeyler, bugün artık temel haklar arasına girdi. Prim, yemek, özel sağlık sigortaları artık çalışanlar için temel hak olarak kabul ediliyor.

Bir yandan da ciddi bir iş gücü rekabeti söz konusu. Çalışanların da beklentileri değişti, inanılmaz bir esneklik beklentisi oluştu. Bu denklemde çalışanları tutundurmak, yeni yeteneklere çekim alanı oluşturabilmek için bir fark yaratmak zorundayız. Bunun da en temel noktası, yan haklar yani ödüllendirme. Yan haklar ile çalışan bağlılığının birebir ilişikli olduğunu söyleyebiliriz. Bugün araştırmalar, mevcut çalışanları şirkete tutundurabilmek ve yeni yetenekleri çekebilmek için yan haklar ve ödüllendirmenin ilk üç öncelik içinde yer aldığını gösteriyor.

Biz şirketimizde çalışan memnuniyeti anketi yapıyoruz ve bu anket sonuçlarını analiz ediyoruz. Anketler sonucunda ek izin uygulamalarını, hibrit çalışma modelini, uzaktan çalışma modelini uygulamaya başladık. Hatta bu yıl ilk kez 'flexi ağustos' adını verdiğimiz bir uygulamaya başladık. Ağustos ayında dedik ki; 'İsteyen istediği yere gidip çalışsın.' Diğer yandan yeni yetenekleri çekmek de ayrı bir süreç. Günümüzde adaylar iş görüşmesine gelirken, 'Prim alacak mıyım?' demiyor, 'Ne kadar prim alacağım?' diye soruyor. 'Aileme de özel sağlık sigortası var mı?' diyor. Kısaca taleplerde çok hızlı bir dönüşüm var."



"İŞVERENİN BELİRLEDİĞİ İSTİHDAM DÜNYASINDA, SÖZ ARTIK ÇALIŞANLARDA"

BloombergHT TV Genel Yayın Yönetmeni Açıl Sezen'in yönettiği "İşgücü Piyasasının Değişen Dinamikleri" adlı oturumda Kariyer.net CEO'su Fatih Uysal, çalışma hayatında nelerin, nasıl değiştiğini anlattı.

"Biz çok büyük bir veriyi yönetmeye çalışıyoruz. Kariyer.net platformları üzerinden 13 milyon başvuru yapılıyor. Buna mavi yakalılar için olan uygulamamızı da katarsak 50 milyon trafik var ve üye sayısı sürekli artıyor. Her ay yeni gelen üye sayısı 207 bine çıktı. Hem çalışan hem de işveren tarafında ciddi bir artış var. İş arayanların sayısındaki artışın en önemli nedeni, yıl içinde bir kez yapılan ücret artışının yetmemesi.

Türkiye'de hâlâ çok ciddi bir yetenek açığı söz konusu. Örneğin son altı yıldır, en çok iş ilanı bilişim sektöründen geliyor. Start-up'lar çok hızlı büyüyor, dijital ekosistem hızla genişliyor, yurt dışına çalışma da bilişim sektöründeki açığı büyütüyor. Türkiye'de son üç yılda 450 bin yetenek açığı var gözüküyor. Bu sadece bilişimin değil, diğer sektörlerin de sorunu haline geldi. Artık yeni mezun bir genç, ilk iş yerinden üç ay sonra maaşını ikiye katlayarak ayrılabiliyor.

İşveren tarafında da benzer bir değişimi görüyoruz. Eskiden istihdam piyasasını, işverenin kuralları belirlerdi. Şu an çalışanın daha hâkim olduğu bir piyasa söz konusu. Yaptığımız araştırmalar da bunu gösteriyor. Mevcuttaki yetenek açığından dolayı, artık adayın, 'kurallar benim elimde' dediği bir dünya var. Adaylar işi kabul etme kararlarında, sadece sunulan teklife bakmıyor. Süreci de değerlendiriyor, kendisine nasıl davranıldığına da dikkat ediyor. Hatta işe başladıktan bir ay sonra da iş aramaya başlıyor, bunu ilanlardan anlıyoruz.

İşverenlerin artık davranışa dönük değişiklikler yapması gerekiyor. Örneğin daha az soru soran şirketler, daha çok tercih ediliyor. Adaylar, sadece iş için gerekli soruların sorulmasını istiyor. Çalışma modeli de çok önemli. Uzaktan çalışma uygulaması olan şirketlerin, 0-2 yıl tecrübeli yeni mezunlar tarafından tercih edilme oranı, yüzde 40. Hibrit olanlarda ise üç kat daha fazla başvuru var. Bu verilere bakınca, ciddi bir değişim yaşandığını ve şirketlerin buna uyum sağlamak zorunda oduğunu görüyoruz."

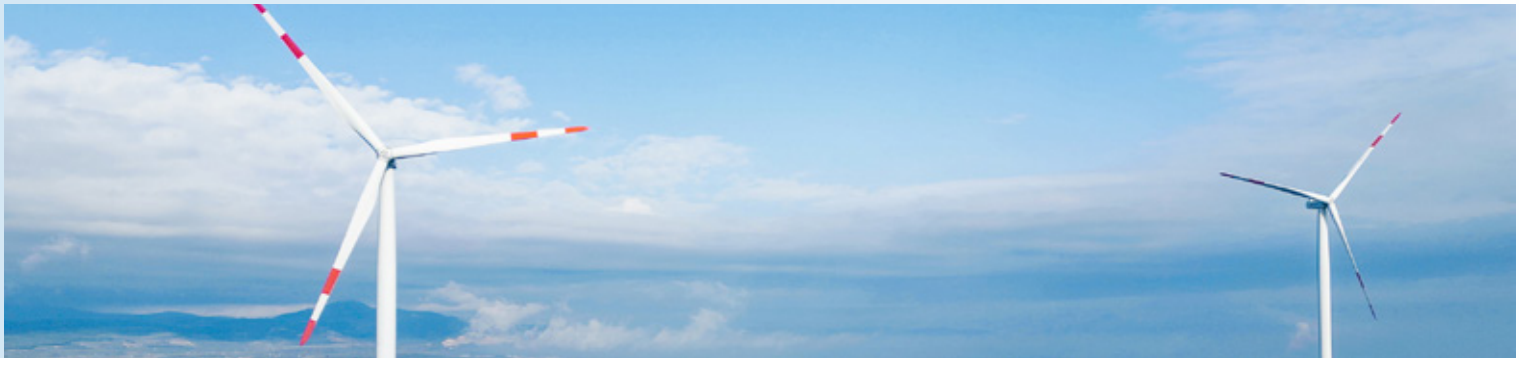
“BİZİM TÜM İŞİMİZ AKILLA, ZEKÂYLA AMA ÖNCELİKLE KALPLE YAPILIYOR”

Enerjisa Üretim İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ayşegül Gürkale, “İnsanın Yeşil Yüzü” adlı oturumda Sertaç Doğanay’ın sorularını yanıtladı ve enerji sektöründe kadın istihdamına dönük çalışmalarını aktardı.

“Biz şu anda Türkiye’nin 23 ayrı lokasyonunda santrallerimiz ve iki ayrı ofisimizle, 74 farklı ilden insanla çalışıyoruz. Bizim bir felsefemiz var: Gittiğimiz yere bir iş yeri sahibi olarak değil, komşu olarak gidiyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerin önemli bir kısmını dezavantajlı bölgeler oluşturuyor. Komşuluk felsefemizin gerektirildiği şekilde, şirketin imkânları dâhilinde, bulunduğumuz bölgenin kalkınmasına ve refah seviyesini artmasına destek oluyoruz. Odaklandığımız birkaç alan var, öncelik çocuklarda. Faaliyet gösterdiğimiz her yerde, çocukları sporla tanıştırıyoruz. Daha önce forma giymemiş, basketbol topu olmamış çocuklara ulaşıyoruz, onlara imkan yaratıyoruz. Burada Enerjisa çalışanlarının yanı sıra konunun profesyonellerini de işin içine katlıyoruz.

Kadın bizim için çok önemli. Kadınların çalışma hayatına giriş konusunda yaşadığı sıkıntıları biliyoruz. Oysa kadın değişirse hayat değişir, aile değişir. Kadınların iş gücüne kazandırılmasını sağlamak için o bölgede ne üretiliyorsa, onların tarımını yapmalarına destek oluyor, kalıcı gelir sağlamaları için çaba sarf ediyoruz.

Kadınlarla erkeklerin eşit haklara sahip olmasının önünde çok uzun yıllar var. Araştırmalar, cinsiyet eşitsizliğinin ortadan kalkması için gereken sürenin 132 yıl olduğunu söylüyor. İki kız çocuk annesiyim, ben görmeyeceğim, çocuklarım da görmeyecek. Bu nedenle herkesin elinden geleni yapması gerekiyor. Şirket olarak kadınları iş hayatına kazandırmak için yürüttüğümüz programlar var. Womentum programında üniversite 3 ve 4. sınıf öğrencilerini enerji sektörü ile tanıştırıyoruz. Kapsamlı eğitim programıyla, iş hayatına başlamadan önce bilgilendiriyor, işlerini kolaylaştırmaya çalışıyoruz. ‘Bu işin erkeği, kadını yok’ diyerek, enerji sektörüne kadınları çekmeye çalışıyoruz. Bizim santralimizde hiçbir iş yok ki erkek gücüyle yapılabilsin. Enerji sektörü kas gücü gerektiriyor gibi algılanır ama bizim bütün işlerimiz akılla, zekâyla ama ondan öteye kalple yapılıyor.”



ÇALIŞMA HAYATINDA EZBERLER BOZULUYOR MU?

“Çalışma Hayatında Ezberler Bozuluyor mu?” başlıklı oturumda, Nurus Yönetim Kurulu Üyesi İdil Türkmenoğlu ve Han Spaces Kurucu Ortağı ve CEO’su Gizem Burteçin, son yıllarda çalışma hayatının değişimini ve deneyimlerini paylaştı.

“Öncelikle kaybolan güveni yeniden sağlamalıyız”

İDİL TÜRKMENOĞLU
“Şu anda herkesin çalıştığı ve kaygı duyduğu konu ‘Nasıl yöneteceğiz?’ Tabii her zaman insanı odağa almak ve şaşmamak gerekiyor. Ancak biz değişen sistemler ve süreçler içinde ilerlerken odağımızı değiştirdik. Odağımızı değiştirdiğimiz için de insanı; bu sistemler, süreçler, prosedürler içinde unuttuk. Bugün bocalamamızın nedeni de bu! Örneğin kurumlar, 2000’li yıllarda şirketteki tüm süreçleri online ortama taşıyarak bir verimlilik yarattığını düşünüyordu. ‘İnsana dayalı sistem olmaz’ deniyordu. Şimdi ise o karmaşık prosedürlerin arasında insanı tekrar bulup, ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. Özellikle bunu uzaktan çalışma ortamında yaptığınızda, insana dokunamadığınızda işler daha da zorlaşıyor.

Mesleğimiz transformasyon yaşıyor. Bütün gerçekler bizi, her şeyi yeniden tasarlamaya itiyor. Bu süreç, sadece ‘Uzaktan çalışma kontratı yapalım, uzaktan çalışanlara gizlilik sözleşmesi imzalatalım’ yaklaşımıyla olmaz, tamamen bir zihniyet değişiminden söz ediyoruz. Öncelikle kaybolduğunu çok derinden hissettiğimiz güveni yeniden sağlamalıyız. Birçok şirket, uzaktan çalışmaya geçildikten sonra çalışanların bilgisayarı kaçta açtığını, kaçta kapattığını göreceği sistemler kurmaya çalıştı. Çalışanına güvenmiyorsan, sonuç alacağına inanmıyorsan ve buna uygun performans sistemi kurmamışsan, bu tür işlerle uğraşırsın.”

“Yeni nesil çalışma sisteminin de odağında ‘insan’ var”

GİZEM BURTEÇİN
“Çok zorlu bir dönemden geçiyoruz, hem liderlik tarafında hem de çalışma düzeni tarafında... Nasıl yönetileceğini araştırdıkça sorular da çetrefilleşiyor. O yüzden belki de bütün sistemleri, yeni gelen teknolojileri tartışmadan önce ‘Ne yapıyoruz, neden çalışıyoruz, nasıl çalışıyoruz?’ sorularına yanıt bulmamız gerekiyor. İnsan kaynakları bugün değerler sistemini konuşuyor. Değerler ve erdem, işin odağında olmalı ki ortak bir kültürü inşa edebilelim.

Hibrit çalışmayı, esnek çalışmayı konuşuyoruz. Öncelikle bunları tanımlamak gerekiyor. Biz HANSPACES olarak ‘yeni nesil bir iş hanı’ olarak yola çıktık. Bu yeni nesil çalışma sisteminin alanlarını tasarlarken odağa insanı koyduk. Geçmişe dönüp baktık, bin sene önceki hanları inceledik, insanlar nasıl çalışıyordu diye araştırdık. Bin sene ile bugün kurmaya çalıştığımız düzen arasında çok da büyük bir fark yok. İşin özü yine aynı işin felsefesinde, sosyolojisinde olduğu gibi, her şeyin odağında insan var ama bencil insan yok!”

Ekosistemi odağına alan bir kültür olması gerekiyor. Bugün birçok zorluk yaşıyoruz. Dünya dönüşüyor, ekonomik resesyon var, savaşlar yaşanıyor. Bir yandan da yapay zekayı konuşuyoruz. En önemli sorunlardan biri de kaynakların tükeniyor olması. Kaynak az ve değişim kaçınılmaz!”

“SİZ DE PERYÖN GÖNÜLLÜ ORDUSUNA KATILIN”

GAYE ÖZCAN
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

“31. kongremizi yapmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Bugüne kadar 1250 oturum yapmışız, 1700’ün üzerinde konuşmacı ve 60 bin katılımcı ağırlamışız, dile kolay! Tüm katılımcılara katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum, çünkü biz sizlerle varız. Kongreyi düzenlerken her yıl aynı heyecanı yaşıyoruz ama bu yıl başka bir heyecanımız daha var. Cumhuriyetin 100. yılını kutluyoruz, Cumhuriyetin ikinci yüzyılına girerken bizlerle olduğunuz için gerçekten çok mutluyuz.

PERYÖN olarak da 51. yılımızı kutladık. Biz sadece bir meslek örgütü değiliz, ‘odağımız insan’ diyoruz. Çalışanın da işverenin de toplumun da yanındayız, amacımız bu üç ana paydaşımızın kazanacağı bir ortam yaratmak. PERYÖN, bugün ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek amacıyla çalışıyor. Kâr amacı gütmeyen, tamamen gönüllülerimizin, sponsorlarımızın ve siz katılımcılarımızın desteğiyle varız. Lütfen sizler de bu gönüllülük ordusuna katılın, sizlerin desteğinizle daha da büyüyelim.”

ETİK: DEĞERLERİMİZİ VE KARARLARIMIZI ŞEKİLLENDİREN YOL

PERYÖN Etik Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun ile Etik ve İtibar Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Aytun Önder, İSPER Genel Müdürü Banu Saraçlar’ın moderatörlüğünde “Etik: Değerlerimizi ve Kararlarımızı Şekillendiren Yol” başlıklı oturumda bir araya geldi.

ALİ KAMİL UZUN
PERYÖN Etik Kurulu Başkanı

BANU SARAÇLAR
İSPER Genel Müdürü

AYTUN ÖNDER
Etik ve İtibar Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

ALİ KAMİL UZUN

“Ahlak ve etik birbirini ikame eden kavramlar olarak görülüyor ama ben aralarında fark olduğunu düşünüyorum. Ahlak; daha toplumsal, daha kapsayıcı bir durumu ifade ediyor. Etik ise kurumsal düzeyde yine ahlak temelli değerleri içeren bir kavram. İşin temelini birey oluşturuyor. Bireyin doğumla birlikte, entelektüel yetenekleri, becerileri, doğuştan gelen özellikleri, aile ortamında aileden edinilen değerler, eğitimin getirdiği disiplin ve daha sonrasında da çevre, toplum ve iş hayatının getirdiği etkileşimler söz konusu.

Değerlerimizi, kararlarımızı kendimiz belirliyoruz. Değerlerimiz tercihlerimizi, tercihlerimiz de kararlarımızı şekillendiriyor. Çünkü karar vermek bir tercih meselesi. Bu da geleceğimize yön veriyor.”

AYTUN ÖNDER

“Bir yere geç kaldığımızda özür dileriz, çünkü ailemiz, yaşadığımız toplum ve çevremiz bize bunu öğretti. Kafamızda bir kural seti var, geç kaldıysam özür dilemem gerektiğini biliyorum. Etik genel olarak toplumsal bakışla beraber, bireysel bakışı da kapsıyor. Ahlâklı olmak, etik değerler parametrik değil, oluşumunda çok fazla vaka ve yaşanmışlık var.

Etik değer setinden söz ediyoruz. Ancak bu değer seti kime ait, nasıl oluşturuldu, sizi ne kadar ifade ediyor? Çalıştığınız şirketin oluşturduğu değer setleri var. Bu değer seti, sizin etik değerlerinizle bağdaşabilir, sizden yukarıda ya da aşağıda olabilir. Aynı durum günlük hayat için de geçerli.”

HRTECH PERYÖN'ÜN ANA KONULARINDAN BİRİ

Kongrenin HRTech sahnesinde, dijital teknolojinin önde gelen isimleri, bir gün boyunca dijital dönüşümü ve uygulama örneklerini anlattı.

"HRTECH, PERYÖN'ÜN HER ZAMAN RADARINDA OLAN BİR KONU"

BETÜL ÇORBACIOĞLU
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

"51 yıllık geçmişiyle köklü bir tarihe sahip olan PERYÖN'ün, 30 yıldır yaptığı kongrelere her yıl büyük bir titizlikle hazırlanıyoruz. 31. Kongremize ise çok daha titiz bir şekilde hazırlandığımızı söylemeliyim. '100 Yüze İnsan' temamızla Cumhuriyetin de 100. yılını onurlandırmak istedik.
Bu yıl HRTech sahnemizde, 19 ayrı oturumla insanların ve insan odaklı yönetimin dijitalleşen yüzüne bakacağız, bugüne ve geleceğine odaklanacağız. Teknoloji, iş hayatını nasıl etkiliyorsa insan kaynakları profesyonellerinin hayatını da aynı oranda etkiliyor. Bir yandan verimlilik sağlıyor bir yandan da manuel ve rutin işlerin yapay zekâ aracılığıyla yapılmasını sağlayarak hepimizin stratejik konulara odaklanmasına çok daha fazla imkan yaratıyor. Çalışma hayatının bugünü ve geleceğini şekillendirme hedefinde olan PERYÖN'ün de her zaman radarında olan bir konu. HRTech bölümünü iki yaklaşımla hayata geçirdik. İlk olarak insan kaynakları profesyonellerinin yetkinliklerini geliştirmeye odaklandık. İkincisi de bu alana yatırım yapan bilişim sektöründeki çalışma arkadaşlarımızı sizlerle buluşturarak Türkiye'deki ekosisteminin gelişimine katkı sunmak istedik. HRTech oturumlarımızın kapsamını genişlettik, fuar alanımızı da büyüttük. Bu oturumlarımızı gerçekleştirmemizi sağlayan sponsorlarımıza çok teşekkür ediyorum."

“HEPİMİZ, TEKNOLOJİ NEFERLERİ OLACAĞIZ”

ÇAĞATAY GÜNEY
Peoplise - Ürün Geliştirmeden Sorumlu Kurucu Ortak

“Üniversiteden mezun olduğumda tepegöz taşıyorduk. Bugün insan kaynaklarının geldiği yer nefes kesici. İK profesyonellerinin kariyerlerinde çok önemli dönüşüm noktaları oluyor. 1990’ların başlarında yetenek kavramı ile tanıştık. Ardından insan kaynakları, yetkinlik kavramı ve teknoloji yavaş yavaş geldi. Şimdi ise hepimizin işleri, iş yapış şekilleri değişecek. Hepimiz teknoloji neferleri olacağız, bundan kaçışımız yok, teknoloji öğrenmek durumundayız. Her dönüşüm süreci pek çok deneme yanılma içeriyor. Dönüşüm, yapay zekâ, otomasyon nedir bilmemiz gerekiyor.

Yapay zekânın çeşitleri var. Bunların hepsini topladığımızda ‘generative AI’ (üretken yapay zekâ) dediğimiz, hali hazırda oluşmuş bir veri bütününden, sizin sorduğunuz soruya doğru cevabı vermeye çalışan bir yazılımdan bahsediyoruz. Kendi kendine karar veren, düşünen, çıkarımlar yapan bir şeyden bahsetmiyoruz. Yapay zekânın bugün ve gelecekte işlerimizi elimizden alması çok zor. Operasyonel çağrı merkezi işlerini yapay zekâ yapabilir. Generative AI’ye çok net bir şey sorarsanız, elindeki veriyi kullanarak soruyu yanıtlayabilir. İnsanların yaptığı işlerin yüzde 85’ini üretken yapay zekâ yapıyorsa buna hiper otomasyon diyoruz. Örneğin, işe alım sürecindeki adımların bir bölümünü robotla otomatikleştirebiliyorsak, biz hiper otomasyon için yapay zekâ kullanmış oluyoruz. İnsan doğası ve psikoloji olarak çıktığımız bu yolda, ileride teknoloji uzmanlarına dönüşeceğiz. Veriden anlayan, otomasyon yapan, chatgpt ne yapar ne yapamaz bilen, karar verirken hangi istatistik modelinin kullanılacağını bilen insanlar olacağız. İçerideki küçük robotların (robotik süreç otomasyonu) sonuçlarını irdeleyen, akıllı, bilge insanlar haline geleceğiz. Gelecekte işimizi yapay zekâ yapmayacak ama işimizi yapay zekâ kullanmadan yaparsak, işimiz olmayacak.”

DİJİTAL HARİKALAR DİYARI

BERNA ÖZTINAZ
Genel Energy CHRO’su ve YK Üyesi

MURAT AKGÜN
Vakko CHRO’su

ŞEVKET SÜREYYA ÇELİKKANAT
Ayaydın Miroglio IT ve Lojistik Direktörü

Dijital Harikalar Diyarı başlıklı oturumu Genel Energy CHRO’su ve YK Üyesi Berna Öztınaz yönetti. Oturumda Vakko CHRO’su Murat Akgün ve Ayaydın Miroglio IT ve Lojistik Direktörü Şevket Süreyya Çelikkanat, dijital İK dünyasının geleceğini anlattı.

MURAT AKGÜN

“İnsan kaynakları süreçlerinde de hepimizi yoran, sıkan süreçler var. Dolayısıyla, dijitalleşme bir trend ve karşı konulamaz bir yolculuk. Artık hayatımızda angarya istemiyoruz.

Yılda 2 bine yakın işe alım yapıyoruz. Adaylara ulaşmamız, onların bizi görmesi, başvurması akıllı bir sistemle olmalıydı. Ekibimiz bunu yapıyordu ama yetemiyorduk. Bir yapay zekâ, adaylar arasından elemeyi yapsın, kişilere geri dönsün, bizim istediğimiz bilgileri versin, davet etsin, iş bitince de biz oradaki bilgileri otomatik aktaralım, kişi işe başladıktan sonra da İK süreçleri ile ilgili her işini mobil uygulama üzerinden yapabilsin istedik. Hayalimizi gerçekleştirecek bir altyapı bulduk ve başladık. Artık dijital dünyada insanların tüm işlemleri tek mecradan her şeyi yapabilmeli. “All in one” (hepsi bir arada) bir çözüm olması lazım.”

ŞEVKET SÜREYYA ÇELİKKANAT

“Çok fazla sayıda çalışanımız var. İK birimimizin saha ve ofis çalışanlarının tamamına erişmesi gerekiyordu. Şimdi bir uygulama mağaza çalışanlarımıza ulaşıyoruz. Farklı teknolojileri aynı anda devreye almaya çalışıyoruz. Bir tane de robot yaptık, pilot denemelerini gerçekleştirdik.

İK süreçlerimizde Whatsapp’ı kullanmaya başladık. İzin taleplerinden sıkça sorulan sorulara, uzaktan çalışma ile giriş çıkış saatlerine ve masraf yönetimine kadar her şey Whatsapp üzerinden yapılıyor. ChatGPT’yi de bu sisteme entegre ettik.

Ben ürkütücü bir çağa doğru girdiğimizi düşünüyorum. Örneğin insanlar içecek otomatlarından sadece yüzünü gösterip ödeme yapabiliyorlar, ATM’ye yüzünü gösterip para çekebiliyorlar. Böyle bir dünya geliyor. İş hayatının nasıl dönüşeceği çok büyük bir problem.”

“Çalışan bağlılığı için yan hakların gücünden yararlanmak artık bir trend değil bir gerekliliktir”

Değerli Meslektaşlarım,

Ben Edenred Türkiye CHRO’su İpek Baylav. Yan haklar ve çalışan bağlılığı alanında dünya lideri bir şirketin İK Direktörü olarak **bu açık mektubu size sürdürülebilirliğini ve kârlılığını önemseyen her şirketin mutlu çalışan-mutlu iş yeri hedefine ulaşmasına doğrudan katkı sağlayacak, çalışan bağlılığının anahtarı olacak görüşlerimi paylaşmak amacıyla yazıyorum.**

Özellikle pandemiyle birlikte birçok rutinin kökten değişmesi ve sorumlulukların artmasına bağlı olarak çalışanlarda motivasyon eksikliği görüldüğünün hepimiz farkındayız. Geçim sıkıntısı da eklenince çalışanlar, tüm enerjileri ve donanımlarıyla katma değer sağladıkları iş yerlerinin bunun karşılığında kendilerine ne verdiğini daha sık sorgular hale geldi. Çalışanlar verdikleri ve aldıkları arasında bir denge görmek istiyor.

Pandeminin ardından sıklıkla karşılaştığımız **“büyük istifa”** ve **“sessiz istifa”**ların motivasyonu çoğu zaman daha iyi bir iş bulmak değil, hissedilen değersizlik duygusundan kurtulmak oluyor. Şirketleri derinden etkileyen bu konunun en önemli nedeni ise çalışanların şirketlerinden bekledikleri desteği görememesi ve hak ettiklerini alamadıklarına inanması. **Her iki durumda da en büyük zararı, hiç şüphesiz verimliliği ve üretkenliği düşen şirketler yaşıyor.**

Günümüzde yüksek çalışan devir oranlarının sebepleri incelendiğinde yan hakların yetersiz olmasının, maaş ve kariyer beklentilerinin karşılanmamasından sonra üçüncü sıraya yükseldiğini ücret ve yan haklar kıyaslama raporları da teyit ediyor.

Yeni yetenekleri cezbetmenin, mevcut yetenekleri elde tutmanın her zamankinden daha zor olduğu bu dönemde, İK profesyonelleri olarak, alternatif çözümler üretmeye, rekabet ortamı içerisinde çalışana dokunan farklar yaratmaya çalışıyoruz.

Bugünün iş dünyası, her zamankinden daha fazla esneklik gerektiriyor. Bunu çalışanlarımıza sağladığımız maddi manevi tüm yan haklarda gözetmeli, çalışanların değişen taleplerini sağlıklı analiz etmeliyiz. Yan haklarda ne kadar farklılaşabilirsek çalışan bağlılığını o kadar güçlendirebileceğimizi unutmamalıyız.

Örneğin; Ticket Restaurant yemek kartı markamızın 31 yıllık tecrübesi bize, çalışana yemek kartı vermenin artık bir temel hakka dönüştüğünü, buradaki farklılaşmayı ancak çalışana layığıyla yiyebileceği bir öğle yemeği bedeli vererek sağlayabileceğimizi gösteriyor. **Sektör olarak hep dile getirdiğimiz gibi, günlük yemek bedeli günlük asgari brüt ücretin en az yarısı kadar olmalıdır.**

Çünkü 2023 yılı günlük yemek bedeli 121 TL ile sınırlı kalındığı takdirde bu, çalışan için bir bağlılık sebebi değil, memnuniyetsizlik sebebi olacaktır. Yapılan bağımsız araştırmalar çalışanlara öğle yemeğinde **Ticket Restaurant yemek kartı ile seçim özgürlüğü sağlandığında çalışanın verimliliğinin yaklaşık yüzde 10 arttığını** ortaya koyuyor. Ayrıca Ticket Restaurant’ın sağladığı düzenli beslenme imkânı da iş verimliliğini yüzde 20 artırıyor.

Unutmayalım ki sorumluluğumuz kağıt üzerinde kalacak yan haklar vermek değil, talepleri doğru karşılamak, tam refahı sağlamaktır. **Bugün geldiğimiz noktada çalışan bağlılığı için yan hakların gücünden yararlanmak artık bir trend değil bir gerekliliktir.**

Eğitim ve gelişim planlarının ihtiyaçlara yönelik yapılması, sağlıklı kariyer planlamalarının hayata geçirilmesinin yanı sıra çalışanların yaptıkları iş için bir hediye ile takdir edilmesi yani “ödüllendirilmesi” de oldukça önemli. Kuru bir teşekkürün artık kimseye yetmediğini, pandemiden bugüne bir diğer yan hak çözümümüz Ticket Compliments Kart’a olan talebin yüzde 500 artmasından anlıyoruz.

Elbette bu yan hakları sağlamanın bir maliyeti olduğunun farkındayız. Ancak çalışan devrinden kaynaklanan maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, **çalışana yatırım yapmanın uzun vadede şirkete yapılabilecek en büyük tasarruf olacağını da biliyoruz.**

Değerli meslektaşlarım,

Şirketlerin başarılarının arkasındaki en büyük güç olan çalışanları değerli hissettirmek, onlara yan haklarını layığıyla vermek, şirkete duydukları bağlılığın artmasına ciddi katkı sağlayacaktır.

Size bu mektubu yan hakların gücünden faydalanmaya, çalışanların ihtiyaçlarını önceden anlayıp karşılamaya davet etmek için yazıyorum. Çünkü şirket başarısının ancak mutlu çalışanlar ve mutlu iş ortamı ile artacağına inanıyorum.

En derin saygı ve sevgilerimle.

