PY
POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ
Sayı 78
Eylül Ekim 2018
PERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

# Geleceğin şehirleri çok akıllı olacak!

# Zaman önemli ise!

Bordro transferi yapıldı mı?

Vardiya girişleri tamam mı?

Aylık puantaj hazır mı?

Geç gelenler kimler?

İzinliler onaylandı mı?

Devamsızlar kimler?

Fazla mesailer onaylandı mı?

Yemek sayıları çıktı mı?

İşletmedeki insan sayısı nedir?

İzinliler kimler?

Fazla mesaiye kalanlar kimler?

## gibi soru ve sorunlarınızın çözüm anahtarı

+90 216 683 96 19 www.bardes.com.tr yonetim@bardes.com.tr

PY
POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

**Yapımcı**
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

**Tüzel Kişi Temsilcisi**
Berna Öztınaz

**Yayın Türü**
Yerel, Süreli, 2 Aylık

**Danışma Kurulu**
Bekir Kural, Cenk Akın, Murat Yeşildere, Müge Yalçın, Osman Ünal, Özlem Helvacı, Saide Kuzeyli, Yasemin Merih Alparslan, Yiğit Oğuz Duman, Selen Kocabaş, Semra Akman, Sedef Seçkin Büyük, Elif Duru Gönen, Pınar Sökin, Başak Tecer

**Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)**
Murat Yeşildere

**Yayın Direktörü**
Mine Kılıç

**Editör**
Serra Sönmez

**Muhabir**
Ayşe Dural

**Yazarlar**
Murat Yeşildere, Olgar Ataseven, Erdem Özdemir, Sinan Alçın, Menekşe Polatcan Serbest, Necdet Kenar, Yankı Yazgan, Yiğit Oğuz Duman

**Katkıda Bulunanlar**
Serhat Ayan, Hasan Kaya

**Fotoğraflar**
Muhsin Ergün

**Grafik Uygulama**
Mustafa Kırarslan

**Yapım**
Mineral Medya
bilgi@mineralmedya.com
www.mineralmedya.com

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

**Baskı**
**G.M. Matbaacılık ve Tic. A.Ş.**
100 Yıl Mah. MAS-SSİT 1.Cad. No:88 Bağcılar/İst.
Tel: (0212) 629 00 24-25 Faks: (0212) 629 20 13

**Baskı Tarihi:** Ekim 2018

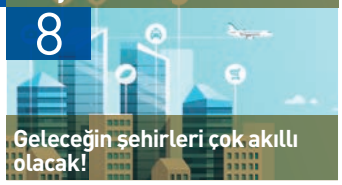
**Dergi Yönetim Yeri**
PERYÖN, Üst Bostancı Mah. Yalıyolu Sok. No: 54 İsmail Ergin İş Merk. B Blok Kat: 4 Kadıköy / İstanbul

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

**Dosya**
8

**Geleceğin şehirleri çok akıllı olacak!**
Küresel bir köye dönüşen dünyada akıllanan kentlerin sayısı her geçen gün artıyor.

**Yönetimin Liderleri**
18

**Süha Taşpolatoğlu**
"Hata yapılmasından korkulmayan bir çalışma anlayışı başarıyı getirir"

**Söyleşi**
22

**Evrim Kuran**
"Yeni kuşaklar, iş dünyasının ezberlerini bozuyor"

**Söyleşi**
28

**Bekir Ağırdır**
"Yeni hayatın ritmine ayak uyduranlar kazanacak"

**Haber**
32

**İstihdamda fırsat eşitliği için "İlk Fırsat"**

**Haber**
43

**Özel Olimpiyatlar Türkiye, iyilik peşinde koşacak gönüllü koşucularını arıyor**

**Yazarlar**

34 Sinan Alçın / Ekonomi ve İnsan
35 Yankı Yazgan / Zevk Zahmet Zaman Zaruret
36 Necdet Kenar / Uzman Yorumu
37 Olgar Ataseven / İşveren, Marka ve İK
44 Meltem Kınacı / Konuk Yazar
46 Erdem Özdemir / Güncel İş Hukuku
48 Yiğit Oğuz Duman / Gugul
49 Menekşe Polatcan Serbest / Kitaplık

**Bölümler**

4 Kısa Kısa
6 Dünyadan
24 PERYÖN Şube / İç Anadolu
33 İnfografik / Dünyanın en yaşanabilir - yaşanamaz kentleri 2018
38 Stratejik İK- Deloitte sponsorluğunda
40 Söyleşi / Camdan mutluluk
50 Kitap
51 Atama- Transfer
52 Ajanda
53 İşe Dokunan Sözler

AÇIK SINIF

# Değerlendirici Yetiştirme Sertifika Programı

Eğitmen
**Mehmet Sürmeli**

Eğitim Yeri
**Workhaus - Maslak**

Değerlendirme merkezi çalışmalarında yetkinlik ve verimlilik kazandıracak metodlar öğreneceksiniz.

**1.Modül 6-7 Kasım 2018**
Değerlendirici Becerileri Geliştirme Eğitimi

**2.Modül 16 Kasım 2018**
Birebir Değerlendirici Mentorluğu

**3.Modül 29-30 Kasım 2018**
Vaka (Simulasyon) Tasarımı

**Üyelerimize %20 indirim imkanı!**

Program detayları için;

Tel: +90 216 368 00 79
**www.peryon.org.tr**
akademi@peryon.org.tr

PERYÖN AKADEMİ

**Berna Öztınaz**
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

# "Bugün, Yarın, Gelecek" için sözümüz var!

26. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'ne çok az bir süre kaldı. 1-2 Kasım 2018'de Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı'nda buluşuyoruz. Başta PERYÖN olmak üzere, Türkiye'de insan yönetimine dokunan her profesyonel için bu sene daha da gurur verici bir etkinlik gerçekleştireceğiz.

Birkaç hafta önce Avrupa İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu'nun (EAPM) delege toplantısına katıldım. İsviçre'de Luzern Üniversitesi'nde gerçekleşen toplantıda geniş Avrupa bölgesi içindeki 32 ülkeden temsilciler bulunuyordu. Federasyonun İsviçreli Yönetim Kurulu Üyesi, beni gururlandıran şu sözleri sarf etti: "Hayatım boyunca yüzlerce konferansa katıldım. Yerel ya da uluslararası pek çok etkinliğin içinde oldum. Birkaç sene önce PERYÖN Kongresi'ne katıldım. Böyle profesyonelce düzenlenmiş, bu kadar zengin içerikli, böyle dinamik bir kongre belki de hiç görmedim. Sizi defalarca tebrik etmek isterim."

## 48 yıldır hep daha ileriye...

Biliyor musunuz, PERYÖN'ün böyle **kayda değer anlarını** yaşarken hep, kendimi **resme dışarıdan bakarken** buluyorum. Ama kendi gözlerimle bakarken değil, 48 yıl önce PERYÖN'ü kuran bir avuç insan kaynakları gönüllüsünün gözleriyle bakıyorum böyle anlara... Daha personel yöneticiliğin konuşulduğu zamanlarda, insana değer verme ve en iyiye ulaşma misyonuyla böyle bir derneği kurmuş olmaları **cesur bir iş**. Onların cesaretinin yansımasını, 48 yıldır daha fazla değer yaratmak için çabalayan PERYÖN'ün, akademisinde, kongresinde, dergisinde, projelerinde görebiliyorum. Bu cesaret, bugün 3 bini aşan üye sayımızda, ulaşabildiğimiz bin 147 kurumda, dokunabildiğimiz 2,5 milyon çalışanda vücut buluyor. Bu cesaretin, görev yapmış tüm başkanların, yönetim kurullarının, merkez ekibinin ve PERYÖN gönüllülerinin özverisiyle büyüdüğünü görebiliyor ve daha çok çabalamak için ben de heyecanlanıyorum. Bugüne kadar bu yolda emek veren herkese, tek tek içtenlikle teşekkür ederim.

## Sivil toplum kuruluşlarının önemi giderek artıyor

**PERYÖN kurucuları**, bir sivil toplum kuruluşunun önemini kavramış olan, vizyonu yaşadığı anı aşan insanlardı. Şimdiyse dünyanın sivil toplum kuruluşlarına belki de hiç olmadığı kadar ihtiyacı var. **İnanılmaz bir hızla değişen bilgi çağında yaşıyoruz**. Doğru bildiklerimizin an be an farklılaştığı, hayal bile edemediklerimizin gerçekleştiği bir dönemdeyiz. Artık insan ve doğanın yanında yapay zeka, üçüncü ve yadsınamaz bir güç olarak yer alıyor. Oyunun kuralları her gün değişiyor. Başka açılardan da belki "ilk"leri yaşıyoruz. Dünyanın bir bölümü bilgiye ulaşmak, üretmek ve yorumlamakta hızla mükemmelleşirken, bir kısmı ise bilgiyle arasına sağlam bir duvar örmekle meşgul. Bazı ülkeler, Mars'a gitmek üzere çoktan yola çıkmışken, bazı toplumlarda ise kadınlara araç kullanma/ehliyet sahibi olma hakkı yeni verilmeye başlandı. Daha ilginci, zaman zaman hala dünyanın yuvarlak olup olmadığının tartışıldığına tanık oluyoruz.

Böyle bir dünyada, sivil toplum kuruluşları geçmiştekinden daha fazla önem ve daha büyük misyonlar taşıyor. Toplumun paydaşlarını birbirine yakınlaştırabilmek, aklın, bilimin sözünü daha sesli duyurabilmek, çözümlerin parçası olup, kaynakları daha iyi değerlendirebilmek, bilinmezlikte, değişimde yol gösterebilmek ve elbette en iyileri bulmak, öğrenebilmek/öğretebilmek, yaratıcılığın, azmin paylaşılmasını sağlayabilmek için sivil toplum kuruluşlarına eskisinden daha fazla ihtiyaç duyuluyor.

İşte bu yıl, 26. kez bir araya gelerek yapmaya çalıştığımız tam da bu: **"Bugün, Yarın, Gelecek"**i konuşmak, "Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek" vizyonumuz doğrultusunda birlikte daha güçlü adımlarla yürümek... Amacımız anlam aramak, ilham almak ve daha çok insana, kuruma ilham vermek.

Daha iyi bir "Bugün, Yarın, Gelecek" için **26. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi**'nde buluşmak üzere...

Sevgi ve saygılarımla

Berna ÖZTINAZ
bernaozyazi@gmail.com

## Erkekler toplumsal cinsiyet eşitliği için dernekleşti!

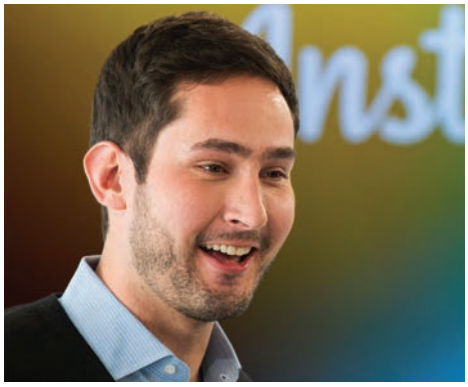
Türkiye'deki ilk, dünyadaki sayılı sivil toplum kuruluşlarından biri olan "Yanındayız Derneği", cinsiyet eşitsizliğine ve cinsiyete dayalı ayırımcılığa neden olan her türlü engel ve önyargıyla mücadele etmek amacıyla kuruldu. Kurucu Başkanı kadın, kurucu üyelerinin tamamı erkeklerden oluşan dernek, ülkemizde tam eşitlik sağlanması amacıyla erkeklerle birlikte, erkekleri hedef alan çalışmalar yaparak toplumsal cinsiyet eşitliğindeki dönüşümü hızlandırmayı hedefliyor.

Başkanlığını toplumsal cinsiyet eşitliği savunucusu Nur Ger'in yaptığı Yanındayız Derneği'nin kurucu üyeleri; Agah Uğur, Ahmet Dördüncü, Ahmet Ümit, Arda Batu, Ata Selçuk, Bekir Ağırdır, Bernard Arkas, Burhan Karaçam, Bülent Gürcan, Cevdet Mercan, Cüneyt Yavuz, Doç. Dr. Can Ger, Dr. Alper Hasanoğlu, Dr. Bahadır Kaleağası, Dr. Bülent Atuk, Dr. Erkan Tozluyurt, Dr. Güven Sak, Ferhat Boratav, Gökhan Öğüt, Gönenç Gürkaynak, Görgün Taner, Hakan Güldağ, Laki Vingas, Mehmet Nane, Mert Fırat, Murat Yeşildere, Murat Yetkin, Necati Özkan, Okan Yılmazer, Prof. Dr. Bülent Bayraktar, Sami Kariyo, Selçuk Pehlivanoğlu, Sinan Altun, Soli Özel, Şükrü Ünlütürk, Tamer Saka, Tolga Egemen, Uğur Gürses, Yekta Kopan, Yetik Kadri Mert.

Yanındayız Derneği bünyesinde toplumsal cinsiyet eşitliği için çalışan, öncü kadınlardan oluşan bir Danışma Kurulu bulunuyor. Yanındayız Danışma Kurulu, Canan Güllü, Emel Armutçu, Fatma Çiğdem Aydın, Leyla Navaro, Meral Tamer, Müjgan Suver, Nazan Moroğlu, Sanem Oktar, Şule Yüksel, Tijen Mergen, Ümit Boyner'den oluşuyor.

Yanındayız Derneği Başkanı Nur Ger, düzenlenen tanıtım toplantısında toplumsal cinsiyet eşitliğini erkeklerin kadınlarla yan yana savunması gerektiğini söyleyerek; derneğin kuruluş hikayesini ve hedeflerini anlattı: "Yanındayız, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği savunusu yapmak üzere yola çıkan ve çoğunluğu erkeklerden oluşan ilk Sivil Toplum Kuruluşu. Hedef kitlesi erkekler. Temel amacı, özellikle erkeklerde zihniyet ve davranış değişimini yaratmak olacak. Peki, neden böyle bir girişimi başlattık ve neden erkek ağırlıklı bir sivil toplum kuruluşu öngördük? Çünkü meseleyi, onu yaratan erkekler olmadan çözmek mümkün değil. Ailede, ekonomide ve toplumda karar vericilerin, yasa koyucuların ağırlıklı erkekler olmasından dolayı değişimin erkeklerden başlamasının şart olduğunu düşünüyoruz. Yanındayız Derneği, erkekleri hedef alarak, erkeklerle birlikte; başta kadına yönelik şiddetin sonlanması olmak üzere, eğitim, sağlık, çalışma hayatı, ev emeğinde ortaklık gibi hayatın tüm alanlarında tam eşitliğin sağlanması için farkındalığı artırmaya yönelik çalışacaktır."

## Instagram'ın iki kurucusu işten ayrıldı



Instagram'ın yaratıcıları Kevin Systrom ve Mike Krieger, kurucusu oldukları şirketten ayrılacaklarını açıkladılar. Facebook tarafından 2012'de satın alınan Instagram'ın CEO'su Systrom, bu kararın yaratıcılıklarını yeniden keşfetmek için alındığını belirtti. Kişisel bloğundan kararını duyuran Systrom, yeni bir sayfa açmaya hazır olduklarını, bunun için geri çekilip bakmanın ve yeni ilham kaynakları aramanın iyi bir çözüm olacağını belirtti. Krieger ise Twitter hesabından yaptığı açıklamada, "Kevin ve ben, insanların yaratıcılığını ve keşif ruhunu ortaya koymalarına imkan verecek bir şeyler yapmak umuduyla sekiz yıl önce Instagram'ı kurduk. Şimdi yeni bir sayfa açmak istiyoruz" dedi.

Facebook CEO'su Mark Zuckerberg ise "Instagram, kurucularının ortak yaratıcılık yeteneklerini yansıtıyor. Onlarla çalıştığım altı yıl içinde çok şey öğrendim ve büyük keyif aldım. Bundan sonra ne geliştireceklerini görmek için sabırsızlanıyorum" dedi. Krieger ve Systrom, Stanford Üniversitesi'nde eğitim görürken tanışmıştı.

## "Dünyanın En İyi 500 Üniversitesi" arasında Türkiye'den iki okul yer aldı

İngiltere'de, yüksek öğrenimle ilgili yapılan en önemli araştırmalardan biri kabul edilen "Dünyanın En İyi Üniversiteleri" listesi açıklandı. "Times Higher Education (THE)" dergisi tarafından yapılan araştırmada birincilik koltuğuna, bu konumu iki yıldır hiçbir üniversiteye kaptırmayan Oxford otururken, onu Cambridge ve ardından Stanford Üniversiteleri takip etti. Sıralamada Türkiye'den yalnızca Sabancı Üniversitesi ve Koç Üniversitesi ilk 500'de yer aldı. 2017'de aynı listede Türkiye'den beş üniversite yer almıştı. İlk 1001'de ise Türkiye'den toplam 23 üniversite yer aldı. Sabancı Üniversitesi 351'inci olurken, Koç Üniversitesi 401'inci sırada yer aldı. Bilkent, Boğaziçi ve Hacettepe Üniversiteleri ise 501'inci sırayı paylaştı. İstanbul Teknik Üniversitei ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi birlikte 601'inci sırada yer alırken Anadolu, Atılım, Erciyes, Gebze Teknik ve İstanbul Üniversiteleri 801'inci, Akdeniz, Ankara, Bahçeşehir, Çukurova, Dokuz Eylül, Gazi, İzmit Teknoloji Enstitüsü, Marmara, Ondokuz Mayıs, TOBB ve Yeditepe Üniversiteleri 1001'inci olarak sıra buldular.

## Toyota'dan teknik eğitime destek

Türkiye'nin dört bir yanındaki okullara eğitim amaçlı otomobil, motor ve şanzıman bağışı yapan Toyota Otomotiv Sanayi, mesleki teknik eğitimin kalitesini artırmak amacıyla çalışmalarını sürdürüyor.

Bugüne kadar 17 farklı ildeki okullara 20 araç, 26 farklı ildeki okullara ise 133 motor ve 115 şanzıman hibesi gerçekleştiren fabrikanın böylece 2018 yılında Türkiye'nin dört bir yanına toplamda yaptığı araç bağışı 47, şanzıman sayısı 355 ve motor sayısı 376'ya ulaştı. Fabrika, ekipman bağışı yaptığı kurumlara okulların yanında AFAD ve itfaiyeleri de ekledi. Bu kapsamda Toyota, beş farklı ilde AFAD ve itfaiyeye 14 hurda araç desteği sağladı.

Toyota Otomotiv Sanayi, araç ve ekipman bağışlarını ulusal çapta bir faaliyete dönüştürürken staj programları ve fabrika bünyesinde gerçekleştirdikleri teknik gezilerle de öğrencilere mesleki anlamda farkındalık kazandırıyor.

## Apple, web sitesine iş ilanı sakladı

Apple, verdiği sıra dışı ilanla neden dünyanın en çok çalışılmak istenen şirketi olduğunu yeniden ortaya koydu. Siteye gizlenen iş ilanını bulan güvenlik editörü Zach Whittake'nin durumu ortaya çıkarmasının ardından ilan yayından kaldırıldı. Whittake, bulduğu ilanı twitter hesabından paylaştı. Apple ilanında, işe alım yapılacak kişide aranan özellikler ve görev tanımı yer alıyor. Java 8'e hakim olmak, bilgisayar bilimleriyle ilgili bölümlerden mezuniyet ve deneyim, aranan özellikler arasında. Apple ayrıca, gizli ilanı bulan adayların blob-recruiting@group.apple.com adresine mail atmalarını istemişti.

# Dünyada iş ve çalışma hayatında neler oluyor?

## ABD
### Wells Fargo'da işten çıkarma

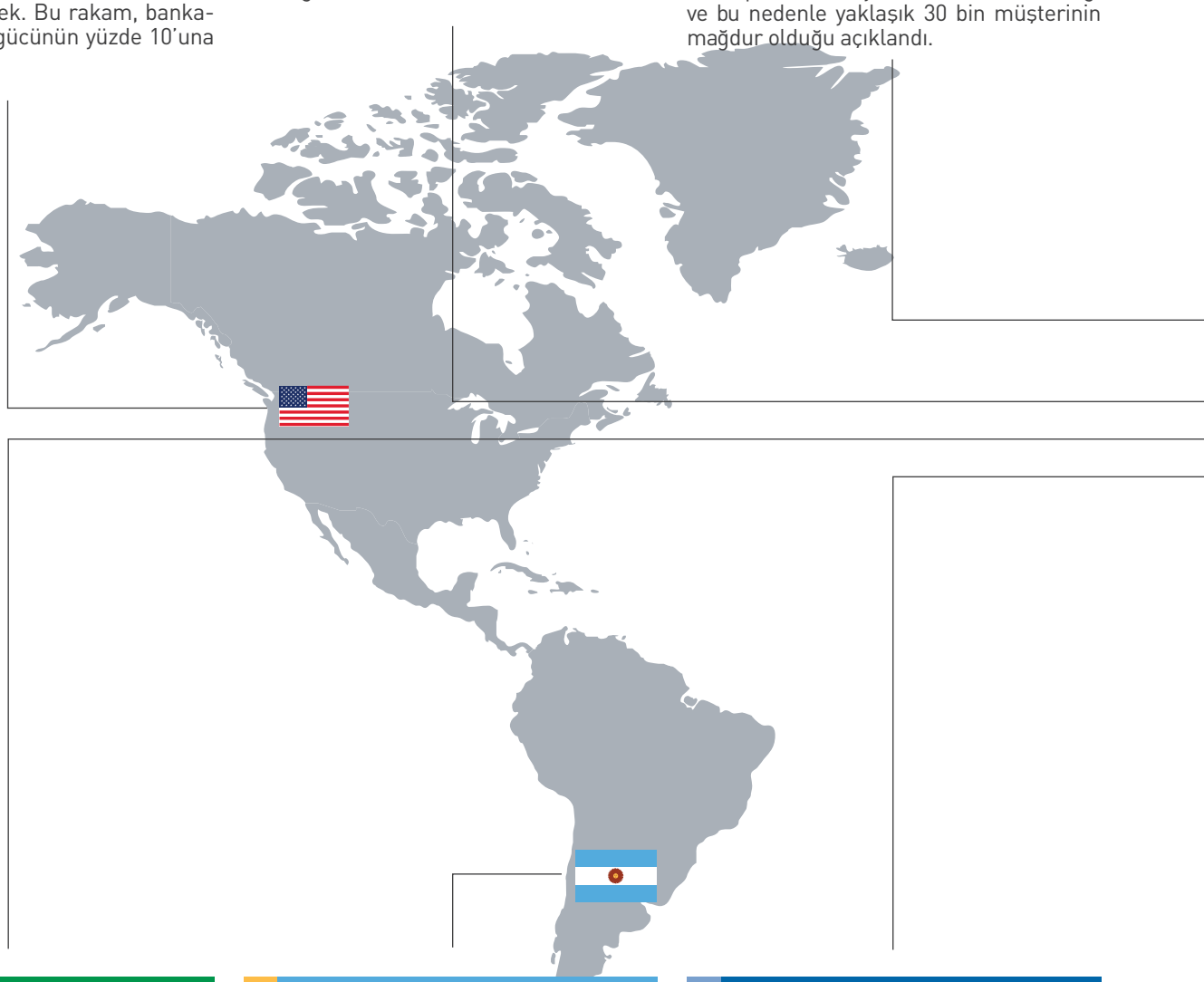
ABD'li dev banka Wells Fargo gelecek üç yıl içinde 800 şubesini kapatacağını açıkladı. Dijitalleşmenin sonucu olarak müşteri tercihlerinin değişmesi nedeniyle yapıldığı belirtilen bu daralma ile 26 bin 500 kişinin işine son verilecek. Bu rakam, bankanın sahip olduğu iş gücünün yüzde 10'una denk geliyor.

## FRANSA
### Air France, booking.com ile anlaştı

Fransız havayolu şirketi Air France daha önce AccorHotels ile devam eden iş ortaklığına son vererek booking.com ile anlaştığını duyurdu. Yeni iş birliğinin üç yıl devam edeceği açıklandı.

## İRLANDA
### AB Ryanair'i protesto ediyor

İrlandalı hava yolları firması Ryanair, 150 uçuşunu iptal edince AB'nin protestolarına sahne oldu. Avrupa kanunlarına uymadığı gerekçesiyle soruşturma başlatılan şirkette pilotların keyfi nedenlerle uçmadığı ve bu nedenle yaklaşık 30 bin müşterinin mağdur olduğu açıklandı.



## İTALYA
### AB'ye meydan okuyor

İtalyan hükümeti, ülkenin yüksek borç oranına rağmen, 2019 için, bir önceki hükümetin hedeflediğinden üç kat daha büyük bir bütçe açığı öneriyor. Bu durum, Avrupa Komisyonu ile yeni bir anlaşmazlık yaşanacağının sinyallerini veriyor. İtalya'nın mevcut borcu, ülke GSYİH'nin yüzde 131'ine denk geliyor.

## ARJANTİN
### IMF'den 7.1 milyar dolarlık yeni finansman

Yaşanan ekonomik krizle mücadele etmek için Uluslararası Para Fonu (IMF) ile 50 milyon dolarlık stand-by anlaşması imzalayan Arjantin, bu rakama 7,1 milyar dolarlık bir ek ödeme yapılması için yetkililerle anlaşmaya vardı.

## YUNANİSTAN
### "Tanrı'nın Küçük İnsanları"na 40 bin başvuru

Siros adasında yaşayan Joan Bowell, sahibi olduğu "Tanrı'nın Küçük İnsanları" adlı barınağında altı ay boyunca, 2 bin 500 TL maaşla çalıştırılmak üzere, kedi seven eleman arayışına girdi. İlana, altı hafta içinde, 90 ülkeden, 40 bin kişi başvurdu.