İpek Baylav

Ücret yönetiminde teknolojik dönüşüm Compport

Başarılı Türk kadın girişimci Senem Birim tarafından kurulan Compport, odağına "Toplam Ücret Yönetimini" alan yeni nesil bir İK teknolojisi. 30 ülkede 150'den fazla organizasyonun İK süreçlerine destek veren Compport modülleri artık Türkiye'de.

Dünyada iş gücü piyasasının hızla değiştiği bir dönemdeyiz. Politik, ekonomik ve teknolojik dinamikler, iş gücü piyasasını etkileyerek şirketlerin ücret yönetim stratejilerini değiştirme ihtiyacını ortaya koyuyor. Mercer'ın 2023 yılında yaptığı küresel bir araştırmaya göre; ücret yaklaşımlarının yeniden tasarlanması ve toplam ücret ve ödül stratejilerinin iyileştirilmesi, şirketlerin 5 temel önceliği arasında yer alıyor. CEO'lar ve CFO'lar, artan işten ayrılma oranlarını göz önünde bulundurarak yıllık iş planlarını hazırlarken ücret konusuna büyük önem veriyor.

Artan enflasyon, azalan alım gücü, farklı iş fırsatlarının daha erişilebilir olması çalışanlar için ücreti daha önemli hale getirirken, ücretlerin geçmiş yıllara kıyasla daha hızlı büyümesi ve değişmesi şirketler için durumu daha da zorlaştırdı. İK süreçlerinin büyük ölçüde dijitale taşındığı günümüzde, ücret yönetimi hâlâ büyük oranda elektronik tablolara dayalı olarak yürütülüyor. Bu eski nesil araçlar, şirketlerin istedikleri sonuçları elde etmelerine yardımcı olamıyor ve çalışan kaybına yol açıyor. Bu nedenle İK teknolojileri içinde "ücret yönetim teknolojileri" en hızlı büyüyen alan haline geldi. Şirketler, ücret süreçlerini diğer İK süreçleri gibi teknolojiyle dönüştürmeye ve çalışanların ücret deneyimini geliştirmeye odaklanıyorlar.

Türkiye özelinde baktığımızda, şirketlerin ücret artışlarına ayırdığı bütçe şiddetli bir şekilde artıyor. Farklı ücret araştırma şirketleri, 2023 Ocak-Aralık dönemi için ücret artışlarının medyanda yüzde 93-95 seviyelerinde büyüdüğüne işaret ediyor. Öte yandan, Ağustos 2023'te WTW tarafından yapılan ücret araştırmasında, ülkemizde işten ayrılma sebeplerinin başında yüzde 36'lık bir pay ile 'ücret' geliyor ve ücreti; kariyer olanakları, yan haklar, iş ve hayat dengesi, esnek çalışma, yönetici/ekip arkadaşları ile ilişkiler takip ediyor. Böyle bir zeminde, akıllı ve istikrarlı bir ücret yönetim stratejisi uygulamak farz olurken, ücret yönetiminde etkili bir teknoloji kullanmak stratejik güç teşkil ediyor.

Şirketler bu teknolojilerden neler bekliyor?

Şirketler, organizasyon içi/dışı ücret verilerini ve farklı analitikleri kullanarak, zeki analizler yapsın ve bu analizlerle en optimal ve adil ücret artış modeli ve/veya bonus-satış prim kurgusunun geliştirilmesine hizmet etsin istiyorlar.

Ayrıca esnek ve uyarlanabilir bir platformda çalışarak tüm paydaşlara yeni nesil bir deneyim sunmayı istiyorlar. Ücret kararlarına ekip yöneticilerini dâhil etmek, çalışanları güncel tutmak, farkındalık ve güven oluşturmak istiyorlar. Ancak tüm bunlar elektronik tablolar ile yeterince mümkün olamıyor ve teknolojik dönüşüm, şirketler için vazgeçilmez hale geliyor.

Compport, bu dönüşümün tam odağında bulunuyor. Singapur merkezli Compport, dünya genelinde 30'dan fazla ülkede 1 milyondan fazla kullanıcıya hizmet veren bir ücret yönetim teknolojisi. Compport'un temel misyonu; teknolojinin yeteneklerini kullanarak organizasyonların ücret yönetim yaklaşımlarını daha stratejik, zeki ve adil bir hale dönüştürmek ve organizasyonların iş sonuçlarında ve iklimlerinde olumlu fark yaratmak.

Compport; çalışanların ücret, bonus, satış primleri, uzun dönemli teşvikleri ve tüm yan haklarını baştan uca yönetmeyi sağlayan; ücret pazar datası ve organizasyon içi verilerin entegre edilebildiği, güçlü İK analitikleri ile akıllı ve optimal ücret kararları alınabilen, sadece İK'nın değil yöneticilerin, çalışanların ve diğer paydaşların da erişebileceği yeni nesil bir İK teknolojisi.

Compport'un kurucuları Senem Birim ve Sachin Bajaj, uzun yıllara dayanan İK deneyimlerini kullanarak bu teknolojiyi hayata geçirdi. Compport, şirketlerin hâlihazırda kullanmakta olduğu diğer İK teknolojileri, ERP, CRM gibi sistemler ile kolaylıkla entegre olabiliyor. Asya'nın Adani, Tata, Mahindra Group, Vedanta, Sinarmas, Indigo, YesBank, Security Bank, BTPN Bank, JG Summit, Mitra Adiperkasa, DrReddy's gibi en büyük şirketleri tarafından tercih edilen Compport, bugün Asya'nın en hızlı büyüyen ücret yönetim teknolojisi haline geldi ve farklı teknoloji değerlendirme kuruluşları tarafından alanının en iyisi olarak gösteriliyor.

20 yılı aşkın süre Türkiye ve dünyanın önde gelen şirketlerinde, farklı coğrafyalarda İK alanında profesyonel olarak çalışan ve çok önemli deneyimler elde eden Senem Birim, Compport platformunun meslektaşlarının hayatlarını kolaylaştırdığını söylüyor.

Senem Birim, dünya genelinde, ücret yönetiminin son 2 yıla kadar, tüm İK süreçleri arasında en yavaş ve en az değişen alan iken bu tablonun artık değiştiğini belirtiyor ve şöyle devam ediyor: "Günümüzde İK organizasyonları çoğu süreçlerini dijitale taşımışken, organizasyonların yüzde 80'i hala toplam ücret yönetimi gibi komplike, dataya ve analize muhtaç bir süreci elektronik tablolar ile yönetiyor. Şirketlerin çalışanların ücretlerine ayırdığı bütçe, toplam bütçelerinin yüzde 70'ine kadar ulaşabiliyor. Bu kadar büyük bir bütçe daha akıllı teknolojilerle, yeni düşünce biçimleriyle yönetilmeyi gerektiriyor."

Bu ağrı noktasını İK kariyeri boyunca bire bir deneyimlemiş olan Senem Birim ve İK alanında ücret ve performans yönetiminde 20 yıllık tecrübeye sahip olan, farklı coğrafyalarda büyük organizasyonlarda ücret süreçlerini yönetmiş ortağı Sachin Bajaj, 2018 Eylül ayında Compport'u kuruyor ve alanında en iyi yetenekleri bulup güçlü bir ekip oluşturuyor.

Compport, Haziran 2023'te Amerika pazarında da bir ekip kurarak hizmet coğrafyasını genişletti ve resmi lansmanını dünyanın prestijli İK organizasyonlarından olan World At Work'un düzenlediği konferansta gerçekleştirdi. Geçtiğimiz aylarda Pegasus ve Sanovel'i müşteri portföylerine katarak Türkiye'ye giriş yaptıklarını belirten Compport Kurucu Ortağı Senem Birim; "Alım gücünün düştüğü, enflasyonun yükselmeye devam ettiği şu dönemde, çalışanların birincil ihtiyaçları ücret olurken, işverenler de iş sonuçlarını ve harcama bütçelerini daha dikkatli yönetmeye odaklanıyor. Böyle bir zeminde, akıllı ve istikrarlı bir ücret yönetim stratejisi geliştirmek hemen her organizasyonun odağında. Çalışanlar için tatmin edici, adil ve dengeli ücret; İşverenler için rekabetçi, optimal ve akıllı yaklaşımlar gerekiyor. Ücret yönetiminde ülkemize özgü koşulları dikkate alınca Compport'un Türk organizasyonları için de biçilmiş bir teknoloji olduğuna inanıyorum" diyor.

SENEM BİRİM

Koton, Cumhuriyetin 100'üncü yıl coşkusunu, Türkiye'nin her köşesinde yaşatıyor

"Cumhuriyet Değerlerini Taşıyan Marka Ödülü"nü alan Koton, bir yıl önce hazırlıklarına başladığı Cumhuriyetin 100'üncü yılı kutlamalarını tüm hızıyla sürdürüyor. Kutlamalar kapsamında daha önce hiç yapılmamış bir rota ile Kurtuluş mücadelesinin mihenk taşı olan şehirleri ziyaret ettiklerini söyleyen Koton İnsan Kaynakları Direktörü Aylin Gemici, "Kotonlular olarak gönülden sahiplendiğimiz Cumhuriyet değerlerini tekrar tekrar yaşamayı, yaşatmayı ve hatırlatmayı sorumluluğumuz olarak görüyoruz" diyor.

AYLİN GEMİCİ

Koton, Cumhuriyetin 100'üncü yıl kutlamalarını geçen yılın kasım ayında oluşturduğu geniş kapsamlı bir etkinlik programıyla başlattı. Tüm çalışanların hatta müşterilerin dahil edildiği kutlamaların ayrıntılarını ve Koton'un sosyal sorumluluk çalışmalarını Koton İnsan Kaynakları Direktörü Aylin Gemici ile konuştuk.

Sizi kısaca tanıyabilir miyiz?
1997'de Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden mezun oldum. Bankacılık sektörüyle başladığım iş hayatımda, kariyerimin 10 yılı telekomünikasyon sektöründe İK'nın tüm fonksiyonlarında görev yaparak geçti. Havacılık ve gıda sektörlerindeki IK direktörlüğü görevlerimin ardından, 2022 yılı Mayıs ayından itibaren Koton'da İnsan Kaynakları Direktörü rolünde çalışıyorum. 25 yıllık birikimimi, organizasyonun ve insan kaynağının gelişimi konularında hem Türkiye'de hem de yurt dışında birçok proje de kullanarak gelişime ve değişime destek oluyorum.

2023 yılı Cumhuriyetimizin 100'üncü yılı. Koton olarak, Cumhuriyetimizin 100'üncü yılı için neler planladınız?
Cumhuriyetimizin 100'üncü yılı kuşkusuz bizim için çok önemli, çok kıymetli bir yıl dönümü. Bu sene, 100 yıllık Cumhuriyet tarihinin 35 yılına tanıklık eden, Cumhuriyet değerleri ile büyümüş lider moda markası Koton'un 35'inci yaşını da kutlamanın da mutluluğunu yaşıyoruz.

Koton, Cumhuriyet değerleri ve kazanımları üzerinde yükselen bir marka. 100'üncü yıl kutlamalarımızı planlarken, Cumhuriyetimizin değerlerini ve önemini tekrar tekrar yaşamak, yaşatmak ve hatırlatmak üzere yola çıktık. CEO'muz Dr. A. Bülent Sabuncu önderliğinde, 2022 yılı kasım ayında hazırlıklara başladık. Öncelikle 100'üncü yıl komitemizi kurduk. Komitemiz, yıla yayılan çok geniş bir program hazırladı. Ocak ayında 100'üncü yıl logomuzu ve manifestomuzu yayınladık. Bu logoyu, merkez binamızın önünde yıl boyu sergiliyoruz. Yarınlarımız için geçmişi bilmek çok önemli. Bugün sahip olduklarımızın değerini daha iyi kavramak için ocak ayında tüm çalışanlarımıza, Cumhuriyet tarihimize dair kitaplar hediye ettik. Tüm çalışanlarımız, yıl boyu giyebilsin diye 100'üncü yıl logolu t-shirtler hazırlayıp Kotonlulara hediye ettik. 100'üncü yıl rozetlerimiz de tüm yıl yakalarımızda yer aldı.

100'üncü yıl özel ziyaret programımızı oluşturduk. Koton çalışanları ve her alandan farklı 500'ün üzerinde Cumhuriyet sevdalısı ile ülkemizde hiç yapılmayanı yaparak tarihimizi, benzersiz bir kahramanlık örneği olan Kurtuluş mücadelesinin mihenk taşı olan Anadolu şehirleri ziyaret ettik. Ocak ayında Selanik'te Atatürk Evi ile başlayan ziyaretlerimiz kapsamında, İktisat Kongresi yıldönümünde İzmir'e, mart ayında Çanakkale'ye, nisan ayında meclisimizin açılış yıldönümünde Ankara'daki ilk meclis binasına, mayısta Samsun'a, haziranda Amasya genelgesi yıldönümünde Amasya'ya, temmuzda Erzurum'a, ağustosta da Afyon'a gittik. Eylül ayında İzmir ve 29 Ekim vesilesiyle Ankara durakları ile ziyaretlerimize devam ettik. Kasım ayında da bir kez daha Ankara'da olacak, Anıtkabir'i ziyaret edeceğiz.

100'üncü yılı unutulmaz kılmak ve Türkiye ile paylaşmak isteyerek yola çıkmıştık. Bu amaçla bu yıla özel "Cumhuriyet Kırmızısı" adını verdiğimiz bir koleksiyon hazırladık. Koleksiyon, ocak ayında bu yana mağazalarımızda geniş yer kaplıyor ve büyük ilgi görüyor.

Ayrıca "Cumhuriyet bize, biz Cumhuriyet'e çok yakışıyoruz" dedik ve mağaza vitrinlerimizi de kırmızı - beyaza büründürdük. Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden katılım gösteren Koton gönüllülerimizle Cumhuriyet Korosu'nu kurduk. 29 Ekim'de marşlarımızı ve Atamızın sevdiği şarkıları söyleyeceğimiz, Cumhuriyetimizin 100 yılını hep birlikte kutlayacağımız bir akşam programı organize ettik.

Cumhuriyet konulu resim, şiir, öykü, makale gibi farklı yetenek alanlarında Kotonluların ürettikleri eserleri topluyoruz, her biri çok değerli. Sembolik olarak birincileri seçiyoruz. Koton Radyo yayınlarımızda sene başından bu yana, hem bilgi hem kutlama anonslarıyla şarkı ve marşlarla en güçlü şekilde "Yaşasın Cumhuriyet!" diyoruz.

Yakın zamanda Marketing Türkiye Dergisi ve Aksoy Araştırma tarafından yapılan "Cumhuriyet Değerlerini Taşıyan Markalar" araştırmasında, "Cumhuriyet Değerlerini Taşıyan Marka Ödülü"nü aldık. Halk oylamasıyla belirlenen bu ödüle, böylesi anlamlı bir yılda sahip olmak bizler için ayrı bir önem taşıyor.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü yıldönümünü kutlamak için çalışanlarınızı bu özel döneme nasıl dâhil ettiniz?
Bu gururlu seneyi iş arkadaşlarımızla birlikte tek yürek olarak kutlamak için farklı projeler geliştirdik. Merkez ofisimizde Cumhuriyet duvarları oluşturduk. Giriş alanında bulunan Cumhuriyet tarihi haritamızda ziyaret noktalarımızdan fotoğrafları paylaşıyoruz; ziyaretlerimize katılamayan çalışanlarımızın da bu kıymetli gezilere tanıklık etmesini istiyoruz.

"Cumhuriyetten Öğrendik" diyerek, Cumhuriyetimizin bizi biz yapan değerlerinin altını çizen ziyaret filmlerimizi, tüm iletişim kanallarımızda yayınlıyoruz. Kendimiz, çalışanlarımız ve müşterilerimize Cumhuriyetimizin önemi, kıymeti ve bize kazandıklarını ulaşabildiğimiz her kanaldan anlatalım, Cumhuriyet ruhunu daima yaşatalım istiyoruz.

Merkez ofisimizde konumladığımız Cumhuriyetimizin 100'üncü yılı anı defteriyle tüm çalışanlarımızın duygu ve hislerini bu defterde paylaşmalarını sağlıyor, hem sektördeki 35'inci yaşımızı hem de Cumhuriyetimizin 100 yaşını bu özel anı defteriyle ölümsüzleştiriyoruz.

Şirketinizin misyonu ve değerlerinin, Cumhuriyet'in değerleri ile ne derece uyumlu olduğunu düşünüyorsunuz?
Varlığımızın temelleri Cumhuriyetimizin değerleriyle sıkı sıkıya bağlı. Atatürk'ün izinde, gösterdiği çağdaş yolda ilerleyen bir marka olarak, Cumhuriyetimizin sağladığı olanaklarla bugün global bir moda markası olduk. Dünya üzerinde online ve offline kanallarımızla 30'a yakın ülkeye ulaşıyoruz. Katma değerli ihracat yapıyoruz. 1700'den fazla tedarikçimiz ve 10 binden fazla çalışanımızla büyük ölçekte istihdam sağlıyoruz. Alışveriş Yatırımcıları Derneği tarafından, dokuz kez Türkiye'nin en beğenilen kadın markası seçilen tek markayız. Tüm bu başarıları cumhuriyetimize, cumhuriyetimizin bizlere sağladığı çağdaş dünyaya borçlu olduğumuza inanıyoruz.

Koton kültüründe insan haklarını gözeten, çeşitlilik ve farklılıklara saygı duyan bir çalışma ortamı sunuyoruz. Kapsayıcı ve Cumhuriyet değerleriyle yoğrulmuş bir marka olarak, mayıs ayında almaya hak kazandığımız "Great Place To Work" sertifikası ile de İK yaklaşımımızın taçlandırılmasından mutluluk duyuyoruz.

"Kadın çalışan oranımız yüzde 72"

Atatürk'ün Türk kadınlarına sağladığı cinsiyet ve fırsat eşitliğinin önemi, Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü yılını kutladığımız bugünlerde çok daha fazla anlaşılıyor. Koton olarak, kadın eşitliği ve istihdamı için yaptığınız çalışmalar nelerdir?
Kadının önceliği, cinsiyet ve fırsat eşitliği ve kadın hakları kurum DNA'mızda yer alıyor. 35 yıldır moda ve özellikle kadın modası üzerine çalışırken kadınları, beklentilerini daha iyi anlamak için çalışıyor, onlara içinde daha iyi hissedecekleri tasarımlar sunma gayretiyle hareket ediyoruz. Sektördeki başarılı yolculuğumuzda çok büyük payı olan kadın çalışanlarımız başta olmak üzere, tüm kadınların sosyal ve iş yaşamlarını iyileştirmek adına inisiyatifler alarak var gücümüzle çalışıyoruz.

Kadın istihdamına ve çeşitliliğe önem veriyoruz, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, üst yönetimin liderliği ve çalışanlara temas eden uygulamalar şirketimizin temel değerlerinden birini oluşturuyor. Türkiye'nin WEPs imzacısı ilk şirketlerinden biri olarak, yönetim kurulu tarafından imzalanmış "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikamız" bulunuyor.

Koton'un WEPs imzacısı olarak oluşturduğu Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikasını sürdürülebilir kılmak ve aksiyonlarını KPI'lar ile birlikte takip etmek üzere oluşturduğumuz Toplumsal Cinsiyet Eşitliği komitemiz, şirket politikalarını cinsiyet eşitliği prensibi üzerine inşa etmeye odaklanıyor. Komite, kurum içinde ve kurum dışında toplumsal cinsiyet eşitliği alanında aktif olarak çalışıyor ve projeler üretiyor. Kadın istihdamını önceliklendiriyoruz. Global kadın çalışan oranımız yüzde 72, kadın yönetici oranımız yüzde 56, yurt dışı kadın çalışan oranımız yüzde 85 ve Türkiye'deki kadın çalışan oranımız yüzde 68.

Ev kadınlarını sosyo-ekonomik sisteme dâhil etmek amacıyla yürüttüğümüz pek çok projemiz bulunuyor. Bunlardan ilki 2016 yılından bu yana devam eden El Emeği Koleksiyonu Projemiz. Proje kapsamında Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesindeki kadınlarının üretim-gelir zincirine dahil edilmesiyle yaşam koşullarının iyileştirilmesini ve toplumsal hayatta daha aktif yer almalarını hedefliyoruz. Ev Kadınları projemiz ile de evdeki sorumluluklarını önceliklendiren kadınlara mağazalarımızda, kendilerine uygun gün ve saatlerde çalışma esnekliği sunuyoruz.

Türk Eğitim Vakfı (TEV) kanalıyla oluşturduğumuz "Bir Kadın Dünyayı Değiştirebilir Etki ve Dayanışma Burs Fonu"nun ilk bağışını Koton'daki kadın çalışma arkadaşlarımız adına gerçekleştirerek, depremden etkilenen 200 kız öğrenciye burs sağlıyoruz. Ayrıca Koton bursiyerlerinin eğitim ve gelecekteki kariyer hayatlarında olumlu bir iz bırakabilmek amacıyla Koton liderlerinden mentorluk programını başlatacağız ve tüm bursiyerlerimize okul ve gelecekteki iş yaşamlarında katkı sağlayacak eğitim içerikleri hazırlamayı hedefliyoruz.

ILO ve Çalışma Bakanlığı, **iş teftiş ve rehberlik hizmetlerini güçlendirecek**

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı (RTB), iş yerlerinin ulusal mevzuat yanında Uluslararası Çalışma Standartlarına uyumunun artırılması amacıyla "İş Teftiş Rehberlik ve Sosyal Diyalog Yoluyla İşyeri Uyumunun Güçlendirilmesi" adlı yeni bir proje başlattı.

36 ay sürecek projeyle öncelikli olarak, RTB ve sosyal paydaşların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi planlanıyor. Ayrıca rehberlik hizmetlerini güçlendirmek suretiyle "insana yakışır iş" konusunda farkındalığın artırılarak iş yeri uyumunun iyileştirilmesi hedefleniyor. Bu hedefler doğrultusunda, iş teftişi ve rehberliğin etkinliğini daha ileri seviyeye taşımak üzere RTB'nin teknik kapasitesinin artırılması yanında, stratejik uyum ve dijital adaptasyon konularında çalışmalar yürütülecek ve iş yerlerinin ulusal mevzuat yanında Uluslararası Çalışma Standartları'na uyumunu artırmak üzere rehberlik faaliyetlerine odaklanılacak. Proje süresince, belirlenecek sektörlerde insana yakışır iş konusunda kurumların, sosyal tarafların, özel sektörün ve kamuoyunun farkındalığının arttırılması amaçlanıyor.

Projenin ikinci odağı, daha çok iş yeri uyumunu iyileştirmek ve ilgili tüm tarafların insana yakışır iş konusunda farkındalığını artırmak üzere, rehberlik hizmetleri olacak. Seçilecek olan sektörlerde uyum, insana yakışır iş merkezli piyasa sistemleri yaklaşımı ile sosyal ortaklarla istişare içinde, rehberlik yoluyla iyileştirilecek. ILO'nun insana yakışır iş alanındaki mevcut kapasitesi kullanılarak; kurumların, sosyal tarafların, özel sektörün ve genel olarak kamuoyunun bu alandaki farkındalığı artırılacak.

İşe alımlar **"temkinli"** bir şekilde artacak

ManpowerGroup, Ekim-Aralık 2023 dönemini kapsayan "İstihdama Genel Bakış" anketini açıkladı. 41 ülkede 38 bin 833 işverenle gerçekleştirilen çalışmaya göre, yılın son çeyreğinde küresel ekonomik yavaşlama ve yetenek açığı endişeleriyle mücadeleye devam eden şirketlerde istihdama karşı "temkinli bir duruş" var.

Küresel işe alım beklentileri, üst üste dördüncü çeyrekte de yavaş ama istikrarlı bir şekilde artmaya devam ediyor. İşverenler, çalışan seviyelerini geçen çeyreğe göre biraz daha hızlı artıracaklarını belirtiyor. Bu hedef de Net İstihdam Görünümü'nü (NEO) 28'den 30'a çıkarıyor. 2022 yılının son çeyreğinden bu yana yüzde 1 puan artarak bir önceki yılın rakamlarıyla paralellik gösteren istihdam görünümünde iyileşme dikkat çekiyor. Küresel çapta, işverenlerin yavaş ekonomik büyümeye ilişkin endişeler ile yeteneklere artan ihtiyaçlar arasında dikkatli bir denge kurduğu görülüyor. Bu da hem çeyrek hem de yıllık bazda nispeten istikrarlı bir istihdam görünümüne zemin hazırlıyor.

ABD (36) ve Porto Riko (36) başta olmak üzere Kuzey Amerika, bölgeler arasında işverenlerin en yüksek işe alım beklentilerine sahip olduğu bölge olarak öne çıkıyor. EMEA bölgesinde ise istihdam görünümü bölgeler arasında en düşük seviyede kalmaya devam ediyor. Ancak EMEA, geçen çeyrekten ve geçen yılın aynı döneminden bu yana beklentilerde en büyük artışın görüldüğü bölge de oldu. EMEA bölgesinde NEO puanı 25'e ulaşarak geçen çeyreğe göre 3, geçen yılın aynı çeyreğine göre ise 5 puan arttı. İstihdam beklentilerinde dünya genelinde ikinci sırada yer alan İsviçre (38) bu artışta başı çekti.

“Restoranlarının satışlarını ikiye katlayıp büyük ödüle ulaştılar”

McDonald’s Türkiye’nin restoran müdürlerine global ödül

McDonald’s tarafından dünya çapında en iyi McDonald’s restoranlarının ve çalışanların ödüllendirildiği “Ray Kroc Ödülleri” bu yıl da sahiplerini buldu. McDonald’s Türkiye çalışanlarının performansı, markanın yer aldığı dünyanın birçok ülkesindeki çalışanlara örnek oldu. Bu kapsamda hizmet ve servis kalitesi ile tüm dünyadaki McDonald’s restoranları arasında yüzde 1’lik dilime giren McDonald’s Marmaris Kıdemli Restoran Müdürü Ramazan Karadağ ve McDonald’s Trabzon Kıdemli Restoran Müdürü Özlem Bıyık, Ray Kroc Ödülü’ne layık görüldü.

Dünyanın en değerli hızlı servis restoranı McDonald’s, işveren markası çalışmalarında sergilediği başarılı örneklerle de sektöre öncülük etmeye devam ediyor. Global McDonalds’s ekosisteminde en çok önem verilen konulardan biri olan başarıyı ödüllendirme çalışmaları kapsamında “Ray Kroc Ödülleri” veriliyor. Tüm dünyadaki McDonald’s çalışanları arasında yapılan değerlendirmeyle kurucu Ray Kroc adına her yıl verilen ödüller; ilham veren, liderlik eden ve üstün finansal başarıya imza atan kişilere sunuluyor.

Türkiye’den iki çalışan ödüle layık görüldü

Programa Türkiye’den aday gösterilen McDonald’s Marmaris Kıdemli Restoran Müdürü Ramazan Karadağ ve McDonald’s Trabzon Kıdemli Restoran Müdürü Özlem Bıyık, bu sene ödül kazanarak dünya çapında ilk yüzde 1’lik dilimin içinde yer almayı başardı. Ekibini en iyi şekilde motive ederek müşteri memnuniyetini artıran Özlem Bıyık, 10 yıldır McDonald’s Türkiye’de görev yapıyor. Bıyık, aynı zamanda 2022’de mağazanın satışlarını önceki döneme göre yüzde 172,63 oranında artırmayı başardı.

McDonald’s Marmaris şubesinin anonim ziyaretlerde yüzde 94 başarıya ulaşmasını sağlayan Ramazan Karadağ ise 16 yıldır McDonald’s Türkiye’de görev yapıyor. Başarılı ekip liderliğiyle şube performansını yükselten Karadağ,

restorandaki satışların 2022’de yüzde 263,53 artmasına katkı sağladı.

“Başarıyı ödüllendirmek önceliğimiz”

Global Ray Kroc Ödülleri’nde Türkiye’den iki restoran müdürünün ödül almasını değerlendiren McDonald’s Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Seher Deniz Bilgin, “İşveren markası çalışmalarımız kapsamında başarıyı ödüllendirmek önceliklerimiz arasında yer alıyor. Bu yaklaşımla tüketicimize verdiği üstün hizmetlerle global ödüle layık görülen arkadaşlarımızı yürekten kutluyorum. Lezzet, kalite ve hizmet konusunda benimsediğimiz yüksek standartları, çalışanlarımızın başarısı ve gelişimi için de uygulayarak işveren markası algımızı yükseltmeye devam edeceğiz” dedi.

SEHER DENİZ BİLGİN
McDonald’s Türkiye
İnsan Kaynakları Direktörü

ÖZLEM BIYIK
McDonald’s Trabzon Kıdemli Restoran Müdürü

RAMAZAN KARADAĞ
McDonald’s Marmaris Kıdemli Restoran Müdürü

EKSİM

Eksim'in "genç enerjileri" IDEATHON etkinliğinde buluştu

Eksim Holding bünyesinde hayata geçen "Genç Enerji" programı kapsamında holdingin grup şirketlerinde çalışmaya başlayan 23 genç enerji, "IDEATHON" etkinliğinde bir araya geldi. Enerji, gıda, teknoloji, iş geliştirme ve Ar-Ge grubunun çalışmalarını yakından tanıma fırsatı bulan genç çalışanlar, Kozyatağı Hilton Otel'de gerçekleşen etkinlikte inovatif projelerini sundu. Sunumlarda, holdingin faaliyet gösterdiği sektörlere katma değer sağlayacak iş modelleri, teknoloji ve yapay zekâ destekli uygulama projeleri yer aldı.

Eksim Genç Enerji programı kapsamında Eksim Holding'te çalışma hayatına atılan genç yetenekler, gelişimlerine katkı sağlayacak etkinliklerde buluşmaya devam ediyor. Son olarak Genç Enerji programı bünyesinde gerçekleşen IDEATHON etkinliğinde bir araya gelen 23 genç enerji; enerjiden gıdaya, yenilenebilir kaynaklardan teknoloji, iş geliştirme ve Ar-Ge'ye kadar farklı sektör ve iş alanlarında deneyim kazanma fırsatı buldu. Kozyatağı Hilton Otel'de gerçekleştirilen sunum etkinliğiyle sona eren IDEATHON'un her yıl düzenli olarak gerçekleştirileceği ifade edildi.

Yönetim kurulu "genç enerjiler" ile buluştu

Dört gün süren IDEATHON kapsamında genç enerjiler, ilham veren deneyimli yöneticilerle tanışarak networking fırsatı da yakaladı. Ayrıca Eksim Holding Gıda Grubu Başkanı Ahmet Demir ve Eksim Holding Enerji Üretimi Grup Başkanı ve Eksim Enerji CEO'su Arkın Akbay'ın gerçekleştirdiği sunumlarla gençler, gıda ve enerji sektörlerinin dünü, bugünü ve yarını hakkında ufuk açıcı bilgilere sahip oldular. Etkinlikte kuşaklar arası iletişim ve tasarım odaklı düşünce eğitimleri de yer aldı.

Genç enerjiler IDEATHON'un ikinci fazında ise geleceğe dönük ve teknoloji destekli iş fikirlerini, jüri üyeleri; Eksim Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ebubekir Tivnikli, Yönetim Kurulu Başkan Vekili, Yönetim Kurulu Üyeleri ve aralarında Eksim Holding İK Başkanı da olmak üzere üst düzey yöneticiler ile paylaştı.

"Gençlerimizin gelişimlerine katkı sunmaya devam edeceğiz"

Konuyla ilgili açıklamalarda bulunan Eksim Holding İnsan Kaynakları Başkanı Hasan Kaya, genç ve dinamik fikirlerin tecrübe ile buluşmasının önemini vurgulayarak; "Bugün, dijitalleşen ve hızla değişen iş dünyasında gençlerin adaptasyon yeteneği, yenilikçi düşünce yapısı ve teknoloji bilgisi şirketler için paha biçilmez bir değere sahip. Eksim Holding olarak genç yetenekleri bünyemize katarken, onlara aynı zamanda deneyimli ve tecrübeli kadromuzdan mentorluk alma imkânı da sunuyoruz. Oluşan bu sinerji, hem gençlerin profesyonel hayatta hızla ilerlemelerini destekliyor hem de kurumumuzun sürekli yenilenmesine ve gelişmesine katkıda bulunuyor" ifadelerini kullandı.

Eksim Holding olarak, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiklerini de belirten Kaya, sözlerini, "Gençlerin eğitimine ve gelişimine yaptığımız yatırımlarla sadece kendi şirketimizin değil, ülkemizin de geleceğine yatırım yapıyoruz. Önümüzdeki dönemde, Genç Enerji programının yanı sıra farklı eğitim ve gelişim platformlarıyla da genç yeteneklerin yanında olmaya devam edeceğiz. Onların enerjisi, vizyonumuzla birleştiğinde, sektörümüz için sınırsız başarıların kapılarını aralamış olacağız" şeklinde tamamladı.

Nitelikli projeler yarıştı

IDEATHON etkinliği kapsamında kıyasıya mücadele eden takımlardan gıda kategorisinde Frotenfood ekibi dondurulmuş glutensiz gıda ihracatına ilişkin geliştirdiği proje ile birinciliği kazanırken, Yeni Teknolojilere Yatırım Stratejisi & Eksim Enerji Inno-Lab ekibi ise enerji depolama stratejileri ve teknolojilerine yönelik tasarladıkları proje sunumu ile birinciliği paylaştı. IDEATHON'a katılan diğer ekipler arasında "Otopriz", "Caisy" ve "RES İşletmelerinde Verimlilik" yer aldı.

Eksim Genç Enerji Nedir?

Eksim Holding tarafından hayata geçirilen Genç Enerji, genç yeteneklerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayı hedefliyor. Programa üniversiteden yeni mezunlar, yüksek lisans öğrencileri ile üniversitenin 3. ve 4. sınıf öğrencileri başvurabiliyor. İlk etapta yaklaşık 2 bin adayın başvurduğu Genç Enerji programına seçilenler; Eksim Holding ve bağlı şirketlerinde çeşitli departmanlarda mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri alıyor. Genç Enerji programı, gençlerin sektördeki potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olmayı hedefliyor.

Cumhuriyetimizin 100 yıllık insan kaynakları yolculuğu

Cumhuriyetimizin 100. yılında Türkiye'de insan kaynaklarının asırlık yolculuğunu mercek altına aldık. 2023 yılında geldiğimiz nokta göz kamaştırıcı olsa da; kamunun, iş ve akademi dünyasının, çalışanların aştığı pek çok zorlu engel var. Bugün teknolojideki gelişmelerle büyük bir ivme yakalayan insan kaynakları yönetimi, dijitalleşmenin de odağına "insanı" koyarak ilerlemesini sürdürüyor.

Türkiye Cumhuriyeti, 29 Ekim 1923 yılında tüm dünya halklarına örnek olacak mücadelesini, bağımsız bir cumhuriyet kurarak taçlandırdı. Ülkede herkesin yüzü gülüyor, dünyaya örnek olmanın haklı gururu yaşanıyordu ancak yapılacak çok iş vardı. Uzun yıllar iç ve dış savaşlarla harap olmuş, ekonomisi çökmüş, sanayisi yok denecek kadar az bir ülke vardı. İşte Atatürk, bu harap ülkeyi aydınlık bir geleceğe kavuşturmak için "önce insan" dedi. Art arda yapılan devrimlerle, çağdaş Türkiye'nin temelleri atıldı. Öncelikle eğitim sistemi yenilendi, Latin alfabesine geçildi, kadınlara çeşitli haklar verildi, kız çocuklarının okuması teşvik edildi. Kısaca ülkenin her köşesinde seferberlik vardı; ancak bu kez seferberlik savaş için değil, daha iyi bir ülke içindi. Atatürk bu vizyoner yaklaşımıyla aslında iyi bir asker ve siyasi lider olmasının yanı sıra iyi bir insan kaynakları lideri olduğunu da göstermiş oldu.

Dünyada insan kaynaklarının gelişimi

Cumhuriyetin ilanından itibaren Türkiye'deki tarihsel sürece bakmadan önce, insan kaynakları yönetiminin dünyadaki geçmişine kısaca göz atalım. Çalışma hayatında ilk olarak "Personel Yönetimi" olarak kullanılan, daha sonra ise "İnsan Kaynakları"na dönüşen insan yönetimi disiplini, her ne kadar endüstri devrimiyle ortaya çıkmış gibi görünse de geçmişi insanlık kadar eski. Tarihi kaynaklara bakıldığında Hammurabi Kanunları'nda ücretlendirme sistemleri, M.Ö 1600'lerde Çinlilerde ilk iş bölümü ve uzmanlaşma, M.Ö 400'lerde yine Çinlilerde personel devir hızının yüksekliği gibi kavramlara rastlanıyor.[1]

Ancak kapitalizmin ekonomiye hakim olması ve ardından gelen endüstri devrimi, ekonomik hayatı hızla geliştirdi ve büyük sanayi kuruluşlarının önünü açtı. Artık insanlar; evlerinde, bahçelerinde ya da birkaç kişinin çalıştığı küçük işletmelerde değil, yüzlerce kişinin çalıştığı fabrikalarda hayatını geçirmeye başladı.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması, ABD'li endüstriyel idare uzmanı Frederick Winslow Taylor ve Türkiye doğumlu Fransız maden mühendisi ve yönetici Henri Fayol tarafından, yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşti.[1] 1890'larda NCR Corporation, ilk kez şirket bünyesinde "Personel Yönetimi Bölümü" açarak yeni bir dönemi başlatmış oldu. The National Cash Register Company ise 1902'de tazminatlar, çalışma koşulları ve çalışanların şikayetleri ile ilgili işleri yapacak bir birim kurdu.[2]

Frederick W. Taylor tarafından ortaya konulan bilimsel yönetim anlayışı, verimsiz kabul edilen personel yönetimi uygulamalarını değiştirdi. Onların yerine; işlerin tasarımına, işe alıma, işe yerleştirme ve çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarını azaltmaya ilişkin teknikleri geliştirmeye dayanan, sistemli ve akılcı düzenlemelerin getirdi ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" doğdu.

1900'lerdeki endüstriyel ve sosyal dönüşümle birlikte; ABD'de işe alma, eğitim ve ödeme kararları, yöneticiler tarafından alınmaya başlandı. Bu dönemde Avrupa'da sanayileşmenin başını çeken İngiltere, 1913'de kurulan "Çalışma Yönetimi Kurumu" ile insan kaynaklarının

"Çiftçiler, küçük sanat sahipleri ve esnaf, amele ve işçi, serbest meslek sahipleri, sanayi sahipleri, tüccar ve memurlar, Türk topluluğunu teşkil eden başlıca çalışma gruplarıdır. Bunların her birinin çalışması, diğerinin ve umumî topluluğun hayat ve mutluluğu için zarurîdir." *

Mustafa Kemal Atatürk

**1931 (Atatürk'ün T.T.B.IV, s. 550)*

1 - AYKAÇ Burhan (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
2 - https://www.linkedin.com/pulse/insan-kaynaklar%C4%B1-y%C3%B6netimi-2-mehmet-murat-bakim/?originalSubdomain=tr

İK kilometre taşları

1936 Türkiye'de ilk iş kanunu olan "3008 sayılı İş Kanunu" çıkarıldı.

1948 KİT'lerde "İş Değerlemesi" uygulaması başladı.

1955 Cemal Mıhçıoğlu'nun "Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler" kitabı ile "Personel" sözcüğü ilk kez literatüre girdi.

1957 ODTÜ'de "İş İdaresi ve Amme İdaresi" programı başladı ve işletme alanında "yüksek lisans" derecesi verilmeye başlandı.

1960 "Devlet Personel Dairesi" (DPD) kuruldu.

Özel sektörde "işe alma, eğitim, iş değerlendirme, ücret yönetimi" uygulanmaya başlandı.

1963 "274 sayılı Sendikalar Kanunu", "275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu" yürürlüğe girdi.

1964 "506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu" çalışma hayatında uygulanmaya başlandı.

1965 "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu" yürürlüğe girdi.

1968 İstanbul Üniversitesi'nde İşletme Fakültesi kuruldu; fakülte bünyesinde "Davranış Bilimleri" ve "Personel Yönetimi" kürsüleri oluşturuldu.

1971 "1475 sayılı İş Kanunu" yürürlüğe girdi.

1972 Türkiye'nin personel yönetimi alanında ilk mesleki örgütü olan; o zamanki adıyla Personel Yöneticileri Derneği (PERYÖN) kuruldu.

1980 İlk kez "İnsan Kaynakları" terimi kullanılmaya başlandı.

1992 PERYÖN'ün ilk kongresi düzenlendi.

2001 "4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu", 2003'te "4857 sayılı İş Kanunu" yürürlüğe girdi. Esnek çalışma biçimleri ve esnek çalışma saatleri yasal düzenlemeye kavuştu.

2012 "6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu" ve Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği konularının tek başına bir kanunda yer aldığı "6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu" yürürlüğe girdi.

YİĞİT OĞUZ DUMAN
19 - 20- 22. Dönem PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

“İNSANA YATIRIM CESARETİNİ GÖSTERENLER KAZANACAK, DİĞERLERİ SEYREDECEK”

İş yaşamıma 90’lı yılların ortasında başladım. Birkaç genç arkadaşımla birlikte “yeniden yapılanma” temalı bir projede görev alarak ilk kez ofis ortamına giriş yapmıştım. Yapılanmanın ne olduğunu tam bilmeden, yeniden yapılanmanın ne anlama geldiğini -bir anlamda- keşfederek öğreniyorduk. Projenin sahibi personel müdürlüğü idi ve şirket tepe yönetimi de projeye çok inanıyor, düzenli toplantılar ile gelişmeleri dinliyordu. Yaklaşık 1 yıl sonunda, proje tüm grubun gelecek 5 yılını tasvir eden prosedürler, organizasyon şemaları, görev tanımları ve yetki tabloları ile tamamlandı. Personel departmanının da ismi artık İnsan Kaynakları Müdürlüğü idi. Bir nevi personelcilikten İK’ya geçişi canlı yaşamıştık.

PERYÖN ile tanışmam da aynı yıllarda olmuştu. Başta değerleri kurucu büyüklerimiz olmak üzere, PERYÖN’ün hikayesini anlatanlardan, aslında ülkemizde insan yönetimi olgusunun nasıl evrildiğini de öğreniyorduk.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de dünya savaşları sonra iş dünyası ulusal ve uluslararası büyümelerini kurumsallaşmasının önünü açtı. 1935’te ise ABD Başkanı Rossevelt tarafından; sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramlar ilk kez yürürlüğe kondu. II. Dünya Savaşı’yla birlikte ek kazançlar ortaya çıktı. Çalışanların motivasyonunu yükselterek, işe olan bağlılıklarını arttırmak için; giyim, tatil, yol gibi ek kazançlar verilmeye başlandı.

Küreselleşme iş dünyasında tüm ezberleri bozduğu gibi çalışma yaşamında da radikal değişiklikler getirdi. Personel Yönetimi kavramı, 1990’larda İnsan Kaynakları Yönetimi olarak isimlendirilmeye başlandı. Öğrenen organizasyonlar ve toplam kalite yönetimi kavramlarının çıkmasıyla birlikte, insan merkezli bir yaklaşım sürükleyici oldu.

yaşamaya başladıkça, makine teknolojilerinin ve paranın her zaman başarıyı getirmediği, yetişmiş iş gücünün ne kadar değerli ve büyük bir varlık olduğu ortaya çıkmıştı. O yüzden 60’lı yıllardan itibaren disiplin ve düzenin motto olarak kabul edildiği iş yaşamı sonra, yavaş yavaş, insanı daha iyi anlamaya ve yüceltmeye karar verdi. Bugün geldiğimiz noktada ise artık en büyük başarı ya da başarısızlık aracı olarak; en uygun çalışanı bulmak, tutundurmak ve sürekli geliştirerek değişime hazır etmek, ana İnsan Yönetimi felsefesi olarak ortaya çıktı.

Tabi bu felsefe bilinci, rekabette öne çıkma heveslisi organizasyonlar için daha geçerli oldu. Öte yandan, cüssesine rağmen yönetim aklı gelişmemiş bazı büyük yapılarımızda bilinç eksikliği nedeniyle insana yatırım halen lüks sınıfında. Ülkemizin iş yaşamının yüzde 90’ından fazlası orta ölçekli ve küçük işletmelerimiz. Bu sınıfta da sermaye gücü ve yatırımcı cesareti halen insanın değerine yatırım yapmayı kısıtlayan ana faktörler. Sorsak, herkes eleman bulmak ve tutundurmaktan şikayetçi ama gereken özeni göstermekte halen çok tembel.

İnsan yönetimi kavramı artık bir departmanın misyonu olmaktan çıktı, tüm tepe yönetimin ortak kaygısı ve ana gündem maddesi oldu, olmak zorundadır. Özel, kamu, belediye fark etmeksizin ortak bir hayal, güçlü bir organizasyon ve en yetkin liderlik olmadan rekabette öne çıkmak imkansız ötesi.

Böyle olunca, bana kalırsa İK yönetiminin geleceğini konuşmak demek, aslında kurumların gelecek yönetimlerini konuşmakla eşdeğer. En yetkin ve bağlı insanı olan yapılarak kazanacak, diğerleri takip edecek. İnsana yatırım cesaretini gösterenler kazanacak, diğerleri seyredecek.

Cumhuriyetin ilk yıllarında kamusal düzenlemeler

Dünyadaki benzer yaklaşımı Türkiye'de de görmek mümkün. 29 Ekim 1923'te Cumhuriyet'in ilanından sonra, 1924 Anayasası'nda; memur personele yönelik, memurların nitelikleri, hakları, görevleri, maaş ve ödenekleri, atama ve işten çıkarma, görevde yükselme konularına ilişkin düzenlemelere yer verildi.

Mardin Artuklu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden Yrd. Doç. Dr. Osman Eroğlu tarafından hazırlanan "1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimin Gelişimi" adlı araştırmada, Türkiye'de insan kaynaklarının gelişimi dört ana bölüm halinde inceleniyor:

- **1923-1946 (Tek Partili Dönem)**
- **1947-1962 (ABD'nin Sahneye Çıkması)**
- **1963-1980 (Çalkantılar İçinde Meslekleşme ve Dönüşüm)**
- **1981 ve sonrası**

Birçok cephede süren savaşın kazanıldığı, ülkenin büyük bir yokluk içinde olduğu ilk yıllarda, doğal olarak, Türkiye'de henüz büyük fabrikalar, işletmeler yoktu. Bu nedenle 1926, 1927, 1929 ve 1939 yıllarında çıkartılan yasaların önemli bölümü memur olarak çalışan personelle ilgiliydi.

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde hizmet şartları ve aylıklar düzenlenerek "Barem Sistemi" getirildi. Maaş sistemindeki yetersizlikler çoğu zaman yasa değiştirilerek giderilmeye çalışıldı. Bunun yanında iş yasasıyla endüstriyel ilişkilerde yeni bir dönem başladı ve kamu kesiminde memur sayısında sürekli artışlar gözlendi.

1936 yılında Türkiye'nin ilk iş kanunu olan "3008 sayılı İş Kanunu" çıkarıldı; böylece, endüstriyel ilişkilerde yeni bir dönem başlamış oldu. Türkiye'de ilk defa işçi-işveren ilişkilerinde genel ve kapsamlı bir hukuki bir çerçeve çizildi. İş ilişkileri düzenlendi, anlaşmazlık durumunda neler yapılacağını belirlendi, çalışma süreleri getirildi, asgari ücret, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konular ilk kez yasal güvence altına alındı.

"Personel Yönetimi" kavramı ile tanışma

Çok partili döneme geçişle birlikte Türkiye-ABD ilişkileri arttı. Bu dönemde hem ekonomik hem de siyasi olarak ABD'ye yakın olan Türkiye, bu ülkedeki uygulamaları kullanmaya başladı. Örneğin 1948'de Karabük Demir-Çelik işletmelerinde, daha sonra Sümerbank, Makine Kimya, Devlet Demiryolları gibi kamu kuruluşlarında "İş Değerlemesi" uygulaması başladı.[3]

"Ekonomik kalkınma, Türkiye'nin, hür, bağımsız, daima daha kuvvetli, daima daha refahlı Türkiye idealinin belkemiğidir. Türkiye bu kalkınmada iki büyük kuvvet dizisine dayanmaktadır: Toprağının iklimleri, zenginlikleri ve başlı başına bir servet olan coğrafî vaziyeti ve bir de, Türk milletinin, silâh kadar, makine de tutmaya yaraşan kudretli eli ve millî olduğuna inandığı işlerde ve zamanlarda, tarihin akışını değiştirir yiğitlikle beliren, yüksek sosyal benlik duygusu!"*

Mustafa Kemal Atatürk

**1937 (Atatürk'ün S.D.I, s. 383)*

3 - Murat Coşar, Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri

HANDE YAŞARGİL
19. Dönem PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

YARIM GÜNLÜK KONGRELERDEN İKİ TAM GÜNE...

“Henüz 30 yaşında değildim. O günlerde hızla büyümekte olan havalı bir bankanın genç ve iddialı insan kaynakları müdürüydüm. Psikoloji eğitimi üzerine insan kaynakları yüksek lisansı yapmış yeni jenerasyon İK’cılardandım, personel müdürü değildim. O günlerde ‘personel’ demek çok demode, insan kaynakları ise ‘’Biz bu işi modernize ederek yapıyoruz.’ demekti.

Bir gün müdür yardımcım elinde bir formla yanıma geldi, ‘PERYÖN’ün yönetim kurulu üyesi olan eski yöneticim bunu size yolladı, üye olmanızı istiyorlar’ dedi. Pek sevindim. ben de epeydir üye olmak istiyordum. Sonuçta, adı personel de olsa mesleğin köklü kurumu idi ve o günlerde bir hareketlenmişti. Formu doldurup verdim.

Ertesi gün bir telefon aldım. PERYÖN’ün yeni seçilen başkanı beni tebrik ediyordu. Yeni yönetim kuruluna seçilmiştim. O gün anladım ki beni aslında üyeliğe değil, yönetime davet etmişlerdi. Böylece bundan neredeyse 25 yıl önce PERYÖN’le yolculuğum başlamış oldu.

PERYÖN bir markadır, kuruluşundaki iki hece onu tanımlamaya yetmez. O her zaman mesleğin güncelini yakalamış, üyelerini de hep güncelle geleceğe doğru beslemiş, son derece köklü ama vizyoner, sağlam bir kurumdur. 50 yıllık bir dernek olarak, ülkemiz ekonomisinin ve iş dünyasının en köklü meslek örgütlerinden biridir.

Geriye dönüp baktığımda, elbette unutulmaz anılar biriktirmiş müthiş öğretici, zenginleştirici deneyimler yaşamış olduğumu görüyorum. Bu yüzden tüm üyelere dernekte aktif çalışmalarını tavsiye ediyorum.

4-5 Ekim 2023’te gerçekleştirdiğimiz kongreyi hayata geçirmek benim görevimdi. PERYÖN Kongresi, iki yılda bir, yarım gün yapılırdı ve benim misyonum onu her yıl, iki gün sürecek bir kongreye dönüştürmekti. 2002 yılında ilk kez gerçekleştirdiğimiz kongre için, kendi arabamla gece yarısı havaalanından konuşmacı karşıladığım bile oldu.

Bir yandan bir şirkette insan kaynakları direktörü olarak her türlü imkana sahip şekilde çalışıp, diğer yandan müthiş bir amatör bir ruhla, günler geceler boyu gönüllü yönetim kurulu üyeliği yapmak hiç de kolay değildi. Gönül işidir bu. O yüzden bugün yapılanları uzaktan eleştirirken, iki kere düşünmenizi öneririm.”

“Personel Yönetimi” kavramı, Türkiye’nin gündemine ilk kez 1950’li yılların ortalarında geldi. 1955’te Cemal Mıhçıoğlu tarafından yazılan “Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler” adlı çalışma, başlığında “Personel” sözcüğü geçen ilk kitap olarak literatürdeki yerini aldı.

Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan anlaşmayla 1953’te kurulan Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü’nde (TODAİE), “Personel İdaresi, İş Çözümlemesi, Görev Bulma, Yükselme” gibi konularda dersler verilmeye başlandı.

1956’da kurulan Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde, 1957’de İdari Bilimler Fakültesine bağlı “İş İdaresi ve Amme İdaresi” programlarında eğitim ve ayrıca işletme alanında “yüksek lisans” derecesinin verilmesine de başlandı.

1951-1959 arasında Türkiye’de yabancı uzmanların yaptıkları çalışmalar sonucu hazırlanan raporların ardından, insan kaynakları alanında bazı konular konuşulmaya ve bazı kurumlarda uygulanmaya başlandı. Bunlar arasında şunları sayabiliriz: Personel yönetiminin yeniden gözden geçirilmesi, merkezi personel örgütünün kurulması, kariyer sistemi, hizmet içi eğitimin yapılması, her görevin yetki ve sorumluluklarının nesnel olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi, sınıflandırma ve planların esnek olması, adil bir maaş sistemi kurulması, tazminat uygulaması, ücret reformu, asgari geçim, kamu-özel kesim ücretlerinde uyum ve denge, esnek ücret sistemi.

DPT'nin kurulması ve planlı kalkınma dönemi

Yrd. Doç. Dr. Osman Eroğlu araştırmasında; teknolojinin toplumsal gelişmedeki öneminin farkına varılmış olmasıyla, 1960'ta "Devlet Planlama Teşkilatı"nın kurulduğunu ve planlı kalkınma döneminin başladığını söylüyor. Yine aynı yıl kurulan "Devlet Personel Dairesi (DPD)" ile Türkiye'deki personel sisteminin gelişiminde önemli bir adım atıldığını belirtiyor.

Eroğlu; DPD ile birlikte sınıflandırma, liyakat, maaş, ücret sistemleri, mahrumiyet yeri tazminatı, yolluk kanunu, ek görevler, fazla çalışma ücretleri, sağlık yardımları, hizmet içi eğitim gibi ilkelerin ilan edilerek yasalaştığını, personel rejiminin hızlı bir değişime girdiğini söylüyor: "İstihdam ve sınıflandırmanın yeniden düzenlenmesi, kıdem ve yetki dengesinin kurulması, eşit işe eşit ücret, hizmette fırsat eşitliği, kadro piramidini sağlama gibi belli amaçları gütmesine rağmen; personel alanı giderek aşırı bir şekilcilik ve kuralcılığa dönüşmüş, personel alanında tam bir mevzuatçılığın egemen olduğu bir dönem yaşanmıştır."

1960'lı yıllardan itibaren Türkiye'de büyük özel sektör işletmelerinin bir kısmında "işe alma, eğitim, iş değerlendirme, kapsamlı sosyal yardım programları, işten ayrılma mülakatları ve ücret yönetimi" gibi konular gündeme geldi. Ayrıca 1960'tan itibaren, daha önce yalnızca kamu kuruluşlarında uygulanan "İş Değerlemesi", özel sektör kuruluşlarında da uygulanmaya başlandı.

1961 Anayasası ve hızlı değişim süreci

27 Mayıs 1960'ta Türkiye'de ilk askeri darbe gerçekleşti. 1960'lardaki anayasal ve yasal değişikliklerle, dernekleşme ve siyasi faaliyetlerin önü açıldı. 1961 Anayasası ve diğer yasal düzenlemeler iş dünyasının gelişmesine katkı sağladı.

1963'te "274 sayılı Sendikalar Kanunu" ve "275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu"nun yürürlüğe girmesi iş dünyası ve çalışanlar açısından değişiklikler meydana getirdi. İşçi-İşveren ilişkilerinin daha dengeli bir düzen içerisinde yürütülmesine yönelik etkileri görülmeye başlandı.

1963'te hazırlanan "Birinci 5 Yıllık Kalkınma Planı"nda, "Personel Politikası" başlığı altında; "İşe yeni girenler, yetişkin olmayan elemanlar eğitime tabi tutulacaklardır. Bunun için sendikaların, işverenlerin ve kamu otoritelerinin yardımlarından faydalanılacaktır. İşçi ile fiilen temas eden ilk kademedeki üstler, insan ilişkileri konusunda eğitileceklerdir. İşçilerin ihtisasları dışındaki işlerde çalışmaları sağlanacaktır. Bölge ve iş kolları için sosyal adalet ilkelerine göre tespiti gereken en az ücretlerin üstündeki yükselişler, verimlilik artışlarına bağlanacaktır. Bununla ilgili olarak, işçilerin verimlilik çabalarını teşvik edecek ücret sistemlerinin benimsenmesi desteklenecektir. Sanayi dallarının şartlarına göre değişmesi tabii olan ücret sistemlerinin seçimi, toplu pazarlıkların konusu olacaktır" maddeleri yer aldı.[4]

1964'te, başlığında "Personel" sözcüğünün yer aldığı ilk doktora tezi, Atilla Baransel tarafından

4 - Tunçer, P. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Yayınevi.

“LİDERLERİN AJANDASINDA GÜNDEM, DÖNÜŞÜMÜ YÖNETMEK”

SELEN KOCABAŞ
21. Dönem PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

“Cumhuriyetimizin 100. yılında öncelikle sağlıklı, dinamik, katkı sağlayan bir birey olarak bu günleri yaşamanın mutluluğu ve gururu içindeyim. Ulu Önderimiz Atamız’ın ‘Gördüğünüz her şey kadının eseridir’ söylemi; bir anne, evlat, eş, iş insanı ve vatandaş olarak, her zaman yapacağımız çok şey, değer katacağımız çok nokta olduğunu hatırlatır bana.

Günümüze geldiğimizde yapılan araştırmalar gösteriyor ki; liderlerin ajandasında en önemli gündem ve öncelik dönüşümleri yönetmek. Belirsizliğin, muğlaklığın ve karmaşıklığın olduğu dünyada, belli başlı liderlik özelliklerinin tam da Cumhuriyetimizin 100. yılında Büyük Önder Atatürk’ün özellikleri ve odağıyla ne kadar örtüştüğünü görüyoruz.

İnsanları bir dava etrafında inançla, özveriyle toparlayabilmek; yılmadan inandığın şeyler için mücadele etmek; durumun gerçekleri doğrultusunda doğru manevraları yapabilmek; fırsat eşitliği uygulayarak demokratik ortam yaratabilmek, kolektif aklı kullanmak... Tüm bu özelliklerin ışığında ilerlediğimiz dünyada, yapacak çok işimiz var diye düşünmek lazım.

Konuyu biraz daha detaylandırırsam; iş dünyasını 6 trend değiştiriyor.
1. Globallesme yerine polarizasyon; artık kutuplaşma var. Ülkeler daha fazla duvar örüyor. Amerika, Çin’i istemediği için 30 trilyon dolarlık üretim teşvik planı kurguluyor.
2. Birey ve toplum gücü şirketlerin önünde. United Airlines yolcusunun, kırılan gitarını sosyal medyada bir müzikle duyurup milyonlara erişmesi ile ciddi tazminat alması gibi.
3. Küresel iklim değişimi ve sürdürülebilir yaşam. Dünya 4 derece ısındı ve artık bitki örtüsü, ticari tarım üretim alanları bile hızla değişiyor.
4. Malum teknoloji ve dijital dünya.
5. Ekosistem ve platform işleri. Airbnb, Uber, Amazon ve pek çok örnek.
6. Değişen insan, hibrit yaşam, çoklu yaşam.

Bu doğrultuda her şey çok hızlı dönüşüyor. O nedenle artık geçmiş yetkinliklerden çok ‘potansiyel’ ve ‘eğilim’ önem kazanıyor. Çünkü bu büyük dönüşümde, VUCA (Değişken, belirsiz, karmaşık, muğlak) karşısında potansiyel 4 özellik bu 6 trend ile baş etmek için öne çıkıyor.

1. Dayanıklılık: Zorluklarla mücadele etmek ve self motivasyon önemli. Yarın ne olacak konusuna yeri geldiğinde çok takılmadan, bugünü de iştahla yönetenler başaracak.
2. Merak, öğrenme arzusu: Tıp fakültesi içeriği bile artık bu dünyada 6 yılda eskiyor. Şu anda beyin tümörü ameliyatları 3 farklı teknikle yapılıyor. Hasta, klasik yöntemle 3 ayda iyileşilirken, son teknolojiyle yapılan operasyondan üç gün sonra hayata dönülüyor.
3. Adaptasyon: Bizim zamanımızda uzun planlamalar vardı. Oysa şimdi ‘Önce yap, uygula. Sonra bak, gerekirse planla’ dünyası var. Hatta şirketler artık organizasyon şeması bile kullanmıyor.
4. Kolektif akıl: Etrafı dinlemek, duymak, farklı insanlardan beslenmek. O yüzden çeşitlilik ve kapsayıcılık en önemli gündem.”