## İNGİLTERE
### Maymun çiçek virüsü korkutuyor

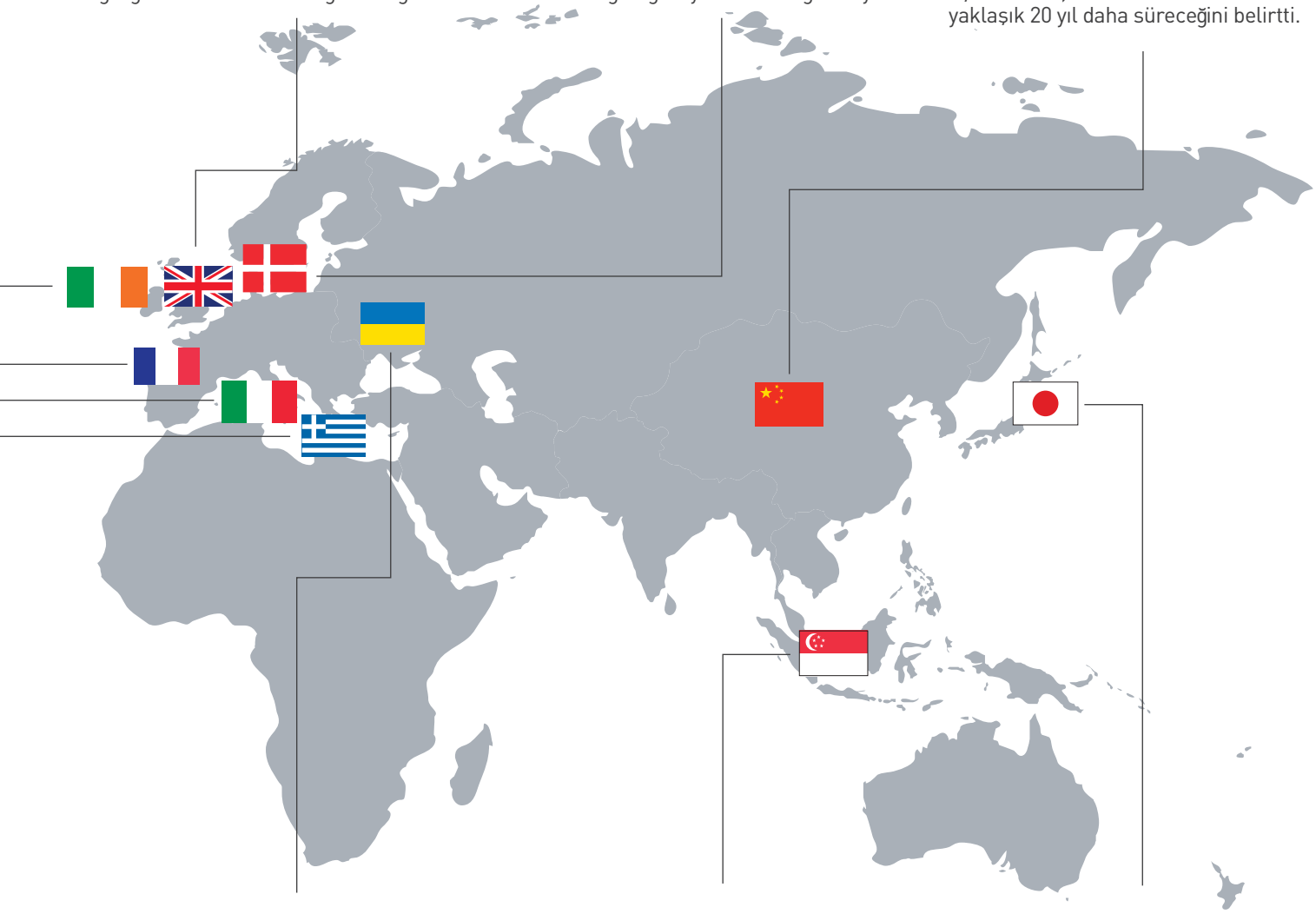
İngiltere'de daha önce iki kişide görülen maymun çiçek virüsü bu defa bir hemşireye bulaştı. Hasta yataklarını değiştirirken kullanılan eldivenlerin kısa olması sebebiyle bu virüse yakalandığını söyleyen hemşire, hastalığın gribe benzer belirtiler gösterdiğini belirtti.

## DANİMARKA
### "Diyalog Polisi"ne soruşturma

Peçenin yasaklanmasını protesto eden burkalı bir eylemci ile bir polis memurunun birbirine sarılma anı medyaya yansıdı. Muhafazakar parti Venstre, memurdan şikayetçi oldu. Polis memuru ise "diyalog polisi" rolü gereği böyle davrandığını söyledi.

## ÇİN
### Alibaba yeni istihdam taahhüdünden vazgeçti

e-Ticaret devi Alibaba.com daha önce, ABD'de 1 milyon kişiyi istihdam edeceğine dair söz vermişti. Şirketin kurucusu Jack Ma, tırmanan ABD-Çin ticaret savaşı sebebiyle bu taahhüdün artık geçersiz olduğunu açıkladı. Ma, iki ülke arasındaki bu savaşın yaklaşık 20 yıl daha süreceğini belirtti.



## UKRAYNA
### Rusya'ya borcunu ödemeyecek

Ukrayna Başkanı Petro Proşenko, 2013'de Rusya'dan alınan 3 milyar dolarlık borcun Ukrayna için harcanmadığı gerekçesiyle ödenmeyeceğini açıkladı. Proşenko'nun iddiasına göre eski başkan, ülkeyi terk ederken bu parayı yanında götürmüştü. Ukrayna - Rusya arasındaki anlaşmazlık Londra Yüksek Mahkemesi'nde açılan davada sürüyor.

## SİNGAPUR
### Facebook'tan Asya'ya veri merkezi yatırımı

Facebook, Asya'da dev bir yatırım yapıyor. Sosyal medya devi, bu kıtadaki ilk veri merkezini Singapur'da kuracağını duyurdu. 1,4 milyar dolar yatırımla, 170 bin metrekarelik bir alana kurulacak yeni veri merkezi, Singapur'un batısında Tanjong Kling'de yer alacak.

## JAPONYA
### 60 milyon dolarlık kripto para hırsızlığı

Tech Bureau'ya yapılan siber saldırı sonucunda şirket 60 milyon dolar değerinde kripto para kaybetti. Şirket, müşterilerinden özür diledi. Daha önce, yine Japonya'da, Coincheck'te 547 milyon dolarlık siber hırsızlık yaşanmıştı.

# Geleceğin şehirleri çok akıllı olacak!

Küresel bir köye dönüşen dünyada akıllanan kentlerin sayısı her geçen gün artıyor. İnsanların yaşam koşullarını; yeryüzünün kaynakları ve teknolojinin getirdikleriyle buluşturarak iyileştiren akıllı şehirler, gelecekte yepyeni yaşam biçimleri ve istihdam olanakları sunacak.

Dünya nüfusu giderek artıyor, kaynaklar ise hızla tükeniyor. 20. yüzyılın başında 1,8 milyar olan dünya nüfusunun 2050'de 9 milyarı aşacağı tahmin ediliyor. Küresel bir köye dönüşen yeryüzünde, kentlerde yaşayan insanların sayısı her geçen gün artıyor. Akıllı şehirler, mevcut koşulları değerlendirerek kaynakları ve kentleri daha verimli kullanarak refah düzeyini artırmak üzere oluşturulmuş bir modeli ifade ediyor. Gelecekte akıllı şehirlerin yaklaşık 3,3 trilyon dolarlık bir ekonomi yaratacağı öngörülüyor.

Akıllı şehir trafikten iletişime, yönetimden sağlığa dek her alanda bütüncül bir yaklaşımı ve bakış açısını ifade ediyor. Kamu ihtiyaçlarının dijitalleşme ve bilgi teknolojileri sayesinde çağdaş çözümlerle karşılandığı akıllı şehirler; insanlığın, doğanın ve dünyanın sürdürülebilirliğini de önemseyerek yönetilen yerleşimleri tanımlıyor.

## Akıllı şehir nedir?

Akıllı şehirler kavramının dünyada birden fazla tanımı bulunuyor:

• İngiliz Standartları Enstitüsü'ne (BSI) göre Akıllı Şehirler, vatandaşlarına sürdürülebilir, refah seviyesi yüksek ve katılımcı bir gelecek sunmak için etkin olarak entegre edilmiş sayısal ve beşeri sistemlerden oluşur (2014).

• Akıllı Şehirler Konseyi'ne (Smart Cities Council) göre ise, Bilgi ve İletişim Teknolojilerini şehrin yaşanabilirliğini, çalışılabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için kullanan şehirlerdir.

• Avrupa Birliği, akıllı şehirleri, geleneksel hizmetlerin ve ağların sayısal ve telekomünikasyon teknolojileri kullanarak, yaşayanların ve işyerlerinin fayda sağlayacağı şekilde daha verimli hale getirildiği yerler olarak tanımlıyor (2012).

IESE Cities in Motion Index (CIMI) 2015-2017 yıllarını değerlendirerek 2018'in en akıllı 165 şehrini sıraladı. Bu şehirler arasında İstanbul, 114'üncü, Ankara ise 120'nci sırada yer aldı. İlk sırada ise son iki yıldır New York yer alıyor.

## Dünyadaki akıllı şehirler

Akıllı şehirleri yaratmak için büyük bir finansman, politik düzeyde kararlılık, süreklilik ve çağdaş bir liderlik anlayışı gerekiyor. Öncelikle hukuki ve siyasi değişikliklerin hayata geçirilmesi ve sonrasında uygulamaya alınması akıllı şehirlerin sürdürülebilirliği için önem taşıyor. Büyük bir ulusal planın önemli bir parçası olan akıllı şehirlerin dünyada pek çok iyi örneği mevcut.

Akıllı şehir trafikten iletişime, yönetimden sağlığa dek her alanda bütüncül bir yaklaşımı ve bakış açısını ifade ediyor. Kamu ihtiyaçlarının dijitalleşme ve bilgi teknolojileri sayesinde çağdaş çözümlerle karşılandığı akıllı şehirler; insanlığın, doğanın ve dünyanın sürdürülebilirliğini de önemseyerek yönetilen yerleşimleri tanımlıyor.

Akıllı şehir projeleri ile öne çıkmış şehirler çeşitli indekslerde sıralanıyor. Örneğin, IESE Business School, University Of Navarra tarafından yapılan IESE Cities in Motion Index (CIMI) 2015-2017 yıllarını değerlendirerek, 80 ülkeden 165 akıllı şehri sıraladı. 2018'in en akıllı şehirleri şöyle: New York, Londra ve Paris, Tokyo, Reykjavik, Singapur, San Francisco, Seul, Toronto, Hong Kong, Amsterdam. İstanbul listeye 114'üncü, Ankara ise 120'nci sıradan girdi.

## Top 50 Akıllı Şehir Yönetimi Küresel Listesi - Eden Strategy Institute, 2018

| | | |
|---|---|---|
| 1. Londra | 18. Seattle | 35. Atlanta |
| 2. Singapur | 18. Hong Kong | 36. Pune |
| 3. Seul | 20. Charlotte | 37. Wellington |
| 4. New York | 21. Vancouver | 38. Kansas |
| 5. Helsinki | 21. Washington | 39. Toronto |
| 6. Montreal | 23. Yeni Delhi | 40. Dubai |
| 7. Boston | 24. Kopenhag | 41. Dublin |
| 8. Melbourne | 25. Columbus | 42. Tel Aviv |
| 9. Barselona | 26. Los Angeles | 43. Philadelphia |
| 10. Şangay | 27. Surat | 44. Reykjavik |
| 11. San Francisco | 28. Tokyo | 45. Lyon |
| 12. Viyana | 29. Berlin | 46. Paris |
| 13. Amsterdam | 30. Beijing | 47. Jakarta |
| 14. Shenzhen | 31. Sidney | 48. Rio de Janeiro |
| 15. Stockholm | 32. Ahmedabad | 49. Phuket |
| 16. Taipei | 32. Bhubaneswar | 50. Kigal |
| 17. Şikago | 34. Jaipur | |

## Akıllı şehirlerin unsurları

## Akıllı şehirlerin kalbindeki dönüşüm: Dijitalleşme

Dijitalleşme artık günlük hayatın bir parçası. Bu nedenle dışında kalan yapıların ayakta durabilmesi de çok zor. Dijitalleşme gücünü yakalayan şehirler, beraberinde rekabet gücü de kazanıyor. Bu aşamada süreç yönetimi, tasarruf, insan kaynaklarını doğru konumlandırmak, veri paylaşımı gibi konular önem kazanıyor. Dijitalleşmenin en önemli unsurlarını ise nesnelerin interneti, robot teknolojileri, yapay zekâ ve büyük veri alanındaki gelişmeler oluşturuyor.

**Novusens İnovasyon ve Girişimcilik Enstitüsü Kurucusu Berrin Benli,** "Günümüzde, dijitalleşmenin öneminin gerek küresel ölçekte, gerekse ülkemizde çok iyi anlaşıldığını düşünüyorum ama dijital dönüşümün kolay olmadığına ve bu yönde bir vizyonla ve dönüşüm metodolojisi ile iyi planlanarak yönetilmesi gerektiğine inanıyorum" diyor.

Şehir yaşamını enerji etkin biçimde iyiye taşıyabilmek için, öncelikle veriye, bu veriyi analiz edecek yöntem, araç ve donanıma ve son olarak bu analizin çıktılarını fiziksel dünyada uygulamak için otomatizasyona ihtiyaç duyuluyor; otomotizasyon sağlandığı anda şehirdeki tüm temel servisler akıllı bir yapıya taşınabiliyor. Bir başka ifadeyle, şehirlerin akıllanması ancak servislerin akıllanması ile mümkün olabiliyor. Bu da dijitalleşmeden geçiyor. Nesnelerin interneti (IoT) teknolojisi, bu alanda en önemli unsurlardan biri.

Nesneler üzerinden, akıllı, yaratıcı ve katma değeri yüksek çözümler aslında uzun zamandır hayatımızın bir parçası. **Netaş İş Geliştirme Direktörü Mesut Şen,** nesneler üzerinden, akıllı, yaratıcı ve katma değeri yüksek çözümlerin uzun zamandır hayatımızın bir parçası olduğunu vurgulayarak şöyle diyor: "M2M (machine to machine - makineden makineye) ve otomasyon uygulamaları; mobil geniş bant, düşük güç geniş alan kablosuz haberleşme ağları (LPWAN), uzun ömürlü sensörler ve yeni nesil yazılım teknolojileri ile gerçek anlamda IoT uygulamalarına dönüşüyor. Hâlihazırda bağlı nesnelerin sayısı dünyanın toplam nüfusunun 1,5 katına ulaşmış durumda ve bu yeni nesil teknolojiler sayesinde önümüzdeki üç yıl içinde 30 milyara yakın nesne de bağlı duruma gelecek."

## İstanbul'da trafik ve iletişim hizmetleri akıllandı

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), akıllı şehirleşme yolunda Türkiye'nin öncü kentlerinden. 2018 Dünya Akıllı Şehirler Kongresi gibi önemli etkinliklere imza atan İBB, akıllı şehirleşme yolunda daha iyi hizmet vermek amacıyla iletişim ve trafik alanında iki şirket kurdu.

**İSTTELKOM:** İBB tarafından, bilgi teknolojileri ve iletişim alanlarındaki modern gereksinimleri karşılamak ve bu sayede toplumun yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla kuruldu. İsttelkom, akıllı şehir olma yolunda ilerleyen İstanbul'un, veri çözümleri, fiber optik altyapı, wi-fi gibi ihtiyaçlarını karşılıyor.

**İSBAK:** İBB tarafından, "Akıllı Şehir İstanbul" vizyonunu gerçekleştirmek üzere kurulan İstanbul Bilişim ve Akıllı Kent Teknolojileri A.Ş. (İSBAK), kentin trafik ve sistem mühendisliği ile projelendirme ve uygulama hizmetlerini gerçekleştiriyor. İSBAK yalnızca İstanbul'da değil Türkiye'de 50'den fazla şehirde hizmet ve çözüm sunuyor.

2018'in en akıllı şehri New York. İstanbul 114., Ankara 120. sırada.
Kyn: IESE Cities in Motion Index

#Akıllışehirler
#smartcities
#İstanbul
#PYDergi

**Berrin Benli**
Novusens İnovasyon ve Girişimcilik Enstitüsü Kurucusu

**"Akıllı şehir kavramı sürdürülebilirlik yaklaşımını da içeriyor"**

Türkiye Bilişim Vakfı Başkanı Faruk Eczacıbaşı akıllı şehirleri "Sınırlı kaynaklarını daha etkin, daha verimli kullanmak için bilgi ve iletişim teknolojilerine yatırım yapan, bu yatırımlar sonucunda tasarruf eden, bu tasarrufa sağladığı hizmet ve yaşam kalitesini yükselten, doğada bıraktığı karbon ayak izini azaltan, çevreye ve doğal kaynaklara saygılı, tüm bunları yenilikçi ve sürdürülebilir yöntemlerle yapan şehirler" şeklinde tanımlıyor. Kültür ve sanat faaliyetleriyle vatandaşlarını ve ziyaretçilerini birleştiren ve şehrin süreçlerine dahil eden bir kavram olduğu da unutmamalı. Akıllı Şehir kavramı Sürdürülebilirlik yaklaşımını da içeriyor. Birleşmiş Milletler'in SKH (Sürdürülebilir Kalkınma Hedeleri, UN Sustainable Development Goals-SDG) Raporu'nun 11. hedefinde, akıllı şehirler ve sürdürülebilir şehirler birlikte ele alınıyor.

## Yeni iş fırsatları

Akıllı şehirler, enerji, ulaşım, güvenlik, çevre, sağlık, eğitim, tarım, savunma gibi hemen hemen tüm sektörlerde yeni iş fırsatları yaratıyor. Örneğin, akıllı şehir uygulamaları veri odaklı olduğu için, endüstri 4.0'ın da gelişmesiyle beraber veri analisti, veri mühendisi, veri bilimcisi gibi meslekler gelişti. Nesnelerin interneti de, akıllı şehirlerin omurgasını oluşturduğu için, bu alanda çalışan pek çok girişimciye yeni fırsatlar sağladı ve sağlamaya devam ediyor. Giyilebilir teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, sağlık alanında pek çok girişimci yeni ürünler ve çözümler üretiyor. Paylaşım ekonomisinden örnek vermek gerekirse, konaklama ve araç paylaşımına yönelik hizmet sunan şirketler kurulmuş durumda. Şimdilerde ise, akıllı şehir 4.0 kavramı ile tanıştık. Endüstri 4.0 için gereken becerileri geliştirmek üzere kurgulanan bu yaklaşımla, yeni iş alanları için ihtiyaç duyulan becerilerin desteklenmesi hedefleniyor.

Novusens İnovasyon ve Girişimcilik Enstitüsü olarak, çalıştığımız şehirlerin hem ülkeye hem de dünyaya model olmalarını sağlamak öncelikli hedefimiz. Bu yolda, farklı kurum ve kuruluşlarla, sivil toplum örgütleriyle ve yerel yönetimlerle iş birlikleri yapıyoruz. Bu kapsamda, "Kardeş Şehir"/"İkiz Şehir" kavramını uygulamak ve geliştirmek öncelikli çalışmalarımız arasında.

Enstitümüz, "Akıllı Şehirler" ve "Büyük Veri" konularına odaklı çalışıyor. Bu doğrultuda, 2013 yılında Büyük Veri Enstitüsü'nü, 2014 yılı başında da "Akıllı Şehirler Enstitüsü"nü kurduk. Akıllı Şehirler Enstitüsü kapsamında, şehirlere, akıllı şehirlere dönüşüm yolculuklarında destek hizmetleri sağlıyoruz. Kendimizin geliştirdiği akıllı şehir dönüşüm modelimiz eşliğinde, akıllı şehre dönüşme süreçlerini, şehirlerle birlikte tasarlayıp, başlatıp, aşama aşama uyguluyoruz. Projelerimizi köylereden mega kentlere kadar her boyutta yerleşime uygulayabiliyoruz. Amacımız, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasında etkisi büyük dönüşümler gerçekleştirmek.

## Nesnelerin interneti şehirleri daha pratik hale getirebilir

IoT ile beraber her bir nesne, artık veri toplayabildiğiniz, kolaylıkla kontrol edilebilen, etkileşimleri tanımlanabilen ve aralarında organize olabilen noktalar haline geliyor. Ev aletleri, elektronik cihazlar ve fiziksel cihazların tümü etraflarını algılayabilme kabiliyeti kazanıyor. İhtiyaçlar doğrultusunda insanların temel alarak gereksinimlerini yalnız başlarına birbiriyle iletişim kurarak karşılayabiliyorlar. IoT teknolojilerinin bu getirdiklerinin yanına, yapay zekâ, makine öğrenmesi ve robot teknolojisi alanındaki ilerlemeleri de eklendiğinde, günlük yaşantının yanı sıra akıllı şehirlerde yapılabileceklerin sınırı artık sadece yaratıcı hayal gücüne kalıyor.

Mesut Şen, konuyu şu örneklerle anlatıyor: "Yakın gelecekte şehirleri donatan sensörler, New York'taki pilot uygulamadaki gibi kendi kendini yöneten trafik sistemlerini mümkün kılacak. Akıllı aydınlatma, akıllı park yönetimi gibi kent hayatını kolaylaştıracak çözümleri ise bugünden sağlayabiliyor. Bu teknolojinin sunduğu dönüşüm her alanda kurgulanabiliyor. Bir başka örnek tarımdan. Toprak değerleri, yaprak görüntüleri ve hava durumunu algılayan sensörlerin sağladığı verilerle, tohumdan tüketime, ilaçlama gerekliliklerinden bir tarım ürününün nerede hangi fiyata satılacağına dair bilgilerin anlık takip ediliyor. Otomatik kestirimlerin kullanıldığı yeni bir tarım ekosistemi de bu teknoloji ile hayata geçirilebilecekler arasında yer alıyor. İlk kentlerin oluşturulmasında tarımın ortaya çıkmasının önemli bir etken olduğunu hatırlamakta yarar var.

IoT platformlar bu tip uygulamaların kalbinde yer alıyor. Sahadaki IoT cihazlarının yönetiminden, verilerinin toplanmasına, toplanan büyük verinin anlamlandırılmasından bu verinin uygulamalarca tüketilmesini sağlamaya kadar birçok farklı temel fonksiyona sahip. Bu platformların en önemli özelliği farklı uygulamalar için sahaya yerleştirilmiş nesneleri ve bu nesnelerden gelen verileri standardize ederek ortak bir katmanda buluşturmak, böylece entegre uygulamaların ve yeni nesil servislerin önünü açmak. Bu tip ihtiyaçları karşılamak için, platformların ölçeklenebilir, yüksek bağlantı kapasitelerini destekleyebilir, bunun yanında esnekliğe ve adaptasyona açık olması gerekiyor."

## Akıllı Şehir Yol Haritası

**Akıllı şehirler alanında Türkiye'de yapılan en önemli, somut ve stratejik çalışmalardan biri Vodafone, Deloitte ve Türkiye Bilişim Vakfı iş birliğiyle hayata geçirilen "Akıllı Şehir Yol Haritası" projesi.**

**Türkiye'de gayrisafi yurt içi hasılaya yaklaşık 30 milyar TL katkı sunması amaçlanan bu projede hedef 30 büyükşehir. Şimdiye kadar bu çalışma kapsamında 23 şehir belediyesi ile görüşme yapıldı. Hedefe ulaşılması halinde yüzde 20 enerji tasarrufu ve 104 milyon saat trafik tasarrufu sağlanması bekleniyor. Bununla beraber akıllı şehir alanındaki istihdama da önemli katkılar sunulması öngörülüyor.**

**Bu proje çerçevesinde çok kapsamlı araştırmalar yapılıyor, halkın ve belediyelerin nabzı yoklanıyor. Yapılan kamuoyu araştırmalarının sonuçlarına göre vatandaşlar belediyelerden en çok ulaşım, trafik ve otopark konusunda çözüm bekliyor.**

## Dünyadaki iyi uygulamalardan örnekler

**Temiz enerji ve atıkların geri dönüşümü:** Akıllı Şebeke Sistemleri, Akıllı aydınlatma sistemleri gibi sistemler kullanılıyor.

Japonya'nın başkenti Tokyo'nun bir banliyösünde kurulan eko-kent "karbondioksit salımında "sıfır" düzeyine ulaşmayı başardı. Kentte bütün elektrik tüketimi için yüksek verimli cihazlar kullanıyor. Evlerin ve çevrenin aydınlatmasında LED ampüllerden yararlanılıyor. Hava durumunu algılayan sensörler sayesinde evler gerekli ısıya ulaştırılıyor. Hatta ev aletleri, örneğin çamaşır makineleri bir meteorolojik gelişmelere göre kendiliğinden çalışıyor.

ABD'nin San Francisco kenti, akıllı şebeke sistemini çok iyi kullanıyor; buradaki elektrik ihtiyacı yüzde 41 oranında yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanıyor. Burada da yine LED ampüller devrede. Akıllı şebeke kullanımı sayesinde istihdamda son 10 yılda yüzde 10 artış yaşandı. Bu kentte ayrıca atıklar da akıllı yönetiliyor: Kentteki çöplerin yüzde 80'i geri dönüştürülerek ekonomiye kazandırılıyor. İsveç'in başkenti Stockholm'de kimse olmadığında aydınlatma sistemlerini otomatik olarak kapatan enerji kontrol sistemlerini evlerine ve iş yerlerine yerleştirenlere vergi indirimi sağlanıyor. Kentlerin aydınlatması, elektrik tüketiminde önemli bir yer tutuyor. Netaş verilerine göre, toplam elektrik enerjisi tüketimi içinde aydınlatmanın payı yüzde 20. Bu rakam aydınlatma sistemlerinde ekonomik çözümlerin gerekliliğini açıkça ortaya koyuyor. Aydınlatmada, etkin ışık kaynakları ve verimli armatürlerin kullanılması ve gerektiği yerde, gerektiği zaman, gerektiği kadar aydınlatma yapma yeteneğine sahip olan akıllı aydınlatma sistemlerinin kullanılması ile önemli miktarda enerji tasarrufu sağlamak mümkün.

Türkiye'de toplam elektrik tüketiminin yüzde 2'si olarak gösterilen genel aydınlatma payı içinde yol ve sokak aydınlatmaları ağırlıklı olarak yer alıyor. TÜİK verilerine göre Türkiye'de şehir/sokak/otoyol aydınlatmaları için yaklaşık 3.940 GWh enerji harcanıyor. Bu miktar, 2016 fiyatları ile yıllık 1,3 milyar TL maliyet anlamına geliyor. Sadece LED ampullere geçişle birlikte bu tüketimde yüzde 40'a varan tasarruf sağlanabiliyor.

**Temiz ve sürdürülebilir ulaşım:** Akıllı ulaşım projeleri ile 2025 yılına kadar trafik sıkışıklığının yüzde 15 ila 25 azaltılacağı öngörülüyor. Akıllı park çözümleri ile, nerede hangi alanlarda park yeri mevcut, uygulamalarla görülebiliyor. Akıllı uygulamalarla, anlık kaza bilgisi sürücüye ulaşıyor, rota değiştirebiliyor.

İspanya'nın Barselona kentinde, otobüslerde ve ulaşım yönetiminde yapılan değişiklik ve düzenlemeler sonucunda zamandan ve enerjiden tasarruf ediliyor. Duraklarda varış bilgi sistemi yer alıyor, aktarma bilgileri de yolculara sunuluyor. Otobüsler durağa yaklaşırken trafik ışıkları ise yeşile dönüyor.