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nde “İşletme ve Müesseselerde Personelin İşe-İşin Personele İntibakı” adıyla yayımlandı. Aynı yıl, “506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu” çalışma hayatında uygulanmaya başlandı. 1965’te “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” yürürlüğe girdi.

1968’de, İstanbul Üniversitesi’nde İşletme Fakültesi kuruldu; Fakülte bünyesinde “Davranış Bilimleri” ve “Personel Yönetimi” kürsüleri oluşturuldu. 1970’li yıllarda üniversitelerin hemen hemen bütün lisans programlarında “Personel Yönetimi veya Kamu Personel Yönetimi” dersleri yer almaya başlandı.

Mesleğin ilk derneği PERYÖN kuruluyor!

1971 yılında “1475 sayılı İş Kanunu” yürürlüğe girdi. Bir yıl sonra Türkiye’nin personel yönetimi alanında

ilk mesleki örgütü olan; o zamanki adıyla Personel Yöneticileri Derneği (PERYÖN) kuruldu. PERYÖN'ün kuruluşu, insan kaynaklarının meslekleşmesi yönünde çok önemli bir dönüşümü başlattı. PERYÖN, 1979'da Venedik'te gerçekleştirilen 9. Avrupa Personel Yönetimi Kongresi'nde, Avrupa Personel Yönetimi Derneği'ne (EAPM) üye olarak kabul edildi.[5]

1980 askeri darbesinin gerçekleşmesiyle, birçok yasa ve kanun hükmünde kararname yayınlandı, toplu sözleşme, grev ve lokavt yasakları getirildi, birçok sendika kapatıldı, üniversiteler özerkliklerini kaybetti. Dolayısıyla personel yönetimi de bu olumsuz gelişmelerden etkilendi.

1982'de Türk Metal Sanayicileri Sendikası ile Türk Metal Sanayi İşçileri Sendikası'nın geliştirdikleri "Değerleme Planına Dayanan İş Değerlemesi" çalışması ve bunun sonucunda "Toplu Sözleşme ile Bağıtlanan Ücret Uygulamaları", ülkemizde ilk, dünyada ise sayılı uygulamaları olan "İşkolu Düzeyinde İş Değerleme Planı", başarılı örnekler olarak "İş Değerleme" literatürüne geçti.[6]

1983'te "2821 sayılı Sendikalar Kanunu" ve "2822 sayılı Toplu İş Sözleşmeleri, Grev ve Lokavt Kanunu" yürürlüğe girdi.

1980'li yıllarda personel yönetimi için önemli bir değişiklik yaşandı. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş söylemi, 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında Türkiye'ye geldi. Böylece, personel yönetimi, endüstri ilişkileri, işçi ve işveren ilişkileri kavramları yerlerini "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramına bırakmaya başladı.

İnsan kaynaklarının "sektör" haline gelmesi

1980'lerin ortasında yayınlanan kitapların içeriğinde; İK etiketi görülmeye başlandı. 1990'lı yıllarda Türkiye ekonomisinde yaşanan sorunlarla birlikte büyük holdingler; performans yönetimi, iş başvuru merkezleri, seçim havuzları, eğitim, geliştirme ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini stratejik değişim programlarına uyarlamaya başladı. İK konularında uzmanlaşmış danışmanlık şirketleri Türkiye'de faaliyete geçti. Dünyada kullanılan İK ile ilgili teknikler, uygulamalar ve söylemler Türkiye'deki şirketlerde de yaygınlaştı. Dolayısıyla İK dönüşümünde önemli gelişmeler oldu.

1996'dan itibaren, gazetelerde "İnsan Kaynakları" adlı haftalık ekler yayımlanmaya başladı. Uluslararası insan kaynakları sempozyumları, insan kaynakları zirveleri düzenlendi. Türkiye'de holdingler; 1990'lı yıllara kadar yaptıkları iş değerlemesi, performansa dayalı ücretlendirme ve kalite çalışmalarını, merkezi bir İK politikası ve yapılanmasıyla daha da geliştirmeye başladı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde yer alan "Personel Yönetimi" kürsüsü, 1998'de "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) adını aldı. 1999'da "4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu" yürürlüğe girdi.

2000'lerin başından itibaren İKY, Stratejik İKY olarak gelişimine devam etti. 2000'li yıllarda personel seçme ve işe alma, eğitim, geliştirme ve kariyer planlama gibi konular, İKY alanında çalışılan önemli konular haline geldi.

5 - https://serpilturkmen.wordpress.com/2020/06/27/insan-kaynaklari-yonetiminin-turkiyedeki-yolculugu/
6 - www.peryon.org.tr

“İNSAN KAYNAĞININ YARATTIĞI FARK DEĞİŞMİYOR”

BUKET ÇELEBİÖVEN
26. Dönem PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

“PERYÖN, 50 yılın üzerindeki geçmişiyle dünyadaki ve Türkiye’deki tüm değişim ve dönüşümlere tanıklık ederek, ‘toplumsal hafıza’ olma niteliği taşıyor ve daha çağdaş, daha insana yaraşır bir iş dünyası oluşturmak amacıyla çalışmalarını sürdürüyor.

PERYÖN’ün kuruluşundan bugüne kadar hayata geçirdiği tüm faaliyetler, insan yönetiminin geliştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ‘Türk iş dünyasını dünya ile hizalamak’ açısından çok önemli. Bence PERYÖN’ü diğer STK’lardan ayıran en önemli fark bu çok değerli insanların cesaretle, yılmadan daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek misyonu doğrultusunda çalışması.

Artan dijitalleşme, toplumsal, politik ve ekonomik gelişmelerin etkisi, yaşadığımız afetler ve sürdürülebilirlik ile ilgili risklerin ön plana çıkmasıyla hayatımızda her şey değişiyor ve dönüşüyor. İş yapış biçimlerimiz, iş yerlerimiz gibi iş gücü de büyük bir değişimden geçiyor. Dünya ile birlikte çalışma hayatının geçirdiği değişime ayak uydurabilen, süreçlerini değişime ayak uyduracak hatta liderlik edecek şekilde dönüştürmeyi beceren şirketler, liderler geleceğe daha güçlü adımlarla yürüyor ve hatta geleceği şekillendiriyor. İnsanı merkeze koyan, güvene önem veren, güçlü bir iletişim sunan şirketler bu zorlu süreçten kazançlı çıkmayı başarıyor.

Özellikle son yıllarda, geçmişe damgasını vurmuş ücret ve yan haklar, performans yönetimi, kariyer fırsatları gibi yetenek stratejilerinin yapıtaşları önemlerini korumakla birlikte; günümüz dünyasında adaylar ve çalışanlar için bunların tek başına yetersiz kalmaya başladığını gözlemliyoruz.

Dünyada yetenek açığı son 16 yılın en yüksek seviyesinde. Hepimiz büyük istifa hareketinden, aradığımız yetkinliklere nasıl ulaşabileceğimizden, çalışanlarımızı yeni dünya becerileri doğrultusunda nasıl geliştireceğimizden konuşuyoruz. Değişen uygulamalarla birlikte şirket kültürü, çalışanlar tarafından da artık en fazla dikkat edilen konulardan biri. İş dünyasının geleceğini Y ve Z kuşakları yönlendiriyor.

Özetle, dünya büyük ve zorlu bir değişim sürecinden geçerken, değişmeyen tek gerçek insan kaynağının yarattığı fark. İçerisinde bulunduğumuz zorlu ortamdan çıkmak ve geleceği şekillendirmek yine yalnızca yetkin insanlarla mümkün olacak. Dolayısıyla ‘insan kaynakları yönetimi’ de dönüşmek zorunda. Sahip olduğu yetenekleri elde tutmak ve yenilerini kendine çekmek için şirketler çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, kültürlerini buna göre şekillendirmek durumunda. Dünya ve çalışma hayatındaki hızlı değişim, insan kaynakları stratejilerini insanı merkeze koyacak şekilde yeniden tasarlanmaya itiyor.

Yetenek yönetimi başta olmak üzere çalışan deneyimi, kapsayıcı liderlik, güven odaklı kurum kültürü, dijitalleşme ve İK teknolojilerinin de dönüşümü, becerileri geliştirme ve yeni beceriler kazandırma, sürdürülebilirlik, yeni çalışma modelleri ve alanları, çalışan esenliği ve nesil farklılıklarının yönetimi gelecek için hep birlikte düşünmemiz ve tasarlamamız gereken konular.”

Türkiye'de ilk kez kamu kesiminde başlayan performans değerlendirme konusuna özel sektörün ilgisinin artması; işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla birlikte bu dönemde oldu.

Şirketlerde İK yöneticilerinin gücü ve etkisi artıyor

2001'de "4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu", 2003'te "4857 sayılı İş Kanunu"nun yürürlüğe girdi. İş Kanunu'na ek olarak çıkartılan yönetmelik ve tüzükler, çalışma yaşamını ve bireysel düzeyde işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen temel mevzuat olarak insan kaynakları dünyasını şekillendirdi.

4857 sayılı yasa ile birlikte esnek çalışma biçimleri (geçici iş ilişkisi, kısmi ve çağrı üzerine çalışma, belirli süreli çalışma, alt işveren uygulaması vb) ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalara olanak sağlayacak hükümler getirildi.

2012'de, "6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu" ve Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği konularının tek başına bir kanunda yer aldığı "6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu" yürürlüğe girdi.

Artık insan kaynakları, şirketlerin yönetim kurulunda temsil edilen, genel müdür yardımcılığı pozisyonunda devam ediyor. Bugün Türkiye'deki şirketlerde insan kaynakları yöneticileri ve departmanları sadece yasal mevzuatı uygulamakla kalmıyor, şirketin geleceğine yön verecek politikalarda da aktif rol oynuyor. İK yöneticileri, şirketlerin teknolojik dönüşümü, sürdürülebilirlik çalışmaları, verimlilik, yeteneklerin şirkete çekilip elde tutulması, kariyer planlaması gibi şirketin geleceğini ilgilendiren kritik konularda söz sahibi durumda. Yüksek performans taleplerini yoğunlaştırmak, değişen dünyaya ayak uydurabilmek, yeni nesil yetenekleri cezbeden stratejiler geliştirmek, birleşme/satınalma süreçleri; şirketleri daha çevik ve esnek davranmak zorluyor. Bu süreç beraberinde insan kaynağı yönetiminde değişim ve dönüşümü zorunlu kıldı. Artık İK yöneticileri, değişimin getirdiği belirsiz dönemlerde daha kritik roller üstleniyor. 2010 yıllarla birlikte teknolojinin işin içine daha çok girmesiyle İK'cılar da artık bir teknoloji uzmanı gibi hareket ediyor. Hem kendi işlerini teknolojiyi kullanarak yapmaya hem de şirketlerini teknolojik dönüşüme hazır hale getirme fonksiyonunu da üstlendiler.

Öte yandan COVID-19 pandemisi, insan kaynakları dünyasını baştan sona değiştirdi. Bir günde uzaktan çalışmaya geçmek zorunda kalındı. Bir yandan çalışanların ruh ve beden sağlığını korumak, bir yandan da işin kesintisiz devamını sağlamak, insan kaynakları yöneticilerinin asli görevi haline geldi. COVID-19'dan sonra İK dünyası yepyeni ve geri dönülmez bir sürece girdi. Bu dönüşüm büyük bir hızla sürmeye devam ediyor.

7-www.mess.org.tr

SALİH SÖZER
PERYÖN eski Genel Sekreteri

“MUHASEBEYE UĞRA”DAN, “CHIEF ENERGY OFFICER”A: BİR YÜZYILIN İK HİKÂYESİ

“Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşu ile yeni anayasa ve bu anayasaya uygun kanunlar art arda çıkartılmaya başlamıştı. Sanayinin henüz gelişmediği ilk yıllarda, çalışma ilişkilerini ilgilendiren konularda Borçlar Kanunu ve gelenekler, görenekler dikkate alınarak iş hayatı düzenleniyordu. 1936’da 3008 sayılı ilk İş Kanunu yürürlüğe girmiş, bu kanun günün şartlarına göre tekrar gözden geçirilerek; 931 sayılı İş Kanunu çıkartılmış, bu kanunun Anayasa Mahkemesi’nce iptal edilmesinden sonra, 1971’de 1475 sayılı İş Kanun yürürlüğe konulmuştu. 32 yıl boyunca iş hayatını şekillendiren Kanun, günü karşılayamadığından, yerini 2003’te kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu’na bıraktı.

İlk İş Kanunu ile iş yerlerinde daha önceleri muhasebe müdürlüğü bünyesinde olan özlük işlerini etkin bir şekilde düzenlemek için personel müdürlüğü birimleri söz konusu idi. Eski Türk filmlerinden anımsanabileceği gibi, ‘patron’ bir çalışanın iş sözleşmesini sona erdirirken, ‘Muhasebeye uğra paranı al’ derdi. Personel müdürlüğü; çalışanların işe girişi, yasal ödemeleri, dosyalarının tanzimi, kanun ile ilgili süreçlerin takibi konularında, kendine görev tanımlanan bir departman olarak görülürdü. Günün şartlarına göre, fabrikaların şehir dışına taşınması, yemek, ulaşım gibi insani gereksinimler nedeniyle personel müdürlüğünün ismi, daha sonraları personel idari ve sosyal işler müdürlüğüne dönüştü. Sendika kanununun yürürlüğe girmesi ile toplu sözleşme grev ve lokavt süreçleri başladı ve personel müdürlüğü uhdesine endüstri ilişkileri müdürlüğü de dahil edildi.

Son çeyrek asırda ise küreselleşmenin belirginleşmesi, teknolojinin gelişmesiyle bordro düzenlemenin kolay ve sistematik hale gelmesi, ancak daha da önemlisi yetişmiş ve ara elaman sıkıntısının çekilmesi ile çalışanın maliyet unsurundan ziyade bir “değer” olduğu kabul görmeye başladı. “Patron”lar “işveren”, “eleman”lar “çalışan” olarak nitelendirilirken, bu değerin beklentilerinin karşılanması için yasal zorunluluklar ve yetişmiş personelin aidiyet duygusu ile çalışmasını sağlamak amacı önem kazandı. Yapılan işin bir “şapkadan ziyade” kültür olduğu düşünülerek, çalışma hayatına dair önemli bir değişim süreci yaşanmasını sağlayan personel müdürlüğü, insan kaynakları departmanına dönüştü. Bu dönüşüme kadar muhasebe kökenli yöneticiler varken, insan kaynakları ile sadece iktisatçılar değil, psikologlara kadar geniş bir deneyim havuzundan kitleler, insan kaynaklarında kariyer yapar hale geldi.

Günümüz insan kaynaklarının sorumluluklarına baktığımızda; sadece maaş ve özlük haklarına dair yasal yükümlülükleri belirlemenin ve yönetmenin ötesinde, şirketin hedef ve vizyonunun tüm çalışanlarca sahiplenilmesi, organizasyon planlama, eğitim ve çalışan memnuniyetini geliştirme, iş sağlığı ve iş güvenliği, takip ve raporlama gibi fonksiyonlar da icra ettiklerini görüyoruz.

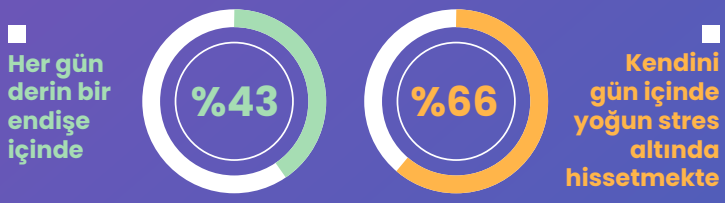
1970 yılında birkaç idealist gönüllünün çabası ile kurulan PERYÖN, Büyük Önder Atatürk’ün ‘Vatanını en çok seven, görevini en iyi yapandır’ sözünü ilke edinerek, bugün uluslararası seviyedeki statüsü, bir merkez, üç şube ve iki temsilciliğiyle insan kaynakları alanında ülkemizin katma değerini geliştirmeye, çalışanların ve işverenlerin mutluluğunu artırmaya, uluslararası alanda Türkiye’ye rekabetçi avantajlar kazandırmaya mihmandarlık yapıyor.

Geçmiş yüzyılda İK; önce teknolojinin yoksunluğu ile yasal yükümlülükleri doğru ve hızlı hesaplamaya odaklanmıştı, sonra çalışanın kıymetini bilme yolculuğuna liderlik etti. Önümüzdeki yüzyılda ise ‘Chief Energy Officer’ adıyla bugünlerde dünyada başlayan akım ülkemizde de yayılacak ve yapay zekânın nimetlerinden faydalanarak yasal yükümlülükler daha kolaylıkla hızla yerine getirilirken, çalışan bağlılığını ve mutluluğunu sağlamak ön plana çıkacak.

Umarım gelecekteki 100 yılımız, ülke olarak potansiyelimize bir an önce kavuşup müreffeh seviyelere ulaşacağımız, cumhuriyetimizin de yüz akı olur.”

ÇALIŞAN MUTLUĞUNA İNSAN ODAKLI YATIRIM YAPAN KAZANIYOR

State of the Global Workplace:
2023 Raporuna göre Türkiye'de Çalışanlar



Her gün derin bir endişe içinde

Kendini gün içinde yoğun stres altında hissetmekte

AKIL SAĞLIĞI DESTEĞİNE YATIRILAN HER 1 BİRİM, 4 BİRİM OLARAK GERİ DÖNMEKTE *

HiDoctor, Çalışan Mutluluğu Programı ile sektörlerin ve kurumların ihtiyacına özel kurumsal esenlik paketlerini hayata geçirerek iş hayatına insan odaklı bir perspektif kazandırıyor.

Gelin, derin araştırma verilerine dayanan kurumunuza özel bütüncül sağlık çözümünü birlikte tasarlayalım:

www.hidoctor.com.tr

HiDoctor

hidoctorapp hidoctorapp hidoctorapp

* Mental health at work: From promise to practice. Economist Impact | Perspectives. 2 The case for investment – the pandemic and beyond – Mental Health At Work. Deloitte. (2023, July 28)

TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ KONUSUNDA BATI'DA VE TÜRKİYE'DE GELİŞMELER

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

Avrupa Birliği (AB), toplu iş sözleşmesinden yararlanacak çalışan sayısını yüzde 70'e çıkarmak için çalışmalar yapıyor. Türkiye'de ise hem sendikalaşma hem de toplu sözleşmeden yararlanan çalışan sayısı giderek düşüyor. Türkiye'de sendikalaşma oranı, 2023 yılı itibarıyla yüzde 14,42 iken, toplu iş sözleşmesinden yararlanan işçilerin ise yüzde 10'un dahi altında olduğu tahmin ediliyor. AB üyeliğine aday bir ülke olduğumuzu düşündüğümüzde ciddi uyum sorunları bizi bekliyor!

Bireyselleşme, 90'li yıllardan sonra sosyolojik bir vaka olarak giderek güçlendi ve insan ilişkilerini etkisi altına aldı. Bu gelişmeden, iş hukuku da kaçınılmaz olarak etkilendi. Yeni nesil, büyükleri kadar birlikte hareket etmeye, örgütlenmeye hevesli değil. Uzaktan çalışma, kısmi çalışma, atipik iş ilişkileri gibi uygulamalar yaygınlaştıkça, işçilerin birbirleriyle ve sendikalarla ilişkileri de zayıfladı. Bireysel iş hukuku, 2000'li yılların başında ülkemizde iş güvencesinin gelmesiyle birlikte güçlenirken, toplu iş hukuku durağan bir gelişim izledi.

Toplu sözleşmelerin etkinliği, esas olarak, devletin çalışma koşullarını ne ölçüde düzenlediğine bağlı. Bugün artık, istihdam ilişkilerinin düzenlenmesini büyük ölçüde toplu sözleşmelere bırakan Avrupa Birliği (AB) üyesi bir devlet yok. Birleşik Krallık 1970'lerden, Danimarka son 10 yılda bu yaklaşımdan uzaklaşmıştı. AB hukukunda, örgütlenme özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkına ilişkin olarak hazırlanmış bir tüzük yahut yönerge henüz mevcut değil.

TİS kapsamı konusunda AB'de güncel gelişmeler

AB'yi kuran anlaşmada, örgütlenme özgürlüğü ve dolayısıyla toplu sözleşme hakkı, Birliğin düzenleme yapma yetkisi dışında (m. 153/5) tutuldu. Bununla birlikte, Adalet Divanı, AİHM kararları ve AB Temel Haklar Şartı'nın kabulüyle birlikte Birlik düzeyinde toplu görüşme hakkı, temel haklar arasında görülmeye başlandı. Son yıllarda AB Adalet Divanı, toplu pazarlık hakkını "temel hak" mertebesine yükseltmiş olmasına rağmen, sosyal taraflara mutlak bir özerklik vermedi. ABAD, toplu iş sözleşmesi (TİS) hakkının AB Anlaşması tarafından tanınan diğer temel hak ve özgürlüklerle bağdaştırılması gerektiği yönündeki pozisyonunu korudu.

AB düzeyinde son günlerde çok önemli gelişmelere şahit oluyoruz. Nitekim Avrupa Birliği Konseyi, 7 Haziran 2022 tarihli basın açıklamasında, AB ülkelerinde ücret farklılıklarını vurguladı ve asgari ücret konusunda AB ülkelerinde yönerge düzeyinde düzenlemeler yapılacağı duyurdu. Yine, bu çalışmada toplu pazarlığı kapsama oranının belirli bir eşiğin altında olduğu durumlarda, üye devletlerin toplu pazarlığı teşvik etmek için bir eylem planı hazırlaması öngörüldü. Eylem planında, toplu pazarlık kapsamını kademeli olarak artırmak için kesin bir zaman çizelgesi ve somut önlemler tanımlaması gerektiği düzenlenecek. 28 Ekim tarihinde de yönerge taslağı kamuoyuna açıklandı.

Bu taslakta yüzde 70'lik bir eşik öngörülüyor ve ülke düzeyinde TİS'lerin kapsamının bunun altında olduğu durumlarda bir eylem planı hazırlanması düzenleniyor (ag. Yönerge Taslağı, m. 4). Buna göre, AB üyesi ülkelerde TİS kapsamının genişletilmesi ve TİS özerkliğinin güçlendirilmesi konularının önümüzdeki dönemde yoğun biçimde gündeme geleceğini ve bu konuda birçok ülkede yasal düzenleme ve değişiklikler olacağını söyleyebiliriz.

Türkiye'de sendikalaşma oranı yüzde 14.42!

Bu gelişmeler ışığında ülkemizde toplu iş sözleşmesine ilişkin düzenlemeleri teknik açıdan değerlendirirken, istatistiki verilerin de hukukçular tarafından dikkate alınması gerektiğini düşünüyoruz. Nitekim Türkiye'de sendikalaşma oranı 2023 yılı itibarıyla yüzde 14,42 iken, TİS'ten yararlanan işçilerin ise yüzde 10'un dahi altında olduğu tahmin ediliyor. Bu oran, kabul edilebilir değildir! AB üyeliğine aday bir ülke olduğumuzu düşündüğümüzde, yüzde 70 oranında çalışanı TİS kapsamına almayı hedefleyen bu yeni regülasyon karşısında ciddi uyum sorunları ile karşılaşacağımız açıktır.

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

İşte bu noktada, TİS sisteminde reform yapılması gerekliliği gündeme geliyor.

Toplu iş hukukunun erozyona uğraması, AB üyesi ülkeleri bu konuda somut önlemler almaya da yöneltti, birçok ülkede toplu iş sözleşmesi ile ilgili yeni düzenlemeler yapıldı. Örneğin, toplu iş hukuku mevzuatının değişmezliğiyle ünlü Almanya'da, toplu sözleşme özerkliğinin güçlendirilmesi amacıyla yapılan düzenlemeler son derece çarpıcı. 2014'te Almanya'da "Toplu İş Sözleşmesi Özerkliğini Güçlendirme Yasası" hazırlandı. Teşmilin kolaylaştırılması, yasal asgari ücret, TİS tekliği ilkesine dönüş, bu kanunun temelini oluşturan düzenlemelerdi. Almanya'da yasal bir asgari ücretin kurulmasına ilişkin tartışmalar, 2000'li yıllarda yeniden ivme kazandı ve 16 Ağustos 2014'te yürürlüğe giren "Genel Asgari Ücretin Düzenlenmesi" (MiLoG) yasasıyla Almanya, 1 Ocak 2015'ten itibaren ilk kez tüm bölgede asgari ücrete sahip oldu.

Türkiye'de reform çalışmaları: "Yeni 6356 sayılı Kanun"

1980 sonrası yürürlüğe konulan 2821 ve 2822 sayılı kanunlarda değişiklik yapılarak, toplu iş ilişkilerinde reform yapılması 2010 yılında gündeme geldi. Bu amaç ve iddiayla hazırlanan 6356 sayılı Kanun yürürlüğe konuldu. 6356 sayılı Kanun bütünlük içinde incelendiğinde, sendika üyeliğinin kolaylaştırılması, yetki süreçlerinin hızlandırılması konularındaki olumlu düzenlemelere rağmen, bunun bir reform kanunu olduğunu iddia etmek oldukça güç. Gerçekten bir kanunun reform yapıp yapmadığı, kanımızca teknik hukuki tartışmalarla değil, çalışma hayatına somut etkileriyle değerlendirilmeli. Bu noktada da temel etkinlik ve başarı ölçüsü, sendikalaşma ve TİS kapsama oranı. Kanunun etkinliği, çalışma hayatına ve endüstri ilişkilerine katkısı, somut rakamlarla sayısal olarak ölçülmeli. Nitekim ülkemizdeki güncel sendikalaşma oranı ve TİS kapsamına ilişkin sayısal veriler dikkate alındığında, bu kanunu bir reform kanunu gibi görmek mümkün değildir. Hatta bize göre, 2821 ve 2822 sayılı kanunların sistematik yapılarının dahi bozulmasına gerek yoktu.

TİS'e ilişkin Türk mevzuatının AB hukukuna uyumu

6356 sayılı Kanun düzenlenirken, sadece ülkemize özgü sorunlar ve ihtiyaçlar değil, uluslararası sözleşmeler ve AB normları da dikkate alındı. Nitekim bu kapsamda, işyeri devri/işveren değişmesine ilişkin düzenlemeler AB hukukuyla uyumlu hale getirilmeye çalışıldı.

İş hukukçuları olarak toplu pazarlığı; işverenler ve işçiler arasındaki güç asimetrisini azaltan ve işçilerin refahını korumaya yardımcı olan hayati bir bileşen olarak görürüz. Buna karşılık; rekabet hukukçuları, çalışanlar ve işverenler arasındaki toplu iş sözleşmelerini kartel uygulamalarına benzettikleri için buna kuşkuyla yaklaşır. Nitekim AB normları ışığında TİS sistemini ele aldığımızda, toplu iş sözleşmesinin AB'nin rekabete ilişkin regülasyonları karşısındaki durumunun uyuşmazlıklara da konu olduğunu görüyoruz. Bu noktada, sosyal tarafların toplu pazarlık hakkına mı, yoksa rekabete ilişkin kurallara mı öncelik verileceği sorusu ciddi bir problem olarak karşımıza çıkıyor.

AB hukukunun temel ilke ve normları karşısında TİS özerkliği

AB normları sadece kamu makamlarının eylemlerine kendini dayatmakla kalmaz, aynı zamanda ücretli çalışmayı kolektif olarak düzenlemeyi amaçlayan tüm anlaşmaları da kapsar. Birincil AB hukuku ve (doğrudan etkili) AB düzenlemeleri, toplu sözleşmeler tarafını da bağlar. Bir toplu sözleşme normu, doğrudan uygulanabilir Avrupa hukuku

normlarını ihlal ettiği sürece, hiçbir durumda uygulanamazken diğer AB normları açısından toplu sözleşme hükümlerinin, bunlara uygun biçimde yorumlanması gerektiği kabul edilir. Buna göre, iç mevzuat mümkün olduğunca AB yönergesinin lafzına ve amacına göre yorumlanmalı. Bu yaklaşım, ABAD içtihadına göre, sadece kanunlar için değil, TİS normları için de geçerli.

AB düzenlemelerinin, sosyal tarafların manevra alanını kısıtlamasının tipik örneği ise ayrımcılığın yasaklanmasına ilişkin düzenlemeler. AB normlarına uyum sorunlarının, uygulamada TİS hükümleri bakımından da gündeme geldiğini görüyoruz. ABAD 2008/104 Sayılı Yönerge'ye ilişkin yorumunda, sosyal tarafların toplu sözleşmeleri müzakere ederken ve imzalarken geniş bir değerlendirme yetkisine sahip olduğunun, ancak Birlik yasasına uyumu sağlamaları gerektiğinin altını çizdi. Prigge kararında, hava yolu taşımacılığında 60 yaşından büyük pilotların çalışamayacağına ilişkin toplu sözleşme hükmünün orantılı bir gereklilik olup olmadığını inceleyen Divan, Yönergenin m. 4/I hükmünün pilotların mesleki faaliyetlerini icrada yaş sınırı öngören düzenlemelere olanak vermeyeceği sonucuna ulaştı.