Hollanda'nın Amsterdam kentinde "Mobypark" akıllı telefon uygulaması ile özel şahıslara ait boş otopark alanlarının ihtiyacı olanlara kiralanması sağlanıyor. Böylece trafik rahatlıyor ve kentte yeni otopark alanı açılmasına gerek kalmıyor.

**Hava ve su:** Su tüketimi izleme ve dijital geribildirim çözümü ile su tüketimi yüzde 15'e kadar azaltılabiliyor. Gelişmekte olan ülkelerdeki en büyük sorun, su borularındaki yıpranmışlıktan kaynaklanan suyun sızması. Sensor'ler sayesinde, hava kirli-

liğindeki değişimler takip edilerek, akıllı telefonlar aracılığıyla vatandaşlara iletiliyor. Bu sayede solunum problemleri yasayanların, hava kirliliğinden olumsuz etkilenmesinin önüne geçilmiş oluyor. Anlık bildirimlerle hava kirliliğinin negatif etkileri yüzde 2-15 oranında azaltılabiliyor. Örneğin, Pekin, trafik kirliliğinin kaynaklarını çok yakından takip ederek aldığı önlemlerle bir yıldan az bir sürede hava kirliliğini yüzde 20 oranında azalttı.

**Yönetim:** Dijital kanalların artmasıyla, kent yöneticilerine erişim ve sorunların bildirilmesi de kolaylaşıyor. Pek çok kent yönetimi, sosyal medyadaki eleştiri, öneri ve şikâyetleri takip ederek veri topluyor. Vatandaşların geliştirilen projeler hakkında bilgilendirilmesi için yeni mobil uygulamalar geliştiriliyor. Örneğin Paris'te bütçe oluşturulurken kent yönetimleri, proje fikri olanlara çağrıda bulunuyor. Bir başka örnek ise İstanbul'dan. Moovit ve Trafi uygulamaları sayesinde doğru adrese zamanında ulaşmak ya da taksi bulmak mümkün. Bu kolaylıklar trafikte fazladan geçirilen zamanı kısaltarak soruna ufak da olsa çözüm sunuyor.

## Akıllı şehirlerde insan faktörü göz ardı edilmemeli

İnsan faktörü, akıllı şehir kavramının merkezinde yer alıyor. İnsan konforunu, yaşam kalitesini ve şehirlerin sürdürülebilirliğini artırmayı hedefleyen akıllı şehirlerde bilgi teknolojileri de bu amaçlar doğrultusunda kullanılıyor.

Akıllı şehir kavramının da bir evrimleşme süreci bulunduğunu söyleyen Berrin Benli, şu bilgileri paylaşıyor: "Ünlü akıllı şehir araştırmacısı Boyd Cohen'in akıllı şehir evrimleşme modeline göre, akıllı şehir 1.0 teknoloji odaklıyken, akıllı şehir 2.0 modelinde, yerel yönetimlerin sahipliğinde teknolojinin araç olduğu vurgulanıyor ve insan yaşamının kalitesi ve konforunun artırılmasına odaklanılıyor. Akıllı şehir 3.0 modelinde ise, vatandaş katılımı da kavrama dâhil edilmiş, insan odaklılığın önemi bilinci daha da gelişmiş.

Başarılı akıllı şehir örnekleri, akıllı şehir 2.0 ve 3.0 modelini iyi harmanlamış şehirler olarak karşımıza çıkıyor. İstihdam, küresel ölçekte en büyük zorluklardan biri ve tüm dünya bu alanda çözüm üretmeye çalışıyor. Akıllı şehirlerin en büyük faydalarından biri de istihdama olan katkısı. İçinde inovasyon ve girişimciliği barındırdığı için, akıllı şehirler özellikle gençlere daha fazla imkân sunarken, her geçen gün yeni iş ve iş sahalarının gelişimine de doğrudan katkı sağlıyor.

Akıllı şehirlerde, projelerin finansmanından üretimine, yönetiminden sürdürülebilirliğine dek her aşamada insan kaynaklarının bir arada iyi bir ekip çalışması yapması gerekiyor. Aksi halde iyi bir vizyon oluşturmak ve projeleri sürdürülebilir kılmak pek mümkün gözükmüyor. "

İnsan faktörü, akıllı şehir anlayışının tam kalbinde yer alıyor.

#Akıllışehir
#smartcities
#IoT
#PYDergi

**Arzu Tekir**
Urbanarba Akıllı Kent Pazarlama ve İletişim Kurucu Ortağı, Strateji ve İş Geliştirme Direktörü, Sürdürülebilirlik Lideri

**"Akıllı şehirlerin geleceği insan kaynaklarına ve entelektüel sermayeye bağlı"**

İnsanı merkezine alan akıllı şehirlerin geleceğinin büyük ölçüde insan kaynaklarına ve entellektüel sermayeye bağlı olduğunu söyleyebilirim. Yeni istihdam alanlarının geliştirilmesi, akıllı şehirlerin en önemli kazanımlarından biri. Geleceğin mesleklerine bakacak olursak, veri analizi, programlama ve bilişim uzmanlarının giderek artan bir taleple karşılaşacağını söyleyebiliriz. Çünkü bilgi teknolojileri altyapısı, akıllı şehirlerin omurgasını oluşturuyor. Yeni gelişen teknolojileri hızlıca öğrenme ve adapte olma becerisine sahip olan insanların öne çıkacağını şimdiden görebiliyoruz.

Güvenlik en öncelikli konulardan biri haline gelecek. Akıllı yönetişim (smart governance) anlayışı ve akıllı şehir teknolojileri ile oluşturulan verinin nasıl kullanılacağı, veriye kimin sahip olacağı, veri satışından gelir elde edilip edilmeyeceği ve yöntemin nasıl olması gerektiği en önemli konulardan biri olarak hala tartışılıyor. Henüz ülke gündemimize girmiş değil ama dünyada otonom araçların araç paylaşımı modelinde, prensiplerin neler olması gerektiği tartışılmaya başlandı.

Gelecekte yepyeni, sıfırdan kurulmuş akıllı şehir haberlerini takip edeceğiz. Bill Gates'in 80 milyon dolar yatırımla Arizona'da akıllı şehir kuracağı haberi dijital dünyada epey ses getirdi. 80 bin konut projesi, ticari bölge ve okulların da inşa edileceği şehir otonom araçlar (Arizona otonom araçların testlerine izin veriyor), otonom lojistik merkezleri, yüksek hızlı internet, üretim ve dağıtımda teknoloji kullanımının yoğun olduğu bir akıllı şehir planlanıyor. Arizona'nın kentsel planlama ve gelişmede güneş enerjisi, elektrik dağıtım sistemleri, otonom araçların testi, yüksek hızlı internet ve veri merkezleri ile Amerika'da öncü olması sebebiyle seçildiği açıklandı.

## Neom şehrine 500 milyar dolar harcanacak

2017 Kasım'ında ise yeni bir mega şehrin inşa edileceği haberlerdeydi: Neom. Suudi veliaht prensi Mohamad bin Salman, 500 milyar dolar yatırımla, kuracağı mega akıllı şehirle krallığın ekonomisini yeniden şekillendireceklerini yatırımcılara anlatmıştı. Asıl hedefi petrole bağımlı ekonomiye alternatif bir kanal oluşturmak. Neom 2025'e kadar teknolojide öncü kentsel gelişim, uygulama odaklı şehir, devlet yönetiminde gerçeklesen petrol satışından ayrılacak kaynak ve başka yatırımcılarla iş birliği yapılacak, suni zekâ ve şeylerin interneti ile uyumlu olacak. Hatta e-ticaret Amazon ve Ali Baba ile satış noktaları oluşturmaları konusunda görüşmelere başlandığı da haberlerde yer aldı.

Melbourne'da Elon Musk'in Tesla Town'ı gelişiyor. 2 bin 500 konutlu banliyöde, çatılarda solar ve elektrik şarj istasyonları, enerji verimli aydınlatma sistemleri ve enerji depolama sistemleri kullanılacak. Projenin geliştirildiği Yarra Bend mahallesinin tüm enerjisi Tesla sistemiyle sağlanacak. Sadece teknoloji odaklı planlamanın ötesinde, ulaşımda kuzey ülkelerindeki yapıya benzer bisiklet yolları, toplu ulaşım, büyük yeşil alanlar ve parklar tasarlanıyor. Otobüs duraklarına ve metro istasyonuna ulaşımın yürüyüş mesafesinde olması planlanıyor. Bu mahallede yasamak için satılacak evlerin fiyatı da yaklaşık 2 milyon dolar olacak.

## İş yapma biçimleri değişiyor

İletişimciler, yetenekli uzmanlar, analistler bir araya gelerek multidisipliner bir yaklaşımla projeleri üretip devam ettirerek farklı iş birlikleri ortaya koyuyorlar. Bu nedenle gelecekte akıllı iş birliklerinden de sıkça söz edilmesi bekleniyor. İş yapma biçimleri de bu süreçte değişime uğruyor. Örneğin teknoloji şirketi Uber, elektrikli istasyonsuz bisiklet paylaşım sistemi Jump ile iş birliği yaptı ve yakın zaman önce şirketi satın aldı. San Francisco'da yerel yönetimle yaptıkları iş birliği ile tek uygulama üzerinden toplu taşıma imkânı oluşturuldu. Bu kapsamda, bisiklet paylaşımı ve Uber kullanımına imkân verecek çözüm San Franciscolulara sunuldu. Burada yerel yönetim, Jump ve Berkeley Üniversitesi öncelikle bir pilot çalışma yaptı ve veri analizi ile talebi inceledi. Benzer örnekler artarak devam edecek.

**Urbanarba Akıllı Kent Pazarlama ve İletişim Kurucu Ortağı Arzu Tekir** insanların trafikten hava durumuna dek daha çok veriyi kullanmak zorunda kalacaklarına vurgu yaparak veri bilimcilerin sayısının ihtiyaç nedeniyle artacağını ve şehirlerdeki yaşam kalitesini iyileştirme konusunda önemli rol oynayacaklarını ifade ediyor. Tekir'in öngörülerine göre siber güvenlik uzmanları, haberleşme mühendisleri, sanal gerçeklik uzmanları, robot bilimciler ve daha birçok yeni uzmanlar şehirlerde yaşam kalitesini iyileştirecek ve böylece yeni gelir kaynakları oluşturacaklar. Özellikle sanal gerçeklik uzmanları, akıllı

kent yönetiminde acil durum ve felaket senaryoları gibi alanlarda ihtiyaç duyulan yeni bir meslek grubu olarak dikkat çekecek. Otonom araçların sürücüleri, otonom araçların verilerini analiz eden uzmanların sayısında da artış olacak. Akıllı şehir projelerinin yönetimini üstlenen Chief Information Officer'lar (CIO) ve istihdam, iş olanakları, yaşanabilirlik ölçütleriyle şehirlerarası rekabette önemli rol oynayan Chief Marketing Officer (CMO) ve Chief Branding Officer (CBO) gibi unvanlar daha da önem kazanacak.

Şehirlerin akıllanması performans yönetimini de doğrudan etkiliyor. Örneğin trafik sebebiyle yaşanan enerji ve zaman kaybını en aza indirmek için uzaktan çalışma; trafiğin yoğun olduğu saatlerden önce ya da sonra iş yerinden ayrılma gibi esnek çalışma saatleri oluşturulması en çok başvurulan yöntemler.

## Geleceğin akıllı şehirleri sayesinde...

- Yeni istihdam olanakları ortaya çıkacak.
- Şehirler arası rekabette önemli rol oynayan Chief Marketing Officer (CMO) ve Chief Branding Officer (CBO) gibi unvanlar büyük önem kazanacak.
- Mobil uygulamalar günlük hayatta daha fazla yer tutacak ve hayatı kolaylaştıracak.
- Yerel yönetimler özel kuruluşlarla farklı iş birlikleri yaparak yeni yönetim modelleri geliştirecekler.
- Paylaşım ekonomisi daha öne çıkacak.

**Mesut Şen**
Netaş İş Geliştirme Direktörü

### "5G iletişim bize önemli imkanlar sağlayacak"

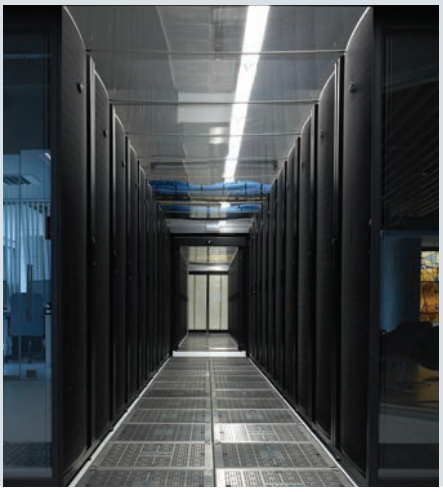
Akıllı şehirler yeni nesil teknolojilerin tamamının entegre olduğu bir yapı. Netaş olarak, 5G'den nesnelerin internetine, afet yönetiminden aydınlatmaya dek pek çok alanda önemli çalışmalar yapıyoruz.

Akıllı şehir uygulamaları, yeni nesil teknoloji çözümlerinin şehir yönetimi akışına ve uygulamalarına en yüksek düzeyde entegre edilmesini kapsıyor. Dolayısıyla bu geniş ölçekli entegrasyon, çeşitli alanlarda önemli yatırım gerekliliğini de beraberinde getiriyor. Bunlardan ilki, akıllı şehre gereken güçlü altyapıyı sağlayacak olan bağlanırlık (connectivity) yatırımları. Telekomünikasyon dünyasının seferber olarak hazırlığını yaptığı 5G iletişim bize önemli imkânlar sağlayacak. Veri iletiminde hız ve kapasitenin devrimsel ölçekte artarak, uzaktan ameliyatlar, sürücüsüz otomobiller gibi bir zamanlar bilim kurgunun konusu olan gelişmeler 5G ile birlikte hayatımıza girmek üzere. 5G teknolojisi 4G'ye göre 1000 kat hızla saniyede 10GB veri iletimine olanak tanırken, veri iletimindeki gecikmenin ise sadece 1 milisaniyeye gerilemesi bekleniyor. Bu hızı anlamak için insanın göz kırpmasının 200-300 milisaniye aldığını düşünmek yeterli.

Akıllı şehirlerden bahsederken nesnelerin internetindeki gelişmeleri de ele almak gerekiyor. Geleceğin IoT ağlarını genişletecek asıl dönüşüm, zaten kullandığımız elektronik cihazlara IoT sensörlerin entegrasyonu ile hız kazanacak.

Önümüzdeki sadece iki yıl içinde IoT sensörlerinin elektronik cihazların yüzde 95'ine entegre edileceğinin beklendiği göz önüne alınırsa, elektronik alanında yeni istihdamın ortaya çıkacağını söylemek yanlış olmaz. Sensörler ve bu sensörlerin ürettiği büyük veri, buna ek olarak bu veriyi hızla iletmemizi sağlayan 5G teknolojisi işin sadece ilk kısmı. Bu verilerin saklanması için bulut bilişim, verinin güvenliği için ise siber güvenlik yaklaşımları ve uygulamaları aynı hızla önem kazanıyor. Dahası, nasıl insanın görmesi, koklaması veya dokunması, sadece çevresini anlamasına yardımcı bilgiyi sağlayarak karar alma imkânı sunduğu ölçüde değerliyse, esas mesele de oluşan Büyük Veri'nin anlamlandırılmasını sağlayan Büyük Veri analitiği ve bu analizi daha kolayca yapmamızı sağlayan ve çıktılarını hayata geçirebileceğimiz araçları sunan makine öğrenmesi ve yapay zekâ gelişiminde.

Bu bir süreç. Dolayısıyla bu teknolojileri ve standartlarını oluşturacağımız bilişim ekosistemini zenginleştirmeye, bu ekosistemini kuracak uzman ve araştırmacıları yetiştirmeye, üretilen projeleri hayata geçirmek için finansmana, tüm bunların kararlarını almak için de üniversiteler, STK'lar, kamu kuruluşları ve tüm sektörleriyle özel sektörün bir araya gelmesi gerekiyor.



# "Hata yapılmasından korkulmayan bir çalışma anlayışı başarıyı getirir"

Çocukken itfaiyeci olmak istemiş, tıp okumuş, tıp okurken mimarlık bölümünü de kazanmış ama iş hayatında ilaç sektörünü seçmiş... Abdi İbrahim CEO'su Süha Taşpolatoğlu, yaklaşık 30 yıldır ilaç sektörünün liderleri arasında yer alıyor. 2001'de çalışmaya başlayıp 2009'da ayrıldığı Abdi İbrahim'e, 4 yıl aradan sonra 2013'te dönmüş. Şirketini, "Vizyoner, çabuk karar ve risk alabilme becerisine sahip cesur bir firma" olarak tanımlıyor. Taşpolatoğlu; liderlik vizyonunu, işveren markası ile yetenek yönetimi çalışmalarını ve kariyer öyküsünü anlattı.

**Nerelisiniz? Aileniz hakkında bilgi verir misiniz?**

1961'de Adana'da doğdum. Evliyim ve iki çocuk babasıyım.

**Hangi okullarda okudunuz? Nasıl bir öğrenciydiniz?**

Ankara Atatürk Anadolu Lisesi'nden sonra eğitimime Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde devam ettim. Genel olarak başarılı bir öğrenciydim.

**Çocukken ne olmak istiyordunuz?**

Çocukluk hayalim itfaiyeci olmaktı. İtfaiyeciler çocukluk kahramanımdı. Kıyafetleri, teçhizatları ilgimi çekiyordu ama en mühimi karmaşık ve tehlikeli anlarda insanların umudu olmalarından, koruyucuları olmalarından çok etkileniyordum.

> "Üniversite seçimimi tesadüfler ve konjonktür belirledi"

**Bir röportajınızda üniversiteden sonra doktor olmayacağınızı bildiğinizi söylemişsiniz. Neden?**

Esasında hayatta ne yapmak istediğinizi tespit etmek kadar çok geç olmadan ne yapmak istemediğinizi keşfetmek de önemli diye düşünüyorum. Ben bunu biraz deneme yanılma yoluyla da olsa profesyonel hayatımın başında başardığım için kendimi şanslı hissediyorum. Üniversite seçimimi tesadüfler ve konjonktür belirledi. Memur şehrinde yetişmiş biri için o dönem tıp çok popüler bir meslekti. Ailemde mühendis ve mimarlar ağırlıktaydı. Bu mesleklere karşı doğal bir yakınlığım vardı ama biraz da tesadüfler sonucu tıbbı seçtim. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde ilk yılı tamamladım lakin diğer tarafa ilgim de bitmemişti; kaydımı dondurdum, bir kez daha sınava girdim ve bu kez ODTÜ Mimarlık Bölümü'nü kazandım. Fakat Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne devam ettim. Tıp okumayı tercih etmem, biraz tereddütle olsa da öğrenimime bu disiplinde devam etmem doktorluğu meslek olarak seçme sonucunu doğurmadı ama kendimi daha yakından tanıma imkanı verdi bana. Doktorluğu bir meslek olarak icra etmeyeceğimi biliyordum yine de zorunlu hizmetimi tamamladım. Tüm doktorluk deneyimim askerlik döneminde ve sonra da Adana'nın bir köyünde geçirdiğim, bugün hala hayatım için büyük kazanım olarak gördüğüm o dönemlere aittir.

**İlaç sektöründe çalışmaya nasıl başladınız? Abdi İbrahim'e girişiniz nasıl oldu?**

Üniversiteden bir arkadaşım bir ilaç şirketinde çalışmaya başlamıştı, benim de görüşmeye davet edilmemi sağladı. O görüşmeyle ilaç sektöründeki kariyerim başlamış oldu. 1990-2001 yılları arasında ilaç sektörünün önde gelen ulusal ve uluslararası şirketlerinde satış ve pazarlama bölümlerinde üst düzey sorumluluk üstlendim; 2001-2009 arasında Abdi İbrahim'de satış ve pazarlama alanında önce direktör sonra genel müdür olarak görev aldım. 2009-2013 arasında Roche Türkiye Genel Müdürlüğü görevinde bulundum. 3 Haziran 2013 itibariyle de yeniden Abdi İbrahim'e döndüm. Şu anda bu görevimi sürdürüyorum.

> "Büyük düşünüp, büyük hedeflere koşuyoruz"

**Roche'tan Abdi İbrahim'e neden döndünüz? Abdi İbrahim'in global oyunca olma hedefinde neredesiniz?**

İlaç sektöründe çok uluslu şirket deneyimi ile yüzde yüz yerli, üstelik asırlık geçmişi olan bir şirkette çalışmanın farklı kazanımları var. Dünyanın büyük ilaç şirketlerinin ülke ofislerini yönetmek size sunulan çerçevenin içinde müthiş bir deneyime tanıklık etmeniz anlamına gelir, ancak o çerçevenin dışına çıkamazsınız. Çünkü sınırlar, başarı yolları, yeni adımlar kararlaştırılmıştır ve sizden temelde iyi bir uygulayıcı olmanız beklenir. Oysa Abdi İbrahim özeline baktığınızda üst düzey bir yöneticinin önünde adeta bir vaha vardır. Bu vahayı girişimci bir ruhla, kendini 106 yıldır bu işe adamış sermayedarlarla birlikte işlemek için sonsuz bir fırsatlar denizi serilir önünüzde. Benim yaşadığım da tamamen budur aslında... Abdi İbrahim son derece vizyoner, çabuk karar ve risk alabilme becerisine sahip cesur bir firma. Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından biri. Abdi İbrahim'de büyük düşünüp, büyük hedeflere koşma alışkanlığına sahibiz. Yüzde 100 yerli sermayeli bir şirket olarak 16 yıldır sektörün lideriyiz. Ülkemize yeni ve çok önemli yatırımlar kattık, katmaya da devam ediyoruz. Uluslararası pazarlara da çok önem veriyoruz. Cezayir

ve Kazakistan'da fabrikalar kurduk. Türkiye dışında 12 ülkede kendi yapılanmamız ile faaliyet gösteriyoruz ve ürünlerimizi Avrupa Birliği ülkelerinden Kanada'ya, Kuzey Afrika'dan Asya'ya geniş bir coğrafyada 50'den fazla ülkeye ihraç ediyoruz.

Abdi İbrahim'in kuşaklar boyunca hedefi hiç değişmemiş; dokunduğu hayatları iyileştirmek için çok çalışmak ve hep daha iyisini gerçekleştirmek... Ben de böyle bir yapının içinde olmaktan son derece mutlu ve gururluyum.

**Çalışan sayınız, kadın-erkek oranı ve turnover (eleman dönüşümü) oranınız nedir?**

Abdi İbrahim'in yurt dışı pazarlar dahil şu an 4 bin çalışanı bulunuyor. Abdi İbrahim'de kadın çalışanlarımız, toplam çalışanlarımızın yüzde 34'ünü oluşturuyor. Sektörümüze kadınların büyük ilgisinin olduğunu gözlemliyoruz. Biz de hem çalışan hem de yönetici seviyesinde kadın istihdamına çok önem veriyor, tüm iş süreçlerimizde eşitlikçi politikalarla hareket ediyoruz. 2018'den bugüne kadar istifada yüzde 5, toplam çıkışta yüzde 8 oranında turnover söz konusu. Bunlar sektör ortalamasında seyreden oranlar.

**Süha Taşpolatoğlu**
"Liderlik, bireylere hedefleri benimsetip, mevcut gücü, kaynakları ve bilgiyi birleştirerek sinerji yaratmaktır."

#Liderlik
#Yönetim
#İK
#CEO
#PYDergi

## Bağlılık ve marka elçiliği

### Yetenekleri çekmek için ne tür işveren markası uygulamaları gerçekleştiriyorsunuz?

İşveren markasına bakışımızın temelinde iki önemli motivasyon yer alıyor. Birincisi bizimle birlikte çalışan, işimize değer katan arkadaşlarımızın bizimle çalışmaya devam etmesi yani çalışan bağlılığını sağlamak. İkinci bir nokta ise çalışanlarımızın birer marka elçisi gibi içeride yaşadıkları memnuniyeti dışarıya taşımaları, böylelikle marka algımıza değer katmaları. Bunun doğal neticesi şirketimizin mevcut adaylar, yetenekler için cazibesini her geçen gün daha da artırması. Biliyoruz ki dünyada işveren markasını iyi yöneten şirketler aynı zamanda çalışan performansında çok iyi sonuçlar elde ediyor, bunu ortaya koyan pek çok veri var. Burada en önemli araçlardan biri iletişim. Bir işi iyi yapmak yetmiyor, onu içeride ve dışarıda iyi anlatmak da çok önemli. Bizim son yıllarda yürüttüğümüz işveren markası çalışmaları, bu çalışmaların çıktıları üzerinden hayata geçirdiğimiz uygulamalar. Bu uygulamalar iletişimi kuvvetlendirmemize büyük katkı yaptı. Bu da Abdi İbrahim'in yeni yetenekleri şirkete çekme gücünü artıran bir sonuç doğurdu. İşveren markası çalışmaları kapsamında pek çok uygulamayı hayata geçirdik. Web sitemizde "Hayatı İyileştirenler" bölümünü oluşturduk. Buradaki temel hedefimiz çalışanlarımız ve tüm paydaşlarımız için yarattığımız değerle ilgili farkındalığı artırmaktı. Tüm iş ilanlarımızı kurumsal imajımızla uyumlu hale getirdik. "Anlatsın.com" uygulamasına en fazla çalışan temsili ile katılan firmalardan biriyiz. Abdi İbrahim markasına hizmet eden çalışanlarımızın videolar aracılığıyla kendi uzmanlık alanlarının inceliklerini, yaptıkları işleri iç ve dış paydaşlara aktarmalarını teşvik ettik. Toplu işe alım süreçlerimizde görüşmeye gelen adayların Abdi İbrahim'de olmanın nasıl bir deneyim olduğunu sanal gerçeklik ile yaşayabilmeleri için 360 Derece Sanal Video Turu uygulamasını yarattık. Böylece adaylar hem fabrika hem genel merkez görüntüleriyle Abdi İbrahim'in çalışma ortamını sanal dünyada deneyimleme imkanı buldular. Görüşmeye gelen her adaya içinde Abdi İbrahim'de yaşamla ilgili bilgiler bulunan broşürlerimizin de yer aldığı kitleri vermeye devam ediyoruz. Yeni mezun ve mezun olacak yeteneklere ulaşmak için "İksir Genç Yetenek Programı", Tıbbi Tanıtım Temsilcisi işe alımı için "İyileştiren Yüzler", üretim elemanı işe alımı için "İyileştirmek Emek İster" adlı programlarımızı geliştirerek uygulamaya devam ediyoruz.

### Üniversitelere dönük neler yapıyorsunuz?

Üniversiteli öğrenciler için kampüs etkinlikleri düzenliyoruz. 2017 ve 2018'de 10'dan fazla üniversitede 25 oturumda 30 konuşmacı ile 5 binin üzerinde öğrenci ile buluştuk ve 6 vaka çalışması gerçekleştirdik. Bahçeşehir Üniversitesi'nde "Abdi İbrahim Derste" projesi ile Markalı Ders Projesi gerçekleştiriyoruz. İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi öğrencilerine yönelik Eczacılık Sertifika Programı sunuyoruz. Programın sonunda, İnsan Kaynakları yöneticilerimizle gerçekleştirdiğimiz değerlendirme merkezi ve vaka çalışmasında başarılı olan öğrencilere uzun dönem staj hakkı sunuyoruz. Benzer şekilde Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi öğrencilerine de vereceğimiz dersler ile sektörde eczacı olarak çalışmayı tanıtmayı amaçlıyoruz.

## "En önemlisi hayata ve işe pozitif bakmak"

### Kimlerle çalışamazsınız?

Kimlerle çalışamayacağımdan ziyade kimlerle çalışmayı tercih ettiğimden bahsedeyim. Abdi İbrahim olarak çalışma arkadaşlarımızı seçerken birlikte geleceğe yürüyebileceğimiz, değerlerimizi paylaşacak, global bakış açısıyla firmayı geleceğe taşıyacak yüksek potansiyelli arkadaşlarımıza öncelik veriyoruz. Değişime açık olan ve yenilikleri takip eden, ulaşılabilir hedefleri olan, iyi ilişkiler kurabilen, takımın parçası olma konusunda istekli ve başarılı, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, hobileri olan, iş ve özel yaşantı dengesini kurmuş arkadaşlarla çalışmaktan her zaman keyif alırım ve onlarla uyum içinde çalışırım. Ama "Bana tek bir şey söyleyin" derseniz, bütün bunlardan daha önemlisinin hayata ve işe pozitif bakmak olduğunu söylerim.

## "Herkesin fikrinden öğrenilecek bir şey var"

### Bir lider olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Liderlik, bireyleri ortak hedeflere yöneltmek, hedefleri benimsetmek, bireyler arası iletişimi sağlamak, var olan güçleri, kaynakları ve bilgileri bir araya toplayıp sinerji yaratmaktır. Vizyon sahibi olmak, hedef belirleyebilmek, adil, dürüst ve güvenilir olmak, iyi bir dinleyici olmak, samimi ve olumlu davranmak, şeffaf iletişim kurabilmek, esnek ve çevik olmak ve bu şekilde karar verebilmek, duygularını kontrol edebilmek, iyi bir takım oyuncusu olmak, insanları olumlu deneyimlerle şaşırtabilmek, heyecanını aktarabilmek, bilgi sahibi ve tutkulu olmak liderliğin bana göre en önemli özellikleridir. Bana gelince... İnsanın kendisini tarif etmesi çok kolay değildir ama her koşulda sakin kalmayı başarabilen ve analiz gücü yüksek bir lider olduğumu düşünüyorum. İnsanlara ve fikirlere değer veririm. İnsanların fikirlerini ortaya koymasını ve fikirlerin tartışıldığı ortamların yaratılmasını severim. Çünkü herkesin fikrinden öğrenilecek bir şey olduğuna inanırım. Ayrıca hata yapılmasından korkulmayan bir çalışma anlayışının başarıyı getireceğine dair çok net bir inancım var. Birbirimizin fikrine saygı duyarak öğrenen, uygulayan ve her zaman daha iyiye ulaşmaya çalışan bir organizasyon oluşturmak hedefiyle çalışırım.

## "Gençliğimde sevdiğim plakları biriktiriyorum"

### Hobiniz var mı?

Öncelikle sıkı bir Beşiktaş taraftarıyım ve iyi bir spor izleyicisiyim. Kitap okumayı ve müzik dinlemeyi çok seviyorum. Daha çok caz müzik dinliyorum. Bir süredir plak merakım başladı. Yeni bir pikap aldım, bilhassa gençliğimde sevdiğim plakları biriktiriyorum. İş yoğunluğumdan dolayı bir hobim maalesef yok. Bir ara bağlama çalmak istedim ama derse devam edemedim.

### İş-özel hayat dengenizi nasıl kuruyorsunuz?

İş-özel hayat anlamında özel bir planlama anlayışım yok. Bazı günler normalden daha fazla çalışıyorum, bazı günler dengeyi yakalıyorum. Bütüne bakıldığında temel olan; insanın kendisini mutlu edecek şeylere vakit ayırmayı başarabilmesi. Bu bakış açısı ile kendime, eşime ve çocuklarıma mutlaka zaman ayırmaya çalışıyorum. Özel hayattaki mutluluk ve huzurun iş hayatına da olumlu etkisi olduğunu düşünüyorum. Arkadaşları da unutmamak lazım... İyi dostlar biriktirmek iş ve özel yaşamınızda mutluluğun önemli bir parçasıdır.

# Yeni kuşaklar, iş dünyasının ezberlerini bozuyor

Dinamo Danışmanlık Kurucu Ortağı ve Universum Orta Doğu Direktörü Evrim Kuran, kuşak karması kavramından Z kuşağının beklentilerine dek pek çok konuda öngörü, fikir ve araştırmalarını paylaştı. Türkiye'nin ilk ve alanında öncü kuşak araştırmacısı Kuran, "kuşak çatışması" tabirinin lügatimizden çıkarılmasını ve yerine uzlaşmacı bir söylemin getirilmesini öneriyor.

bugün: yarın, gelecek...
PERYÖN
26. İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ
1-2 Kasım 2018
Lütfi Kırdar, İstanbul

Evrim Kuran, "Bugün, Yarın, Gelecek" temasıyla gerçekleştirilecek PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi'nin konuşmacılarından biri.

Kuran, KONDA Genel Müdürü Bekir Ağırdır ile "Yeni Kuşaklar ve Yeni İnsan Kaynakları Politikaları" hakkında bir sahne sohbeti yapacak.

Ayrıntılar için **www.peryonkongre.com** sitesini ziyaret edebilirsiniz.

**"Yeni kuşaklardan" Y kuşağı ne istiyor? İstediğini alabiliyor mu? Sizce iş dünyası Y kuşağını tanıyabildi mi?**

Y kuşağının en büyüğü artık 30'lu yaşların sonuna yaklaşıyor; bu kuşak uzun zamandır iş dünyasında. Türkiye'de ve dünyada son 20 yıldır bu kuşak üzerine çok söz söylendi, çok çalışma yapıldı. Y kuşağı iş yaşamına daha fazla deneyim odaklılık talebi ile geldi. Uzun zamandır sadece sonuçlara odaklanan, performansı sadece sonuçlarla ölçen bir iş ortamı bu kuşak sayesinde deneyim tasarımı ve çalışma veya tüketme süreçlerini iyileştirme üzerinde kafa yormaya başladı. Sanırım artık iş dünyası bu kuşağı tanıdı.

**Z kuşağı neler talep edecek? Z kuşağını ve iş dünyasını gelecekte neler bekliyor?**

Z kuşağı henüz yetişkin değil. Araştırmalarla kanıtlanmış davranış kalıpları ortaya koymak için zamana ihtiyacımız var. Kendi içeriklerini yaratma fırsatı isteyen ve bu sebeple artık sunduklarımızın tüketicisi değil türeticisi olmayı talep eden yeni bir kuşak yetişiyor diyebiliriz. Z kuşağı, Y kuşağının araladığı kapılardan girecek olan şanslı bir kuşak. Y ve Z kuşaklarının dev bir küresel köyün dijital vatandaşları olmak gibi ortak özellikleri var elbette... Ama Z kuşağı, hayatı ele alış biçimi, yaşam tarzı gibi belirgin farklılıklarla geliyor. Daha sade, daha sakin, daha net bir kuşak bekliyorum.

Y kuşağı döneminin "tüketici merkezliliği"nden sonra şimdi Z kuşağı ile "bağlam merkezli" dönemin başladığı ortada. Bağlam merkezlilik eğitimden iş yaşamına varan süreçlerde hayatı nasıl etkileyecek? Fikrimce, müdürler, öğretmenler, fikir liderleri, markalar, şirketler vb. sahnedeki bilge kişilik olmaktan vazgeçmek ve "kolaylaştırıcı" bir rehber olma kimliği kazanmak zorunda kalacaklar. Bağlamı iyileştirme rolü olan birer "küratör" olmayı seçmek durumunda olacaklar. Bir başka deyişle, 19. yüzyılın reaktifliği, 20. yüzyılın proaktifliği, 21. yüzyılın bu döneminde yerini "koaktif "liğe bırakacak. Yani eğitimden tüketime, üretimden iletişime her süreçte hegemonyanın ezberleri bozulacak ve fark yaratmaya değil de birlikte değer yaratmaya odaklanılacak. Z kuşağının ergin bireyler haline geleceği yakın gelecekte, sadeleşme, sürdürülebilirlik, girişimcilik ve sivil toplum inisiyatiflerinin değer kazanacağını, doğa dostu ürünler, barışçıl bir dil ve yaratıcı zekânın her zamankinden daha kıymetli olacağını düşünüyorum.

"İşverenler yalnızca maksimum performansa odaklanmamalı, çalışanlar için anlamlı bir iş ve keyifli bir deneyim oluşturabilmeliler."

**Yeni kuşak çalışanlardan maksimum performans alabilmeleri için işverenlere, kendilerini kariyerlerinde geliştirmeleri için yeni kuşaklara neler tavsiye ediyorsunuz?**

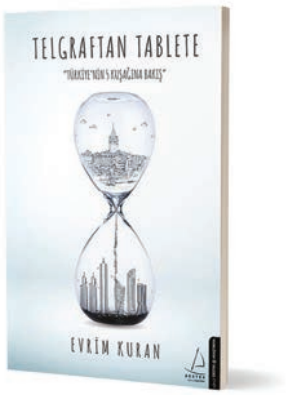
İşverenlere tek odaklarının maksimum performans almak olmamasını tavsiye ediyorum. Yeni kuşak için anlamlı bir iş, sahici ilişkiler ve keyifli bir çalışma deneyimi inşa etmelerinde fayda var.

Yeni kuşak çalışanlara veya adaylara tavsiyem ise artık üniversite diplomasının, etkin ve anlamlı bir kariyer yaşamı için yeterli olmadığını hatırlamaları. Belirsizliklerle örülü bu çağda artık sadece teknik beceriler değil sosyal ve duygusal yetkinlikler de gerekiyor. Dünya Ekonomik Forumu 2016 yılında Davos'ta gerçekleşen Mesleklerin Geleceği forumunda 2020 yetkinliklerini açıkladığında gelecek on yılda en önemli 10 yetkinlik halini alacak kavramlar arasında birisi özellikle dikkat çekiciydi: Bilişsel esneklik. Bilişsel esneklik aynı anda birkaç sorunu ele alabilme becerisini ifade ediyor. Kanımca bu yetkinlik bugünün gençlerinin geliştirmesi gereken en önemli kas.

Yeni çağ, "ben oldum" diyenlerin diplomaları ile övünenlerin çağı olmayacak. Eski bilgilerini sürekli yenileyen, işe yaramaz bilgilerden çabuk kurtulanların avantajlı olduğu böylesi bir dönemde, teknik beceriler tek başına yeterli değil. Öğrencilerin para kazanmak önceliği ile değil, sosyal becerilerini ve en önemli psikolojik sermaye olduğuna inandığım yılmazlıklarını (resilience) geliştirmeleri için mutlaka yarı zamanlı işler, toplumsal projeler ve benzeri alanlarda çalışmaları gerektiğine inanıyorum. İş yaşamının esnek, meraklı, sorun çözebilen, dayanıklı bireylere ihtiyaç duyduğunu hatırlayıp, belgeler biriktirmeyi değil, sürekli ve çeşitli beceriler öğrenmeyi hayatının merkezine koyanların üniversitede de iş yaşamına adım attıklarında da mutlu olacaklarını düşünüyorum.

### "Telgraftan Tablete: Türkiye'nin Beş Kuşağı" adlı kitabınızda kuşak sorununa nasıl baktınız?

Telgraftan Tablete'de Türkiye'nin yaşayan beş kuşağını, pek çok alan araştırmasının yanı sıra kişisel hikâyelerim üzerinden de anlatmaya çalıştım. Kuşak meselesine bir de buradan bakarak, ninelerimizi ve dedelerimizi anlayacağımızı, kızlarımızla ve oğullarımızla anlaşacağımızı düşündüm. Çünkü sevmek anlamaktır. Telgraftan Tablete'de jenerasyon sistem teorisini ve Türkiye'nin yaşayan beş kuşağını dedem Ali ile başlayan oğlum Ali'ye kadar devam eden aile hikayelerimle harmanlayarak anlattım. Böylece kitabı okuyanların da kendi hikayelerine giderek kuşakları daha kolay çözümleyeceklerini umut ediyorum.




"Toplumumuzda statü sembollerine takılmadan ortak değer üretmek kolay değil ama mümkün. Bunun için geçmişte işe yaramış ama bugün geçerliliğini yitiren tüm fikir ve araçlardan kurtulmak gerekiyor."

### İş yaşamında "kuşak karması" nedir? Farklı kuşaklardan insanların bir arada çalışmasının yararları nelerdir? Bu ortamda kuşak çatışmalarını engellemek için neler yapılabilir?

Türkiye'de şimdilik üç kuşak bir arada çalışıyor ve pek yakında dördüncüsü de sisteme girmeye hazırlanıyor. Farklılık zenginliktir. Her alanda olduğu gibi, kuşaklar söz konusu olduğunda da bu zenginlikten fayda yaratabilirsiniz ama bugün için anlamlı olabilecek ortak akla, dünün farklı deneyimlerinden gelen insanların duygularını katmanız şart. Ben kuşak ve çatışma sözcüklerini yan yana getirmeme taraftarıyım. Kuşak çatışması diye diye kuşaklara çatışmaktan başka opsiyon bırakmadık gibime geliyor. Halbuki dili değiştirirsek dünya değişir. Kuşaklar söz konusu olduğunda toplum olarak bir gelişim alanımız olduğu muhakkak. Kuşaklar birbirlerine kendi ideolojik kulelerinden bakıyor. Bir nesli anlamak için, hayata ideolojik kulelerimizden değil, o kuşağın gerçeklerinden bakmalıyız. Benim bu yaşamda kendime biçtiğim görev de kendi neslinden olmayanları hızlıca yargılayanları o gerçeklerle buluşturmak. Çünkü gerçekleri söylemek dostluktandır.

### Sizce Türkiye'de kuşaklar birbirini yeterince anlayabiliyor mu?

Her yeni nesil, hayatın iktidarında olan orta yaşlı nesilde gördüklerini düzeltmeye ya da telafi etmeye çalışır. Ait olduğunuz nesil, size şekil veren neslin bir benzeri değildir; size şekil veren nesle şekil veren neslin bir benzeridir. Bir kuşağı anlamak, bu sebeple çok kolay olmayabilir; ama samimi bir çabayla mümkün olabilir. Bir ülkede kuşakların birbirini anlayabilmesi için ön şart, o ülkenin çocuklarını ve gençlerini sevmesidir bence. Bu konuda karnemiz çok iyi değil; gidilecek yolumuz var.

### Uzlaşmak, "birlikte yapmak" kültürünü geliştirmek için neler yapılabilir?

Öncelikle şunu kabul etmemiz gerekiyor. Türkiye kültürel kodları itibarıyla "biz"in "ben"den daha önemli olduğu, insanların içinde bulundukları gruplara sadık kalarak hayatlarını sürdürdüğü, iletişimin dolaylı olduğu, güvenin zamanla oluştuğu ve geri bildirimin doğrudan olmadığı bir toplum. Böyle toplumların bir diğer özelliği de liyakatın sadakatin gerisinde kalması. Bu sınırlamalar nedeniyle birlikte yapmak, statü sembollerine takılmadan ortak değer üretmek toplumumuzda çok kolay değil ama mümkün. İlk yapılması gerekense geçmişte işe yaramış ama bugün geçerliliğini yitiren tüm fikir ve araçlardan kurtulmak ve geleceği kucaklamak için eski neslin sadece akıl vermeye değil, akıl almaya da zaman ayırmasını sağlamak.

**Evrim Kuran**
"Eski neslin sadece akıl vermeye değil akıl almaya da zaman ayırması gerekiyor."

#Eskinesil
#Yeninesil
#Kuşakkarması
#Ykuşağı
#Zkuşağı
#PYDergi

# Anadolu'nun tam kalbinde, odağında "iş ve insan"

**Esra Ayken**
PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ
İç Anadolu Şubesi

PERYÖN İç Anadolu Şubesi, 20 yıldan bu yana sürdürdüğü çalışmalarıyla iş dünyasında fark yaratıyor. PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Esra Ayken, çalışmalarını şöyle özetliyor: "Düzenlediğimiz etkinlikler ve çalışmalarımız sayesinde öğrencilerin kariyer planlamalarında ve istihdam edilmelerinde hedef gösterici rol üstlenirken, çalışanlara ve yöneticilere de pencerenin diğer tarafından bakma fırsatı sunuyoruz."

Merkezi Ankara'da bulunan PERYÖN İç Anadolu Şubesi insan yönetimi alanında yürüttüğü etkinlik ve çalışmalarıyla "siyah-beyaz" iş dünyasını renklendiriyor. Enerjiden güvenliğe, savunma teknolojilerinden yeme-içme sektörüne dek onlarca alandan 140 aktif bireysel üye ve kurumsal üye temsilcisi bulunan bu zengin yapıyı, PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Esra Ayken anlattı.

## PERYÖN İç Anadolu Şubesi nasıl kuruldu?

PERYÖN Merkez Yönetim Kurulu'nun 13 Ocak 1998'de Ersan Yücel başkanlığında gerçekleştirdiği Yönetim Kurulu toplantısında PERYÖN Ankara Şubesinin açılması yönünde karar alındı. Şube merkezinin bulunması ve tutulması, yeni üyelerin kaydedilmesi, dernek kuruluşuyla ilgili tüm resmi işlerin yürütülmesi sürecinde yönetim kurulunu temsilen Özden Aslan'a tam yetki verildi. Bu kararda Başkan Ersan Yücel'in yanı sıra, Başkan Yardımcısı Ümit Öztürk, Genel Sekreter Türken Kara, Yönetim Kurulu Asil Üyeleri Mehmet Ünal ve Hülya Baloğlu'nun imzaları bulunuyor. Bu görevlendirme üzerine Özden Aslan hemen harekete geçerek Ankara'daki İnsan Kaynakları yöneticilerini bir toplantıya davet etti. Best Otel'de düzenlenen toplantıda konuyu meslektaşlarımızla paylaştı.

1 Mayıs 1998'de büyük bir toplantıyla açılışımız gerçekleşti. ETAP Altınel Otel'de gerçekleştirdiğimiz açılış toplantımıza konuşmacı olarak Prof. Dr. Üstün Dökmen katıldı. O günden sonra birer birer üye kaydederek bugünlere geldik. Geçen yıllar içinde şubemiz büyüdü ve etkinliğini arttırarak PERYÖN İç Anadolu Şubesi olarak çalışmalarını sürdürdü. Şu anda yüzde 74'ü kadın, yüzde 26'sı erkek olmak üzere 140 üyemiz bulunuyor.

## Bulunduğunuz bölgedeki iş yaşamını nasıl tanımlıyorsunuz?

İç Anadolu bölgesinin en yoğun ve hareketli iş hayatına sahip olan merkezi Ankara'dır, diğer iller kendi özelinde sektörleştirilerek ayrı ayrı incelenmelidir.

Bölgesel olarak sanayileşmenin, bilhassa Marmara ve diğer bölgelere göre daha az olduğu İç Anadolu'da gelişen ve beyaz yakanın ağırlıklı olarak çalıştığı sektör hizmet sektörüdür. Ağırlıklı beyaz yaka istihdamı ise elbette Ankara'dadır. Özel sektörün, bölge illere göre daha canlı olduğu Ankara'da merkezi bulunan firma sayısının İstanbul'a kıyasla az olması, bölgede kurumsal oluşumların varlığını azaltıyor. Daha çok bölge müdürlüklerinin veya şubelerinin olduğunu bildiğimiz organizasyonlar, İstanbul'daki renkli iş dünyasından bir kısmını bölgeye taşıyabiliyor. Bu durumun istihdama yönelik katkıları da fazla ancak yabancı yatırımlı şirketlerden ziyade, dinamiklerini "patron şirketi" anlayışı üzerine oturtmuş firmaların sayısı İç Anadolu'da çok daha yoğun.

Çalışanların alışkanlıklarına baktığımızda, çalışanların firmalarına duydukları aidiyet hissinin daha yoğun olduğunu görebiliriz. Bunun birçok etkeni var. İş dünyasının diğer bölgelerde olduğu gibi "vahşi" diye adlandırdığımız agresif yapısının daha naifleşmesi, çalışanların rekabet ettikleri firmaların sayısının kısmen daha

az olması ve bölgeye yerleşmiş olan kamu kültürü. Özellikle Ankara'da var olan kamu düzeni, özel sektör çalışanlarının da daha kurallarla ve çizgilerle dolu, başlangıçtan-emekliliğe gibi aidiyeti yüksek bir düzeni tercih etme eğilimi yaratmış durumda. Bu da sirkülasyonu oldukça azaltıyor.

Diğer taraftan ağırlıklı olarak yerel firmaların faaliyet gösterdiği İç Anadolu'da, inşaat, demir-çelik, mekanik, enerji ve danışmanlık hizmetlerinin yoğunlukta olduğunu söyleyebiliriz. Mavi yaka ve beyaz yaka miktarının birbirlerine çok yakın olduğu iş dünyasında, beyaz yaka diye adlandırdığımız kesimin ve üst- orta düzey yönetici faaliyetlerinin de bizim gibi iş dünyası derneklerinin desteğiyle zenginleştirildiğini görmezden gelmek mümkün olmaz.

## Bu yıl gerçekleştirdiğiniz etkinliklerinizden bahseder misiniz?

Şube olarak 2018'de ilk defa, TAV Esenboğa ev sahipliğinde "Havalı Konuşmalar" etkinliğini düzenledik. Geleneksel olarak her yıl düzenlemeyi ve yıl içinde iki defa gerçekleştirmeyi planlıyoruz. 4 yıldır sürdürdüğümüz "Mentee – Mentor Programı"mız 1 Şubat 2018'de 5. dönemine başladı ve yıl boyunca devam edecek.

Her ay "Salı Buluşmaları" gerçekleştiriyoruz. "Yöneticilerle Kahvaltı" etkinliğimizde yöneticilerle buluşuyoruz. Bu yıl ilk dönemi Ankara'da düzenlenmeye başlanan "PERYÖN Akademi Eğitimleri", bölgemizdeki eğitim ihtiyacına yönelik ilgi ve yoğun katılım ile karşılandı. Temel İK modülleri çerçevesinden şekillendirdiğimiz eğitimleri, 2019'da başka konu ve merkez akreditasyonu gerçekleştirilecek geniş eğitimci kadrosu ile arttırmayı hedefliyoruz.

3-4 Ekim 2018 tarihlerinde ev sahipliği yaptığımız "19. İnsan Yönetimi Kongresi - Seyir Defteri: Bir Dönüşüm Hikayesi" sayesinde birçok profesyonele ve bu alanda kendini geliştirmek isteyenlere ulaştık. Bu etkinlikler sayesinde iş insanlarıyla bağ kurmaya devam ediyoruz ve bölgesel hedefler belirliyoruz. Faaliyetlerimiz sayesinde siyah-beyaza boyanmış iş yaşamını renklendirdiğimize inanıyoruz.

## İç Anadolu'da ağırlıklı olarak hangi sektörler hakim?

Ağırlıklı olarak savunma teknolojileri, enerji, inşaat, gıda ve çevre malzemeleri endüstriyel üretim firmalarının yanı sıra akademik ve yönetim danışmanlık alanlarında etkin firma ve çalışanları bireysel ve kurumsal üyelerimiz arasında bulunuyor.

## Bölgenizdeki insan kaynakları profili nasıl?

İnsan Kaynakları temel süreçlerinde etkin olarak çalışan ve /veya kariyer hedefleyen uzman, yönetici, iç iletişim profesyonelleri ve firmaların bu süreçleri ile bağlantılı hukuk, psikoloji, eğitim gibi alanlarda uzman olarak çalışan kişiler derneğimize üyelik yolu ile fayda sağlamak istiyorlar.

"PERYÖN İç Anadolu Şubesi olarak bölgemizde yaptığımız çalışmalarla başarı elde etmiş olmaktan gurur duyuyoruz."

## İç Anadolu'ya, en çok hangi konularda hizmet ettiğinizi düşünüyorsunuz?

Türkiye'de İnsan Yönetimi alanında kurulmuş olan ilk sivil toplum kuruluşu PERYÖN, kuruluşunun ardından birçok konuda iş hayatının her köşesinde var olan kurumlarla ve bireylerle çalışıyor. İnsan kaynakları alanında faaliyet gösteren profesyonellerin, iş hayatının gelecek iş insaları olan üniversite öğrencilerinin, binlerce çalışanın ve yöneticinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek hizmetler veriyor.

İç Anadolu Bölgesinde, kâh yapılan üniversite programlarında kâh düzenlenen diğer etkinliklerimizde, öğrencilerin kariyer planlamalarında ve istihdam edilmelerinde hedef gösterici rol üstlenirken, çalışanlara ve yöneticilere pencerenin diğer tarafından bakarak profesyonel hayatta başarılarını katlamalarına yardımcı oluyoruz. Vizyon geliştirmeye yönelik yapılan toplantıların yanı sıra her yıl düzenlediğimiz "İnsan Yönetimi Kongresi" sayesinde birçok profesyonele veya bu alanda kendini geliştirmek isteyenlere ulaşıp, onlarla bir bağ kuruyoruz. Bölgesel hedefler belirliyor ve bu hedefler için sürekli çalışıyoruz.

Ayrıca insan kaynakları alanında kariyerinin başında olan ya da kendini mesleki olarak daha fazla geliştirmek isteyen üyelerimize "Mentor-Mentee Programı"mızla destek sağlıyoruz.

İç Anadolu Bölgesi, yapısı ve dinamikleri gereği diğer bölgelerden daima farklılık gösterdi. İstanbul ile karşılaştırıldığında iş hayatına yönelik faaliyetler kısmen daha az olsa da PERYÖN İç Anadolu Şubesi olarak bölgemizde yaptığımız çalışmalarla başarı elde etmiş olmaktan gurur duyuyoruz.