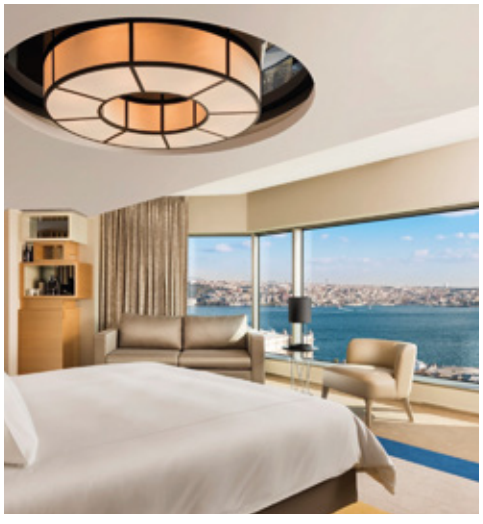
TİS ve eşitlik ilişkisi bağlamında baktığımızda, Yargıtay'a yansıyan uyuşmazlıkların zaman zaman söz konusu olabildiğini görüyoruz. Örneğin Yargıtay tam ve kısmi süreli çalışma koşullarını farklı şekilde düzenleyen toplu iş sözleşmelerin geçerliliği konusunda kararlar verdi. Yargıtay 7. Hukuk Dairesi 2014 yılında verdiği karara konu olan olayda; davacı, havalimanı iş yerinde 02.06.2004-14.02.2011 tarihleri arasında ikram işçisi olarak çalıştığını, toplu iş sözleşmesinin part-time çalışan işçilerle tam süreli çalışan işçiler arasında farklı uygulandığını, eşitsizliğin giderilmesini talep ettiklerini, bu konuda BÇM'nin de tespiti bulunduğunu, BÇM raporunda tahdidi olarak sayılmamışsa da taraflarınca TİS 6. maddesinde yer alan "sözleşmeden yararlanma" maddesi ile kadrolu personel ile part-time çalışan işçiler arasında ayrım yapıldığı, bu aykırılıklar sebebi ile davacının iş akdini feshettiğini ileri sürerek kıdem tazminatı ile fazla çalışma, ulusal bayram genel tatil, ikramiye, vardiya primi ve izin yardımı alacaklarının tahsilini istemişti.

Yargıtay ise; "...Toplu iş sözleşmesinin 6. maddesine göre tam süreli çalışanla kısmi süreli çalışan arasında fark yaratılmış ve davacı bu hükmü kabul etmiştir. TİS, tarafları bağlayıcı olup davacının TİS'ten kaynaklanan ve tam süreli çalışanların yararlandığı taleplerinin reddi gerekirken kabulü hatalı olup bozma nedenidir" sonucuna ulaştı. 22. Hukuk Dairesi, 2017 tarihli kararında bu farklılığının geçerliliğini sorgulamadı, sadece davacının part-time gibi görünmekle birlikte fiilen tam süreli çalıştığını dikkate alarak haklarının hesaplanması gerektiğini belirtti. Yargıtay 22. Hukuk Dairesi 2019 yılında verdiği kararda ise, part-time çalışan işçilerin ayrıca toplu iş sözleşmesindeki öngörülen yardımlardan yararlanamayacağına ilişkin düzenlemenin, davalı tarafından bu düzenlemeyi haklı kılan bir nedenin bulunduğu ispat edilemediğinden, geçersiz olduğu kabul edilmesi gerektiği sonucuna ulaştı.

Sonuç olarak, TİS sistemimiz konusunda, teknik bazı konulara değil; büyük resme bakılmasında fayda var. Yüzde 10'un altında bir TİS kapsama oranı nasıl düzeltilebilir, buna odaklanmalıyız. Ünlü iş hukukçusu ve sosyolog Alain Supiot'nun sözleriyle noktalayalım: "...Solon'dan sarı yeleklilere, tarihte defalarca tekrarlanan deneyim bize, adaletsizliğin belirli sınırları aştığında kaçınılmaz olarak şiddet ürettiğini ve hem uluslararasında hem de ülke içinde barışı tehdit ettiğini öğretmektedir. Sosyal adalet, iyi kalpli idealistler için bir ruh takviyesi değil, gerçekçi politikalar için bir istikrar garantisidir" (La Justice au travail, Quelques leçons de l'histoire). Kolektif haklar ve toplu görüşme hakkının olması gerektiği noktaya taşınmadan da sosyal adaletin tesis edilmesi bize göre pek mümkün görünmüyor.

HOME SWISS HOME
IN ISTANBUL

1991 yılından beri değişmeyen kalitesiyle misafirlerini ağırlayan Swissôtel The Bosphorus, sektöre yön veren duruşu ile şehrin kült değeri olmanın haklı gururunu yaşıyor.



swissôtel THE BOSPHORUS
ISTANBUL

swissotelthebosphorus

Beş yılda 69 milyon yeni istihdam yaratılacak ama 83 milyon kişi de işini kaybedecek

“WEF Raporu Işığında İşlerin Geleceği” TÜSİAD etkinliğinde ele alındı. Teknolojinin iş gücü dünyasını nasıl etkileyeceğini ve şirketlerin bu döneme nasıl hazırladığını inceleyen çalışma, beş yıl içinde ortadan kaybolacak ve popüler hale gelecek meslekleri de sıralıyor. Rapora göre; ESG uzmanlarına olan ilgide patlama yaşanacak, eğitim ve tarım sektörü istihdamın en çok artığı alanlar olacak. Ofis çalışanları ise işlerini kaybedecek.

TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) tarafından “WEF Raporu Işığında İşlerin Geleceği” etkinliği düzenlendi. Etkinlikte, WEF temsilcileri tarafından “İşlerin Geleceği 2023 Raporu” üzerine bilgilendirme yapılarak, iş gücü piyasalarındaki dönüşümün Türkiye’deki etkilerine yönelik öngörüler ele alındı.

Yeşil ve dijital dönüşümün küresel rekabet dinamiklerini derinden şekillendirdiği günümüzde, iş gücünün yeni nesil yetkinliklere uyumlu hale getirilmesi büyük önem kazanıyor. İşlerin Geleceği Raporu, Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından 2016’dan bu yana küresel eğilimler ışığında, geleceğin iş alanlarının ve iş gücünde aranan yetkinliklerin nasıl şekilleneceğine dair yenilikçi anlayışları ortaya koymak üzere hazırlanıyor.

TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi iş birliğinde kurulan TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF), İşlerin Geleceği 2023 Raporu kapsamında yürütülen anketin ülkemizde geniş bir örnekleme iletilmesini sağladı. İşlerin Geleceği Araştırması, dünya çapında 27 endüstri kümesinde ve 45 ekonomide, toplamda 11,3 milyonu aşkın işçi çalıştıran 803 şirketin bakış açısını bir araya getiriyor.

Dünyadaki makro trendler ve teknoloji trendleri

• Yeşil dönüşüm, ESG (çevresel, sosyal, yönetişim) standartları ve tedarik zincirlerinin yerelleşmesi yönündeki makro trendlerin, işlerin büyümesinin önde gelen itici güçleri olması bekleniyor. Yüksek enflasyon, daha yavaş ekonomik büyüme ve tedarik zincirlerindeki aksamalar gibi ekonomik zorluklar ise en büyük tehdidi oluşturuyor. Gelişen teknolojiye adaptasyon ve artan dijitalleşmenin, iş yaratmada genel olarak net bir pozitiflik yaratmakla birlikte, iş gücü piyasasında önemli çalkantılara neden olması bekleniyor.

• Şirketlerin yeni teknolojilere adaptasyonu, önümüzdeki 5 yıl boyunca işlerin dönüşümünde en belirleyici faktör olacak.
- Şirketlerin yüzde 85’i, teknolojik adaptasyon ve dijitalleşmenin organizasyon yapısına etkileri olacağını belirtiyor.
- Şirketlerin yüzde 75’i, önümüzdeki 5 yıl içerisinde büyük veri, bulut bilişim ve yapay zekâyı iş yapış biçimlerine adapte etmeyi planlıyor.

- Şirketlerin yüzde 86'sı, dijital platform ve uygulamaları, yüzde 75'i ise e-ticareti operasyonlarına dahil etmeyi planlıyor.
- Şirketlerin önceliklendirdiği bir diğer konu ise, eğitim ve iş gücüne yönelik teknolojilerin adaptasyonu.
- Robotlar, güç sistemlerinin depolanması gibi teknolojilerin adaptasyonu ise daha geri sıralarda yer alıyor.

Beş yıl içinde işlerin dörtte birinin değişmesi bekleniyor

Çalışmaya katılan şirketlere göre büyük veri analitiği, iklim değişikliğine uyum teknolojileri ve siber güvenlik alanlarının, iş olanaklarındaki büyümenin itici gücü olması bekleniyor. Önümüzdeki beş yıl içinde iş gücü piyasasında yapısal değişikliklerle birlikte, işlerin yüzde 23'ünün değişime uğrayacağı öngörülüyor. Rapor için yapılan ankette yer alan ve 673 milyon istihdamı kapsayan şirketlerin tahminlerine göre, beş yılda 69 milyon yeni istihdam yaratılması ve 83 milyonun istihdamın ortadan kalkması bekleniyor. 14 milyon iş olanağının kaybı olan bu düşüş, dünyada şu andaki istihdamın da yüzde 2'si anlamına geliyor.
İş olanaklarının en hızlı arttığı alanlar; teknoloji ve sürdürülebilirliğin etkisiyle yapay zekâ ve makine öğrenimi uzmanlığı, sürdürülebilirlik uzmanlığı, iş istihbarat analistliği ve bilgi güvenliği uzmanlığı. Ekonomiler yenilenebilir enerjiye geçtikçe, yenilenebilir ve güneş enerjisi mühendisliği de görece en hızlı iş olanaklarının oluşmasının beklendiği alan.

- Sanayi sektöründeki dönüşümle beraber, yapay zekâ ve makine öğrenmesi uzmanlığı alanının yüzde 40 büyüyerek 1 milyon yeni istihdam yaratması bekleniyor. Sürdürülebilirlik ve çevre koruma uzmanlığının yüzde 33-34'lük bir büyüme ile yaklaşık 1 milyon istihdam artışı sağlayabileceği belirtiliyor.

- En hızlı iş kaybının; büro ve sekreterlik, banka veznesi, posta servisi, veri girişi rollerinde yaşanması bekleniyor.

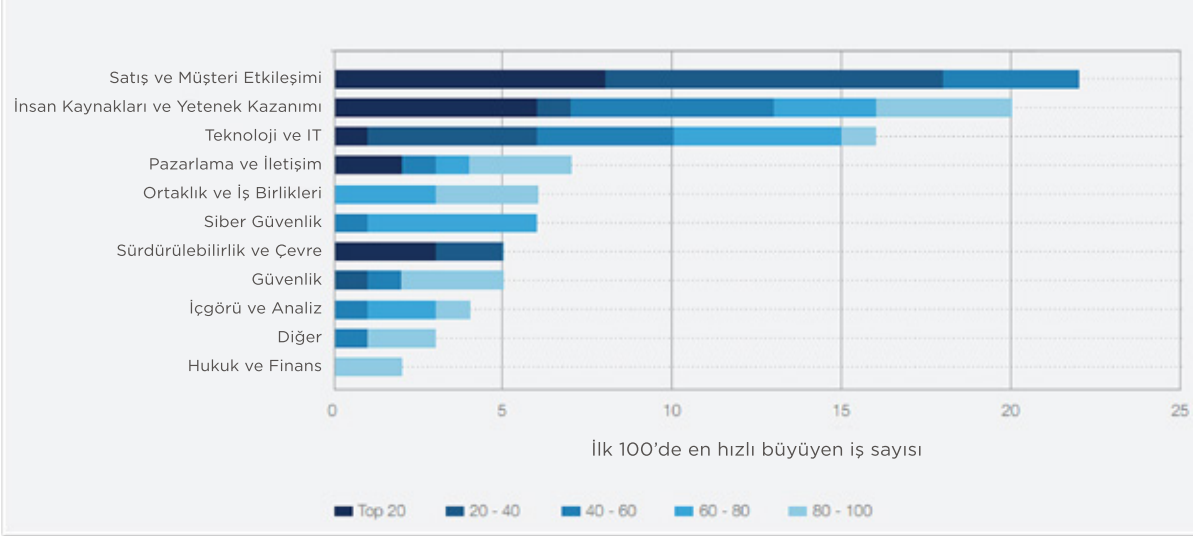
- En büyük ölçekli iş artışının; eğitim, tarım ve dijital ticaret alanlarında olması bekleniyor.

• Mesleki eğitim, lise ve üniversite alanındaki eğitimciler için 3 milyon yeni iş alanını da içerecek şekilde, eğitim sektöründe yaklaşık yüzde 10 oranında ilave iş yaratılması bekleniyor.

• Tarım sektörüne yönelik işlerde, özellikle tarımsal ekipman operatörlerinde yüzde 30 civarında artış, yani 3 milyon kişiye daha istihdam sağlanması bekleniyor.

• E-ticaret uzmanlığı, dijital dönüşüm ve dijital pazarlama uzmanlığı başta olmak üzere, dijital ticaret alanında 4 milyon yeni iş imkanı yaratılması bekleniyor.

Linkedin'de işler artıyor (2018-2022)
İş türüne göre artan roller



• En büyük ölçekli iş kayıplarının ise yine idari rollerde ve geleneksel iş alanlarında olması bekleniyor. Araştırmaya katılan şirketler, 2027'de kayıt tutma, kasiyer biletleme, veri girişi, muhasebe, bordrolama, sekreterya gibi işlerde, bugüne göre 27 milyon daha az iş olacağını tahmin ediyor.

* Şirketler bugün işle ilgili görevlerin yüzde 34'ünün makineler tarafından, kalan yüzde 66'lık kısmın insan eliyle gerçekleştirildiğini vurguluyor. Oysa 2020'deki raporda, gelecek 5 yıl içinde işlerin yaklaşık yüzde 50'sine teknolojinin adapte edilmesi ve otomasyona uğraması tahmin ediliyordu. Mevcut durum göz önüne alındığında, işverenler tahminlerini aşağı yönlü revize ederek 2027'ye kadar işlerin yüzde 42'sinin otomasyona uğramasını öngörüyor.

Şirketler yeni becerilere sahip iş gücü istiyor

• Araştırmaya katılan şirketler kendi çalışanlarına yatırım yapacaklarını ifade ederken, önümüzdeki 5 yılda aradıkları becerilere ulaşabilecekleri konusunda daha kötümserler. Beceri açığı ve beceri çekmede yaşanan güçlüklerin, sektörlerin dönüşümü için de engel oluşturabileceği belirtiliyor.

• İşverenlerin yüzde 48'i yetenek gelişimi ve terfi sürecini iyileştirerek, yüzde 36'sı daha yüksek ücretlerle ve yüzde 34'ü mevcut becerileri geliştirmek ve yeni beceriler kazandırmak gibi çözümlerle bu soruna yaklaşıyor.

• Şirketlerin yüzde 81'i öğrenme ve işbaşı eğitim faaliyetlerine yatırım yapacağını, yüzde 80'i süreç otomasyonunu hızlandıracağını ifade ediyor.

• Şirketlerin yüzde 79'u kadınlara, yüzde 68'i 25 yaş altı gençlere ve yüzde 51'i engelli iş gücüne yönelik politikaları önceliklendireceğini belirtiyor.

Teknolojik dönüşüm etkisinde Türkiye'deki iş gücüne bakış

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

Yeniden beceri kazandırma devrimi için artan aciliyet

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

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

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

Türkiye'deki iş gücü verileri umut verici değil

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

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

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

Avrupa İnsan Yönetimi Derneği'nin ilk kadın başkanı **Berna Öztınaz** oldu

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) Danışma Kurulu Üyesi Berna Öztınaz, dünyada 34 ülkeyi temsil eden Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM) Yönetim Kurulu Başkanı oldu. Öztınaz aynı zamanda 61 yıl önce kurulan EAPM'nin ilk kadın başkanı olarak da tarihe geçti. Öztınaz; Cumhuriyetin 100. yılında bu göreve seçilmesinden dolayı Türkiye adına gurur duyduğunu söyledi.

1962'de kurulan ve 34 ülkeyi temsil eden Avrupa İnsan Yönetimi Derneği'nin (European Association for People Management, EAPM) yeni dönem yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu Portekiz'de yapılan seçimle belli oldu. EAPM'nin yeni dönem yönetim kurulu başkanlığına, halihazırda yönetim kurulu başkan yardımcılığını sürdüren PERYÖN eski Başkanı ve Danışma Kurulu Üyesi Berna Öztınaz seçildi. Böylece, Cumhuriyet'in 100. kuruluş yıl dönümünde EAPM gibi köklü ve itibarlı bir kuruluşun yönetimine ilk kadın başkan Türkiye'den bir isim oldu. Öztınaz, aynı zamanda Dünya İnsan Yönetimi Birlikleri Federasyonu'nda (WFPMA) Yönetim Kurulu üyesi olarak EAPM'yi temsil ediyor.

"Ülkemizin insan odaklı yönetimde global alandaki etkisi artacak"

Öztınaz; daha önce PERYÖN'ün 24 ve 25. dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüttü ve halen Danışma Kurulu Üyesi olarak görev yapıyor. Cumhuriyetin 100. yılında, EAPM'nin ilk kadın başkanı olmasından dolayı büyük bir gurur ve mutluluk duyduğunu söyleyen Öztınaz şunları söyledi: "Öncelikle insan odaklı yönetim açısından uluslararası bir referans noktası olan EAPM gibi köklü bir çatı derneğin yönetimine ilk kez ülkemizden bir ismin, ilk kadın başkan olarak gelmiş olmasından ötürü çok mutlu olduğumu belirtmek isterim. Bu gururu yaşamak bana kısmet oldu. Bu gelişmenin, hem ülkemizin hem de Türkiye'de çalışma hayatının gelişimi için insan odaklı yönetim alanında çalışmalar yürüten PERYÖN'ün global etkisini artıracağı muhakkak."

1979 yılında EAPM'nin üyesi olan PERYÖN, Türkiye'deki tek EAPM temsilcisi konumuna taşınmış, daha sonra da Dünya Federasyonu (WFPMA) üyeliğine de kabul edilmişti.

Yerli ve uluslararası birçok şirkette görev yaptı

Öztınaz, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni ve Sabancı Üniversitesi Executive MBA programını tamamladı. Mezuniyetin ardından katıldığı Kordsa'da Türkiye operasyonunun yanı sıra Mısır, Almanya, Arjantin ve İran'daki iştirakler için çeşitli projelerde görev aldı. Kordsa'nın bir Sabancı-Dupont ortaklığı olan Dusa'yı satın alması projesinde ve Kordsa-Dupont ortaklığında aktif olarak çalıştı. Daha sonra Enerjisa İnsan Kaynakları ve İş Destek Direktörü görevine atandı, insan kaynakları, iş mükemmelliği, kurumsal iletişim, satın alma ve hukuk fonksiyonlarını yönetti.

Enerjisa'nın ardından atandığı Stratejik İş Destek Bölüm Başkanı görevinde Sabancı Holding ve Alman E.ON ortaklığında faaliyetlerini sürdüren Enerjisa Enerji'nin üretim, ticaret, dağıtım ve satış şirketlerinin stratejik insan kaynakları ve iş destek fonksiyonlarının yönetimini yürütmeye başladı. Satın alma ve birleşmeler, özelleştirme sürecinde insan kaynakları yönetimi, kurum kültürü yönetimi, endüstri ilişkileri yönetimi, kurumsal iletişim ve iş mükemmelliği alanlarında yönetsel çalışmalarını sürdürdü. 2016 sonunda STFA Holding Strateji ve İnsan Kaynakları Başkanı oldu. Bu rolde, STFA Holding ve bünyesinde bulunan inşaat, enerji ve makine grubu strateji ve İK fonksiyonları yönetiminden sorumlu oldu. 2019 -2020 yılları arasında Defacto İK Genel Müdür Yardımcısı olan Öztınaz, 2020 yılından beri Londra Borsası'nda işlem gören bağımsız petrol ve gaz şirketi Genel Energy Global CHRO'su olarak çalışıyor.

Dr. Necdet KENAR
py@peryon.org.tr

NOBEL EKONOMİ ÖDÜLÜ, KADININ İŞ GÜCÜ PİYASASINDAKİ KAZANIMLARINA VERİLDİ

Bu yıl Nobel Ekonomi Ödülü, uzun yıllar sonra ilk kez bir kadın profesöre verildi. Claudia Goldin, 200 yıl boyunca iş gücü piyasasındaki cinsiyet eşitsizliğini araştıran çalışmalarıyla Nobel'e layık görüldü. 200 yıldır kadınlar hâlâ iş gücünde ayrımcılığa uğruyor! Ancak yüksek öğrenim gören kadın sayısının artması, hizmet sektörünün genişlemesi ve esnek çalışma uygulamaları bir nebze de olsa bu eşitsizliği ortadan kaldırabilir.

Nobel Ekonomi Ödülü'ne bu yıl Harvard Üniversitesi İktisat Profesörü Claudia Goldin layık görüldü. Goldin, Harvard İktisat bölümünün kadro (tenure) verilen ilk kadın profesörü ve Ekonomi Nobel'i alan üçüncü kadın. Goldin'in ödüle layık görülen çalışmaları, iş gücü piyasasında cinsiyet eşitsizliğini tarihsel açıdan, 200 yıllık bir süreçte değerlendirmesi ve bugün gelinen noktada kadınların iş gücü piyasası ve sosyal hayattaki eşitliğe yönelik kazanımları üzerine. Bir anlamda Nobel Ekonomi ödülü, Goldin'in şahsında kadınların iş gücü piyasasında eşitliğe yönelik kazanımlarına verilmiş oldu.

Kadın iş gücünün kentleşme ve sanayileşme ile imtihanı

Goldin, ABD işgücü piyasasında kadının sanayi devrimi sonrası iş gücüne katılımında gelişimini, "U eğrisi" ile tanımlıyor. Batılı ülkeler de sanayileşme sürecinde benzer örüntüyü sergiliyor. Türkiye, bu süreci çok daha geç yaşasa da benzer bir örüntüyü ülkemizin iş gücü piyasasının tarihsel gelişiminde de gözlemek mümkün.

Türkiye nüfusunun yüzde 80'inin kırsal alanda yaşadığı 1950'lerde, istatistikler, köylerdeki kadın-erkek herkesin tarımda istihdam edildiğini gösteriyor. Nüfus sayımına göre, 1955'de iş gücüne katılım oranı (İKO) kadınlarda yüzde 72. 1950'lerde başlayan ve 1970'lerden itibaren hızlanan sanayileşme ile birlikte, kırdan kente göç hızlanıyor, tarım istihdamında çözülme ve önce sanayi, sonra da hizmet sektöründe istihdama geçiş süreci başlıyor. Kent nüfusunun toplam içinde oranı da 1970'te yüzde 38,4'e, adrese dayalı nüfus kayıt sistemine göre 2009'da yüzde 75,5'e ve nihayet 2022'de yüzde 82,7'ye yükseliyor.

Türkiye günümüzde kentleşme sürecini büyük ölçüde tamamladı. Bu süreçte, kentlerde erkekler sanayi ve hizmet sektöründe istihdama, kadınlar ise ev kadını konumuna geçiyor. Aslında muhtemelen kadın, kentte de köydekine benzer çalışıyor: Ev işleri, çocuk, yaşlı ve engelli bakımı; dikiş, tarhana, salça vb. üretimiyle aile ekonomisine katkı sağlıyor. Ancak bu faaliyetler istatistiklerde görünmüyor.

Kentleşme süreci tamamlandıkça kadın iş gücü artışa geçti

Kentleşme, sanayileşme ve hizmet sektörünün gelişim sürecinde kadın İKO'su, 1990'da yüzde 42,8'e, 2004'te yüzde 21'e kadar düşerek dipten U dönüşü ile yükselişe geçti. 2016'da yüzde 32'ye ve bu yıl ise yüzde 36'ya yükseldi. Yükselme devam edecek, süreç daha tamamlanmadı. 2023'de erkeklerde iş gücüne katılma oranı yüzde 70,9, kadın İKO'sunun yaklaşık iki katı.

Eşitsizlik, iş gücüne katılım ile sınırlı değil. Erkeklerde istihdam oranı yüzde 65,6 iken, kadın istihdam oranımız yüzde 31,5. Cinsiyet farkı 34,1 yüzde puan; OECD ortalaması ise 14,2 yüzde puandan çok daha yüksek. İşsizlik oranı erkeklerde yüzde 7,5, kadınlarda 12,6: cinsiyet farkı 5,1 yüzde puan.

Yüksek öğrenimli kadın sayısı ve buna bağlı istihdam artıyor

Kadınların eğitim düzeyi artıkça istihdamda eşitsizlik daralıyor. Yükseköğretimde kadın öğrenci sayısı, erkek öğrenci sayısını yakaladı hatta geçiyor. Bu da önümüzdeki süreçte, daha çok kadının iş gücüne ve istihdama katılacağını gösteriyor.

Kadın istihdamını artıran bir diğer faktör de hizmet sektörünün büyümesi ve beyaz yaka işlerin artması. 1988 yılında hizmet sektöründe kadın istihdamı 752 bin iken, 2023'te 6 milyon 499 bine yani 9 katına yükseldi. Hâlbuki erkeklerde aynı dönemde 4 milyon 949 binden 11,6 milyona (2,4 kat) çıktı. Hizmet sektörü istihdamının payı genişledikçe, kadın iş gücü ve istihdamı artmaya devam edecek.

Ücretlerde cinsiyet farkı daralıyor ama yol uzun

Profesör Goldin'in bulguları, kadın-erkek ücret farkının daraldığını gösteriyor. Buna rağmen ücretler açısından OECD ülkeleri cinsiyet farkı ortalaması yüzde 11,9; yani kadınlar erkeklerden yüzde 11,9 daha az ücret alıyor. Türkiye'de bu fark yüzde 9,98 ile OECD ortalamasının altında. OECD ile karşılaştırınca ücrette cinsiyet eşitsizliğinde daha iyiyiz.

OECD ortalamasına göre, kadınlar erkeklerden yüzde 11,9 oranında daha az ücret alıyor. Türkiye, yüzde 9,98 ile OECD ortalamasının altında yer alıyor.

İzlanda'da öğretmen, hemşire, balıkçılık işkolu dâhil tüm kadın çalışanlar; cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ve kadın şiddetine karşı 24 Ekim'de kadın başbakanlarının da katıldığı bir grev yaptı. İzlanda, küresel cinsiyet eşitliğinde 14'üncü kez zirvede yer almasına rağmen İzlandalı kadınlar, bazı mesleklerde hâlâ erkeklerden daha az kazanıyormuş. Eşitsizlik küreselde de ciddi bir sorun.

İstihdam, işsizlik, ücretler, işte yükselme fırsatları gibi iş gücü piyasasının her sürecinde kadın-erkek eşitsizliğini gidermek için alınacak daha çok yol var. Eşitsizlik konusunda farkındalığın artması, yüksek öğrenimli kadın sayısında yükseliş, hizmet sektörünün büyümesi, işyerlerinde esnek ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, ulaşılabilir kreş ve yaşlı bakım imkânlarının genişlemesi, erkeklerin geleneksel rol anlayışından kurtulup ev işlerinde kadının yükünü paylaşması, eşitsizliği gidermede akla gelen politika araçları.

İdeal etik ve uyum programının izinde

Menteş Albayrak*
py@peryon.org.tr

İş dünyasında başarı artık sadece rakamlarla ölçülmüyor. Sosyal ve çevresel etkiler, sürdürülebilirlik ön plana çıkıyor. Şirketler; daha sadık müşteri, istikrar ve itibar için etik programları oluşturuyor. Ancak bu programları oluşturmak da tek başına başarıyı getirmiyor.

İş dünyası, teknoloji ve diğer alanlardaki gelişmelerle birlikte baş döndürücü bir değişim yaşıyor. Paydaş ve tüketicilerin iş dünyasından beklentilerinde de çok önemli değişiklikler var. Bu gelişim ve değişime esnek ve çevik bir şekilde ayak uydurmak, başarılı olmanın en önemli şartları arasında yer alıyor. Başarının önemli anahtarlarından bir diğeri de etik ve uyum konularını önceliklendirmek. Özellikle de sadece kısa dönemli kârları değil, sosyal ve çevresel etkinizi de kontrol ederek, uzun dönemli getirileri ön plana alan sürdürülebilirlik yaklaşımının, giderek daha fazla ve yoğun olarak iş dünyasının gündemine girdiği günümüz dünyasında.

Güçlü olumlu itibara sahip firmalar, daha nitelikli insanları kendine çeker. Daha fazla değer sağlıyor olarak algılanırlar ve bu da genellikle ürün/hizmet fiyatlarında prim talep etmelerine olanak tanır. Müşterileri daha sadıktır. Etik ve uyum konularında öncü şirketler, daha verimli, daha itibarlı ve daha rekabetçi olarak artık bir adım önde yarışa başlıyor. Etik ilke ve değerlerin kurumların temel kültürü haline gelmesi, tüm paydaşlar tarafından içselleştirilmesi, yönetilmesi ve şirketin tüm birim ve fonksiyonlarına entegre edilebilmesi, sadece kurumları değil tüm dünyayı kolektif olarak yukarıya taşıyacaktır. Bu yüzden artık tüm şirketler bu gelişmelere ayak uydurup; etik, uyum ve itibar alanlarında daha çok çalışmaya başladılar.

Bu çalışmaların başarılı olabilmesinin yolu ise şirketin etkili bir etik ve uyum programı oluşturması, bunu tüm birimleri ile içselleştirmesi ve uygulamasından geçiyor. Tanım olarak, etik ve uyum programını şöyle tanımlayabiliriz: Şirketlerde etik ve uyum yönetimi çerçevesinin bir parçası olan ve yerel mevzuata, uluslararası bağlayıcı yasalara, etik ilke ve değerlerle şirketin kendi değer ve kurallarına uyumun sağlanması için düzenlenen program. İyi bir etik ve uyum programının tarafları, sadece şirket çalışanları değil, iş ilişkisi olan tüm üçüncü taraf ve paydaşları olmalıdır.

Etik değerler, iyi bir etik program vasıtası ile şirket kültürüne nüfuz eder, yaşar ve içselleştirilir. İyi bir etik programın kalbinde ise etik kod bulunur (Diğer unsurlar; iletişim dâhil etme, eğitim–pekiştirme, liderlik, dile getirme ortamı, risk değerlendirme ve takip). Etik değerler, nasıl iş yaptığınıza rehberlik eden bir pusulaysa, etik kodlar bir harita gibidir ve yapılacak bir seçim olduğunda hangi yolu izleyeceğinize dair rehberlik sunar. Etik kodları üçe ayırıyoruz:

Kurallara dayanan etik kod: Çalışanlara; ideal olarak karşılaşabilecekleri her tür durumu kapsamak üzere uyacakları bir dizi kural verilir. Kuruluş değerleri, misyonları, hedefleri veya etiği hakkında rehberlik veya bilgi sağlanmaz. Kuralların kapsamadığı bir durumla karşı karşıya kalmaları durumunda yönetime başvurmaları söylenir.