## PERYÖN İç Anadolu, bölgesinde en çok hangi ihtiyaca çözüm getiriyor?

Bölgemizdeki iş yaşamına paralel olarak hakim sektörlerde bulunan insan kaynakları ile ilgili firma ve çalışan profili; temel ihtiyacı olan etkinlik, süreç ve kariyer gelişimi konularında eğitim, vizyon gelişimi ve iletişim ağı içinde paylaşım sağlama olanağına sahip olabiliyorlar.

# Gradar ve HRMONDO, sahnenin yeni oyuncuları

HRMONDO, insan yönetimi dünyasında karşılaşılabilecek ihtiyaçların bütününe yönelik entegre çözümler sunuyor. İş değerleme aracı Gradar da bunlardan biri.

HRMONDO, insan yönetimi dünyasında karşılaşılabilecek ihtiyaçların bütününe yönelik entegre çözümlerin yer aldığı bir "Çözüm Platformu"."**Sürdürülebilirlik** için **Çalışanları** aracılığıyla **Değer** yaratma" yolculuğunda **People|Value|Sustainability** mottosu ile müşterilerine eşlik etmek misyonuyla kurulan HRMONDO, organizasyonel etkinlik çözümleri için deneyimlerini, "birlikte ve yerinde danışmanlık" yaklaşımıyla paylaşıyor.

Değer Katma, Açık ve Net Olma, Objektifliği Koruma, Paydaş Çıkarlarında Dengeyi Sağlama ve İnsan Odaklı Olma prensipleri de HRMONDO iş yapış şekillerine yön veren rehber değerler olarak ön plana çıkıyor.

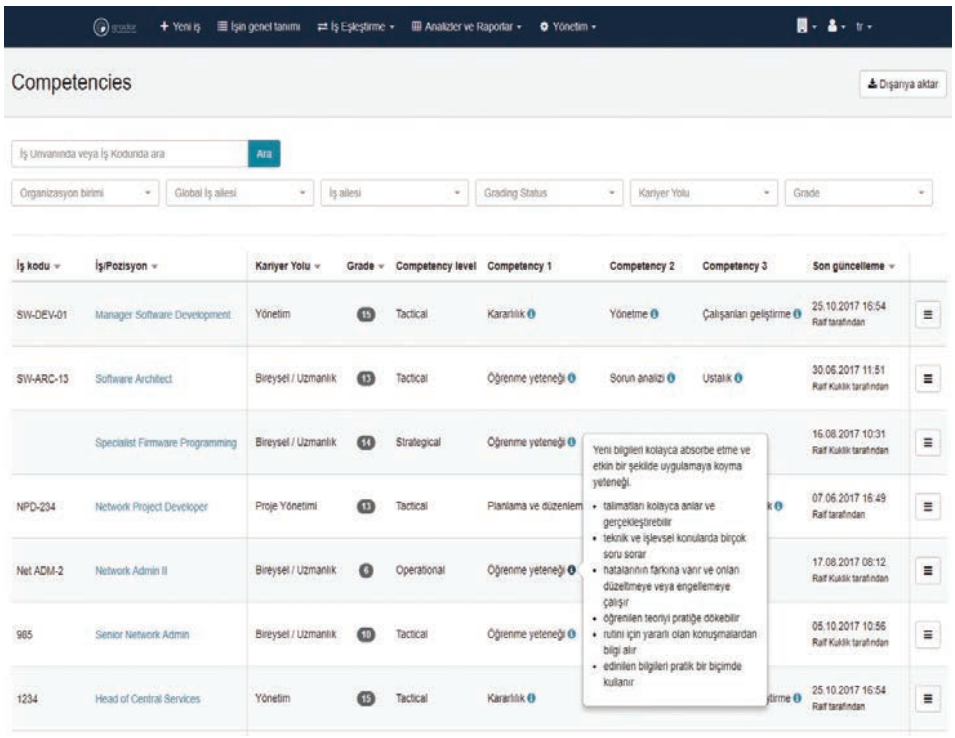
## 20 yıllık deneyim

HRMONDO, insan kaynakları alanında tecrübeli bir profesyonel olan **Murat Karakaş** tarafından kuruldu. Karakaş, insan kaynakları yolculuğunda pek çok şirkete kurumsal dönüşüm ve entegre İK sistemlerinin kurgulanması konusunda 20 yılı aşkın süredir danışmanlık veriyor.

Karakaş, İK gibi oldukça geniş uzmanlık alanını kaplayan bir konudaki çözüm platformu yaklaşımını şöyle anlatıyor:

"Başta kurumsal ve bireysel performans yönetimi olmak üzere ücret yönetimi, organizasyon tasarımı, norm kadro, çalışan bağlılığı ve yetenek yönetimi gibi benim de ana uzmanlığım olan ve yeri geldiğinde serbest danışmanlarla güçlendirebildiğimiz bu uzmanlıklar merkezimize aldığımız çözüm ve danışmanlık konularımızı oluşturuyor. Bunlardan farklı alanlardaki çalışmalarımızı ise çözüm ortaklarımız desteğiyle yürütüyoruz. Almanya merkezli QPM şirketi tarafından geliştirilen, Türkçe'ye bizzat çevirdiğim iş değerleme aracı "Gradar" da bunlardan biri. 'Ücret Yönetimi' özellikle ilgilendiğim ve üzerinde çalışmaktan zevk aldığım bir alan. Öğrencilik yıllarımda tanıştığım bu alanda zaman içinde uzmanlaşarak İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programında ders vermeye başladım. Gradar, ücret yönetiminin temeli olan iş değerlemeyi makul bir fiyatla konu uzmanlarına sunmak amacıyla tasarlanmış bir araç. Gradar'ın anlaşılması ve kullanımı kolay bir iş değerleme mantığı var. Birçok uluslararası araç gibi Gradar da faktör-puan metoduna dayanıyor. Oldukça kullanıcı dostu bir ara yüz ile giriş sağlanıyor ve yönergeleri takip ederek adım adım iş değerlemesi yapılabiliyor. Basit ve net faktörler ve bunların alt seviyeleri işleri kolaylaştırıyor."

**Murat Karakaş**
HRMONDO - Kurucu/Kıdemli Danışman



## Gradar... İş değerlemenin kolay yolu

Gradar'ın kendisi gibi kullanım olanakları da çeşitli ve esnek. Gradar nispeten butik bir ekip tarafından yönetildiği için yatırımlarını hep ürün geliştirme ve iyileştirme üzerine yapıyor. Bu durum, katma değeri kısıtlı ancak kendisi büyük masraflardan kaçınmayı sağlıyor ve bu sayede makul, şeffaf bir fiyatlama politikası söz konusu olabiliyor. Yıllık lisans kiralama modeli üzerinden çalıştığı için, kendiniz kullanabiliyor ve ihtiyaç duyduğunuzda konunun uzmanı danışmanlarla bir araya gelebiliyorsunuz.

**Philipp Schuch**
Gradar Kurucusu/Direktörü

Gradar Kurucusu/Direktörü **Philipp Schuch**, Gradar'ı ve uygulama alanlarını, geliştirilmesi sürecini ve çalışma mekaniğini şu şekilde tanımlıyor: "Gradar ile birlikte modern ve kullanımı kolay, web tabanlı bir iş değerleme sistemi geliştirmiş olduk. Bu yapı, makul bir ücretlendirme ile hem şirket İK profesyonelleri hem de bağımsız ücret yönetimi danışmanlarınca kullanım olanağı sağlıyor ki; Türkiye ortağımız HRMONDO da bunlardan biri.

Global müşterilerimize kulak verip iş değerleme ve kademelendirme sürecindeki karmaşıklığı ortadan kaldırarak, ihtiyaçları olan yetenek programlarına odaklanabilmeleri için zaman kazanmalarını sağladık. Organizasyon yapı değişiklikleri de dahil olmak üzere hızlı akan dünyada gradar, esnek ve büyüyen organizasyonlar için iyi tasarlanmış altyapısı ile rekabet avantajı yaratıyor.

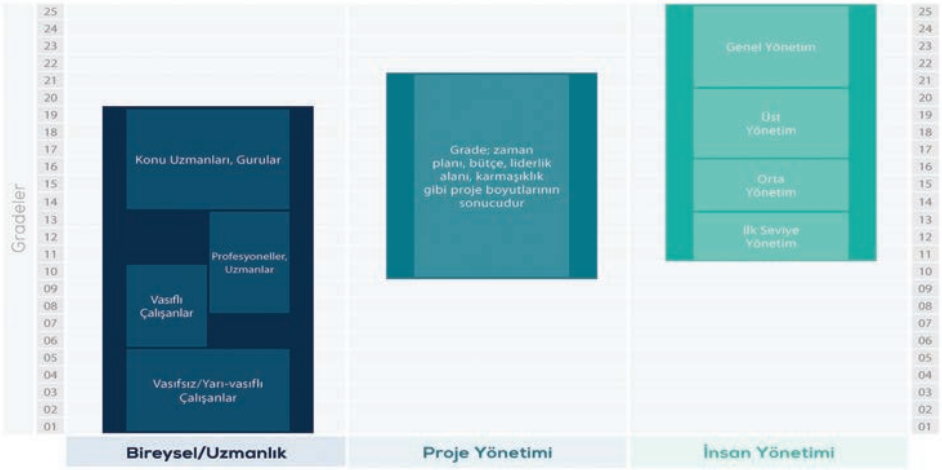
Güncellenmiş sistemimizin ekstra özellikleri ise; çapraz karşılaştırmalara, TMA yetkinlik sözlüğü ile uyumlu çalışarak yetkinlik tasarımına ve ücret araştırmamız (Rosetta Stone) yardımıyla global ücret araştırması şirketleri ile eşleştirme yapabilmeye olanak sağlıyor."

## Gradar, iş değerlemede gelecek nesli temsil ediyor

Philipp Schuch, tasarladıkları iş değerlendirme sistemini şöyle anlatıyor: "Mevcut iş değerleme sistemlerini inceleyip kullandıkça, kolay uygulanabilir ve günümüz çalışma iklimine uyarlanabilir bir iş değerleme sistemi tasarlamak istedik. Bu misyondan hareketle, küçük bir takım oluşturup Gradar algoritmasını tasarlayarak gerekli testleri de yaptık ve şu üç bağımsız kariyer yolunu kullandık:

- Vasıflı/Vasıfsız işçiler, uzmanlar, profesyoneller ve stratejik konu uzmanları, gurular gibi işleri kapsayan Bireysel/Uzmanlık Rolleri
- Ekip liderleri, orta ve üst kademe yöneticiler gibi işleri kapsayan İnsan Yönetimi Rolleri
- Koordinasyon, planlama ve insan-kaynak-bütçe dağılımından sorumlu işleri kapsayan Proje Yönetimi Rolleri

Gradar kapsamında, bu üç kariyer yoluna dağılmış şekilde 25 kademe/grade yer alıyor."




## Gradar, Fiyatlama modeli

Murat Karakaş, Gradar'ın fiyatlama modeli hakkında şu bilgileri veriyor: "Profesyonel ve Kurumsal versiyon olmak üzere iki lisans tipi söz konusu ve bu lisanslar yıllık bir kullanım hakkı sağlıyor. Söz konusu lisanslar ile sınırsız sayıda işin değerlemesi yapılabiliyor. Türkiye'ye özel olarak, 2018 fiyatlarını ciddi oranda indirerek Türk Lirası cinsinden belirledik. Buradaki tek koşul, programın yurt içinde kullanılması.

Bunlara ek olarak; iş değerlemesi yapılacak pozisyon sayısı 75'i geçmeyen ve iş değerlemeye bir defa ihtiyaç duyacak kurumlar için, HRMONDO ile birlikte farklı bir yaklaşım geliştirdik. Bu kurumların iş değerlemeleri HRMONDO lisansı altında yapılabiliyor ve pozisyon sayısına göre ücretler 1,000 TRY civarına kadar inebiliyor.

**P** **PROFESYONEL** VERSİYON
~~2.500 €~~ **8.000 TRY / YIL**

**E** **KURUMSAL** VERSİYON
~~5.000 €~~ **16.000 TRY / YIL**

Karmaşık, nispeten geleneksel ve tutucu olan yaklaşımların aksine Gradar, proje yöneticilerinden zihin işçilerine, çevik çalışma koşullarından günümüz iş konseptlerine kadar bütün olguları dikkate alıp göz önünde bulunduran bir yaklaşıma sahip.

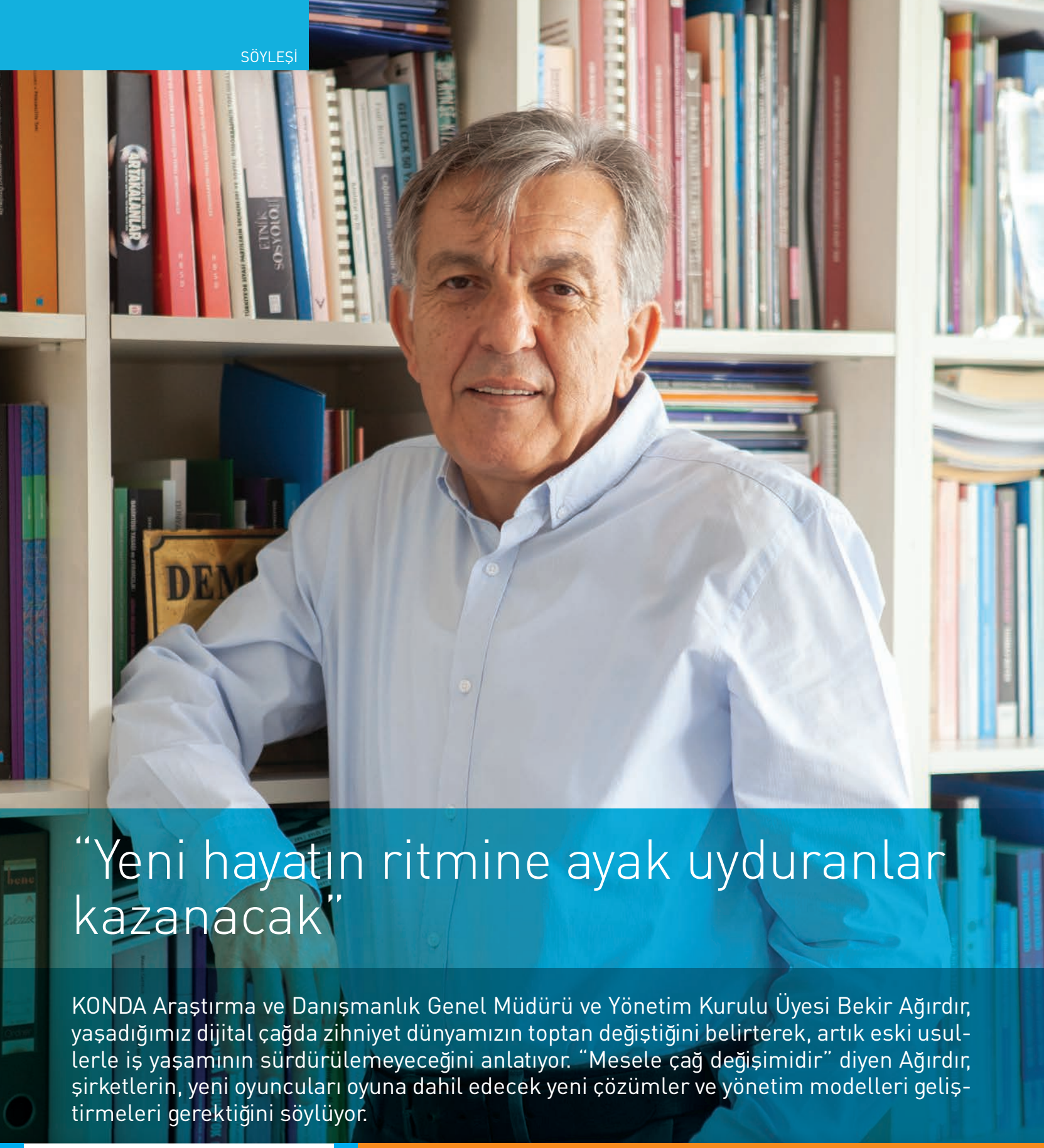
Özetle; bütün deneyimli ortaklarımızla birlikte müşterilerimize makul fiyatlarla, karmaşadan uzak ve şeffaf bir yaklaşımla değer katıp onları güçlendirmeye odaklanıyoruz.

Gradar ile iş değerlemenin yapılması ile birlikte, TMA Yetkinlik Sözlüğü ile bir eşleştirme modeli de çalışıyor ve 53 yetkinlik içerisinden seçilen en fazla 7 yetkinlik önerisi sistem tarafından yapılıyor. Bu eşleştirme Gradar'ın kariyer yollarına özel olarak tanımlanmış olup, iş değerleme aşamasındaki faktör seviyesi seçimlerimize bağlı olarak operasyonel, taktiksel veya stratejik seviye davranış göstergelerini karşımıza getiriyor. Gradar sistemi içerisindeki birçok uygulama gibi yetkinlik seçimleri de kuruma özel olarak uyarlanabiliyor."

Detaylı incelemek, bilgi almak ve deneyimlemek için web sayfalarımızı ziyaret edebilirsiniz:

**www.hrmondo.com • www.gradar.com/tr/ • www.competencylibrary.com**

Bu bir advertorialdır.



# "Yeni hayatın ritmine ayak uyduranlar kazanacak"

KONDA Araştırma ve Danışmanlık Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Ağırdır, yaşadığımız dijital çağda zihniyet dünyamızın toptan değiştiğini belirterek, artık eski usullerle iş yaşamının sürdürülemeyeceğini anlatıyor. "Mesele çağ değişimidir" diyen Ağırdır, şirketlerin, yeni oyuncuları oyuna dahil edecek yeni çözümler ve yönetim modelleri geliştirmeleri gerektiğini söylüyor.

bugün:
yarın,
gelecek...
PERYÖN
26. İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ
1-2 Kasım 2018
Lütfi Kırdar, İstanbul

**Bekir Ağırdır, 26. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nde konuşacak**

Bekir Ağırdır'ın 26. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nde Dinamo Danışmanlık Kurucu Ortağı ve Universum Orta Doğu Direktörü Evrim Kuran ile gerçekleştireceği sahne sohbetinin konu başlığı "Yeni kuşaklar ve yeni insan kaynakları politikaları."

Ayrıntılar için **www.peryonkongre.com** sitesini ziyaret edebilirsiniz.

Ayşe Dural

KONDA Araştırma ve Danışmanlık Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Ağırdır "Yaşadığımız çok katmanlı dünyada, bilgi çağının yeni aktörleri olan genç kuşak için hayatın ritmine uygun yeni yönetim modelleri geliştirmemiz gerekiyor" diyor. Ağırdır, hayata katılan her yeni kuşağa fırsat verilmesi gerektiğini söylüyor. "Karşınızda bir çağ değişimi var ve bu çocuklar o çağ değişiminin içine doğdular" diyor. İşte yeni hayat ve yeni kuşaklar için ipuçları...

**"Yeni kuşaklar" dediklerimiz kimler? X, Y, Z kuşakları mı?**

Bu X, Y, Z kavramlarının tamamen batıdan ithal ve bizden çok uzak kavramlar olduğu kanaatindeyim. Bunun bir mantığı var elbette, belli tarihsel dönemleri açıklıyor. Ancak burada problemi "yeni hayata ayak uyduranlar ve uyduramayanlar" diye ortaya koyabiliriz, yaşla ilgisi yok. Yani siz yaşınıza bakmaksızın bankacılık işlemlerinizi internetten yapıyorsanız, sosyal medyada aktifseniz, hangi kitabı okuyayım diye sosyal medyadan referanslar arıyorsanız, ritim bakımından daha hızlı bir hayatın içindeyseniz, metropolde yaşıyorsanız, metropolde yaşamanın getirdiği o karmaşıklığın, belirsizliğin ve başka türlü aidiyetlerin içinden süzülen bir hayatınız varsa siz de yeni kuşaksınız.

"Yeni hayatın yönetim modelleri, yeni insanları izleyerek, gözleyerek üretilecek; onları bir kenarda tutup yadırgayarak, "Bu gençler şöyleymiş böyleymiş" diye hırpalayarak değil..."

**Siz öyle misiniz?**

Evet. Ben o yüzden bütün şirketlerimize, müşterilerimize "Meseleye yeni hayat ritmine ayak uyduranlar ve uyduramayanlar diye bakın. Doğum tarihi yerine bankacılık işlemlerini internetten yapanlar ve yapmayanlar diye araştırırsanız en iyi müşteri segmentasyonuna ulaşabilirsiniz" diyorum. Dolayısıyla mesele kuşak meselesi değil ama kuşakla örtüşen şu tarafı var: Yeni insanlar özellikle metropollerde doğup büyüyenler, bu hayatın içine doğdular. Dolayısıyla meselenin yaşa bağlı olarak bu tarafı var.

"Zihniyet dünyamız değişiyor"

**Bu yeni hayatın özellikleri neler?**

Olguları hep negatif taraflarıyla ele alıp tartışmaya çalışıyoruz. Örneğin 90'larda küreselleşmeyi tartışırken, sunduğu fırsatların yerine hep riskleri konuştuk. Bugün de durum aynı. Benim tezim şu: Sadece bizim ülkemizde değil bütün dünyada, karşımızda başka bir hayat var. Çağ değişimi yaşıyor insan; tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildi. İşte bu hayatın bazı parametreleri var. Bir kere zaman ve mekandan bağımsız hızlı bir hayat yaşıyoruz. 24 saat iş, siyaset veya toplumsal hassasiyetlerimize aktif katılım imkanlarının olduğu bir hayat yaşıyoruz. Ama burada eski bildiğimiz kır-kent ayrımından öte bir durumdan söz ediyorum. Selam mesafemizde olduğu halde apartmanlarda hiç konuşmadığımız insanlar var. Bu, aslında böylesine bir kalabalığın içinde çok da mümkün değil. Dolaysıyla çok oyunculu, çok boyutlu, çok karmaşık temelli, asıl önemlisi hızından dolayı belirsizlik temelli bir hayat yaşıyoruz. Önceki hayatta alınan bir ekonomik kararının riskinin ne olacağını ya da Merkez Bankası kararının yarın ekonomiyi nasıl etkileyeceğini veya markanızın reklam kampanyasının, fiyat politikasının satışları nasıl etkileyeceğini öngörülebiliyordu. Bugünse şirketler, markayla ilgili herhangi bir çalışanın attığı tweet'in ya da içerideki çalışma koşullarıyla ilgili gönderdiği sosyal medya mesajının ne riskler üreteceğinin hala farkında değiller. Dolayısıyla daha önce de belirttiğim gibi belirsiz, karmaşık temelli, çok boyutlu hayatın temel parametrelerinin ürettiği zihni değişimler var. Mesela yönetim değil yönetişim diyoruz, personel yönetimi değil insan kaynakları diyoruz, halkla ilişkiler değil iletişim diyoruz. Dikkat ederseniz bütün bu kavramlarda bir karşılık, bir interaktivite var. Çünkü zihniyet dünyamız değişiyor. Şimdi Türkiye'de de dünyada da yaşanan şu sıkıntı yaşanıyor: Siyasi gibi görünen yani Trump'ları Putin'leri ya da küresel göç küresel terör gibi meseleleri ya da siyasal, toplumsal marka boykotlarını var eden bir hayat karşımızda. Biz hayatın sistemlerini yani yönetime, hukuka devlet yönetimine veya siyasete dair sistemlerini üretemediğimiz için bugün insanlığın krizini konuşuyoruz.

"Bugün markalar sadakat programları yapıyorlar ama hep müşterileri için. Hiçbiri çalışanlar için sadakat programı yapmıyor. Halbuki asıl 12 bin çalışanını kendine bağlaması gerekiyor."

**İş yaşamı bu değişime ayak uydurabildi mi?**

Kendi dar alanımıza dönersek 90'larda şirketler, personel müdürünün ismini insan kaynakları direktörü yapınca bu değişime ayak uydururuz sandılar. Halbuki öyle değil. Şimdi yönetim değil yönetişim, yani temsiliyet değil katılım konuşuyoruz değil mi? Şirket içinde eski usul, yani katılım mekanizması olmadan yönetiyor, bugünkü hayatın ürettiği ritme dair hiçbir değişiklik yapmıyorsunuz ama insan kaynakları direktörü yapınca çözeceğinizi sanıyorsunuz ama çözülemiyor. O yüzden bu açıdan şirketler krizde. O nedenle bu hayatın ritmine ve ürettiği zihni değişime göre, sadece doğum tarihine bağlı değil, yeniden bir tasarıma ihtiyaç var; yönetim bilimi açısından da insan kaynakları açısından da... Çok somut örneklerinden biri şu, sanayi toplumu ritmi içinde asıl olan şeylerden biri adanmışlıktır.

Bir bankaya müfettiş yardımcısı giriyorsunuz, müfettiş, şef yardımcısı şef, diye gider ve 32 sene sonra da genel müdür yardımcısı olabilirsiniz. Bu adanmışlığın aşka dair olanı, ülkeye dair olanı, markanıza dair olanı var. Bugün markalar sadakat programları yapıyorlar ama hep müşterileri için. Hiçbiri çalışanlar için sadakat programı yapmıyor. Halbuki asıl 12 bin çalışanını kendine bağlaması gerekiyor. Mesele sadece ayın 30'unda maaşları ödemek değil.

O insanların ihtiyaçlarını taleplerini dinlemek, onları dikkate almak, yönetime katılmalarını sağlamak iş güvencelerini sağlamak, ahlaklı ve insan haklarına saygılı şirket olmak, çevre ve kadın meselesini dikkate almak... Bütün bu karmaşayı ben ayın 30'unda maaşımı ödüyorum diyerek, müşteriye bir sürü sadakat ve reklam programları yapmaya çalışarak ama çalışanları gözlemeden, dinlemeden ihtiyaç ve taleplerini hiç anlamadan, eski usul bordrolarla, performans değerlendirmeleriyle bu işi yönettiğinizi sanmak kocaman bir yanılgıdır. Çünkü şirketler bugün karşı karşıya oldukları problemleri ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi krizden ibaret sanıyorlarsa yanılıyorlar. Daha derin bir kriz var karşılarında farkında değiller. Bu kriz de yeni hayatın ritmine uygun yeni yönetim modellerini kurmak...

"Mesele yaşınız değil. Eğer siz de sosyal medyadan kitap referansı arıyor, bankacılık işlemlerinizi internetten yapıyorsanız yaşınız kaç olursa olsun, siz de yeni kuşaksınız."