Değerlere dayanan etik kod: Çalışanlara; işle ilgili olarak nasıl davranmaları gerektiği konusunda az sayıda kural verilir, belki de hiç verilmez. Kuruluş değerleri, misyonu ve etik çerçevesi tarif edilir ve çalışanlarından buna uygun davranmalarını istenir.

Kurallara ve değerlere dayanan etik kod: Çalışanlara; sıklıkla karşılaşılan ve yüksek riskli konularda kurallar verilir. Ayrıca kuruluşun değerleri hakkında bilgi verilirken, hakkında kural oluşturulmamış sorunları, bir rehber olarak kuruluşun değerlerinden yararlanarak nasıl çözebilecekleri anlatılır.

Başarı için liderlik ve eğitim şart

Etik ve uyum programının başarıya ulaşması için şirket liderlerinin etik ve uyum programına inanması ve rol model olması en önemli koşuldur. Liderlerin eylemleri kelimelerden daha yüksek sesle konuşur.

*Etik ve İtibar Derneği Başkanı

Bir şirket içerisindeki etik kodlar, politika ve prosedürler de etik ve uyum programının ana temelini oluşturan belgeler arasındadır. Şirket içindeki tüm yöneticiler, çalışanlar, üçüncü taraflar ve hatta paydaşlar tarafından açık bir şekilde anlaşılması gereken kurallardan oluşmalıdır. Böylece bu belgeler, etik davranmak için bir rehber olacaklardır. Pratik hayatın gereklerini karşılamayan, sadece teoride kalmış ve iş hayatının ruhunu anlamamış politika ve prosedürler ise başarısız olacaktır.

Etik ve uyum programının başarıya ulaşmasının önemli anahtarlarından biri de eğitimdir. Şirketin tüm birimlerine, tüm kılcal damarlarına ulaşabilen ve programın nasıl yürütülmesi gerektiğini aktaran bir program da çok etkili olacaktır. Tek tip bir eğitim değil, şirketin her bir unsuru için farklı seviyede ve yöntemlerle eğitim sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra iletişim de büyük öneme sahiptir. Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve yönetim, misilleme korkusu olmadan etik ve uyum programı ile ilgili sorunları dile getirebilmeli ve bu konuda tüm iletişim yolları açık olmalıdır. Başarılı ve açık iletişim için en önemli unsurlar, anonimlik ve geri bildirimdir. Özellikle misilleme konusunda yeterli önlemlerin alınmaması da bütün bir etik ve uyum programının başarısızlığına sebep olabilecektir.

Takip ve uygulama aşamasına dikkat!

Başarılı bir etik ve uyum programının hayati unsurlarından bir diğeri ise takip ve uygulamadır. İyi kurgulanmış iletişim yolları, etik ve uyum ihlallerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilse de sistematik denetim ve takip programı, başarı için olmazsa olmazdır. Etik ve uyum risk alanlarının incelenmesi ve etkili sonuçlar elde edilmesi başarı ile tasarlanmış denetim ve takip programlarına bağlıdır. Takibi yapacak birimlerin eğitimli olması, bağımsızlıkları ve çıkar çatışmalarının olmaması, etik ve uyum programının başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

İhlallerin yakalanması programın çalıştığını gösterir Herhangi bir ihlal halinde, önlemler hemen alınmalı ve gerekli yaptırımlar acilen uygulanmalıdır. İhlallerde önlemlerin alınmaması şirket içinde etik ve uyum ihlallerinin artmasına sebep olacaktır. Eğer bir ihlal tespit edilirse, bu durum etik ve uyum programının iyi çalıştığı anlamına gelmelidir. Etik ve uyum programının ihlalleri tespit ederek işe yaradığını düşünürüz.

Bir etik ve uyum programı; devamlı değişen, gelişen ve büyüyen bir organizma olarak görülmelidir. Her türlü evrim için esnek olmalıdır. Kurum iyi veya kötü her türlü deneyimden ders çıkarmalı ve bunu kendisini geliştirmek için bir fırsat olarak görmelidir.

Etik ve uyum programları açısından, yukarıda bahsettiğimiz unsurlardan birinin dahi olmaması etik ve uyum programının genel olarak başarısız olmasına sebep olabilecektir. Bu yüzden etik ve uyum programında, tüm unsurların etkin ve doğru bir şekilde yer aldığına mutlaka dikkat edilmelidir. Gerçekçi, uygulanabilir ve tüm unsurlarının doğru ve tam olarak yer aldığı bir etik ve uyum programı amaçlanmalıdır.

Uzaktan çalışma standardı uygulayan şirket sayısı yüzde 10 arttı

KPMG'nin "Uzaktan Çalışmada Güncel Trendler" araştırmasına göre; şirketler çalışan talebinin itici gücüyle, uzaktan çalışmayı bir standart uygulama haline getirdi. İki yıl önceki sonuçlarla karşılaştırıldığında, uzaktan çalışma için bir politika veya standart getiren şirketlerin sayısı yüzde 10'dan fazla arttı. Katılımcıların neredeyse yarısı bir politika veya standart uygularken, yaklaşık dörtte biri de bunu yapmayı planlıyor.

KPMG'nin, 52 ülkeden, 580'den fazla şirketin katılımı ile gerçekleştirdiği "Uzaktan Çalışmada Güncel Trendler" araştırmasının 2023 sonuçları açıklandı. İşverenlerin esnek çalışmayı nasıl ve ne ölçüde ele aldıklarını gösteren araştırmaya göre; uluslararası uzaktan çalışma programları için yönetime ve süreçlerin uygulanmasına odaklanmak, çoğu şirketin 2023 yılındaki en önemli önceliği oldu.

Araştırma kapsamında yapılan ankette göre, iki yıl önceki sonuçlarla karşılaştırıldığında, uzaktan çalışma için bir politika veya standart getiren şirketlerin sayısı yüzde 10'dan fazla arttı. Bugün, katılımcıların neredeyse yarısı (yüzde 48) bir politika veya standart uygularken dörtte birinden fazlası (yüzde 27) bunu yapmayı planlıyor. Katılımcıların yüzde 11'i uzaktan çalışmaya izin veriyor, ancak bir politika ya da standart uygulamıyor. Katılımcıların sadece yüzde 7'si uzaktan çalışmayı uygulamaya koymayı planlamadığını belirtiyor. Veriler; son üç yılda ankete katılan şirketlerin neredeyse yüzde 90'ının iş yerlerinde esnekliği benimsediklerini de ortaya koydu.

Uluslararası uzaktan çalışmada, geçici düzenlemeler yaygın

Ankette; uluslararası uzaktan çalışma programlarının yönetiminde sorumluluğun hangi birimlerde olduğuna dair sorular da yöneltildi. Katılımcıların yüzde 33'ü uluslararası

Kuruluşunuz uzaktan çalışmayı standart bir politika olarak uygulamaya koymayı düşünüyor mu?

Daha Mutlu Bir Çalışan!

puratos
Calling for Caring

En İyi İşverenler™
Great Place To Work.
TÜRKİYE 2023
™

puratos
Food Innovation for Good

Daha iyi bir sağlık, daha iyi bir yaşam, daha iyi bir gezegen taahhütleri ile çıktığımız yolda, çalışanlarımızın yaptıkları işte buldukları anlam ve değer çok güçlü!

Bu gücün arkasında **"Calling for Caring"** girişimimizle çalışanlarımızın finansal refahını, fiziksel ve mental sağlığını, güvenli iş ortamını, sosyal iletişimini önemsiyor, sürekli iyileştirme isteğimiz ile onların mutluluğunu var gücümüzle ileriye taşımak için çalışıyoruz.

Calling for Caring girişimimiz sayesinde biz de "Türkiye'nin En İyi İşverenleri" listesine girerek ödül almaya hak kazandık.

Çünkü biz Puratos Ailesiyiz…

uzaktan çalışma düzenlemelerinden insan kaynakları departmanının sorumlu olduğunu söylerken, bunu yüzde 27 ile küresel mobilite, yüzde 21 ile vergi ve yüzde 6 ile finans departmanları takip etti. Ayrıca katılımcıların çoğu, şirketlerinin ülke sınırları içinde uzaktan çalışmaya izin verdiğini belirtirken (yüzde 73), sınır ötesi uzaktan çalışma söz konusu olduğunda, katılımcıların yarısından fazlası (yüzde 52) yılda 90 güne kadar geçici düzenlemeler uyguluyor. Bu da bu kısa vadeli düzenlemelerin, sınır dışı uzaktan çalışmalarda en yaygın yöntem olmaya devam ettiğini gösteriyor. Katılımcıların yaklaşık yüzde 20'si yurt dışında işe alım yapmayı veya sanal görevlendirmeleri kolaylaştırmayı düşünüyor. Daha uzun vadeli ve 90 günden uzun süreli uluslararası uzaktan çalışma düzenlemeleri ise en az yaygın olan yöntem olmaya devam ediyor.

Mevzuatlara uyumla ilgili zorluklar, birincil endişe kaynağı

Araştırmaya göre, şirketlerin çoğu (yüzde 82), uzaktan çalışmayı hayata geçirirken karşılaştıkları en büyük zorluğu, vergi ve yasal mevzuatlara uyumluluk olarak gösteriyor. Benzer şekilde, şirketlerin yüzde 65'i, kalıcı bir düzen oluşturmayla ilgili riskleri yönetmekten bahsederken, yüzde 26'sı göçmenlik kısıtlamalarını ana engel olarak belirtiyor. Uyumla ilgili zorlukların yanı sıra katılımcılar uzaktan çalışma programlarının uygulanması ve yönetilmesiyle ilgili zorlukları da aktardı. Bunlar arasında sağlam süreçlerin ve yönetimin oluşturulması (yüzde 43), yurt dışında geçirilen günlerin izlenmesi (yüzde 30), kural ve politikaların açık bir şekilde iletilmesi yer alıyor.

Uluslararası uzaktan çalışma programlarına odaklanılıyor

Katılımcılara önümüzdeki aylarda en önemli önceliklerinin ne olacağı sorulduğunda, çoğunluk (yüzde 44), uluslararası uzaktan çalışma için yönetime ve süreçlerin uygulanmasına odaklanmak istediklerini ifade etti. Buna ek olarak, katılımcıların üçte biri (yüzde 33), yasal çerçeveye oturtulmuş politikaları uygulamaya koymayı planlıyor. Katılımcıların yüzde 60'ından fazlası, mevcut programlarını güncellemeye ve genişletmeye öncelik veriyor. Bu, farklı uzaktan çalışma yöntemlerine odaklanmayı (yüzde 31) veya mevcut politikaları gözden geçirmeyi ve güncellemeyi (yüzde 31) içeriyor. Katılımcıların yaklaşık yüzde 20'si ise süreçlerini otomatikleştirmeyi veya teknoloji tabanlı bir çözüm uygulamayı istiyor.

Kuruluşunuzda uzaktan çalışmaya yönelik temel etkenler nelerdir?

Feride Kılıç
KPMG Türkiye Teknoloji Dönüşümü,
İnsan ve Değişim Yönetimi Hizmetleri Lideri ve Şirket Ortağı

"ÇALIŞANLARIN UZAKTAN ÇALIŞMA TALEBİ İTİCİ GÜÇ"

Rapor hakkında değerlendirmede bulunan KPMG Türkiye Teknoloji Dönüşümü, İnsan ve Değişim Yönetimi Hizmetleri Lideri ve Şirket Ortağı Feride Kılıç şunları söyledi: "Üç yıl önce başlayan uzaktan çalışma yolculuğunda şirketler, COVID-19 salgını sırasında çalışanlarını desteklemek ve iş sürekliliğini korumak için hızla tepki vermek zorunda kaldı. Kısıtlamalar hafifledikçe, çalışanlar konumdan bağımsız çalışmanın değerini anlamaya başladı ve bu da iş yeri esnekliği için artan bir talebe yol açtı. Bugün, şirketler yeteneklerine ve iş ihtiyaçlarına en uygun yaklaşımları keşfetmeye devam ediyor. Birçoğu daha esnek çalışma modellerini benimsedi ve bu esnekliğin faydalarından yararlanmaya başladı. Nitekim yaptığımız araştırma, giderek daha fazla şirketin esnekliği benimsediğini gösteriyor. Bunda ise çalışanların uzaktan çalışma talebi ana itici güç olmaya devam ediyor."

100 yüze insan

PERYÖN
31. İNSAN ODAĞINDA YÖNETİM KONGRESİ
04-05 Ekim 2023
Lütfi Kırdar Kongre Merkezi

Kongre sponsorlarımıza destekleri için teşekkür ederiz.

Platin Sponsorlar

ENERJİSA ÜRETİM · HANSPACES · kariyer.net · Ticket Restaurant Edenred

HRTech Ana Sponsorlar

logo · passgage

Gold Sponsorlar

BORUSAN · HiDoctor · TURKCELL

Silver Sponsorlar

DeFacto · DenizBank · DOĞUŞ OTOMOTİV · edm İŞ'TE DÖNÜŞÜM BU! · HOWDEN · Pearson

HRTech Sponsorları

AKBANK · Doğuş Teknoloji · mechsoft · PeopleBox · Pisano

Oturum Sponsorları

AKKÖK HOLDİNG · Garanti BBVA · METRO · nuh çimento grubu · Türkiye Finans

Etkinlik Sponsorları

Eczacıbaşı · QNB FİNANSBANK

Destek Sponsorları

MEMORIAL · nurus · swissôtel

Kapsayıcı kapitalizm ve şirket kültürü ilişkisi

Banu Aydoğan*
py@peryon.org.tr

İş dünyasının her geçen gün değişen peyzajı gibi, ekonomik büyümenin kaynağı olan kapitalizm kavramı da önemli bir dönüşüm geçirdi. Kârlılığın ötesinde, değerlere vurgu yapan "kapsayıcı kapitalizm", şirketlerin işleyişinin yanı sıra şirket kültürünün temel yapısını da yeniden şekillendiriyor.

Küresel iş dünyası son yıllarda, kapitalizmdeki dönüşüme, "kapsayıcı kapitalizm"in büyüyen ivmesine tanık oluyor. Bu paradigma değişikliği, ekonomik refahın toplumsal refahtan ödün vermeden elde edilmesi gerektiğini kabul ediyor ve şirketlerin daha adil ve sürdürülebilir bir dünya şekillendirmede kilit rol oynadığına inanıyor. Bu dönüşümün ortasında, organizasyonlardaki kültür yönetimi; kâr odaklı kapitalizm ile kapsayıcı kapitalizmin toplumsal sorumluluk anlayışları arasındaki uçurumu kapatmada güçlü bir araç olarak karşımıza çıkıyor.

Kapsayıcı kapitalizm, geleneksel kapitalizmin eksikliklerine bir yanıttır. Bu yaklaşım, kârı maksimize etmeyi önceliklendiren geleneksel kapitalizmin yerine; çalışanları, müşterileri, kamuoyu ve çevre dâhil tüm paydaşları kapsayan daha dengeli bir ekonomik sistem yaratma fikrini temel alır.

Bu dönüşümün kalbinde, şirketlerdeki kültür yönetimi bulunuyor. Kapsayıcı kapitalizmin şirket kültürü üzerindeki dönüştürücü etkileri, şüphesiz zamanla, bu yazıdaki tespitlerden çok daha fazlasının keşfine tanıklık edecektir. Bu dönüştürücü etkileri şöyle sıralayabiliriz:

Çeşitliliği ve farklılığı kucaklamak

Kapsayıcı kapitalizm, şirketlerdeki insan kaynağının çeşitliliğine ve farklı bakış açılarının yarattığı verimlilik ile zenginliğe odaklanır. Farklı bakış açılarının, kültürlerin ve deneyimlerin, şirket kültürünü zenginleştirdiğini kabul eder. Bu vurgu, farklılıkların kutlandığı bir kültürün gelişmesine öncülük eder.

Yetkilendirme ve çalışan katılımı

Kapsayıcı kapitalizm, çalışanları karar alma süreçlerine dâhil eder. Çalışanlar seslerinin duyulduğunu ve görüşlerinin önemli olduğunu hissettiğinde, şirketin başarısı için daha katılımcı ve bağlı olurlar. Bu yetkilendirme, iş birliği ve inovasyonun geliştiği bir kültürel değişikliği tetikler.

Adil ücret ve yan haklar

Kapsayıcı kapitalizmin temel taşlarından biri, tüm çalışanlar için adil ücret ve yan hakların sağlanmasıdır. Bu dönüşüm, organizasyonun adillik ve eşitlik konusundaki taahhüdünü gösterir.

Eğitim ve gelişime yatırım

Kapsayıcı kapitalizm, sürekli öğrenme ve gelişime güçlü bir vurgu yapar. Çalışanların yeni beceriler kazanmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olan eğitim programlarına yatırım yapılması, sürekli iyileştirme kültürünü geliştirir.

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk

Kapsayıcı kapitalizm, sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumludur ve şirketlerde de sürdürülebilir iş uygulamalarını temel çıkış noktası alır. Bu yaklaşım, organizasyonların her faaliyetinin çevre ve toplum üzerindeki sosyal etkisine odaklanır, çalışanlara sosyal sorumluluk bilincini aşılar ve gezegene olan etkilerini önemseyen bir kültürü teşvik eder.

Uzun vadeli perspektif

Kısa vadeli kârları takip etmek yerine uzun vadeli bir bakış açısını teşvik eder. Bu düşünce biçiminin benimsenmesi, istikrarı ve iş güvencesini destekler, iş değişikliği oranını (turn over) azaltır ve sadakat kültürünün oluşmasına neden olur.

*Stratejik İletişim ve Kurumsal Kültür Danışmanı

Paydaş katılımı

Kapsayıcı kapitalizm, çalışanlar da dâhil olmak üzere geniş bir paydaş grubu ile iletişim kurmayı önemser. Karar alma süreçlerine dâhil olma, şeffaflık ve güven kültürünün oluşmasına neden olur. Çalışanlar kendilerini organizasyonun başarısına katkıda bulunan değerli bireyler olarak hissederler.

Etik liderlik

Kapsayıcı kapitalizmi benimseyen şirketlerde, liderler etik davranışın güçlü birer örneğidir. Etik liderlik, organizasyon içinde güven ve dürüstlük kültürünün oluşturulması için önemlidir, etik davranışın tüm seviyelerde değerli olduğunu pekiştirir.

Esneklik ve iş-hayat dengesi

Kapsayıcı kapitalizm, iş-hayat dengesi ve esnekliğin önemini kabul eder. Esnek çalışma düzenleri sunan ve çalışan refahını öncelik olarak gören organizasyonlar, daha destekleyici ve olumlu bir kültür oluşturur.

İnovasyon

Çalışanların yenilikçi fikirlerinin desteklendiği kapsayıcı kapitalizm, yaratıcılık ve uyum kültürünün oluşmasını sağlar. Çalışanlar görevlerine sahip çıktıkları kadar, organizasyonun büyümesine katkı sağlamaya ve inovasyonu sürdürmeye de istekli olurlar.

Sonuç olarak; Türkiye Cumhuriyeti'nin 100'üncü yaşını kutladığımız bugünlerde "kapsayıcı kapitalizm", her ne kadar Türkiye'de henüz yeni yeni duymaya başlayacağımız bir kavram olsa da, küresel iş dünyasının dönüşümündeki rolü yadsınamaz bir gerçektir. Bununla birlikte, şirket kültürü üzerindeki dönüştürücü etkileri de tartışmasızdır. Türkiye'nin de yakın gelecekte kapsayıcı kapitalizmin nimetlerinden faydalandığını ve iş dünyasındaki tüm paydaşları da faydalandırdığını; çeşitlilik, adalet ve sürdürülebilirlik gibi değerleri önceliklendirmek suretiyle tüm işletmelerin toplumda pozitif bir değişimin katalizörü haline geldiğini göreceğiz. Ekonomik anlamda kârın önemli olduğunu kabul etmekle birlikte, kârın toplumsal ve çevresel refahın maliyetine olmaması gerektiği anlayışını benimsediği yeni bir iş dünyasına geçişin teşvik edilmesinin sonuçları, geniş anlamda toplumsal bir refaha yol açacaktır.

Serhat Ayan*
py@peryon.org.tr

YAPAY ZEKÂNIN İŞSİZ BIRAKACAKLARI ARASINDA İK'CILAR KAÇINCI SIRADA GELİR?

İK yöneticilerinin yapay zekâ limit ve kapasitesini çok iyi anlaması lazım. Şirketini iyi tanıyıp mevcut açıklarını görmeli, eldeki personeli buna göre yönlendirmeli ve yeniliklere kanalize etmeli. Bu yüzden de ciddi biçimde ve her şeyden önce kendini geliştirmeli.

İnsan aklının alamayacağı, gözünün kontrol edemeyeceği kadar veriyi alırsınız, bunu ilgili yazılımlar yüklenen, özel donanımlı bilgisayarlara verirsiniz. Bilgisayar, bu verileri işler ve aralarında bağıntı bulur. Bunu çok fazla veriyle yaptığında, o bağıntılar kanunlara dönüşür. Mesela çocuk bezi alan erkek müşteriler, bunun devamında mutlaka alkollü içecek de alırlar gibi. Bunun sebep ve sonuçlarını bilmeniz gerekmez. Kuralı öğrendiniz mi ona yönelik adımlar atar ve kendinizi geliştirirsiniz. İşte bu, yeni dünyanın yapay zekâ dönemi.

Yapay zekâ birtakım şeyleri kavrayarak, insan çalıştırmaktan çok daha düşük maliyetle ve olağanüstü bir doğrulukla iş yapabilir ve insanların yerini alabilir. İnsanlar, "İleride makineler yapay zekâyla bezenip bizi öldürecek" derken yanılıyor olabilirler ama "Bizi işsiz bırakacak" derken çok da haksız sayılmazlar.

Peki kimler işsiz kalacak? Veya bu soruyu biraz daha acımasız hale getirecek olursak; "İnsanlar hangi sırayla işsiz kalacaklar?" Cevabı, yapay zekâ tanımından yola çıkarak bulabiliriz: Yapay zekâ, büyük veriyi inceleyip oradan çıkardığı sonuçlarla iş yapıyor ya... Öncelikle çok da akıl gerektirmeyen, tekrarlı işleri yapanlar haritadan silinecek. Siz sabah kalkıp erken saatte işe geliyor, gece oluşmuş rakamları toplayıp onu bir üst müdürünüze daha önce belirlenmiş bir şablon dahilinde gönderiyor, üstüne herhangi bir katma değer eklemiyor ve bunu da maaşlı bir iş olarak görüyorsanız, size çok kötü bir haberim var. Siz çoktan işsiz kaldınız. Ama patronunuzun bundan haberi yok. Yakında duyacak.

"Ama bu haksızlık" demeyin. Çok sevdiğim bir analoji var. Yapay zekâ bir mutfak robotu. Soğanları bir insanın kesemeyeceği kadar ince ve hızlı kesiyor. Tüm işi soğanları kesmek olan "aşçı" kesinlikle mutfak robotu yüzünden işinden olacak. Aşçı kelimesini tırnak içinde yazdım çünkü tek işi soğan kesmek olan kişiye aşçı dememiz mümkün mü? Aşçı onunla soğan doğrayıp "Le filet mignon de la mer" yapan kişi olmalı. Bu anlamda yapay zekâ, mutfak robotu, gerçek ustayı işsiz bırakmayacak, aksine işini kolaylaştıracak.

Ne yapmak lazım?

İşsiz kalmamak için yapmamız gereken şey çok basit aslında: Öncelikle yarışmamız gereken şeyi, mutfak robotu olmaktan çıkarmalıyız. Günlük rutin iki üç kalem oynatmayla ortaya çıkan sonuçlarla çalışıyormuş gibi yapmayı bırakmalıyız. İşi nasıl daha ileri taşıyabiliriz diye bakmamız gerekiyor. Eğer çevremizde iş yapmak için mükemmel aletler varsa ve siz işinizden oluyorsanız, bunun sorumlusu kesinlikle sizsiniz. Suçlusunuz, çünkü o aletleri kullanıp işinizi daha verimli ve iyi hale getirmediniz. Suçlusunuz, çünkü bir aletin sizi yenmesine izin verdiniz.

Bu noktada, başlıkta verdiğimiz mesaja dönelim isterseniz: İnsan kaynakları uzmanları, yapay zekânın işsiz bırakacakları arasında kaçıncı sırada geliyor? Cevap çok basit... İş yeri sahibiyle hemen hemen aynı zamanda işsiz kalacaklarını söylemek yanlış olmaz. Çünkü bir iş yerinde insan olduğu sürece onlar da var olmayı sürdürecekler.

Ama olayı, "İnsan varsa İK var" kolaycılığına götürmeyelim: Aslında İK yetkilileri bu sürecin başrolünde yer alacak. Çünkü yeni gelen aletlerin kimler tarafından nasıl kullanılacağına, iş süreçlerinin nasıl tasarlanacağına, bu yeni dünyaya sağlanması gereken eski dünyalıların uyum süreçlerine hep bu özel insanlar bakmakla yükümlüler. Ve öyle de olacaklar.

İK mensuplarının ne yapması lazım?

Madem başladık bu işin süreçlerini tanımlamaya, süreçleri tanımlayan insanların süreçlerini de tanımlayalım.

*Gazeteci, Teknoloji Yazarı

Şimdiye kadar çalışanların daha iyi bilgisayar kullanması için İK yöneticilerinin bilgisayar mühendisi olması gerekmiyordu. Ama söz konusu her işe yarayan ve her yere girip çıkabilen yapay zekâ olunca, konu değişiyor. İK yöneticilerinin yapay zekâ limit ve kapasitesini çok iyi anlaması lazım. Şirketini iyi tanıyıp mevcut açıklarını görmeli, eldeki personeli buna göre yönlendirmeli ve yeniliklere kanalize etmeli. Bu yüzden de ciddi biçimde ve her şeyden önce kendini geliştirmeli.

Aynı aşçı analojisinden gidecek olursak... İK yetkilisi öncelikle mutfakta hangi yemeklerin nasıl yapıldığını bilmeli. Bu yemekleri daha hızlı mı yapmak gerekiyor, yoksa daha çok yapılırsa mı para kazanılır konusunda fikri olmalı. "Bunun için Airfryer mı kullanılmalı, yoksa mutfak robotu yeterli olur mu?" sorusuna cevap verecek kadar bu aletlerin kullanımını ve tabii ki toplam sahip olma maliyetlerini bilmeli. Sonunda, seçilen alete kimin ne kadar dokunacağına, hangi şartlarda kullanılacağına karar vermeli.

Bütün bunları söyleyince, yeni dönemde İK yöneticisinden yapay zekâ uzmanı olmasını bekliyoruz gibi bir sonuç çıkıyor ortaya. Evet gerçekten de bunu bekliyoruz. Ama ne yazık ki şirketin içinde biri bu rolü üstlenmeli ve o rolü üstlenen kişi teknoloji ve insan kaynaklarından aynı anda anlamalı. Bu kişi kesinlikle bilgi teknolojilerinden sorumlu yönetici (CTO) ve altındakiler olmamalı. Çünkü insanı anlayan kişiyi bulmak, teknolojiyi anlayan kişiyi bulmaktan daha zor.

Sonuçta yapay zekâ...

Yapay zekâ ile yapılacakları yazmamızın ve üstünde tartışmamızın sebebi, yarın daha iyi bir iş ortamına kavuşmak değil. Biz burada bir an önce iş yapış modellerimizi değiştirerek yarın bir işimizin olmasını sağlamayı hedefliyoruz. Örneğin "Yapay zekâyla muhasebecilik olur mu?" sorusu yanlış. "Yapay zekâyı kullanmazsam gelecek sene muhasebeci olarak var olabilecek miyim, olamayacak mıyım?" Olayın düğümlendiği esas yer burası işte!

İK'SIZ TEKNOLOJİ, TEKNOLOJİSİZ İK OLAMAYACAK

Çağatay Güney*
py@peryon.org.tr

Bugünün hızla değişen iş dünyasında, İK süreçlerinin dijitalleştirilmesi, rekabetçi ve verimli kalmayı hedefleyen organizasyonlar için en önemli stratejik zorunluluklardan birisi oldu. 5-10 yıl önce ödül almak, markaya yatırım yapmak, yetenek çekimini artırmak için taktiksel seviyede konumlanan dijital İK projeleri; artık tepe yönetimce talep ve takip edilen, tüm kurumu kökten değiştirebilecek, olmazsa olmaz rekabet araçları haline geldi.

İK'nın her alanı değişiyor. Yöneticiler daha fazla bilgi, daha çok öngörü ve süreçlerde çok daha kolay, kullanıcı dostu araçlar istiyorlar. Üstüne üstlük, ödevlerini iPadler'de yapmış, sosyal medyada yaşayan, yepyeni bir nesil iş hayatına giriyor. Bu büyük beklenti ve dönüşüm baskısını takiben, esas görevi iş gücünü geleceğe hazırlamak olan İK ekiplerinin, önümüzdeki 10 yıl içindeki en büyük dostları ve en zorlu hasımları dijital dönüşüm ve teknoloji uygulamaları olacak, bu kesin.

İşi insan doğası ve organizasyonel verimlilik olan profesyoneller, artık şirketin en önemli teknolojik süreçlerinin sorumlusu haline gelecek. Hem de bayağı hızlı bir şekilde olacak bu dönüşüm. Çoktan başladı aslında. Excel tablolarında birbirlerinden bağımsız yaşayan birçok süreç, anlık ve akıllı veri sağlamak için hard disklerimizden çıkıp, akıllı uygulama ve veritabanlarına taşınıyor. Bu değişim tüm dünyada yaşanıyor. "Pandemi sonrası dijitalleşme İK'nın en önemli gündemlerinden birisidir" diyen firmaların oranı yüzde 27 artışla yüzde 63'e geldi. Artık, ne teknoloji olmadan İK sahaya hakim olabilir ne de teknoloji ne kadar üstün olursa olsun, sürdürülebilir ve iyi tasarlanmış İK süreçleri olmadan sahaya fayda sağlayabilir.

Peki, İK süreçlerinin dijitalleştirilmesinde nelere dikkat etmeliyiz, nereden başlamalıyız?

1. Organizasyonel hedeflerle uyum: Seçtiğiniz dijital İK projesi, stratejik öncelik ve yönetim hedefleriyle tam bir uyum içinde olmalıdır. Örneğin, şirketinizin öncelikli amacı sahada müşteri memnuniyetini artırmaksa, tüm şirketin yetkinlik modelini yenilemek yerine, saha çalışanlarının en önemli 1-2 ihtiyacını giderecek basit bir aracı tasarlamak çok daha önemli olacak. Proje seçiminin en önemli, en büyük kriteri; projenin hangi stratejik önceliği hayata geçirmeye büyük destek verecek olmasıdır.

2. Süreç haritalama ve değerlendirme: Dijitalleşmeye başlamadan önce mevcut İK süreçlerinizi dikkatlice haritalandırarak, düzeltmeye ve dijitale hazır hale getirmeye zaman ayırın. Sorun noktalarını, darboğazları ve verimsizlikleri belirleyin. Teknoloji olmadığı için eksik veya verimsiz tasarlanmış bir süreci aynen yeniden dijitale yazmak büyük hata olacaktır. "Bizim süreç" yerine "yeni, verimli süreci" hayata geçirmek hem daha kolay hem daha anlamlıdır. Dijitalleşmeye; işe alımı otomatikleştirmek, işe yerleştirmeyi optimize etmek, performans değerlendirme gibi alanlarda başlayabilirsiniz. Süreci en verimli olacak şekilde yeniden tasarlayın. Unutmayın artık teknoloji var.

3. Mükemmeli aramayın: Bulamayacaksınız! Süreç iyileştirmek çok önemli ama süreci mükemmelleştirmek için harcayacağınız zamanın, emeğin, bitmek bilmez tasarım toplantılarının, sahada yaratılan beklenti-hayal kırıklığı sarmalının ve değişen şartlara göre çok hızlı eskiyen ekranların hiçbirisi, teknolojinin sağlayacağı avantajlara değmeyecek. Dijital dönüşüm mükemmel aracın tasarlanması değil, mevcut sürecin dijital araçlarla iyileştirilmesi demektir. Çoğu zaman hazır bir ürünü alıp, sürecinizi ve yöneticilerinizi araca göre hazırlamak, mükemmel süreci tasarlayıp onu uygulayacak araç bulamamaktan kat be kat daha etkin sonuç veriyor.

4. Kullanıcı deneyimi (UX): İK dijitalleştirmenizin başarısı, çalışanların kabul etmesine dayanır. Kullanıcı dostu ve kolaylıkla öğrenilebilen bir arayüz sunmak, projeleri çok başarılı kılıyor. Basit, kolay

*Peoplise Kurucu Ortak ve Ürün Geliştirmeden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi

ve hızlı; mükemmel ve zordan her zaman daha büyüktür. Çalışanlarınızın eğitim gereksinimlerini en aza indirgemek için yeni dijital araçları kolayca kullanabilmeleri gerekir. Proje ekibinize kısa süreli de olsa bir UX profesyoneli katmak, dışardan ekiplere UX tasarım eğitimleri aldırmak çok faydalı olabilir.

5. Ölçeklenebilirlik ve entegrasyon: Seçtiğiniz projenin ölçeklenebilirliğini düşünün. Gelecekteki büyümeyi karşılayacak mı ve İK ihtiyaçlarınızın değişmesine uyum sağlayacak mı? Ayrıca dijital çözümünüzün mevcut İK sistemleri ve yazılımınızla sorunsuz entegre olduğundan ve veri izolasyonlarına engel olacak şekilde çalıştığından emin olun.

6. Tedarikçi seçimi: Üçüncü taraf çözümleri olmadan dönüşüm biraz hayalidir. Hiçbirimizin İK ve IT ekipleri sizin bekleyeceğiniz kalitede, çok becerikli, esnek ve güvenlikli ürünler üretecek zamana sahip değiller. Hepsinin başka işleri var. Kendiniz yazmak yerine, konusunda uzmanlaşmış, kendisini kanıtlamış, başarılı firmaları kullanmaktan kaçınmayın. Referansları inceleyin, vaka çalışmalarına derinlemesine bakın ve tedarikçinin ürün güncellemelerine ve sürekli destek sunmaya olan taahhüdünü değerlendirin.

7. Değişim yönetimi: Etkili değişim yönetimi, başarılı İK dijitalleştirmenin temelini oluşturur. Bu dönüşümcü yolculuğun çalışanlar tarafından karşılanabileceğini kabul edin. Bu nedenle sorunsuz bir geçişi kolaylaştırmak ve direnci etkili bir şekilde yönetmek için kapsamlı bir iletişim ve eğitim planı geliştirin. Esas işimiz, proje bittiğinde başlıyor aslında.

8. Veri analitiği ve raporlama: İleri veri analitiği ve raporlama yetenekleri sunan projeleri önceliklendirin. Projeyi seçerken sonunda ne rapor alacağım diye düşünmeyin. Takip ettiğim KPI'lar için bu proje ne üretecek, nasıl katkı sağlayacak diye değerlendirin. Böylece en değerli projenin, en önemli verileri sağlayan proje olduğunu kolaylıkla fark edebilirsiniz.

9. Geribildirim ve sürekli iyileştirme: Çalışanlardan ve İK personelinden sürekli, geribildirime olanak tanıyan projeleri seçin. Adaptasyon ve sürekli iyileştirmenin dijitalleştirme stratejisinin ayrılmaz bir parçası olduğunu unutmayın. Süreçleri daha da optimize etmek için düzenli değerlendirmeler ve geliştirmeler yapılmalıdır. Anketsiz proje kalmamalıdır.

10. Etik duruş: İK'yı dijitalleştirmenin hukuki ve etik sonuçlarını her zaman göz önünde bulundurun. İK, hassas çalışan verileri ve KVKK veya GDPR gibi veri koruma düzenlemeleri ile çok yakından ilgilidir. Herhangi bir dijital İK projesinin bu veri koruma düzenlemelerine tam uyumlu olduğundan emin olmak son derece önemlidir. Veri toplama ve kullanımının etik kurallara uygun olduğundan ve çalışan gizliliğini koruma noktasında saygılı olduğundan emin olun.

11. Başarıyı ölçün ve kutlayın: Dijitalleştirme projeleriniz için hem zamanında bitirmeyi, hem kaliteyi, hem de ROI ölçecek KPI'ları tanımlayın ve düzenli olarak ölçün. Ve proje sonunda mutlaka kutlama yapın. Küçük olsa da başarıları kutlamak, momentumu sürdürmek için önemlidir. Dijitalleştirme girişimlerinizin başarısına katkıda bulunan bireyleri ve ekipleri tanıyın ve ödüllendirin.

Sonuç olarak; İK süreçlerinin dijitalleştirilmesi, organizasyonunuzu daha verimli, çalışan merkezli ve veri odaklı hale getirebilen uzun bir yolculuk. İK'sız teknoloji, teknolojisiz İK olamayacak ve bu dönüşüme ne kadar erken, ne kadar cesaretli ve hazır başlarsanız o kadar kolay olacak.

SANTARELLI VE KAPSAYICI LİDERLİK

Arzu Pınar Demirel*
py@peryon.org.tr

Her şeyi kendisinin bildiğine inanan, dediğim dedik liderlerin dönemi geçiyor. Artık nazik ve alçakgönüllü profiller başarının lideri. **"Kapsayıcı liderlik"** adını verdiğimiz bu modele en uygun isimlerden biri de Santarelli. A Milli Kadın Voleybol Takımı'nda yaptığı değişimle 22 maçtır yenilmeyen ve dünya sıralamasında birinciliğe yükselen bir "yıldızlar topluluğu" yarattı.

A Milli Kadın Voleybol Takımımızın tarihinde ilk kez Avrupa Şampiyonu olmasına çok sevindik. Başarıları 2023 yazında bir tek bununla kalmadı. Önce Milletler Ligi'nde şampiyonluğa ulaştı, sonra 2024 Paris Olimpiyatları'na katılma hakkını elde etti. Üst üste 22 maçta hiç yenilmeden, dünya sıralamasında ilk sıraya yükseldi. Sporcularımızın bugüne kadar bireysel branşlarda kazandıkları madalyaları olsa da, takım sporlarında, dünyada, maalesef hayalini kurduğumuz yerde değildik. Takım olarak zirveye çıkabileceğimizi görmek, üstelik bu büyük başarıya kadınların ulaşması anlamlıydı. Güçlü, başarılı kadınları ekranlarda zaferlerini kutlarken görmemiz çok önemliydi. Çünkü bunu gördüğümüzde, bu potansiyelin her birimizde olduğuna inanabilirdik. Takımımız, Atatürk'ün şu sözünü hatırlattı: "Ey kahraman Türk kadını! Sen yerde sürünmeye değil, omuzlar üzerinde göklere yükselmeye layıksın."

Voleybolu yakından takip edenler bu başarının şans eseri olmadığını; arkasında uzun yıllardır yapılan altyapı yatırımlarının, federasyonun, kulüplerin ve elbette ki sporcularımızın emeğinin ve azminin olduğunu iyi biliyor. Bu yıl Milletler Ligi'nin en değerli oyuncusu seçilen Melisa Vargas'ın, Türk vatandaşlığına geçerek takıma katılması çok etkili oldu. Ancak Daniele Santarelli'nin takımımızın başantrenörü olmasını gözden kaçıramayız. Santarelli'ye "Midas" lakabı takılması boşuna değil. Midas, efsanelere göre dokunduğu her şeyi altına dönüştüren bir kraldı. Santarelli'ye Midas denmesinin sebebi ise üç farklı takımla çıktığı son sekiz turnuvanın yedisinde şampiyon olması. Takımımızla çalışmaya başlar başlamaz da kapsayıcı liderlik stiliyle altın gibi parladı.

Performansı baz alarak takım kurdu

Çeşitlilik içeren, birbirinden farklı özelliklere sahip oyunculardan oluşan bir takımımız var. Farklılıklar ancak çeşitliliği yönetmeyi bilirseniz zenginlik katar. Bu ise kapsayıcı liderlikle mümkün. Santarelli, kapsayıcı liderlikteki becerisini ilk günden gösterdi. Takımın yıldız oyuncularıyla kadro kurmak yerine; her oyuncuyu Milletler Ligi karşılaşmalarında sahaya çıkardı, kendilerini göstermelerine fırsat tanıdı. Takıma getirdiği yenilikler arasında, yedek pasörümüz Elif Şahin'i ilk altıda oynatarak, milli maçlarda tecrübe kazanmasını sağlamak gösterilebilir. Böylece Cansu Özbay'ın üzerindeki yükü de azaltmış oldu. İki yetenekli pasörün rotasyonla oynaması, şampiyonlukta etkiliydi. Yıllardır milli takım kadrosuna alınmayan liberomuzu takıma geri çağırdı. Gizem Örge, üstün performansıyla Milletler Ligi'nde "Rüya Takım"a girdi. Bunun gibi çeşitli kararlarıyla; ilk izlenim, geçmiş başarılar, başkalarının yönlendirmesi ya da kişisel ilişkiler yerine performansı baz alarak takım kurduğunu gösterdi. Objektif, eşit ve adil davranması kimseyi küstürmedi ve kararlarına saygı duyulmasını sağladı.

Cesaret, önemli bir liderlik özelliğidir

Pasör çaprazı olan yetenekli oyuncumuz Ebrar Karakurt'u, ana kadroda Melisa Vargas oynarken, yedekte bekletmek yerine smaçör olarak değerlendirdi. Bu, cesaret isteyen bir karardı, çünkü bir pasör çaprazı için pozisyonunu değiştirmek kolay değil. Üstelik cinsel yöneliminden dolayı büyük bir tepkiyle karşılaştığı ve sosyal medyada milli takımdan atılmasına yönelik çağrıda bulunulduğu bir dönemde... Santarelli'nin, oyuncuların psikolojik dayanıklılığı ve motivasyonuyla da yakından ilgilendiğini düşünüyorum. Karakurt'un bu baskı ve stresi yönetebileceğini ve hızla adapte olabileceğini öngörebilmiş olmalı ki, cesaret isteyen bu riskli kararı aldı. Cesaret de önemli bir kapsayıcı liderlik özelliğidir.

ABD; FIVB Voleybol Kadın Milli Takımlar dünya sıralamasında, Türkiye'nin 38,84 puan gerisinde, ikinci

* Headline Diversity Kurucusu

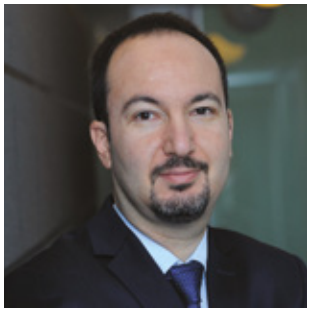
sırada yer alıyor. Takımımız uzun yıllardır ABD engelini aşamıyor ve her seferinde yeniliyordu. Santarelli'nin koçluğunda oyuncular fiziksel kondisyonlarını geliştirirken, içlerindeki görünmez engelleri aşmanın yollarını da öğrenerek güçlendiler. Finallere kadar başarıyla ilerleyen, ancak ABD, Sırbistan gibi güçlü takımlar karşısında elenen takımımız, bu yıl şeytanın bacağını kırdı. Milletler Ligi çeyrek finalinde, ABD maçı öncesinde açıklama yapan Daniele Santarelli, takıma güvenini şu sözlerle ifade etmişti: "ABD güçlü takım ama biz de Türkiye'yiz."

Erik Dalı ve kültürel zekâ

Takımımız ve taraftarlar tarafından hızla benimsenen ve sevilen Santarelli, "Kendimi Türk gibi hissediyorum" diyor. Sadece sözleriyle değil, danslarıyla da hislerini gösteriyor. Şampiyonluğu Erik Dalı türküsü eşliğinde, dans ederek kutlamak takımımız için adeta bir ritüel oldu. Santarelli'nin Erik Dalı performansı ise sosyal medyada çok konuşuldu. Kapsayıcı liderlikte, duygusal (EQ) ve sosyal zekâyla birlikte kültürel zekayâ (CQ) da ihtiyaç duyuluyor ki Santarelli'nin bu yönünün de kuvvetli olduğu belli oluyor.

Günümüzde gücü elinde tutan, her şeyi kendisinin bildiğine inanan, dediğim dedik liderlerin yerini, nazik ve alçakgönüllü profiller almaya başladı. Kapsayıcı liderliğin bir özelliği olan alçakgönüllülük, liderleri en çok ikilemde bırakan konu olabilir. Alçakgönüllü olmak demek pasif, hakkından kolaylıkla gelinebilen, güçsüz birisi olmak demek değildir. Tam aksine alçakgönüllülük, egosunu yönetebilme gücü ve olgunlaşmış bir karakter ile mümkündür. İnsanları yargılamadan açık fikirli olarak dinlemeyi, saygı göstermeyi hatta kendi kırılgan yönlerini paylaşabilecek kadar açık olmayı gerektirir.

Alçakgönüllü insanlar başarma hırsından yoksun değillerdir. Başarılı olduklarında başarıyı paylaşmayı bilirler. Santarelli de başarılarından dolayı övüldüğü her anda sözü, takıma ve oyunculara getirdi. Alçakgönüllü olması otoritesini azaltmadı, aksine takımla bağ kurmasını sağladı. Hem sevilen hem sayılan başantrenörümüz, işi ehline teslim eden üst düzey profesyonellerce yönetilen federasyonumuz, spor hayatına uzun yıllar devam etmesini dilediğimiz kaptanımız ve takımımızın yetenekli, hırslı, harika oyuncularıyla, başarılarının sürdürülebilir olacağına inanıyorum.



İŞVEREN MARKASI VE HİKÂYENİN ARKASI...

Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

Bugün insan kaynakları alanında, yetenek yönetimi ve çalışan deneyimi odağıyla, çok değerli çalışmalar yapan sayısız şirket var. Bu şirketler yaptıklarıyla, başardıklarıyla her türlü övgüyü fazlasıyla hak ediyor. Öte yandan, gerçekten de fark yaratarak ön plana çıkanlar kimler ve bunu nasıl becermişler? İşte en merak ve heyecan uyandıran kısım bu. Çünkü sayıları çok da fazla değil...

Günümüzde, yetenek savaşlarının tam ortasında öne çıkan bir işveren markası inşa etme konusunda, şirketler birbirleri ile kıyasıya yarış içerisinde. Bu yolda ilerleyen şirketlerin düştüğü en büyük tuzak ise müşteri gözünde ve pazarda yarattıkları markanın gücü ve başarısı ile bu konuyu zaman zaman karıştırmaları. Oysa her ne kadar kurumun genel marka imajı ile doğrudan ilişkili (hatta yer yer geçişken) olsa da, "işveren markası" özünde kendi başına bir sanat. Dolayısıyla şirketimizin marka gücünün, güçlü bir işveren markası için değerli ancak tek başına yeterli olduğunu söyleyemeyiz. Söz konusu "geçişkenlik" yabana atılır bir konu değil! Bugün tüm araştırmalar gösteriyor ki; "iyi bir çalışan deneyimi", doğrudan ve çoğu zaman oldukça güçlü bir "müşteri deneyimi" yaratıyor. Özetle; iyi bir marka olabilmenin şifreleri de artık iyi bir işveren markası olmakta gizli.

İşveren markası oluşturmak isteyen bir kurumun adaylara, çalışanlara, hatta toplumun geneline bir "vaadi" olması gerekiyor. Ve tabii ki yaklaşım ve uygulamaları ile bu vaadini desteklemesi de...

İşveren markası 101

Peki bu yolculuğa nereden başlamalıyız? İşveren markası inşa sürecinde, bazı temel soruları kendimize sorarak ilk adımı atabiliriz:

- Biz kimiz? Nasıl bir şirketiz? Şirketimizin kültürü ve değerleri nedir? Biz tam olarak neyi temsil ediyoruz? Nasıl anılmak ve algılanmak istiyoruz? Var oluş amacımız nedir?
- Şirketimizde çalışmak nasıl bir duygu? Çalışanlar ne tür deneyimler yaşıyorlar?
- Şirketimiz ve çalışanlarımız hangi ortak paydalarda, nasıl buluşabilir? Birlikte nasıl sinerji oluşturabiliriz?
- Liderlerimizin nasıl bir tarzı var? Bu tarz, şirketin çalışma ortamına ve çalışanlara nasıl etki ediyor?
- Çalışanlar neden bizi tercih etmeliler? Bizi bir işveren olarak ayrıştıran faktörler neler? Sadece bize ait olan veya en iyi olduğumuz şeyler neler?
- Bizi tercih eden çalışanların, şirketimizde motive ve uzun vadeli bir şekilde çalışmaları için ne yapmalıyız?

Kendi işveren markamızı tanımlarken, tabii ki başka firmaların (bizimle aynı sektördekiler, doğrudan rakipler vs.) bu alanda neler yaptıklarını da incelemek, fikir almak kıymetli. Burada dikkat edilmesi gerekenler ise şunlar:

- Konu yetenek bulmak-çekmek-motive etmek-elde tutmak olduğunda, sadece kendi sektörümüzden oyuncuları değil, çok farklı şirketleri de incelemeliyiz. Artık herkes herkesin bu konuda ciddi rakibi konumunda.
- Daha da önemlisi, başkalarından feyz almakta sorun olmamakla birlikte, kendi otantik işveren markası kimliğimizi oluşturmada yaratıcılığımızı öldürmemeliyiz. Bizi diğerleri gibi yapan değil, diğerlerinden ayrıştıran; "bizi biz yapan" şeyleri keşfetmeliyiz.

Bugün insan kaynakları alanında, yetenek yönetimi ve çalışan deneyimi odağıyla, çok değerli çalışmalar yapan sayısız şirket var. Bu şirketler yaptıklarıyla, başardıklarıyla her türlü övgüyü fazlasıyla hak ediyorlar. Öte yandan, gerçekten de fark yaratarak ön plana çıkanlar kimler ve bunu nasıl becermişler? İşte en merak ve heyecan uyandıran kısım bu. Çünkü sayıları çok da fazla değil...

Yok aslında birbirimizden farkımız

Dürüst olalım; yetenek için verilen büyük mücadelede, âdil payını kapabilmek adına herkes maddi-manevi ne imkânı varsa seferber ediyor. Genç yetenek programları, iddialı gelişim programları ve akademiler, dijitalleşme, cezbedici bir kültür ve çalışma ortamı, sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel bilinç, esnek çalışma koşulları, zenginleştirilmiş yan haklar, farklı kariyer fırsatları, güzel ofisler, liderlere ve potansiyel liderlere yatırım ve çok daha fazlası... Günün sonunda, iddialı işverenlerin hepsi bunları biraz fazla ya da az yapıyor. Ellerine de sağlık!

Ama yine esas sorumuza dönmeliyiz: Kimler ayrışıyor?

Ayrışmanın anahtarı, sadece neyi, nasıl yaptığımızla alakalı değil. İşin sırrı biraz da "hikâye anlatıcılığı"nda. İşte bu sebeple bir yandan kurum olarak farklılaşmaya çalışırken, aynı zamanda, bu farkı dışarıya ve içeriye nasıl anlatacağımızı düşünmeliyiz. Bugün, özellikle sosyal medya başta olmak üzere, dijital veya fiziki tüm mecralarda, kurumlar işveren markalarını ve "çalışmak için ne kadar muhteşem bir şirket olduklarını" ballandıra ballandıra anlatıyorlar. Bunu yapılandırılmış bir iletişim stratejisi ile gerçekleştirenler de var; doğaçlama ilerleyenler de...

İŞVEREN MARKASI İLE İLGİLİ STEREOTİPLER

ÖDÜL AVCISIYIZ Her nerede İK ile ilgili bir ödül söz konusu ise başvururuz ve almak için tüm gücümüzle çabalarız.	**SOSYAL MEDYADA FENOMENİZ** Aldığımız nefesi bile hemen sosyal medyada duyururuz. İK alanındaki uygulamalarımızla gurur duyuyoruz.	**Z-KUŞAĞI AŞKIMIZ** İK politika, yaklaşım ve uygulamalarımızı özellikle Z-kuşağına danışarak şekillendiririz.
BENZERSİZ KÜLTÜRÜMÜZ Uzaylıların dahi iyi hissedeceği bir kurum kültürü inşaa etmek için samimi bir irade sergileriz.	**İÇ İLETİŞİMİ İHMAL ETMEYİZ** İç mecralarda çalışma arkadaşlarımıza çalışılması ne kadar iyi bir şirket olduğumuzu düzenli olarak hatırlatırız	**KAYNAĞA YAKIN DURURUZ** Genç yetenekleri kazanmak için kampüslere kamp kurarız. "Stajyer" artık unvan yapımızın bir parçasıdır.
ÇALIŞAN DEĞİL; GEZEGENDAŞIZ Sosyal bilinç ve sorumluluğumuz en üst seviyededir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları bizden sorulur.	**BİZ "BİR"İZ** İK, CEO, diğer üst yönetim ekibi, çalışanlar olarak işveren markamızın neferleriyiz. El ele, omuz omuzayız.	**ZATEN GÜÇLÜ BİR MARKAYIZ** Pazardaki markamız zaten çok güçlü ve işveren markamızın da böyle olmasının aksi düşünülemez.

Ses yetmez, görüntü de lazım

Şirketler, yetenekleri kazanabilmek için işveren markalarına önemli yatırımlar yapıyor. Gerçekten ciddi bütçeler ayıranlar var. Bunu yapılandırılmış bir işveren markası stratejisi ile gerçekleştirmiyor olsalar bile, aslında tüm projelerin, aksiyonların altında yatan tetikleyici neden bu. Doğal olarak, bunca çaba ve emeğin yanında, iş gücü piyasası podyumuna da bazı vaatlerle, değer önerileri ile çıkıyorlar. Ancak burada iki ana faktör, işlerin bazen beklendiği gibi gitmemesine neden oluyor:

1. Biz kurum olarak bu yatırımları yaparken, başka firmalar boş durmuyor. Hatta daha fazla bütçesi ve kaynağı olan, daha odaklı, daha yaratıcı, bizden daha önce başlamış ya da farklı avantajları olan bazı şirketlerle rekabet ediyoruz. Ayrıca bir şeyi ilk hayata geçiren olmak artık marjinal fayda sağlıyor, çünkü her şey kolaylıkla kopyalanabiliyor.

2. Biz ne yaparsak yapalım, kontrolümüz dışında gelişmeler yaşanıyor. Pandemi, ekonomideki sert iniş-çıkışlar, jeopolitik belirsizlikler ve çatışmalar, terörizm, doğal afetler, sosyal gerginlikler gibi... Bu tarz gelişmeler de işimize ve nihayetinde bazı vaatlerimizi etkileyebiliyor. İşveren markası ve onu oluşturan vaatler bütünü ile ilgili önemli bir başka husus ise uygulamada gösterilecek performans. "Yerine getiremeyeceğimiz, işveren olarak altından kalkamayacağımız sözleri vermemek", her zaman aklımızın bir köşesinde olmalı. Bu yüzden ileride pozitif ayrışanlar sadece işveren markası ile ilgili en yaratıcı, en güçlü vaatlerle ortaya çıkan veya en ilham verici şekilde bunları anlatan firmalar değil; söylemi eyleme dönüştürenler olacak.

Nobel Ekonomi Ödülü **“eşit işe eşit ücret”** araştırmasına verildi

İsveç Kraliyet Bilimler Akademisi, **2023 Nobel Ekonomi Ödülü**’nü, kadınlar ve erkekler arasındaki maaş eşitsizliğini inceleyen ***Harvard Üniversitesi profesörü, ekonomi tarihçisi* Claudia Goldin’e** verdi.

2023 Nobel Ekonomi Ödülü, Harvard Üniversitesi’nin akademi kadrosunda yer alan Prof. Claudia Goldin’a verildi. Uzun yıllardır eşitsizlik ve kadının istihdama katılımı konusunda araştırmalar yapan Goldin’in ödül alması, kadın–erkek arasındaki ayrımcılığa bir kez daha dikkat çekmiş oldu.

İsveç Kraliyet Bilimler Akademisi, Goldin’in kadınların kazançları ve istihdam piyasası arasındaki ilişkiye dair yüzyıllara yayılan ilk çalışmayı yaptığını, Goldin’in çalışmaları, maaş eşitsizliğinin kaynağını açıkladığı gibi değişimin nedenlerini de ortaya koyduğunu vurguladı. Komite ayrıca Goldin’in ABD’nin 200 yıllık arşivlerini çalışarak büyük bir emek ortaya koyduğuna da dikkat çekti.

Komite Üyesi Randi Hjalmarsson, bir “dedektif” olarak tanımladığı Goldin’in, “çok sayıda kişinin, tarihçinin veri olmadığını düşünerek araştırmaktan kaçındığı bir konuya” eğildiğini söyledi.

Goldin’in 1999 yılında yazdığı kitabı, kadınların maaş eşitsizliği meselesini anlamak için önemli bir eser olarak görülüyor. Doğum kontrol haplarının kadınların kariyeri ve evlilik kararları üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaları takip eden Goldin, kadınların evliliğin ardından kullandıkları soyadlarını da sosyal bir etmen olarak ele aldı.

Ödülü alan üçüncü kadın

Komite, geçmişte cinsiyetler arasındaki ücret farklılıklarının eğitim ve meslekle açıklandığını, ancak Goldin’in eşitsizliğin aynı işlerde çalışan kadın ve erkekler arasında olduğunu ve özellikle de kadınların ilk çocuklarını doğurduktan sonra daha çok rastlanıldığını gösterdiğini söyledi.

Örneğin Goldin ve meslektaşları, Chicago Üniversitesi’ndeki işletme fakültesi öğrencileri üzerinde yaptıkları 15 yıllık bir çalışmada, bir kadının ilk bebeğini doğurmasından bir ya da iki yıl sonra ücret farkının açılmaya başladığını tespit etti.

Dr. Goldin verdiği bir röportajda, kadınların ve erkeklerin içinde büyüdükleri toplumsal ve aile yapılarının davranışlarını ve ekonomiyi şekillendirdiğini anlattı. “Eşitliği sağlayana kadar asla toplumsal cinsiyet eşitliğine sahip olamayacağız” diyen Goldin şunları söyledi “Muazzam bir değişim yaşanırken, aynı zamanda kadınların evde daha fazla iş yapmasıyla bağlantılı eşitsizlikler devam ediyor.”

1999 yılında Harvard Üniversitesi’nin ekonomi bölümünde ilk kadrolu öğretim üyesi olan Goldin, Nobel Ekonomi Ödülü’nü alan üçüncü kadın oldu.

“Pek çok kadın için ilham kaynağı oldu”

Dartmouth Üniversitesi’nden Claudia Olivetti, Dr. Goldin’in çalışmasının kadınlar ve iş gücü piyasalarına ilişkin mevcut araştırmaların çoğunu şekillendirdiğini, ekonomi alanına giren pek çok kadın için de önemli bir rol model olduğunu belirterek, “Claudia, deneyimlerini cömertçe paylaşarak ve çoğunlukla erkek egemen bir dünyada başarılı olarak, ekonomi alanındaki pek çok kadın için ilham kaynağı oldu” dedi.

LİDERLİKTE CİNSİYET EŞİTLİĞİ, KADINLAR İÇİN HALA UZAK BİR HEDEF

Bain & Company'nin yönetici rollerinde kadın temsilini artırmaya yönelik zorlukları ve fırsatları ortaya koyan "Türkiye'de Kadın Liderliğini Geliştirmek" başlıklı araştırması, kadınların yaşadığı eşitsizliği bir kez daha ortaya koydu. G20 ülkelerinde kadınlar yönetim kurulu koltuklarının sadece yüzde 20,2'sine, başkanlık koltuklarının yüzde 5,5'ine ve CEO pozisyonlarının yüzde 3,5'ine sahip.

Dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye'de de kadınlar, mesleki ilerlemelerini engelleyebilecek ve başarılarının önünde bariyerler oluşturabilecek zorluklarla karşılaşıyor. Söz konusu engeller; dünya genelinde liderlik pozisyonundaki kadınların karşılaştığı mentorluk ve sponsorluk fırsatlarına sınırlı erişim, çocuk bakımı sonrasında iş gücüne yeniden katılmada ayrımcılık, niteliklere ve deneyime rağmen "cam tavan" ile karşılaşma, ilerleme fırsatlarını etkileyen yaş ayrımcılığı ve ücret uçurumlarının devam etmesi gibi sorunlarla örtüşüyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2022 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'na göre Türkiye, toplumsal cinsiyet eşitliği açısından 146 ülke arasında 124'üncü sırada yer alıyor.