**Globalleşme farklılıkları ortadan mı kaldırıyor yoksa kuvvetlendiriyor mu?**

Kuvvetlendiriyor. Bu yeni hayat ritminin içinde evrensel kazanımlar, evrensel ortak alanlar var. Mesela sürdürülebilirlik, insan hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği, çevreye ya da tüketici haklarına duyarlı olmak gibi... Bunun yanı sıra da yine bu hayat ritmi, o standartlaşma, evrenselleşme, herkesin birbirine benzemesi gidişatına tepki olarak yereli; kendi ülkeniz, bölgeniz veya şirketiz, markanız ölçeğinde kuvvetlendiriyor. O yüzden yaklaşık 20 yıldır aidiyetler, kültürel kimlikler gibi meseleleri konuşuyoruz. Yani şirketler açısından mesele küresel olanla yerel arasındaki dengelerdir. Yerelleşme boyutunun üç ayrı katmanı var. Bir tanesi küresel olanla Türkiye toplumuna dair ve Türk hukuk nizamına bağlı olan tarafı. Mesela performans yönetimi. Amerikalıların geliştirdiği Batılı ve rasyonel, hukukun, eğitimin, laikliğin, belli toplumsal siyasi ve hukuksal yapıların tam oturduğu ülke insanlarına göre tasarlanmış performans modellerini satın alırlar. Sonra bizim gibi, örneğin rasyonelliğin değil duygusallığın ön planda olduğu, hukuk normları tam oturmadığı için belirsizliğin daha yoğun olduğu, geleceğe dair kaygıların, korkuların, beklentilerin daha sıkıntılı olduğu bir ülkede, o rasyonaliteye dayalı performans yönetimini çalıştırmaya çalışırlar. Onun için ben performans yönetiminden memnun bir şirket görmedim. İkinci yerelleşme katmanı ülkenin kendi içindeki kültürel, demografik, ekonomik sınıfsal ayrımlar. Üçüncü katmanı da şirketinizin bir naturası... Bir marka ya da şirketin belki de 60 yıldır bir kurucu babadan gelen, o kadar yılın biriktirdiği alışkanlıkları vardır. Birdenbire değişemezsiniz. Ben şöyle bir metafor kullanıyorum. Çinekop, biraz daha büyüğü sarıkanat, sonra lüfer ve sonra kofana. İstavrite hormon bastığınızda kofana olmaz naturası uygun değildir. Bu nedenle evrensel doğrular, kazanımlar ve modellemelerle bu üç katmandaki yerelleşme sentezini doğru kurmak çok önemli. Örneğin insan kaynaklarında, pazarlamada kendinize özgü modelinizi üretmek; anlamı ve ihtiyaç duyulan tam da budur. Mesele yerel ya da küresel olmak değil, yerelle küresel arasındaki sentezi, aradaki gri alanları geçişkenlikleri nasıl yönettiğiniz ve o alanda nasıl var olduğunuz.

**Yeni çağın çalışanlarının karakter özellikleri neler? Onlara nasıl ulaşmak lazım?**

Gündelik hayattaki hızlanmaların yanı sıra kuşak meselesini de açıklayan çok temel bir konu var. Metropolde doğmuş büyümüş, çocukluğu metropolde geçmiş, referanslarını, kimliğini, kişiliğini metropol hayatının içinde oluşturmuş insanların yetişkin nüfus içindeki oranı yüzde 11. Bunlar kim? Sanayi toplumu kuşağı içinde aynı ayıp, günah, suç algılarının var olduğu, hep gördüğü amca, dayı, teyze diyebildiği insanlar içinde, aynı din anlayışı, aynı etnik aidiyete, aynı hayat tarzına sahip insanlar içinde monolitik bir kasabada büyümüş benim gibi insanlar var. Bir de bugün yani bilgi çağında benim kızlarım gibi bayram sabahı karşı kapıyı çalıp el öpmeyi bilmeyen, çünkü her bayram tatile gidilmiş, sokakta saklambaç oynamamış (bunları negatif bir şey diye söylemiyorum) ama buna karşılık ana okulundan itibaren bütün farklılıkları, sarışını, esmeri, Kürt'ü, Türk'ü, Alman'ı, farklı dili, farklı şiveyi, farklı hayat tarzını, farklı ayıp günah suç algılarını görmüş ve bunun içinde büyümüş çocuklar var. Bu çocuklar tabii ki benden farklı olacak. Benim bu monolitik yapıdaki referanslardan kimliğim oluştuğu için daha hiyerarşiye yatkınım. Ya da o zamanki edep adap anlayışı içinde büyüdüğüm için büyüklerin karşısında bacak bacak atmanın ayıp olduğu düşünüyor ve öyle davranıyorum. Halbuki benim kızlarım ve onların yaşıtları daha özgürlükçü, kendilerini daha rahat ifade edebiliyorlar, özgüvenleri daha fazla ve daha esnekler. Onlar yatay örgütlenmeyi biliyorlar, hiyerarşiye karşılar. Şimdi bu kuşak, 32 sene boyunca ilk girdikleri şirkette çalışmayacaklar. Maksimum 4-5 senede bir iş değiştirecekler. Onlar bir işte yıllar sonra CEO olmak hayaline sahip değiller ve meseleye adanmışlıktan bakmıyorlar. Keyif almaktan, hazdan, eğlenceden, eğlenerek üretmekten, katılarak kendilerinin var olduğu bir ortamı, düzeni, iş düzenini arzuluyorlar. Gelecek kaygıları yüksek ama bizden farklı olarak, her gün farklı bir lokanta, bir ürün ya da marka değiştiriyorlar. Dolayısıyla bu çocuklar bugünkü hayata uygun zihni dünya yapısına sahipler.

"Mesele yerel ya da küresel olmak değil, yerelle küresel arasındaki sentezi, aradaki gri alanları geçişkenlikleri nasıl yönettiğiniz ve o alanda nasıl var olduğunuz."

**Daha önceki kuşaklarda çok önemli olan idealizm kavramı yok galiba...**

Bu, bizim anladığımız manada adanmışlık şeklinde değil. Ama kendilerini var etmek ve kendileriyle birlikte içinde oldukları grubun da var olması için sarfettikleri çaba bizden yoğun. Yeni kuşaklar için rekabetçi deniyor ama tam tersi daha ortak iş yapmayı biliyorlar. Ama onların ortaklıkları bizim anladığımız gibi hiyerarşi temelli değil, daha esnek ekip çalışmaları. Dolayısıyla şirketlerin hiyerarşik organizasyon şemalarının kırılması lazım.

Bu gençler altı ay bir ekibin içinde çalışabiliyor, yedinci ayda başka bir ekibin en önemli unsurlarından biri olabiliyor. Halbuki sizin hiyerarşik düzeniniz "Seni pazarlamaya gönderdim burada beş sene pazarlamada çalış" üstüne kurulu. İşte buna itirazları var.

**Bu çocuklardan hep olumsuz ve yakınarak söz ediliyor. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?**

Evet öyle ama asıl fırsat bu kuşağı kazanmak ve onlarla iş yapabilmek. Ve bugünkü hayata uygun yönetim yapılarını da onlar tasarlayacaklar, mesele bu kadar basit aslında. Ama bunun için kariyer politikanızı değiştireceksiniz. Yani "Üç sene sonra şef sonra da müdür olacaksın" gibi zaman kısıtlamalarına değil başarıya, performansa bakan; ya da prim meselesini sadece ciroya değil işe katkısına, markasına değer üretmedeki katkısına bakarak yapacaksınız. Bir yandan her türlü yatırımı yapacaksınız ama bir yandan da bileceksiniz ki o dört sene sonra gidecek. "Seni yurt dışına göndereyim sen de 12 sene burada çalışmayı taahhüt et" demeyeceksiniz vs. Yani özeti şu: Karşınızda bir çağ değişimi var ve bu çocuklar o çağ değişiminin içine doğdular. Onlar bu çağın ve değişimin temsilcisi. Dolayısıyla bizim onlardan feyz almamız lazım.

**Bu süreç bütün dünyada böyle mi işliyor?**

Bence öyle. Çünkü bir kere bu gençler daha çoğulcular, genel akım böyle. Bir de biz de daha fazla ama dünyada da aile, çocukların gelişimi için en belirleyici unsur. Ben her zaman şirketlere şunu anlatmaya çalışıyorum: Mutfaklarda kullandığımız birtakım markalarla ilişkimizi bile aileden edindiğimiz alışkanlıklar belirliyor. En bariz alanlardan biri gazete okumak. Gazete satın alan insanların hemen tümü çocukluğunda eve gazete giren, yataktan kalktığında gazeteyi sehpanın üzerinde bulan insanlar. Ya da kitap okuma, müzik dinleme... O ailelerin ve bizim kuşağın taşıdığı kaygılar, umutlar, beklentiler bu çocukların da bir kısmına yansıyor ve ezberleyerek o duyguları taşımaya çalışıyorlar. Ama kendi ortamlarında ve kendi gibi olmalarına izin verdiğimiz zaman naturaları gereği çok çabuk değişeceklerdir. O yüzden ben gelecekten umutsuz değilim. Bu sadece geleceğe dair doğru tahayyüllere ve bu süreci nasıl yöneteceğinize bağlı.

**Sizin söylediğiniz şekilde yeni hayata kendini uyduran şirket var mı?**

Çaba gösterenler var tabii. Tam olarak kendini uyumlandıran birkaç şirket de var. Ama eski kafayla meselelere baktıkları için çok ciddi krizler yaşayanlarını da biliyorum. İtibar araştırmalarına, sadakat araştırmalarına para harcayan şirketlere "Çalışanlarınıza markanızın rozetini dağıtın. 30 gün sonra kapıdan girerken kaç tanesinde o rozet var diye bakın" diyorum. Eğer çalışanlarınızda o sadakati üretmediyseniz onlara kızmak yerine önce kendinizi sorgulayın. İtibar, iletişim gibi meseleler hep dış dünyayla ilişki sanıldı. Halbuki benim tezim de bugün bunların artık iç dünyanızla yani çalışanlarınızla ilgili olduğu. Deniyor ki, bizim kapılarımız çalışan herkese açık. Ama bir mesele var, çalışanın kartı o katın asansörüne basmıyor. O kata çıkamıyor ki... Onlara "Kendinizi kandırmak istiyorsanız bunu söylemeye devam edin. Benim söylediğim çalışanı dinlemeniz" diyorum. Şirketler ve markalar bu krizi ancak değişerek aşabilirler. Ve işte tam fırsat. Bu konuştuklarımızı hemen herkes kitaplarda, dergilerde okuyor biliyor. Ama teslim oldukları bir ritim var. Halbuki şimdi kriz bu fırsatı veriyor. Şirketler bu krizden çıkmak için fiyat ambalaja değişiklik yapmak yerine benim naçizane önerim mutfaklarına bakmaları. Çünkü bu süreçleri iyileştirmek için bir fırsat.

Ama her şeye rağmen umutluyum. Bu ülke yöneticilerinin en büyük hasletlerinden biri belirsizlik koşullarında iş yapabilme özellikleridir. Bu ülke enflasyonundan döviz kurlarına siyasi hayata kadar pek çok belirsizlik içinde yaşıyoruz. Dolayısıyla hepimizi bu belirsiz ortamda iş yapma mahareti geliştirdik. Sorunumuz bir bunun farkında değiliz ikincisi de bu mahareti kurumsallaştırmaya kafa yormuyoruz, bu belirsizlik halinde mutlaka yolunu bulmalıyız. Bence eski usul bütçe ya da planlama yapmakla başarı gelmez. Çünkü bir ertesi gün ne olacağını bilmiyorsunuz. Böyle bir hayat ancak senaryolarla sürdürülebilir. Ve çalışanına emek veren şirketler kazanacak.

**Bekir Ağırdır**
"Çalışanlarınıza markanızın rozetini dağıtın. 30 gün sonra kapıdan girerken kaç tanesinde o rozet var diye bakın"

#Kongre
#İK
#marka
#çalışanbağlılığı
#PERYÖN

# İstihdamda fırsat eşitliği için "İlk Fırsat"

Esas Sosyal, yeni mezun gençlerin istihdamını ve gelişimini merkezine alarak çalışan bir sosyal girişim. Esas Sosyal'in hayata geçirdiği İlk Fırsat Programı ise gençlerle iş dünyasını buluşturuyor, okuldan işe geçişteki fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırıp yeni mezunlara yol açıyor ve böylece Türkiye'nin işsizlik sorununa bir nebze çare oluyor.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2017 verilerine göre ülkedeki diplomalı genç işsizlik oranı yüzde 34 ve her üç gençten biri ortalama 13 ay işsiz kalıyor. Bu işsizlikte; adayların mezun oldukları okulların, başvurulan kurumların öncelikli listesinde yer almaması (özellikle yeni açılan üniversiteler), mezunların ise istenen deneyime ve referanslara sahip olmamaları önemli rol oynuyor.

Gençler ise bu durumda özgüven kaybı, endişe ve kaygı yaşıyorlar, geleceğe dair umutlarını yitiriyorlar. Esas Sosyal bu sorunları merceğine alarak gençleri hedefleyen bir sosyal girişim. Şevket Sabancı ve ailesinin sosyal yatırımlarının kapsamını genişletmek ve profesyonel olarak yönetmek için Nisan 2015'te kuruldu. Başkanlığını Emine Sabancı Kamışlı'nın yaptığı Esas Sosyal, ilk faaliyetlerini eğitimli gençlerin işsizliği alanında İlk Fırsat Programı kapsamında gerçekleştiriyor.

## Gençler daha donanımlı hale getiriliyor

İlk Fırsat Programı, yatırım yapılmış, tecrübe ve iş dünyası becerileri kazandırılmış bu gençleri daha fark edilir hale getirmek için çalışıyor. İlk Fırsat, yeni mezun gençlerin okuldan işe geçişte karşılaştıkları bu sorunlara ve fırsat eşitsizliklerine, onlara ilk iş deneyimi sunarak ve Dünya Ekonomi Forumu'na göre gerekli 21. yüzyıl becerilerini kazandırarak çözüm getiriyor. Ayrıca gençlerin program sonrası işe girdikleri kurumların insan kaynağı çeşitliliğini artırıyor. Özel sektör kurumları "İlk Fırsat Programı Kurumsal Destekçisi" olarak gençlerin STK'larda 12 ay çalışması için finansal destek verebiliyor. İlk Fırsat Programı, okuldan işe geçişteki boşluğu doldurup gençleri daha donanımlı ve deneyimli hale getirerek eğitimli genç işsizliğini azaltmayı amaçlıyor. Program, devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlere, sivil toplum kuruluşlarının (STK) kurumsal iletişim, muhasebe, insan kaynakları, idari işler, satın alma, bilgi teknolojileri ve kaynak/iş geliştirme gibi özel sektörde de olan fonksiyonel birimlerinde, bir yıl tam zamanlı çalışma fırsatı sunuyor.

Ayrıca, İlk Fırsat Akademisi'nde, 200 saatin üzerinde eğitimlerle, iş dünyası için gerekli Dünya Ekonomik Forumu'nun önerdiği 21. yüzyıl becerilerini kazandırıyor. Gençler, İngilizce dil eğitimi, online Microsoft Office eğitimleri, mentorluk desteği ve sunulan teknik seminerlerle de iş dünyasında fark yaratmak üzere hazırlanıyorlar. Esas Sosyal, gençlerin tüm maaş giderlerini STK'lara hibe ediyor ve Akademi masraflarını karşılıyor.

## PERYÖN'de iş deneyimi

Program kapsamında adaylar, sadece okudukları okulun referans alınmadığı, gelecek potansiyellerinin de değerlendirildiği, özel kurgulanmış bir profesyonel süreç ile seçiliyorlar. Adaylar, online ve yüz yüze mülakatlara ek olarak uygulanan işe uyum kişilik envanteriyle de programa seçiliyorlar. Her yıl yeni bir grup genç programa başlıyor. 2018'de programa kabul edilenler Aralık ayında yeni işlerine geçiş yapacaklar. Diğer yandan 5 Eylül-5 Ekim arasında kabul edilen 2019 aday başvuruları da hızla sonuçlandırılacak ve programa dahil edilecek yeni 35 genç, 02 Ocak 2019 itibarıyla İlk Fırsat kapsamında desteklenen ve iş birliği yapılan 20 STK'nın belirlediği pozisyonlarda çalışmaya başlayacaklar. İlk Fırsat'ın 2017'den beri iş birliği yaptığı PERYÖN'de iki yeni mezun iş deneyimi kazandı. Ümran Gündüz, Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi'ni bitirdikten sonra PERYÖN'de Mali ve İdari İşler Asistanı olarak çalışmaya başladı; programı tamamladıktan sonra ise PERYÖN'de Kongre ve Etkinlikler Uzmanı olarak kariyerine devam ediyor.

2018 katılımcısı Hazal Elif Sarı, Adnan Menderes Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun olduktan sonra program kapsamında Kongre ve Etkinlikler Asistanı olarak PERYÖN'de ilk iş deneyimini kazanıyor. Aralık 2018'de programı tamamlayıp Ocak 2019'da yeni işe geçiş yapmak üzere hazırlanıyor.

Bugüne kadar katılımcıların yüzde 83'ü programı tamamladıkları ay itibarıyla çalıştıkları STK'lardan veya özel sektör şirketlerinden iş teklifi aldı. Yüzde 97'si programı tamamladıktan sonraki üç ayda farklı sektörlerdeki 28 yerli ve yabancı kurumda yeni işlerine başladı. Programı tamamlayanların yüzde 50'si STK'larda görevlerine devam ederken diğer yarısı Binder Seidman International Grubu, Boyner Grup, Çelik Motor, EY, Ferrero, Galeri Apel, PriceWaterhouseCoopers, Sanko Holding, Trendyol.com ve Topkapı Endüstri gibi şirketlere geçiş yaptılar.

İki yıldır düzenli gerçekleştirilen sosyal etki analizlerinde, iş başı deneyimi değerlendirildiğinde katılımcılar 5 üzerinden ortalama 4,2; STK yöneticileri gençlerin kuruma olan katkılarını 4,5 olarak puanlıyor. Program öncesi, deneyim/referans ve özgüven eksikliği yaşayan gençler, program sonrasında istihdam edilebilirliklerinin arttığını paylaşıyor.

# Dünyanın en yaşanabilir kentleri 2018

1. **Viyana** Avusturya
2. **Zürih** İsviçre
3. **Auckland** Yeni Zelanda
4. **Münih** Almanya
5. **Vancouver** Kanada
6. **Düseldorf** Almanya
7. **Frankfurt** Almanya
8. **Cenevre** İsviçre
9. **Kopenhag** Danimarka
10. **Basel** İsviçre
11. **Sidney** Avustralya
12. **Amsterdam** Hollanda
13. **Berlin** Almanya
14. **Bern** İsviçre
15. **Wellington** Yeni Zelanda
16. **Melbourn** Avustralya
17. **Lüksemburg** Lüksemburg
18. **Ottawa** Kanada
19. **Hamburg** Almanya
20. **Bağdat** Irak

# Dünyanın en yaşanamaz kentleri 2018

1. **Bağdat** Irak
2. **Bangui** Orta Afrika Cumhuriyeti
3. **San'a** Suriye
4. **Port au Prince** Haiti
5. **Hartum** Sudan
6. **N'Djamena** Çad
7. **Şam** Suriye
8. **Brazavil** Kongo Cumhuriyeti
9. **Kinşasa** Demokratik Kongo Cumhuriyeti
10. **Konakr** Gine
11. **Nouakchott** Moritanya
12. **Bamako** Mali
13. **Niamey** Nijer
14. **Trablus** Libya
15. **Antananarivo** Madagaskar
16. **Dakka** Bangladeş
17. **Ougadougou** Burkina Faso
18. **Duşanbe** Tacikistan
19. **Abuja** Nijerya
20. **Lago** Nijerya

Kaynak: Mercer

**Prof. Dr. Sinan Alçın**
py@peryon.org.tr

# Ekonomiye ne oldu?

Türkiye'de yaşanan ekonomik gelişmeleri ve finansal gündemi değerlendiren Sinan Alçın, "borç krizi"nden çıkışın üretim ve finansman biçimlerinde köklü bir değişimle mümkün olabileceğini söylüyor. Alçın, üretimde ithal girdilerin ve enerji konusunda dışa bağımlılığın, Türkiye'nin cari açık probleminin en önemli sebeplerinden olduğunu belirtiyor.

13 Ağustos günü dolar fiyatının 7,22 TL ve avronun 7,79 TL gibi tarihsel olarak zirve düzeyine erişmiş olması, bir "döviz krizi" ile karşı karşıya olup olmadığımız sorusunu gündemin ilk sırasına taşıdı. Bu rekor düzeyin gerisinde her ne kadar Rahip Andrew Brunson davası üzerinden ABD ile yaşanan siyasi gerilim ve ardından uluslararası trader'ların manipülatif alım-satım işlemleri var gibi görünse de esasen ekonomide yaşanan durum, birikim modelinde tıkanmaya işaret ediyor.

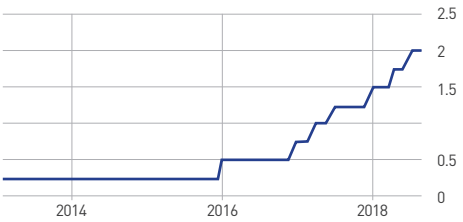
Konuyu iki düzeyde değerlendirebiliriz. İlk olarak 2008 krizi sonrası uluslararası kısa vadeli para-sermaye akımlarının (sıcak para) içinde Türkiye'nin de yer aldığı Yükselen Piyasalara (emerging markets) akması, bu ülke grubunda yatırımlar için ucuz finansman olanağı doğurdu. Bu geçici para akımını doğru yorumlayıp reel yatırımlara kaydırmaya çalışan ülkeler olduğu gibi, Arjantin, Güney Afrika ve Türkiye gibi örneklerde bu fonlar kozmetik sektörlerin (inşaat gibi geçici etkisi olan sektörler) gelişimi için kullanıldı. Bu arada fonların yükselen piyasalara akışı, bu ülkelerin para birimlerinin dolar karşısında göreli olarak değerli seyretmesine neden oldu.

Söz konusu para akışının neden olduğu değerli ulusal kurlar ve yüksek yurt içi reel kredi faizleri, yerli yatırımcıyı dolar cinsi borçlanma seçeneklerine yöneltti. Bu "ucuz para" olanağı özel kesim sermayenin yabancı para cinsi borçlarının hızla tırmanmasına neden oldu. Neticede gelinen aşamada Türkiye'de özel kesim uzun dönemli dış borç stoku 227 milyar dolar seviyesine erişti.

## Dolar ana kucağına dönerken...

Yükselen piyasaların sıcak parayla imtihanı böylece devam ederken özellikle ABD'de Fed'in (Federal Reserve Bank) faiz oranlarını 2015 sonundan itibaren kademeli olarak yüzde 0.25'den yüzde 2 düzeyine çıkartması, sıcak paranın yönünün de tekrar -başta ABD olmak üzere- merkez ülkelere kaymasına neden oldu.

Dolar "ana kucağına" dönerken, yükselen piyasa para birimlerinin de değerleri kademeli olarak düşmeye başladı. Bu değersizleşme ya da gerçek değere doğru hareket yükselen piyasaların faiz oranları üzerinde artış baskısını artırdı.




Kaynak: tradingeconomics.com

## Yükselen piyasalardan kırılgan piyasalara...

Sıcak para hareketindeki tersine dönüş "yükselen piyasaları" bir anda kırılganlara (fragile) çevirdi. Kırılganlar içerisinde özellikle cari açık konusunda öne çıkan ülke ise Türkiye oldu. Türkiye'nin cari açık probleminin gerisinde iki temel faktör yatıyor. Bunlardan ilki petrol ve diğer enerji kaynaklarına bağımlılık, ikincisi ise üretimde ithal girdi bağımlılığı. İmalat sanayiinde yüzde 60 oranına ulaşan ithal girdi bağımlılığı ve enerji konusundaki yüksek düzeyli bağımlılık ülke büyüdükçe dolar bağımlılığının da giderek artmasına neden oldu. Diğer "kırılganların" aksine faiz artırımı konusunda da zamanında pozisyon almayan Türkiye, TL'nin dolar karşısında hızlı değer artışına da açık kapı bırakmış oldu.

"Faiz mi enflasyondan, enflasyon mu faizden" derken ekonomide her ikisinin de yükselişe geçtiği bir dönemle karşı karşıya kalındı. Enflasyon oranında yüzde 20'ler seviyesine dayanan yükselişin üretici enflasyonunda (girdi maliyet artışı) yüzde 30'u geçmiş olması, yaşanan enflasyon düzeyinin kısa dönemde geriye dönme ihtimali olmadığını da gösteriyor.

Peki, Faiz-Döviz-Enflasyon sarmalından nasıl çıkılır? Hali hazırda finansal bir şok olarak karşımıza çıkan faiz oranı, döviz kuru ve enflasyondaki hızlı yükseliş, yapısal önlemler geciktikçe reel kesime bulaşma potansiyeli taşıyor. Reel kesim açısından "borç krizi"ne işaret eden konjonktürden çıkış üretim paradigmasında ve finansman biçimlerinde köklü bir değişim ihtiyacını ortaya koyuyor. Bir ihtimal mevcut durum bizi nitelikli üretim yapısına geçiş için zorlayabilir. Diğer ihtimal... Açıkçası başka bir şans yok gibi...

**Prof. Dr. Yankı Yazgan**
py@peryon.org.tr

# İstanbul'un huyu-suyu nasıldır?[1]

Her kentin kendine has özellikleri vardır. Bu özellikler kent yaşamı içinde yolunu bulmaya çalışan insanın zihinsel yapısını ve beyin aktivitesini kendine göre şekillendirir. Yankı Yazgan, İstanbul'u anlatıyor.

Kentte yaşamanın veya yaşadığımız kentin bizleri bir biçimde dönüştürdüğünü biliriz ya da "öyle olsa gerek" dedirtecek kadar bildik gelir. Üstelik her kentin huyu-suyu başkadır. Kendine özgüdür. Huy (İngilizcedeki temperament kelimesi gibi) nedir derseniz: Huy ya da bazen mizaç, artık nasıl ifade ederseniz, genetik temelli bir davranış çerçevesidir. Öyle bir çerçeve ki, belli huy özelliklerini taşımanız, belli davranışları göstermenizi kolaylaştırır. Bir huyun bir davranışı doğurması mukadder değildir. Çerçevenin içinde kalabilecek birçok farklı davranış aynı huy/mizaç özelliği ile ilişkili olabilir. Huyun belirlediği çerçeve içerisinde hangi davranışın ortaya çıkacağı, belli koşulların bir araya gelmesine bağlıdır. Huylar, zorlayıcı koşullar altında sorun yaratır. Zorlayıcı koşullar, hayatın devamını zora sokan koşullar anlamındadır. O zorlayıcı koşullara ve o koşulların yol açtığı etkilere "stres" diyelim.

**Stres nedir?** Hayat üzerindeki kontrolumuzun zayıfladığını hissettiğimiz anlarda ortaya çıkabilir. Kontrolu tekrar kurmak, hayat karşısında âciz durumda kalmamak için yapmamız gerekenlerin ateşleyicisidir. "Stres" ile hem sarsılırız, rahatımız kaçar, hayatımız zorlaşır hem de kontrolü tekrar sağlayabilmek için eyleme geçeriz, canlanırız.

Bir kente huyu-suyu açısından bakmayı denersek, kentlerle ilişkilerimizi, kentler akıllandıklarında nasıl olabileceklerini hayal edebiliriz.

**İstanbul'un mizacı,** huyu-suyu diye adlandırdığım özellikler İstanbul'u İstanbul yapan, İstanbul'un bizi kendisine bağlayan yanlarını da içerir.

**Kafa karıştırır.** Her şey, olayların hepsi, bir anda, aynı zamanda olur. İskeleden gemi kalkarken, tramvay da yolcusunu iskeleden almış gitmektedir. Kafamız her şeyi aynı anda alamayabilir. Karışır.

**Enerjiktir.** Hiç durmaz. Devamlı bir hareket halindedir. Durmaya gelemez; durduğunda çok derin bir uykuya dalar. Durursa düşer. Düşmemek için, hep yapacak bir şey bulur. Böylece ayakta kalır.

**Büyüktür.** Hantal değildir. Küçücükmüş gibi hareket edebilir. O kadar parça parçadır ki, bir parçasını hareket ettirdiğinizde, diğer parçaların haberi bile olmaz.

**Hızlı geçişlere gelemez.** Geçişler onu sarsar. Her dönüşüm döneminde sarsılan ve silkelenen o olmuştur. Değişim ve dönüşümlere alışıktır ama tam da alışamamıştır. Her "geçiş"te, her sarsıntıda önce bir durulur. Bombalar patladığında, yer yarılıp binalar yıkıldığında birkaç gün durulur, sonra eski hareketliliğine döner.

**Alışkanlıklarına bağlıdır.** Bir kere bellediğinden vazgeçmez. Değişmez merkezler etrafında hayat cereyan eder. Mahmutpaşa'dan Sultanahmet'e, Beyoğlu'ndan Boğaz'a her yerin yolu yordamı bellidir. Alışkanlıklarını değiştirmek zordur.

**Yeniye de alıştı mı, eskiyi çabuk unutur.** Adeta siler. Sanki, o geçmiş hiç yokmuş gibi davranır. "Gelen ağam, giden paşam"dır bazen...

**Aşırı iyimserdir.** Çok şey bekler. Kendini bazen dev aynasında görür. Yapabileceğine, bu bâdireyi de atlatacağına inancını göçmenlerden aldığı kanısı uyandırır. "Nasıl olsa bir yolu bulunur" diye düşünüp, yolu bulamadığı çoktur.

**Kolayca kötümserleşir.** Kendinden çok şey bekler. Yapamayacağı, altından kalkamayacağı işlere girer. İşi kıvıramayınca da kendine yüklenir. Başkalarını suçlar görünse de eksiklerinin bilincine sonradan varır.

**Dirençlidir.** Darbeye dayanıklıdır. Sebatkâr değildir. Tutarsız ya da sözünü tutmayan gibi algılandığı olur. Ama, aslında sözü aklından çıkıp gittiği içindir.

**Düzensizdir.** Başıboş mu, özgür mü, anlayamazsınız. Karar vermek için sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğine bakmalı... Sorunun cevabı sevimli bir serseri şıkkına uymakta.

**Değişkendir.** Sokak demişken, sokak adları bile gün aşırı değişir. Bırakılan hiçbir şey olduğu gibi kalmaz. Koyduğunuz şeyi koyduğunuz yerde bulamazsınız.

**Üşengeçtir.** Çocukları sokaktadır. Özgür ve rahat oldukları için değil, ne yaptıklarını yeterince takip etmeye biraz üşendiği için... Çocuklarına sahip değildir.

**Sabırsızdır.** Sabırsızlığı bulaşıcıdır. Başka yerlerde bekleyebilen, burada bekleyemez. Hemencidir, şimdi ne olacakçıdır. Bir sonra olacaklara gözünü dikmiştir. Hep beklemededir. Beklediği genellikle hayallerin gerçekleşmesidir. Hayaller onları kurana göre değişir: Üçüncü köprü de en az birisinin hayalidir.

**Beklemediği olur.** Aklından bile geçmeyen başına gelir. Depremler, yangınlar, salgınlar... Her an beklenmedik bir şey olacağı duygusu kente hâkimdir. Sadece ne olacağı ve ne zaman olacağı bilinmez.

**Can havliyle hareket eder.** Duygunun varlığı, bilginin yokluğu aceleyi arttırır. Hareketler hislerin kontroluna girer. Her ne olacaksa, ondan önce ne yapılacaksa yapılmış olmalıdır. Can havliyle...

**Gözü karadır.** Bir sonraki adımda ne olacağını merak eder ama fazla hesap etmez. Doğrusu, hesap-kitaptan pek hoşlanmaz. Sonuçta içinden geldiği ya da aklına estiği gibi davranır. Bu, gözü karalıktır. Talihi yaver gittiği sürece sorun çıkmaz. İstanbul talihlidir.

**Talihlidir.** Çünkü talihli olduğuna inanır.

**Huzurludur.** Zira, "Şark oturup beklemenin yeridir. Biraz sabırla her şey ayağınıza gelir..." (A. H. Tanpınar, Huzur'dan). Formül belki de şarktadır. Ama İstanbul pek şarkta sayılamaz. İstanbul bir ayağı orada, bir ayağı buradayken, bu huzur getirici antistres formülünü de pek uygulayamamıştır anlaşılan.

**Streslidir.** Çünkü, zaman onun kontrolünden çıkmıştır. Zaman kendi başına akışını sürdürürken, siz ve "O", zamana yetişmeye çalışırsınız. "Stres" bu yetişme çabasından kaynaklanır. O çaba, İstanbul'u canlandırır ama, çok da yorar, sinirli yapar. Sinirlidir.

**Dr. Necdet Kenar**
pyl@peryon.org.tr

# Üniversite yerleştirme sonuçları üzerine

Üniversite yerleştirme sonuçlarına dair güncel veriler sunan Dr. Necdet Kenar, üniversitelerin doluluk oranlarını inceledi. Bu yılın yerleştirme sonuçlarına göre mimarlık, hukuk, mühendislik, psikoloji ve işletme gibi bölümlere olan ilginin azaldığı, tıp ve diş hekimliği gibi bölümlerin ise tam doluluk oranına ulaştığı görülüyor.

2018 yılında yükseköğretim (lisans ve ön lisans için) ÖSYS'na başvuran aday sayısı geçen seneye göre yüzde 5 artışla 2 milyon 381 bin 412 oldu. Sınava giren sayısındaki artış yükseköğretime talebin artarak devam ettiğine işaret. Yükseköğretimdeki bu talebe karşın 2018 yılında 129 Devlet Üniversitesi 72 Vakıf Üniversitesi ve 5 Vakıf MYO'nda yaratılan toplam kontenjan 839 bin 490 (lisans 484 bin 631, ön lisans 354 bin 859). Sınava giren adayların 1 milyon 749 bin 144'ü asgari puan alarak lisans ve/veya ön lisans programlarına tercih yapma hakkını kazandı. Bu öğrencilerin 1 milyon 206 bin 811'i bir programa tercih yaptı. Tercih hakkı olduğu halde 542 bin 333 öğrenci tercih yapmadı. Muhtemelen bu öğrenciler bu sene puanlarından memnun değil, önümüzdeki yıl sınava daha iyi hazırlanarak daha yüksek bir puan ve daha iyi bir yerleştirme hedefliyor.

Üniversiteye yerleşen öğrenci sayısı ise 710 bin 982'de kaldı; 128 bin 508 kontenjan (lisans 89 bin 686, ön lisans 38.822) boş kaldı. Kontenjanların doluluk oranı yüzde 85. Lisans programlarında boş kalan 89 bin 686 kontenjanın 58 bin 107'si Devlet, 23 bin 531'i Vakıf, 7 bin 205 KKTC Üniversiteleri, 843'ü ise diğer ülkelerdeki üniversitelere ait.

Üniversite yerleştirme sonuçları hakkında özet bilgilerden sonra özellikle bazı lisans programları bazında doluluk oranlarına değinmek istiyorum. Bu bilgiler öğrencilerin meslek tercihleri konusunda eğilimleri ve iş gücü piyasası hakkında algıları açısından önemli ipuçları veriyor.

**Tıp, Diş Hekimliği ve Eczacılık** programlarında gerek devlet ve gerekse vakıf üniversitelerinde kontenjanlar tam dolu. İş bulma ve daha iyi gelir imkânı açısından bu programlar sayısal öğrencileri için cazibesini koruyor.

**Hukuk** programı, geçmişten gelen cazibesini korumakla birlikte, doluluk oranında azalma var. Devlet üniversitelerindeki 10 bin 731 hukuk kontenjanının yüzde 97'si, vakıf üniversitelerindeki 5 bin 689 kontenjanın yüzde 90,6'sı dolmuş. Muhtemeldir ki öğrencilerde hukuk okumanın getirisi sorgulanmaya başlandı.

**Mühendislikler;** lisans programlarında boş kalan 89 bin 686 kontenjanın 14 bin 564'ü Mühendislik programlarına ait. Mühendislik programlarında bu sene en dikkati çeken bölüm inşaat mühendisliğindeki boş kontenjan fazlalığı. Ekonomik krizden en fazla etkilenen inşaat sektörünün bir yansıması da inşaat mühendisliğine olan talebin, özellikle vakıf üniversiteleri toplamında ciddi oranda düşmesi. Diğer mühendisliklerden makine mühendisliğinde de boş kontenjanlarda geçen seneye göre artış var. Elektrik-elektronik, bilgisayar mühendisliği, mekatronik mühendisliği, endüstri mühendisliği programlarında da dolulukta kısmen düşüşler mevcut. Yazılım mühendisliğinin doluluk oranı devlet ve vakıf üniversitelerinde bu sene artmış durumda. Mühendislik eğitiminin işgücü piyasasında her zaman karşılığı olmasına rağmen öğrenci talebindeki azalma dikkat çekici.

**Mimarlık** da öğrenci ilgisinin azaldığı programlardan. Devlet değil ama vakıf üniversitelerinin kontenjanları son iki yıldır dolmuyor, bu sene doluluk oranı Vakıf üniversiteleri toplamında yüzde 68,6.

**Psikoloji,** devlet ve vakıf üniversitelerinde geçmiş yılların en çok tercih edilen bölümlerindendi. Bu sene özellikle Vakıf üniversitelerinde bu bölümde doluluk oranı yüzde 89,4'e düştü.

**Ekonomi, Finans, Bankacılık** programlarına ilgi azalıyor, geçen seneye göre devlet ve vakıf üniversitelerinde boş kontenjanlarda artış önemli düzeyde. **İşletme** bölümünde de devlet ve vakıf üniversitelerinde son iki yıldır doluluk oranları yüzde 60'ların biraz üzerinde.

**Siyaset bilimi,** kamu yönetimi ve uluslararası ilişkiler bölümlerinin doluluk oranlarında da azalma var. Doluluk oranları Vakıf üniversiteleri ortalamasında yüzde 44, devlet üniversitelerinde yüzde 69,6'ya düşmüş. **Sosyoloji** programlarının doluluğu vakıf üniversitelerinde yüzde 38,7'ye devlet üniversitelerinde yüzde 79,8'e düştü. Sosyal bilimler programları kariyer açısından

YÖK açıklamasına göre, **Temel Bilimler Programlarına** yerleşme sayılarında artışlar var. **Biyoloji, Fizik, Kimya ve Matematik** programlarının her birinde yerleşen öğrenci sayısı geçen seneye göre artmış. 2017 yılında Temel Bilimler programlarına toplam 8 bin 906 öğrenci yerleşirken, 2018 yılında yerleşen öğrenci sayısı 9 bin 570.

**Öğretmenlik** programlarında talepte geçen senelere göre fazla değişiklik yok. Bu programların 2017 yılında doluluk oranı yüzde 86,8 iken 2018 yılında yüzde 90,4 yükselmiş. Doluluk oranının artması geçen seneye göre kontenjanların azalmasından kaynaklanıyor. Esasında bu sene yerleştirme, sayısal açıdan geçen seneye göre 811 kişi daha az.

Buradaki değerlendirmelerde oranlar ve eğilimler üniversitelerin geneli üzerinden devlet ve vakıf üniversiteleri olarak yapıldı. Halbuki, bazı devlet ve vakıf üniversitelerinde doluluk oranları tüm programları için yüzde 100 düzeyindeyken yine bazı devlet ve vakıf üniversitelerinde doluluk oranları oldukça düşük. Öğrencilerin tercihlerinde programların yanı sıra kariyerleri açısından üniversitenin eğitim kalitesi, itibarı, mezunlarının iş bulma şansı, sunduğu imkânlar gibi unsurlar da oldukça belirleyici.

**Olgar Ataseven**
py@peryon.org.tr

# İşveren markasının başarısında formül: 3P + 1P

Bir önceki makalesinde İK fonksiyonlarında; "Personnel", "Physical Conditions", "Processes" ve ek olarak "Promotion" kelimelerinin baş harflerinden oluşan 3P + 1P formülünü sunan Olgar Ataseven bu defa P'lerin ayrıntılarına iniyor. İlk olarak "Personel" konusunu ele alan Ataseven, çalışanların işveren markasının tanıtımında önemli rol oynadığını ve her birinin birer elçi olduklarını söylüyor.

Önceki yazımızda İK fonksiyonlarındaki 3P + 1P'den ana hatlarıyla bahsetmiştik. Bu defa ayrıntılarını ele alacağız. 3P'nin ilki, hem İngilizce hem de Türkçe olarak bize aynı şeyi söylüyor: "Personel". İşveren markamız için olmazsa olmazların başında "personel" geliyor, yani insan kaynakları... Herkes en iyi insan kaynağını şirketlerine katmak için çalışıyor. Bunun çok net farkındayız. Genel olarak görmediğimiz ise bu bünyemizdeki çalışanlarımızın şirketimizi dolayısıyla işveren markamızı ne kadar temsil ettiği. Bu alanı bilemiyoruz. Çalışanlarımız şirket için negatif konuşuyorsa, şirketini etrafında, ailesinde, sosyal çevresinde olumlu anlatmıyorsa, o zaman tehlike çanları çalıyor demektir. Ben bazen öyle durumlara rastlıyorum ki şaşırıyorum. Örneğin şirket franchise veriyor ama çalışan, etrafına "aman bizden sakın franchise almayın" diyor. Gelin o zaman istediğiniz kadar reklam yapın, istediğiniz kadar tanıtım yapın ya da marka olmaya çalışın. Hepsi daha en içteki yapıda çökmüş oluyor. Emekleriniz boşa gidiyor.

İşveren markası olmanın en temel koşulu "Personel"den geçiyor. Buradan hareketle ilk yapılması gereken insan kaynaklarına dair bir bilinç oluşturmak. Çalışanların kuruma alışma döneminde yapılan eğitimlerde işveren markasının muhakkak anlatılması gerekiyor. Çalışanlar markayı her zaman temsil ettiklerini mutlaka bilmeliler. Nasıl temsil edecekleri ve nerede temsilin başladığını öğretmek ise İK departmanlarının görevi. Bu konuda, çalışanların işveren markasını temsil başarısının KPI'larının (Ana Performans Göstergesi) bir parçası olarak değerlendirilmesi önemli bir yöntem olabilir.

Çalışanlar işveren markasını nasıl temsil ediyorlar? Sorunun cevabı çok basit: Çalışanın şirketi, ürünleri, markayı ve hizmeti en iyi şekilde bilmesi çok önemli. Çalışanlar arasında şirketi birkaç kısa cümle ile tanımlamada, ürünleri anlatmada farklar olmamalı. Çünkü temas edilen herkes potansiyel bir müşteri ve belki de potansiyel çalışan... Benim gördüğüm; şirketler burada detaylı ürün, hizmet, şirket, kurum anlatımlarını sadece belirli pozisyon ve departmanlara yönelik yaparak birçok kişiyi atlama hatasına düşebiliyorlar. İlgisiz gördükleri pozisyonlardaki veya bölümlerdeki çalışanları bilgilendirmeye gerek duymuyorlar. Bu, bazen bir vakit kaybı olarak da görülüyor. Tüm çalışanların ürün, hizmet ve şirket ile ilgili detayları tam olarak bilmelerinin ve öğrenmelerinin sağlanması ve benimsenmesi için gerekenin yapılmasını öneriyorum.

## Çalışanın, bir sebebi olmalı...

Bazen de bu kadar basit bir cevap, sorunun tam karşılığını her zaman veremeyebiliyor. Bu durumda hemen ikinci soruyu sormamız gerekiyor. Neden bir çalışan, bu bilgileri keyifle aktarsın? Niye şirketi ile ilgili olumlu anlatım yapsın? Tüm çalışanların şirketlerin içinde çalışırken bilmesi gereken bir öğreti mevcut: "Herkes aynı gemide!" Bunun anlamı şu: Gemiye zarar verme, tam tersine gemiye fayda sağla! İşte bunun için gerçek bir motivasyon gerekiyor. Şirketteki aidiyet duygusunun güçlendirilmesi bu sürecin iyi yönetilmesiyle mümkün olabilir. Çalışanların motivasyonunu güçlendirebilmeleri için tüm birim yöneticilerinin İK departmanları tarafından çeşitli eğitimlerden geçirilmesi gerekiyor. Çalışanların bilmediği ama yöneticilerin hedefinin içinde olduğu bir motivasyonu sağlama kriterinin bulunması önem taşıyor. Tüm bunlar başka bir dönemin habercisi. Ast ve üst ilişkileri yerine birlikte oyunun içinde olma, değişimli liderlik, paralel fonksiyonlar, departmanlar arası roller gibi farklı kavramlar yönetim anlayışına dahil oluyor. Bu kavramların her birinin içinde, çalışan motivasyonu için planlama yapılması ve aksiyon alınması, işin önemli bir parçası oluyor.

## Çalışanlarınız, işveren markanızın tanıtım elçileridir

Bir adım daha ileri gidelim... Şirketlerin çalışanlarla konuşma şekli, ses tonu, tarzı gibi detaylarla ilgilenmesi şu an için hayal gibi görünse de gelecekte çalışanların şirketle olan organik ya da inorganik bağlarının tanımlanması gerekebilir. Her bir çalışanın tam anlamı ile kendini bir lider olarak görmesi ve sanki şirketini her an tanıtacak gibi hazır hissetmesi ise hayalini kurduğum, arzu ettiğim bir kurumsal gelecek... Düşünün bin kişilik bir şirket çalışanı her gün kaç kişi ile temas sağlıyor. Her temas bir intiba... Her intiba ise işveren markasının ne olduğunu anlatıyor, mesaj olarak veriyor. Dolaylı ya da dolaysız olması iletişimin gerçekleşmeyeceği anlamına gelmiyor. Çalışanları "personel" olarak değil şirketin tanıtım elçileri olarak yapılandırmaktan bahsediyoruz. Yeni dönemde yepyeni bakış açıları ve tatmin olan çalışanlar ile her gün mesajınızın binlerce kez tekrarlandığını düşünün. Bu sayede işveren markanızı daha da güçleneceğini şimdiden hayal edin ve planlarınızı buna göre yapın. Kulağa hoş gelmiyor mu?

Deloitte.
STRATEJİK İK,
Deloitte sponsorluğunda hazırlanmaktadır.

# Bizleri hayalet plazalar mı bekliyor?

**Cem Sezgin**
Ortak - Deloitte Danışmanlık
csezgin@deloitte.com

İşverenler Y ve Z kuşaklarının davranış biçimlerini dikkate alarak gelecekteki iş gücünü tanımlayabilir. Bunu tanımlarken ve planlarken teknolojinin sunduğu robotik çözümler ve yapay zekâdan da faydalanılması gerekiyor.

Yıl artık 2019 olmak üzere. Dünyanın en büyük 18. ekonomisi olan Türkiye'de binlerce şirket var ve sürekli yenileri kuruluyor. Türk şirketleri sınırlarımız dışında ise hiç olmadıkları kadar etkinler. Yeni iş modelleri, meslekler, fırsatlar, iş alanları sürekli karşımıza çıkıyor. Neticesinde beyaz yaka çalışanlar açısından bakıldığında yeteneğe olan talep artışı her daim gündemde. Diğer yandan ülkemizdeki 200 civarında üniversitede neredeyse 8 milyon öğrenci eğitim alıyor. Bunların 125 binden fazlası yabancı uyruklu. Öte yandan 50 binden fazla Türk öğrenci ise yurt dışındaki üniversitelerde öğrenim görüyor. Açıkçası tüm bu rakamlara ve resmin geneline bakıldığında yetenek arzı ve çeşitliliği adına pek de bir eksiklik varmış gibi gözükmüyor. O halde neden gerek şirketler gerekse mezunlar, aradıklarını bulamamaktan her daim şikayetçiler? Bu yazımda rakamların ötesindeki bazı gelişmeleri paylaşmak istiyorum. Çünkü özellikle Y ve Z kuşaklarının iş gücünde dominant hale gelmeleri ve dijital dönüşüm ile birlikte şirketlerin ve çalışanların kontrollerinin dışında yaşananlar, ezber bozmanın ve yeni pozisyonlar almanın vaktinin çoktan geldiğini bizlere gösteriyor. Bu hem küresel ölçekte hem Türk iş gücü piyasasında geçerli bir durum. Peki niçin şirketler aradıkları kaynakları bulmakta bu kadar zorlanıyorlar? İleride "şirket" dediğimiz kavram, varlığını sürdürebilecek mi yoksa ölecek mi? Bizleri hayalet plazalar mı bekliyor?

## Gençler kurumsal çatıda olmaktan pek memnun değil

Birinci sebep gençlerin artık bizim anladığımız anlamda "kurumsal çatı"ların altında yer almaktan çok fazla mutlu olmamaları... Her ne kadar şirketler çalışan bakış ve yaklaşımlarını son dönemde ciddi ölçüde değiştirmiş olsalar da, mevcut algı açısından bakıldığında hiyerarşik, statükocu, politize, bürokratik, talepkâr, iş-yaşam dengesinin sağlanamadığı, ruh-beden-zihin sağlığı açısından elverişsiz bir ortam olarak etiketlenmiş durumdalar. Dünya, şirketlerin değiştiğinden çok daha hızlı değişiyor. Kurumsal bilinç, bireysel aydınlanmanın gerisinde kalıyor. Adaylar her şeyi çok daha fazla sorguluyor. Sorgularken doğrusuyla, yanlışıyla ulaşabildikleri kaynaklar oldukça fazla. Herkes için geçerli değil tabii ki ancak azımsanmayacak oranda yeni mezun konvansiyonel anlamda bir kariyer ya hiç düşünmüyor ya da girdikleri kurumlarda kalıcı olma hedefi gütmüyor, kendilerine pek uzun sayılmayacak vadeler biçerek ilerliyor. Bu gençlerin bir kısmı neyi istediklerini tam olarak tanımlayamıyor olsalar bile, neyi istemediklerini gayet iyi biliyor ve burada net bir duruş sergiliyorlar. Oldu da bünyemize katmaya ikna etsek bile "bu gezgin ruhlar" fazla bir zaman geçmeden çalışan bağlılığı anketlerinde ve çalışan devir hızı analizlerinde etkilerini belli ediyorlar. Ne demişler: "Zorla güzellik olmaz."

## Gençlerdeki girişimci ruh start-up'ların yükselişini sağlıyor

İkincisi start-up'ların önlenemez yükselişi. Bugünlerde üniversite öğrencilerinin DNA'sında gözü pek girişimcilik ve tutkulu mucitlik yatıyor. Vizyonlar, hayaller, geleceğe yönelik hedef ve beklentiler eskisinden farklı. Üniversiteler de açıkçası bunun için elverişli bir ortam hazırlıyorlar. Kuluçka merkezleri çığ gibi artıyor ve gelişiyor. Öyle ki, ülkemizdeki bu durum üniversiteler arasında tatlı bir rekabeti de beraberinde getiriyor. Bu vesile ile gençler sırf yukarıda tanımladığımız kurumsal ortama mahkum olmaktan kurtulmakla kalmıyor, farklı kazanımlar da elde ediyorlar. Toplumda iz bırakacak bir etki yaratabilmek, çok daha kısa sürede finansal refaha ve kaliteli yaşam koşullarına kavuşmak, kendi işinin patronu olmak ve bireysel markalarını yaratmak, fikirlerini hızlı bir şekilde hayata geçirebilmek, iş hayatında geniş ve heterojen bir sosyal ağa daha kestirme yoldan erişim sağlamak, yaratıcılığın verdiği keyfi yaşamak hatta sosyal sorumluluk adına bazı adımlar atabilmek gençlerde bambaşka bir motivasyon unsuru ve tatmin yaratıyor. Plazalar, fabrikalar ve kurumsal markaların sundukları vaatler yukarıdaki ufkun yanında bu kişilerin gözüyle baktığınızda sönük kalıyor. Bu durumun farkında olan şirketler ise bir süre önce start-up'çı gençler ile iş birliğine yöneldiler. Bir şekilde bu yeteneklerle birlikte çalışmanın farklı bir modelini keşfettiler. Onlara "melek yatırımcıları unutun, burada biz de varız" dediler. Start-up'lar açısından bakarsak bunda zaten bir problem yok. Ne de olsa arkanıza böyle bir güç almanın pek zararı olmaz, değil mi?

İnsanın seçenekleri olması güzel bir şey. İş hayatına atılmak ancak bunu geleneksel bir kurumsal yapılanmada gerçekleştirmeyi düşünmeyen gençler için tek alternatif güzergah start-up yapılanmasına gitmek değil. Esnek çalışma ortamlarını-koşullarını ve

paketlerini arzulayan; öte yandan şirketlerin bu alanda attıkları hiçbir ilerici adımla kendilerine yeteri derecede alan sağla(ya) madıklarını düşünenler, tek bir işveren şemsiyesi altında olmadan, farklı zaman dilimlerinde, farklı finansal koşullarla, uzaktan çalışarak bir kariyer yolu çiziyorlar. Bu aynı zamanda yeni kuşakların büyük önem verdiği deneyim zenginleştirmeye de zemin sağlıyor. Zaten dünyada inanılmaz bir hızla yaygınlaşan kitle kaynak kullanımı ve "gig-economy"nin artan ağırlığı, hem bu talebi doyurmaya hem bu ihtiyaçtan beslenmeye odaklanıyor. Belki şirketler alışıldık formatta (bordrolu – süresiz sözleşmeli – sabit çalışma saatleri ile çalışan – adresi sabit vb.) çalışanları bünyelerine katamıyorlar ancak buradaki kazan-kazandan ziyadesiyle faydalanıyorlar. Dolayısıyla burada şunun altını çizmeliyiz: Konuya şirketler için sadece risk bakış açısı ile değil, fırsat penceresinden bakmak gerekiyor.