Bain & Company, kadınların liderlik rollerinde karşılaştıkları zorlukları ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için gereken acil eylemleri ortaya koyan "Türkiye'de Kadın Liderliğini Geliştirmek" başlıklı araştırmayı, 28 Eylül'de İstanbul'da düzenlenen "Kadın Liderlik Forumu" etkinliğinde açıkladı.

Bain & Company, Türkiye'de kadın liderliğinin durumuna ilişkin araştırmadan elde edilen bulguları tartışmak; uzun vadeli başarı, güçlenme ve büyüme yolculukları hakkında daha fazla bilgi edinmek ve dengeli ve daha parlak bir profesyonel geleceğe yönelik çabaların nasıl artırılabileceğine ilişkin görüşlerini almak üzere 20 Türk kadın yönetici ile görüşmeler gerçekleştirdi. Görüşmelerde farklı sektörlerden; CEO, yönetim kurulu üyesi, genel müdür ve daire başkanları gibi farklı düzeylerden yöneticiler yer aldı.

Çeşitliliğe önem verenler 5-0 kazanıyor

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın kuruluşlar tarafından uygulanmasının neden doğru ve gerekli olduğunu açıklayan Bain & Company Ortağı ve EMEA WAB (Women at Bain) Lideri Valeria Sterpos şunları söyledi: "Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın, kuruluşlar tarafından sadece bir etik veya düzenlemelere uyum meselesi olarak görülmemesi gerekiyor. Kapsayıcılık önemli iş sonuçlarını da beraberinde getiriyor. Öyle ki, çeşitliliği uygulayan kuruluşların beş kat daha yenilikçi ve çalışanları elde tutma olasılığının altı kata kadar daha yüksek olduğu, bunun da kurumsal performansı ve sonuçları daha da geliştirdiği kanıtlanmış durumda. Buna rağmen G20 ülkelerinde kadınlar yönetim kurulu koltuklarının sadece yüzde 20,2'sine, başkanlık koltuklarının yüzde 5,5'ine ve CEO pozisyonlarının yüzde 3,5'ine sahip."

Değişim için beş öneri

Tutku önemli Tutku, kadınların liderlik yörüngelerinde itici bir güç işlevi görüyor. Pek çok kadın lider daha küçük yaşlardan itibaren, çoğu zaman ailelerinin tereddütsüz teşvikiyle desteklenerek, doğuştan gelen bir üstün olma arzusuyla beslenmiş durumda.

Uzun vadeli başarı, ödün vermek anlamına gelir Kadın liderler için profesyonel başarı, genellikle ödün vermeyi gerektiriyor. Hamilelik ve çocuk bakımı dönüm noktaları olarak öne çıkarken, kadınlar kariyerlerinde ilerledikçe, genellikle hayatlarının bazı yönlerine öncelik vermek veya önceliklerini azaltmak zorunda kalıyor.

Mentorluk ve sponsorluk fark yaratabilir Bireyin hem kişisel hem de profesyonel danışman olarak hizmet ettiği, perde arkasında rehberlik sunduğu mentorluk, sürekli ve sürdürülebilir gelişimin sağlanmasında çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkıyor. Ancak mentorluk tek başına yeterli değil. Sponsorluk -yani bir kişinin harici bir savunucu olarak hareket ettiği, kariyer ilerlemesine proaktif olarak yardımcı olduğu, itibarını ilişkilendirdiği, eylemleri kolaylaştırıp ilerleme için koşullar yaratırken bağlantılar oluşturması- ise aynı zamanda somut kariyer fırsatlarına ve yeni mesleki zorluklara giden yolu açmanın anahtarı ve kariyer basamaklarını tırmanmanın önemli bir parçası konumunda.

Toplumsal cinsiyet önyargısı hala bir gerçeklik Eşit olmayan mesleki fırsatlar ve kurumlardaki bilinçsiz toplumsal cinsiyet önyargısı, iş yerinde kadınların yaşadığı olumsuz bir gerçeklik. Görüşülen kişilerin yüzde 85'i, mesleki adaletsizliklere dönüşmese bile, bilinçsiz önyargılar nedeniyle kariyerlerinde zorluklarla karşılaştıklarını söylüyor. Kadınlar ve erkekler çok farklı kariyer deneyimleri ve gidişatlarıyla karşı karşıya. Birçok kadın lider, belirli seviyelerin ötesinde mesleki ilerlemeye yönelik bir cam tavan algısının yanı sıra erkek akranlarıyla rekabet edebilmek için iki kat daha fazla çalışma ve aşırı telafi etme ihtiyacını dile getiriyor.

Değişime kurumlar öncülük etmeli Kuruluşların daha fazla kadının güçlenmesi ve kilit liderlik pozisyonlarına yükseltmesine yönelik olarak attığı cesur adımlar; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı önemli ölçüde destekliyor. Bununla birlikte, son on yılda profesyonel ortamlarda çeşitliliğin teşvik edilmesinde kaydedilen ilerlemeye rağmen eşitsizlik devam ediyor. Özellikle kültürel değişim söz konusu olduğunda, iyileştirme ve ilerleme için kat edilmesi gereken uzun bir yol var.

Yasemin Kaya Türker*
py@peryon.org.tr

Level Up: Hayat Oyununda Nasıl Ustalaşılır?

Başarılı girişimci ve pazarlamacı Eric Siu'nun, video oyunları ve yaşam arasında paralellikler kurarak oyunlarda işe yarayan stratejileri hayata aktarmayı amaçladığı "Level Up: Hayat Oyununda Nasıl Ustalaşılır?" adlı kitabı, Saga Yayıncılık'tan çıktı. Kitap, yaşama bir oyunun merceğinden bakarak hayatın oyunlaştırılması fikrine dayanıyor.

Eğer siz de benim gibi video oyunları ile tanışması lise yıllarına denk gelen bir X kuşağı iseniz, Y ve Z kuşağının video oyunlarına düşkünlüğünü anlamakta bazen zorluk çekebilirsiniz. Bu kuşaklar için video oyunları, sadece bir eğlence aracı değil aynı zamanda bir öğrenme ve kendilerini geliştirme kaynağı. Bizim sokakta veya kutu oyunlarından kendimize kattığımız ekip çalışması, problem çözme, strateji geliştirme gibi becerileri bizden sonraki kuşaklar video oyunlarından kazanıyor. Eğer etrafınızda bu oyunlara düşkün bir çocuk varsa onların oyun oynarken "gerçek" hayattan nasıl koptuğunu gözlemlerken, "Keşke derslerine de bu kadar konsantre olsa!" diye düşünebilirsiniz. İşte kitap, bu dönüşümü vadediyor.

"İlerle, seviye atla ve hayat oyununda kazan!"

Eric Siu kitabına, kendi çocukluğundan örnekler vererek başlıyor. Beş yaşında annesinin kendisine Super Nintendo konsolu almasını hayatının önemli bir anı olarak hatırlıyor. Oyun oynama tutkusunun hayatını nasıl şekillendirdiğini, iyi bir gamer (oyuncu) olmak için kazandığı ama sonradan ayırdına vardığı becerilerin ve geliştirdiği zihin yapısını hayatına uyguladığında tıpkı oyundaki gibi başarılı olduğunu keşfediyor.

Kitap hayatta başarılı olmakla video oyunlarındaki 'level' atlama arasında bir analoji kurarak her ikisinde de başarılı olmak için gereken ortak noktalar üzerinden ilerliyor. Her bölümün atlanacak bir 'level' olarak sunulduğu kitapta, karşılaştığı zorlukları yenerek hep bir üst seviyeye geçmeyi hedefleyen oyuncunun kullandığı taktiklerin, hayat oyununa aktarılarak başarıya ulaşmanın yolları sunuluyor. Başarıya giden bu uzun ve çetin yolda, 'level' atlamak için pratik tavsiyeler, oyun zihniyetini hayatlarına uygulamış diğer başarılı insanlarla yapılan röportajlardan alıntılar, yapmanız önerilen pratik alıştırmalar ve ipuçları veriliyor. Kitapta başarılı olmak için tutkunuzu belirlemeniz, net hedefler koymanız, yılmadan çalışmanız, yaptığınız işe (oyuna) odaklanmanız, kararlı ve sabırlı olmanız gerektiği vurgulanıyor. Başarılı olmanın sadece yeteneklerinize değil, zihniyetinize ve kararlılığınıza bağlı olduğunun altı çiziliyor ve "Oyun oynarken her zaman level atlamaya ve mümkün olduğunca çok deneyim kazanmaya çalışmamın tek bir nedeni var: Sadece en iyilerin yapabileceği şeyleri başarmak" diyor.

Kitap okunması kolay, ilgi çekici, sohbet havasında ve bolca mizah içeriyor. Sadece bilgilendirici değil, okuyucuyu harekete geçmeye, hayallerinin peşinden gitmeye zorladığı için motive edici ve ilham verici. Eric Siu ayrıca yaşadıklarından hareketle oyun oynarken hissedilen iyilik yapma duygusunun olumlu bir güç olarak insanın kendisini ve çevresindeki dünyayı güzelleştirmek için nasıl kullanılabileceğini de anlatmış: "Oyun dünyasında benden daha büyük bir şeye katkıda bulunduğumu ve başka insanlarla bağlantı kurduğumu hissediyordum. Gerçek hayatta pek de öyle değildim. Sürekli yok sayılıyordum ve kendime olan güvenim çok azdı."

Rekabetin her geçen gün daha şiddetlendiği günümüzde iş yaşamını iyileştiren "Level Up" gibi ilham verici kitaplar çoğalsa güzel olmaz mı?

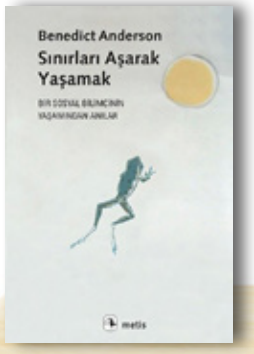
Yayınevi
Saga Yayıncılık

Yazar
Eric Siu

*Bookinton Editörü

Sınırları Aşarak Yaşamak:
Bir Sosyal Bilimcinin Yaşamından Anılar

Yazar: **Benedict Anderson** Yayınevi: **Metis Kitap**
Çevirmen: **A. Aram Tekin**



Sosyal bilimcilerin yakından tanıdığı Benedict Anderson'un Çin'de doğmasından, Endonezya'da yaptığı saha araştırmalarına ve Cornell Üniversitesi'ndeki akademik kariyerine kadar uzanan dolu dolu geçen yaşamını anlattığı otobiyografisi. Sınırları Aşarak Yaşamak, Anderson'ın kişisel deneyimlerinin yanı sıra 20. yüzyılın sosyal bilimleri ve siyaseti hakkında da önemli bilgileri akıcı bir dille anlatıyor.

Sabah 5 Kulübü:
Sabahlarını Kucakla Hayatını Güzelleştir

Yazar: **Robin Sharma** Yayınevi: **Pegasus Yayınları**
Çevirmen: **Sevinç Seyla Tezcan**

Ferrari'sini Satan Bilge, Mükemmellik Rehberi ve Unvansız Lider gibi kitaplarıyla milyonlarca okuyucuya ulaşan Robin Sharma, okuyucularının karşısına bu kez sabahları erken kalkarak kendilerine zaman ayırmanın, hayallerine ulaşmak için önemli bir adım olduğunu öğreten bir kitapla çıkıyor. Kitap, aynı zamanda daha üretken, yaratıcı ve mutlu olmayı hedefleyen bir yaşam felsefesi sunuyor.

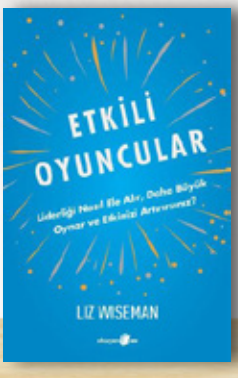
Yöneticiler İçin Yapay Zekâ:
CEO'lar İçin Bir Kılavuz

Yazar: **Viktor Dörfler** Yayınevi: **T. İş Bankası Kültür Yayınları**
Çevirmen: **Cihan Altay**

Viktor Dörfler'in kısalığına karşın yoğun bir içeriğe sahip kitabı, CEO'lara yapay zekâ teknolojisini en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını öğretirken yapay zekâ hakkındaki yanlış kanıları da düzeltmeyi amaçlıyor. Öncelikli hedefi okuru düşünmeye teşvik etmek olan kitap, CEO'lara yapay zekâ konusunda kendi kararlarını vermeleri ve kendi çıkarımlarını yapmalarını tavsiye ediyor.

Etkili Oyuncular
Liderliği Nasıl Ele Alır, Daha Büyük Oynar ve Etkinizi Artırırsınız?

Yazar: **Liz Wiseman** Yayınevi: **Okuyan Us Yayınları**
Çevirmen: **Demet Karaman**



Apple, Disney, Tesla gibi devlere liderlik öğreten Liz Wiseman'a göre, her organizasyonda etkili oyuncular vardır. Bu oyuncular, şirketlerdeki pozisyonlarından bağımsız olarak yönetici de olabilir, sıradan bir çalışan da... Kitap, bir çalışanı etkili oyuncu yapabilecek tüm bilgelikleri okuyucusuna sunuyor.

Dakikalar İçinde Atatürk ve Dünyası:
Askeri, Siyasi ve Özel Hayatı

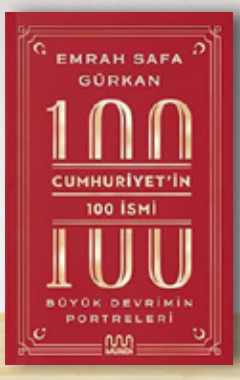
Yazar: **İlber Ortaylı** Yayınevi: **Kronik Kitap**

İlber Ortaylı; doğumundan, ailesine, askerlik yaşamına, özel hayatına, Millî Mücadele'ye, Cumhuriyet'in kuruluşu ve ilk yıllarına, kitap sevgisine, çocuklarla ilişkisine kadar Atatürk'ün yaşamını her yönüyle inceliyor. Bunların yanında İsmet İnönü, Fevzi Çakmak, Kâzım Karabekir, Rauf Orbay, Ali Fuat Cebesoy, Halide Edip Adıvar, Ayşe Afet İnan, Celal Bayar, Börekçizâde Rifat Hoca gibi siyasetten sanata, edebiyata, askerliğe, musikiye kadar etrafındaki isimlerle ilişkilerini ele alıyor.

Cumhuriyet'in 100 İsmi:
Büyük Devrimin Portreleri

Yazar: **Emrah Safa Gürkan** Yayınevi: **Mundi Kitap**

Emrah Safa Gürkan'ın bu kitabı, Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda rol oynayan 100 ismi tanıtıyor. Kimi milli mücadeleyi desteklemiş kimi ise karşısında yer almış 100 isim arasında Atatürk, İsmet İnönü, Rauf Orbay gibi tanınmış isimlerin yanında, az bilinen ancak Cumhuriyet'in kuruluşunda önemli rol oynayanlar da yer alıyor. Kitap, Atatürk'ün önderliğinde genç yaşlı binlerce insanın çabasıyla yaratılan cumhuriyeti var etmek için 'mucize'den çok daha fazlasının gerektiğini de vurgulanıyor.



Ali Bozer

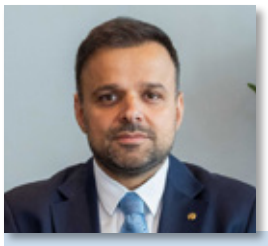
Balparmak
Genel Müdürü

ODTÜ Fizik Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisans derecesini Bilkent Üniversitesi'nde tamamladı. Kariyerine, 1999'da Colgate Palmolive'de satış temsilcisi olarak başladı. Henkel, L'Oréal ve Barilla'daki görevlerinin ardından 2014'te Kraft Heinz Türkiye Genel Müdürlüğü'nü üstlendi. 2017-2022 yılları arasında Hero Group'un Türkiye Genel Müdürü oldu. Son olarak Dr. Oetker Türkiye'de eş genel müdürlük yapıyordu.

Ali Erman Aytac

CK Enerji Boğaziçi Elektrik
Genel Müdürü

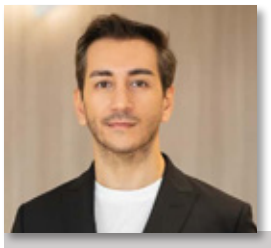
ODTÜ Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitenin Ekonomi Bölümü'nde ekonomi politikası alanında yan dal yaptı. Profesyonel iş yaşamına 2002 yılında finans sektöründe adım attı. 2004'ten itibaren Türkiye'nin önde gelen enerji şirketlerinde üst düzey yönetim kademelerinde yer aldı.



Dr. Ali Taha Koç

Turkcell
CEO'su

Bilkent Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. Dallas Texas Üniversitesi'nde yüksek lisans ve doktora öğrenimini tamamladı. ABD'de Intel'de Ar-Ge mühendisi olarak çalıştı. 2014 yılında Başbakanlık Başmüşaviri olarak göreve başladı. Aynı yıl Cumhurbaşkanlığı Bilgi Teknolojileri Başkanlığı'na, 2018'de de Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı'na atandı. TÜRKSAT Uydu Haberleşme Kablo TV ve İşletme A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı.



Baran Koldaş

Kia Türkiye
Pazarlama Müdürü

İstanbul Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2022'de Marmara Üniversitesi Global Pazarlama yüksek lisansını tamamladı. 2012'de çalışmaya başladığı Kia Türkiye'de, pazarlama ürün temsilcisi, pazarlama ürün ve iletişim uzmanı, pazarlama ürün ve satış planlama uzmanı, ürün ve stratejik planlama birim yöneticisi, dış ticaret ve lojistik müdürü görevlerinde bulundu.

Borga Parlar

OMIX
Genel Müdürü

Eğitim hayatına TED Ankara Koleji'nde başladı, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde lisansını yaptı. Profesyonel iş hayatına 1991 yılında ASELSAN'da başladı, ardından TM Productions şirketinde yönetici ortağı oldu. Erel Teknoloji Grubu, Gantek Teknoloji, Alcatel-Lucent, Sparkle Türkiye, Tech Data, infoTRON'da farklı pozisyonlarda çalıştı. Son olarak MUK Teknoloji'de genel müdür görevinde bulundu.

Bülent Muşlu

PayTR
Genel Müdür Yardımcısı

İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nde lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamladı. ITIL® Expert, ISO 27001 Baş Tetkikçisi, ISO 22301 Baş Tetkikçisi, PCI ISA ve Certified Ethical Hacker sertifikalarına sahip. Kariyeri boyunca BKM, HP ve Alarko gibi kurumsal ve uluslararası şirketlerde kıdemli yönetim ve danışmanlık pozisyonlarını yürüttü.

Ceyhan Hancıoğlu

Magdeburger Sigorta
Genel Müdürü

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. Meslek hayatına 1990'da AGF Garanti Sigorta'da başladı. 1995'ten itibaren sırasıyla Commercial Union Sigorta, Emek Sigorta, Kapital Sigorta, Axa Oyak Sigorta, Şeker Sigorta ve Güven Sigorta'da yöneticilik yaptı. 2013 yılı itibarı ile HDI Sigorta'da CEO olarak görevine devam etti. Görev aldığı süre boyunca şirketin dönüşümü, şirket satın almaları ve büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynadı.

Doğan Yalçındağ

Doğan Holding
İcra Kurulu Üyesi

Koç Özel Lisesi'nin ardından, Amerika'da Brown University'de ekonomi ve tarih eğitimi aldı. Kariyerine 2015'te Londra'da Goldman Sachs'da analist olarak başladı. Sermaye piyasaları ve halka arz bölümünde görev yaptı. 2016'da Türkiye'de internet televizyonu olan BluTV'yi kurarak, 7 yıl CEO'luk görevini üstlendi. 2021'de Warner Bross Discovery ile BluTV üzerinde stratejik ortaklık gerçekleştirdi. 2022'de yeni nesil yatırım platformu Ortak'ı kurdu.

Ela Çok Oksal

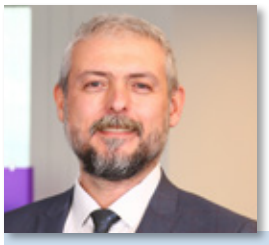
Borusan Lojistik
Genel Müdür Yardımcısı

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Çalışma hayatına Vodafone'da insan kaynakları bölümünde başladı. 2005'te Borusan Grubu'na katıldı. Borusan Telekom'da insan kaynakları departmanında göreve başladı. 15 yıldır Borusan Lojistik'te insan kaynakları, idari işler, iş sağlığı güvenliği ve çevre, kurumsal iletişim ve ticari mükemmellik departmanlarında farklı görevler üstlendi.

Emrah Bölük

Boyner
Kategori Genel Müdür Yardımcısı

Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2005'te Unilever'de başladı. 2016'da Pepsico Ulusal Zincirler Kıdemli Grup Müdürü oldu. 2018'de Amazon'a, kıdemli operasyon yöneticisi olarak katıldı. Bu sürede teknoloji, operasyon, tedarikçi ve satış iş ortakları yönetimi alanlarında birçok farklı projeyi, 19 ülkede hayata geçirdi. Türkiye'de başlatılan "Tedarikçi Yönetimi Programı"nın 14 ülkeye genişletilmesi sürecine liderlik yaptı.



Engin Şayan

KPMG Türkiye
Yeni Nesil Teknoloji Çözümleri Lideri

Boğaziçi Üniversite Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İşletme ve yönetim yüksek lisans eğitimini de aynı üniversitede tamamladı. Kariyerine Vodafone'da CRM yazılım mühendisi olarak başladı. 13 yıl boyunca Vodafone ve Turkcell BT departmanında orta ve üst düzey yöneticilik yaptı. 2014-2015 yıllarında TurkNet İletişim Hizmetleri'nde OSS/BSS Entegrasyon Müdürü oldu. KPMG Türkiye'ye 2021'de direktör olarak katıldı, 2022'de KPMG Türkiye'nin şirket ortaklarından biri oldu.

Gizem Duman

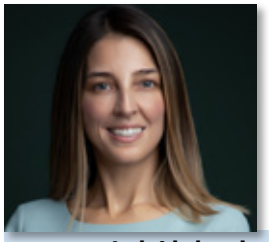
AstraZeneca
İnsan Kaynakları Müdürü

Boğaziçi Üniversitesi Matematik Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. Mezuniyeti öncesinde İK stajyeri olarak katıldığı AstraZeneca Türkiye'de sırasıyla İK Sorumlusu, İK Uzmanı, İK Yöneticisi/İş Ortağı görevlerini yürüttü. 2020'dea şirketin "Plan100" programı kapsamında, 4 ay süreyle Uluslararası Veri ve İçgörü İnovasyon Projesi'nde Orta Doğu ve Afrika Lideri olarak rol aldı. 2022'den bu yana Orta Doğu ve Afrika İnsan Kaynakları İletişimi Lideri olarak görev yapıyordu.

Hüseyin Gürel

TSKB
Genel Müdür Yardımcısı

ODTÜ İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Çalışma hayatına TSKB Mali Analiz Müdürlüğü'nde uzman yardımcısı olarak başladı, 2019'da kurumsal bankacılık pazarlama müdürü, 2020'de danışmanlık hizmetleri ve pazarlama müdürü olarak atandı. Mayıs 2022'den bu yana TSKB Danışmanlık Hizmetleri Satış departmanı ile Finansal ve Teknik Danışmanlık departmanından sorumlu direktör olarak kariyerine devam ediyordu.



Işıl Akdemir Evliyaoğlu

ING Hollanda
Bireysel Bankacılık Başkanı

Son olarak Garanti BBVA Türkiye'de Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. Bireysel ve tüzel bankacılık müşterilerine yönelik müşteri çözümleri, dijital bankacılık, pazarlama, müşteri iletişim merkezi ve sürdürülebilirlik çözümleri alanlarından sorumluydu. Öncesinde, Garanti Ödeme Sistemleri'nde pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı ve ardından da genel müdür olarak görev yaptı. McKinsey & Company'de yardımcı ortak görevleriyle finansal kurumlar alanında da deneyim kazandı.

Meriç Dayangan

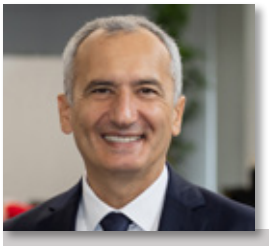
Koroplast
CEO'su

ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezunu oldu. İş hayatına 1999'da Gillette markası satış departmanında başladı. Çeşitli seviyelerde yöneticilik yapmasının ardından, 2006'da P&G bünyesinde çalışmaya devam etti. 2013'te Danone Ulusal Zincir Mağazalar Kanal Satış Müdürü olarak görev yaptı. 2017'de Danone Hayat ve Sırma Su Satış Direktörü görevine atandı. Koroplast'a katılmadan önce Koç Topluluğu bünyesinde yer alan Pürsu markasının şirket direktörü olarak çalışıyordu.

Oğuzkan Şatıroğlu

Koçtaş
Genel Müdürü

İstanbul Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde lisans Gazi Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama alanında yüksek lisansı ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nde doktorasını tamamladı. Kariyerine 1996'da Beko'da satış temsilcisi olarak başladı. Arçelik'te pazarlama bölümünde çalıştı, ardından Çin ve Rusya'daki iştiraklerinin genel müdürlüğü, Avrupa ihracat direktörlüğü ve Türkiye satış direktörlüğü yaptı. 2021'de Düzey Pazarlama Genel Müdürü oldu.



Önder Kaplancık

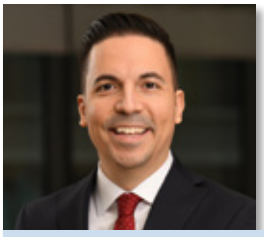
Eclit
CEO'su

Tarsus Amerikan Koleji'nın ardından Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği'nden mezun oldu. Koç Üniversitesi'nde Executive MBA yaptı. Koç Grubu'nda farklı şirketlerde yedi yıl görev aldıktan sonra, Teknosa'nın kuruluşunda bulundu. 2013-2017 arasında CarrefourSA'nın teknolojik dönüşüm sürecini ve e-ticaret operasyonunu yönetti. Hepsiburada'da CTO olarak görev aldıktan sonra, 2018-2023 arasında KoçDigital'de genel müdür rolünü üstlendi.

Özlem Kalkan

Reeder Bilişim
CEO'su

Sabancı Üniversitesi Mikroelektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İşletme ve telekomünikasyon çift dal yüksek lisansı yanı sıra INSEAD'da executive MBA programını tamamladı. Türk Telekom ve SabancıDx'te 20 yıla yakın farklı pozisyonlarda görev yaptı. Teknolojide Kadın Derneği, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği gibi birçok sivil toplum kuruluşunda aktif görev alıyor.



Seçkin Mutlubaş

Alternatif Bank
Genel Müdür Yardımcısı

İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 2009'da aynı üniversitede bankacılık yüksek lisansını tamamladı. 2006-2010 arasında Türk Ekonomi Bankası Krediler Tahsis Bölümü'nde, 2010-2012 yıllarında HSBC Kredi Riski Bölümü'nde çalıştı. 2012-2022 arasında Odeabank'ta farklı görevlerde bulundu. Temmuz 2022'de Alternatif Bank Krediler Yapılandırma ve Yasal Takip Direktörlüğü görevini üstlendi.

Seda Kaplan Erdoğan

İGA
Genel Müdür Yardımcısı

Turizm-otel yönetimi ve hukuk alanında eğitim aldı. Cornell Üniversitesi'nde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi Liderliği programlarını tamamladı. Kariyetine 1998'de General Motors Türkiye'de başladı. Sırasıyla Philip Morris SA ve Huawei'de insan kaynakları alanında çeşitli pozisyonlarda görev yaptı. Starwood, Mediamarkt ve son olarak Özel Sermaye Fonu şirketi olan Turkven çatısı altında MNG Kargo Şirketleri'nde İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak kariyerine devam etti.

Semih Kara

Ünlü Portföy
Genel Müdürü

1997 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra eğitim hayatına Fordham Üniversitesi Gabelli İşletme Okulu'nda yüksek lisans yaparak devam etti. Kariyerine Euromoney'de araştırma görevlisi olarak başladı. Sırasıyla Morgan Stanley, Archery Capital LLC (New York City), Yapı Kredi Portföy Yönetimi'nde uzun yıllar çalıştı. Son olarak Tacirler Portföy Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı.

Sinan Öktem

Uludağ Enerji Grubu
CEO'su

İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Texas A&M University, Mays Business School'da işletme alanında yüksek lisans yaptı. Kariyeri boyunca enerji, kimya ve bankacılık sektörlerinde uzun yıllar üst düzey poziyonlarda görev aldı. Eylül 2023 itibarıyla Uludağ Enerji'de CEO görevini yürütmeye başladı.

Sercan Özen Yıldırım

Pierre Fabre Türkiye
Genel Müdürü

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2017'de işletme yüksek lisansını Sabancı Üniversitesi'nde tamamladı, Columbia İşletme Okulu'nda yönetici eğitimi aldı. 20 yıllık kariyeri boyunca hızlı tüketim, kişisel bakım ve sağlık alanlarında; NIVEA Beiersdorf, Nobel İlaç ve Eczacıbaşı gibi uluslararası ve yerli birçok kurumda üst düzey yönetici pozisyonlarında görev aldı.

Tahir Kapıcıoğlu

Transbatur Logistics
Genel Müdürü

Üniversite eğitimini işletme bölümünde tamamladı. Ekol Lojistik'te 19 yıl boyunca önemli görevlerde bulundu. 2005-2011 yılları arasında Ekol Lojistik'te filo yöneticiliği ve 2011-2019 arasında kontrol kulesi yöneticiliği yaptı. Son olarak aynı şirkette Hızlı ve Isı Kontrollü Operasyonlar Yöneticiliği görevini yürüttü. İngilizce ve Almanca biliyor.

Logo Bulut İK ile güncel kalan şirketler 1-0 önde

Temel İK süreçlerini kesintisiz ve güvenle yöneterek esneklik ve hız kazanın.

logo.com.tr

logo