## Gençlerin tercihleri yetenek arayanları zorluyor

Üçüncü sebep belki de aralarında en ilginç olanı. Son yıllarda, üniversite sonrasında hiçbir şey yapmayı hedeflemeyenler yani çalışma hayatının içinde olmak istemeyen bireyler mevcut. Üstelik bu kitlenin önemli bir kısmı çok iyi eğitim görmüş, hatta akademik anlamda başarılı olmuş gençler. Aileleri onlara önemli bir yatırım yapmış, kendileri ise yoğun ve rekabetçi bir sistem içerisinde mücadelelerini vermişler. Ancak geleceklerini bu geçmiş üzerine inşa etmek istemiyorlar. Tabii ki bu tercihi yapanlar, ekonomik anlamda bağımsızlıklarını kazanamamaktalar. Buna rağmen hepsi olmasa bile bir kısmı bu seçimlerinden vazgeçmiyorlar. Oysa kağıt üzerinde, şirketlerin işe aldıkları mezunlardan hiçbir eksikleri yok.

Bir diğer önemli etken son yıllarda kariyer ve yaşam amaçlı yurt dışına giden gençlerimizin sayısındaki gözle görülür artış. Bunların bir kısmı okul döneminde (lisans – lisansüstü eğitimleri için, hatta kimi zaman lise döneminden bile başlayarak), bir kısmı mezuniyet sonrası, bir bölümü ise birkaç senelik iş deneyimi elde ettikten sonra yurt dışına gidiyor. Çok farklı alanlarda kariyer yapmak adına, çok farklı ülkelere yöneldiklerini gözlemlemekteyiz. Seçeneklerdeki çeşitlilik, bunun bir süredir artarak devam etmesi gibi sinyaller, sadece bir trendden değil artık olağan karşılanacak bir realiteden bahsettiğimizi gösteriyor olabilir. Bunun sonucunda işverenlerimiz sadece Türkiye'deki diğer şirketlerle değil yetenek için küresel düzlemde rekabet etmek durumunda kalıyorlar. Buraya kadar değindiklerim, özünde gençlerimizin şirketlere olan mesafeli duruşlarının altında yatan sebeplerdi. Ancak yeni başlayanlar ekseninden ele alırsak, iş gücündeki arz ve talep arasındaki dengesizliğin tek kaynağı bunlarla sınırlı değil. Hali hazırda yürürlükte olan eğitim sisteminin – bazı istisnalar dışında – bırakın geleceğin iş alanlarını ve mesleklerini, günümüzün gereksinimlerini dahi karşılamaktan uzak olduğunu düşünürsek şirketlerin aslında o kadar da geniş bir aday havuzuna erişimlerinin olmadığını görebiliriz. Yani her ne kadar yukarıda sayılanlar dahil olmak üzere, çeşitli unsurlar kurumsal yaşamı besleyecek yetenek kaynağı havuzunu bir miktar kuraklaştırsa da halen azımsanmayacak sayıda kaynak, kurumsal yaşamın dümen suyuna girmeye hazır.

Tüm bu resim bize kurumsal dünya gözüyle bakıldığında şu basit mesajları veriyor: Öncelikle bu sebeplerin en azından kısa ve orta vadede ortadan kalkacağını düşünmek pek gerçekçi gözükmüyor. Şirketler için yeteneğe erişmek günden güne zorlaşıyor. Ancak bunun altında yatan bazı tetikleyiciler paralelde çok ama çok büyük fırsatları beraberlerinde yaratıyorlar. Bu yüzden gamlanmak ve sızlanmak yerine, madalyonun diğer yüzünü görüp bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek gerekiyor. Kaynaklar aslında tam elinizin altında, sizler sadece onlara ulaşmada farklı yöntemler olduğunu ve onların yerlerini alabilecek farklı çözümler olduğunu kabul edin ve harekete geçin... İş gücünüzü tanımlarken, planlarken ve akabinde oluştururken gig-economy, iş birlikleri, teknolojinin sunduğu robotik çözümler ve yapay zekâdan da faydalanın. Bakın her şey nasıl değişecek...

Soldan sağa: Filiz Dündar Samurkaş, Didem Erkay Akoğul, Banu Kerse, Handem Erkay Güner

# Camdan mutluluk

Dört başarılı iş insanı; Banu Kerse, Didem Erkay Akoğul, Handem Erkay Güner, Filiz Dündar Samurkaş... Dörtlünün ortak tutkusu cam. Hem insanları hem de hayvanları gözeterek ürettikleri cam eşyaları ya da bunlardan elde ettikleri geliri bağışlayarak dünyaya iyilik saçıyorlar.

Yolu cam uğraşında kesişen dört profesyonel, birlikte üretmenin ve ürettiklerinden iyilik sunmanın mutluluğunu yaşıyorlar. Banu Kerse, Didem Erkay Akoğul, Handem Erkay Güner, Filiz Dündar Samurkaş, "Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için" motto'sunu benimsemiş. Fikirleriyle, becerileriyle birbirlerini tamamlıyor ve ortaya birbirinden güzel işler çıkarıyorlar. Ürettiklerinin bire bir aynı yok. Benzeri olsa da her bir ürün kendine özel. Camdan boncuklar, süs eşyaları, aksesuarlar hazırlayan dörtlü, ürettiklerini toplum yararına kullanıyorlar. Boş zamanlarında cam ürünler hazırlayıp bunları toplumun dezavantajlı grupları için satarak bağışta bulunuyorlar. Kermesler, okullar, dernekler ve farklı organizasyonlar onların ürünleriyle renkleniyor.

**Didem Erkay Akoğul:** 1965 doğumlu. İlkokulu Türkiye'de bitirdikten sonra Berlin'de okumuş. 20'li yaşlarda İstanbul'a döndükten sonra çalışmaya başlamış. Çocukların yükü hafifleyince ve emekli olduktan sonra, altı yıldır Tuzla Halk Eğitim Merkezi'nde alevde cam boncuk yapımı kursuna devam ediyor.

**Handem Erkay Güner:** Yaratıcı işler hep ilgi alanına girmiş, kendini bu konularda denemiş. Uzun yıllar uluslararası kurumsal iş hayatının ardından, yaratıcı yönünü özgür bırakabileceği toplantı ve parti organizasyonu konusunda serbest çalışıyor.

**Filiz Dündar Samurkaş:** 1974 İstanbul doğumlu. Uzun yıllar finans ve muhasebe branşında çalıştıktan sonra 2012 yılında Pendik Halk Eğitim Merkezi'nin açtığı cam füzyon kursunda cam dünyası ile tanışmış.

**Banu Kerse:** Mesleği tek renk sayılardan ibaret olan mali müşavirlik ancak ruhu ve aklı camın renklerinde. Tam zamanlı olarak özel bir kurumda çalışmasına rağmen fırsat buldukça camla uğraşını sürdürüyor.

## Neler yapıyorsunuz? Çalışmalarınızı, ürünlerinizi anlatır mısınız?

**BK:** Zamanla ustalaşıp çevremizden ilgi gördükçe küçük satışlar yapabildiğimizi fark ettik. Elde edilen gelirin bir kısmı, ilgili derneğe bağış olarak gidiyor. Bir yandan hobimizin devamlılığını sürdürecek maddi imkanı yaratabilirken, diğer yandan bizlerden daha az şanslı olanlara yardımcı olabilmek bizi çok mutlu ediyor.

**HEG:** Önceleri bize öğretilen standart boncuk veya tabak gibi objeler ile sınırlı çalışmalarımız oldu. Elimizdeki maddeyi tanıdıkça bu objeler deneme yanılma yöntemi ile gelişti, şekil değiştirdi, daha farklı objelere dönüştü.

**FDS:** Öğrendiklerimizi yan yana koyduğumuz zaman farklı bakış açıları ile farklı ürünler yaratıyoruz. Kendi gündelik hayatımızdan örnekler alarak yeni şeyler oluşturmak büyük haz veriyor. Örneğin Handem ev bitkilerine meraklı. Bir gün gelip "Çiçeklerime nazar boncuğu koymak istiyorum, şöyle bir şey hayal ettim" dedi. Ben de daha cümlenin sonuna gelmeden camı kesmiştim. Didem Banu'ya "Bak biz ne yapıyoruz" diyerek fotoğrafını paylaşırken, oradan "Bence bunun yelkenli tipini de yapmalısınız" önerisinde bulundu.

**DEA:** Benzer şekilde aramızda sıkça "Sen bana cam kes, ben sana boncuk vereyim veya şöyle bir şey gördüm nasıl uyarlarız?" gibi cümleler dönüyor.

**Cam üretimini nasıl ve nerede öğrendiniz?**

**FDS:** Hepimiz için bir merak veya hobi olarak başladı cam. İlk olarak Banu, Tuzla Halk Eğitim Merkezi'nde kursa başladı ve Didem'e önayak oldu. Handem peşlerinden gidip, eski cam şişeleri yeniden değerlendirmeye merak sardı. Bense, çok daha önceden füzyon konusunda eğitim almış ve kendimi bu konuda geliştirmiştim ama boncuk işini öğrenmek için ben de arkadaşlara katıldım. Hepimizin bir araya gelmesi bu kurs sayesinde oldu.

"Birbirimizi tamamladığımız için iyi bir ekibiz"

**Bu yola nasıl çıktınız? Nasıl karar verdiniz? İş birliğiniz nasıl başladı? Daha önceden tanışıyor muydunuz?**

**BK:** Handem ve Didem kardeş. Onlarla ailelerimize uzanan ve uzun yıllara dayanan bir dostluğumuz var. Filiz ise bu grubun füzyon ayağı. Evine bir füzyon fırını alması ile odalarından birini küçük bir atölyeye dönüştürdü. Handem, vizyonu çok açık biri olduğu için fikir üzerine fikir yağdırmaya başladı. Didem, boncuk ve atık cam şişelerden dekoratif ürünler ile yelpazeye katkı sağladı. Ürettiğimiz ürünleri bir-iki kere kermes satışlarında piyasaya çıkarınca sıcak satışın Instagram üzerinden çok farklı olduğunun farkına vardık.

**DEA:** Önceleri kermes tezgahında bize destek olmasını istediğimiz Banu, satış konusunda hepimizi solladı. Hepimiz birbirimizin ekisiğini tamamlıyoruz, hepimiz bir diğerinin yorumuna ve fikrine açığız. Bizi mutlu bir ekip yapan da bu.

**Cam ürünleri işlemek zor mu? Nasıl yapıyorsunuz? Ne tür ürünler hazırlıyorsunuz? Atık camları da kullanıyor musunuz?**

**HEG:** Cam eşittir cam değil. Basit bir şekilde açıklamak için örnek vermek gerekirse, marketten aldığınız herhangi cam ürün bir başka cam üründen farklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yapmak istediğiniz işe göre farklı camlar kullanmanız gerekiyor. Boncuklarımızı ve füzyon ürünlerimizi ithal camlardan yapıyoruz.

Aynı yapıya ait camları füzyon fırınında eritip çok güzel objelere dönüştürmek mümkün. Camcı elması ve zamanla kazanılan pratik sayesinde, bir kalemle kağıdı çizercesine cam plakaları kesmek mümkün. Ayrıca atık cam şişeleri dekoratif eşya haline getirip satıyoruz. Özellikle atık camlara yeni bir hayat kazandırmak için özen gösteriyoruz.

**Severek yaptığınız bir işten başkalarına yarar sağlamak nasıl bir duygu?**

**DEA:** Katılacağımız etkinlikleri seçerken çok güvendiğimiz kişilerin organizasyonlarında yer almaya dikkat ediyoruz. Bağış ödemelerinin doğrudan ilgili derneğe gitmesi, hiçbir aracı olmaması bizim için önemli bir unsur. Katkımız ne olursa olsun yaptığımız bağış bizi çok memnun ediyor. Bazen Banu, organizasyon sonrasında bile çevresine XYZ yararına satış yapıyor. Karınca kararınca, elimizden geldiğince...

**Nerelere bağış yapıyorsunuz? Düzenlediğiniz kermeslerden bahseder misiniz?**

**BK:** Kermesleri veya tasarım pazarlarını biz organize etmiyoruz. Bir süre önce, tasarımcı pazarı düzenleyen bir organizatörün daveti ile ilk kez kermese katılmaya, kendimizi orada denemeye karar verdik. Şimdilerde çeşitli derneklerin, hayvanlar, kimsesiz çocuklar ya da okullar yararına düzenlediği etkinliklere, tasarım pazarlarına veya kermeslere katılıyoruz.

**Kermeslerinizi nasıl organize ediyorsunuz? Farklı satış kanallarınız da var mı?**

**DEA:** Bu konu ile ilgili birlikte yürüdüğümüz, güvendiğimiz arkadaşlarımız var. Onların davet ettiği kermes ve pazarları tercih ediyoruz. Bazen de sırf hayır yararına ürünlerimizi gönderdiğimiz de oluyor. Örneğin bir ay önce İzmir 'de bulunan sokak hayvanları için çalışan HIPDER yararına, birçok tasarımcı bir araya gelerek her birimiz birer ürün satışa çıkardık. Müşteri ödemeyi doğrudan derneğe bağış olarak yaptı. Ürün sahibi ödeme sonrası ürünü müşteriye teslim etti. Böylelikle birçok üründen dernek yaklaşık 10 bin TL gelir elde etti. Bu pazar yerlerinin dışında profesyonel anlamda bir dükkanımız veya tezgahımız yok. Ürünlerimizi sosyal medya hesaplarımızdan paylaşıyoruz. Özellikle kermes katılımcıları olarak birbirimizi desteklemeye özen gösteriyor, birbirimizin ürünlerini de paylaşıyoruz.

**Kaç çeşit ürününüz bulunuyor? Bunları geliştirip artırmayı düşünüyor musunuz?**

**FDS:** Ürün sayımız belli değil. Hemen her an değişik bir fikir ortaya çıkabiliyor. Birimiz ortaya bir ürün fikri atıyor. Diğeri fikir üzerine başka bir fikir katıyor, derken sonunda ortaya çok değişik bir ürün çıkabiliyor. Daha önce yarattığımız ve çokça alıcı bulmuş objeleri tekrar veya alternatiflerini üretiyoruz. Her zaman her yerden alınabilecek bir ilham ile çok farklı bir iş çıkartmak mümkün oluyor.

**Bugüne kadar bağış yaptığınız yerlerden nasıl dönüşler aldınız?**

**HEG:** Derneklerden doğrudan bir dönüş almasak da katıldığımız organizasyonlarda dördümüzün iş birliği ve disiplinli çalışması sayesinde daha çok organizasyona davetler alıyoruz. Bu, bizim için büyük gurur kaynağı oldu.

**Farklı sivil toplum kuruluşlarıyla da çalışıyor musunuz? İş birlikleriniz var mı?**

**BK:** Herhangi birimize ulaşan dernek, kermes veya başka iş birliği talebini aramızda hızlıca değerlendiriyoruz. Didem ve Filiz bu konularda öncü ve karar verici oluyorlar.

**Hobi olarak başladığınız bu uğraşı epey ilerleterek bir işe dönüştürdüğünüzü görüyoruz. Cam uğraşınızı işinizle bir arada yürütmeyi nasıl başarıyorsunuz? Motivasyon kaynağınız nedir?**

**DEA:** Cam işlemek, çok huzur veren ve dinlendiren bir uğraş. Günlük diğer meselelerden uzaklaşıp, elinizdeki işe odaklanıyorsunuz. Renklerin ve şekillerin bir araya gelmesi ve sonrasında ortaya çıkan ürün bizi hem heyecanlanıyor hem de bir sonraki ürün için motive ediyor.

**HEG:** Elimizde tanıdığımız, nasıl davranacağını bildiğimiz bir maddenin fırın veya kesimden çıkmasını beklemenin heyecanı inanılmaz. Sanki ezbere bildiğiniz bir reçete ile yaptığınız kekin fırından çıkmasını bekler gibi, cam eriyecek mi, yayılacak mı, rengi dönüşür mü diye merak ediyoruz.

**FDS.:** Banu tam zamanlı olarak bir kurumda çalışıyor. Cam işi için ancak hafta sonlarını ayırabiliyor. Heyecanla emekli olmasını bekliyoruz. Handem aramızdan en uzakta oturan olduğu için imkan buldukça aktif çalışmalarımıza katılabiliyor.

**BK:** Filiz ise sadece haftanın iki günü çalıştığı kuruma gidiyor. Kalan zamanının neredeyse gece gündüzünü evindeki atölyesinde geçiriyor. Didem ise artık emekli. Ev işleri ve çocuklardan -ki artık onlarda yetişkin sayılır-, vakit arttıkça tüm zaman üretim ve fikir alış verişi ile geçiyor.

**Yaşadığınız, karşılaştığınız zorluklar neler?**

**FDS:** Herhalde yaşadığımız en büyük sorun ithal ham madde kullanmamız. İmkânlarımız el verdiği sürece yurt dışından malzeme getirtmeye çalışıyoruz. Satın alınan ürünlerin birilerinin evinin bir köşesinde yer bulması bizi çok mutlu ediyor. Yaptığımız her ürün tamamen el emeği olduğu için çoğunun bir tıpkısı yok. Benzeri var ama aynısı değil.

**Toplumun farklı kesimlerinden veya iş arkadaşlarınızdan bu konuda destek alıyor musunuz?**

**DEA**: Eşlerimizden destek aldığımızı söyleyebiliriz. Kimi kermese sandalye masa taşır, kimi arızalı rodaj makinesini tamir eder, biri su jetinin nerede bulunduğunu ya da dremelin nasıl kullanıldığını anlatırken, diğeri de bize organizasyonlarda su ve yiyecek getirir. İnanıyoruz ki ailelerimizin olumlu yaklaşımı olmasa bu işlerde gönül rahatlığı ile devam edemezdik.

Didem Erkay: @didemerkay

# Özel Olimpiyatlar Türkiye, iyilik peşinde koşacak gönüllü koşucularını arıyor

Dünyanın büyük amatör spor organizasyonu Special Olympics'in bir parçası olarak faaliyet gösteren Özel Olimpiyatlar Türkiye, 11 Kasım 2018'te gerçekleştirilecek Vodafone 40. İstanbul Maratonu'nda, Adım Adım çatısı altında "Biz Özeliz Bağışlayın" kampanyasıyla maratondaki yerini alacak.

Özel Olimpiyatlar Türkiye, ülkenin ilk ve en büyük yardımseverlik koşusu platformu olan Adım Adım ile iş birliği yaparak anlamlı bir yardımseverlik kampanyasına imza atıyor. 11 Kasım 2018'de gerçekleşecek Vodafone 40. İstanbul Maratonu için şimdiden hazırlıklara başlayan sivil toplum kuruluşu, Adım Adım çatısı altında "Biz Özeliz Bağışlayın" kampanyasıyla yer alarak sesini duyuracak. Özel Olimpiyatlar Türkiye, katılacağı bu ilk maratonda destek bekliyor. Sivil toplum kuruluşuna bu maratonda destek vermek ve kayıt oluşturmak için https://www.maraton.istanbul/ adresi ziyaret edilebilir. Koşu boyunca yapılacak her bağış, özel sporcuların sosyal ve sportif alanda yer almaları için büyük ve önemli bir deneyimin kapılarını ardına kadar açmış olacak.

## Sporun birleştirici gücünden yararlanıyor

Özel Olimpiyat Türkiye, ülkedeki özel eğitim gereksinimi olan zihinsel engelli bireylerin, spor yoluyla diğer bireylerle bir araya gelmesini, kaynaşmasını, sosyal hayata katılmasını sağlamak üzere, Dilek Sabancı'nın Onursal Başkanlığı'nda 35 yıldır birçok proje ve etkinlik gerçekleştiriyor.

Projelerin tümünde özel bireyleri dar sınırlardan çıkarıp yaşamın akışı içine çekmeyi hedefleyen Özel Olimpiyat Türkiye, düzenlediği her faaliyette tüm katılımcılara mutlaka bir madalya sunuyor. Birincil olarak kazanmanın değil sporun birleştirici gücü altında benzersiz bir deneyim yaşamanın keyfine varan özel sporcular bir arada zaman geçirmenin mutluluğunu yaşıyorlar.

Özel sporcular, yaşamın her alanında olduğu gibi sporda da sağlıklı bireylerle eşit şartlara sahip olmayı bekliyor. Özel Olimpiyat Türkiye, duyarlı insanların da desteğini alarak bu temel şartları herkes için eşit kılmayı amaçlıyor.

## "Oyun Birlikte, Hayat Birlikte"

Birleştirme Projesi, Dilek Sabancı Karma Futbol Projesi, Minik Sporcular Projesi, Sağlıklı Sporcular Projesi, Karma Pota Projesi gibi proje ve etkinliklerle özel ve partner sporcuları "Play Unified" çatısı altında buluşturuyor. Bir sivil toplum kuruluşu olarak çalışan Özel Olimpiyatlar Türkiye, Play Unified kavramını Türkçeye "Oyun Birlikte, Hayat Birlikte" olarak çevirdi. Bütün takım sporlarında sporcular aynı çatı altında, kurumun sembolü olan kırmızı topun peşinde koşuyor, oyunu da hayatı da birlikte güzelleştiriyor.

**Meltem Kınacı**
Takım ve Yönetici Koçu
İK Mutluluk Danışmanı
www.peraura.com

# Mutluluğu arayan organizasyonlar

İşin odağında insan, insanın odağında ise mutluluk var. İş yaşamında mutlu olmanın motivasyon ve yaratıcılıkla doğrudan ilgisi bulunuyor. Mutluluğu yakalamak ise çalışanlara doğru hedefler ve net tanımlar sunulmasıyla mümkün olabilir. Elbette çalışanın istekli olması, işine ve kendine inanması ve odaklanma arzusu da bunda önemli rol oynuyor.

Herkes mutlu olmanın peşinde... Zaman zaman kafamız karışsa, unutsak veya farkında olmasak da ne yapıyorsak (son uçta) mutlu olmak için yapıyoruz.

Bireyin de, ekibin de, organizasyonun da, genel müdürün de, şirket sahibinin peşinde olduğu havuç "mutluluk". Olumlu tarafından bakarsak hepimizin odak noktası aynı. Peki nerede ayrılıyoruz?

Mutlu bir hayat kimileri için doğru ve erdemli olanı yapmak, kimileri için önemli ve uyumlu hedefler geliştirip gerçekleştirmek... Kimi yetenek ve becerilerini kullanarak mutluluğa (başarı aracılığı ile) ulaşmaya çalışıyor, kimi karmaşa yerine sadeliği, hız yerine yavaşlığı tercih edip, sağlığını ve varlığını koruyarak mutlu oluyor. Organizasyonlarda, insan sayısı, farklılığı, tercihleri, bakış açıları, davranışları gibi birçok unsur formüle katıldığından, konu karmaşıklaşıyor.

Kişisel karakteristikler, toplumun ve organizasyonların kültürü, hayattan alınan doyumu ve elde edilen mutluluğu doğrudan etkiliyor. Sosyal sermaye, "aidiyet" duygusu, mutluluğu önemli ölçüde etkileyen unsurlar arasında. Beraberinde din, arkadaşlık ve evlilik de hayattan alınan tatminde önemli kriterler... İlginç gelebilir ama kazancın ihtiyaçları karşılayabilecek ölçüde olması halinde mutluluğa ciddi bir katkısı olmadığı da biliniyor.

İnsanların çeşitli arzu ve özlemleri var. Bunlara ulaşmak için yaşamları boyunca çaba gösteriyorlar. Ulaşılan her bir başarı veya tatmin hissi ile birlikte "mutluluk" ortaya çıkıyor. Ulaşmanın verdiği mutluluk bir yere kadar sürüyor, ardından yeni bir özlem, istek ortaya çıkıyor, bu sefer ona doğru harekete geçiyorlar.

Bu hedefler onları "hayatta" ve "canlı" tutuyor. Bütün bunlara koşarken farklı deneyimler ve farklı duygular yaşanıyor.

Geçmişte stres, depresyon ve diğer olumsuz duygulardan daha fazla söz edilirken günümüzde Pozitif Psikoloji kavramı ile dikkatler mutluluk ve diğer olumlu duygu ve hallere çevrildi. Kendimizi olumluya odaklamak ve olabildiğince olumsuzdan uzak tutmak niyetiyle birçok yöntem deniyor ve yine mutluluğu yakalamaya çalışıyoruz.

Mutsuz olmak neden korkutuyor? Aslında o da sadece bir duygu... Bize bir şeylerin doğru veya bizim istediğimiz gibi olmadığını fark ettiren "uyarı mekanizması".

Mutsuzluk enerjimizi azaltıyor, sebepsiz yorgunluğa, ilgisizliğe, hemen her şeye karşı isteksizliğe neden oluyor. Bizi bir bilgisayar gibi "uyku/bekleme" moduna alıp istemediğimiz bir durgunlukla iç dünyamıza kapatıyor. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tepesinde yer alan "kendini gerçekleştirme" kısmında eksiklik hissettiriyor. Uzun sürmesi veya kronikleşmesi, psikolojik olan durumu fizyolojik sorun ve hastalıklara dönüştürüyor.

Kişinin hayata bakış açısı, geliştirdiği inançları, yaşadığı olayları değerlendirmesi, mutlu veya mutsuz olmasını etkiliyor. Olumlu bakış açısı ve duygular kişilerin olası tepki ve eylemlerindeki seçenekleri çoğaltıyor ve zaman içinde benzer zorlayıcı durumlarda kalındığında destek olacak iç kaynakları geliştiriyor.

## Mutlu çalışanlar daha yaratıcı

Farklı firmalarda 200'ün üzerindeki ofis çalışanında 19 hafta süren bir araştırmada, çalışma ortamında mutlu olan çalışanların yaratıcılığının, mutsuzluk yaşayanlara oranla ortalama yüzde 40 yüksek olduğu görülmüş.

Gallup'un 2013'te yaptığı bir araştırmaya göre dünya çapında çalışanların sadece yüzde 13'ü işine bağlı hissediyor. Bağlı olanlar, bağlı olmayanlardan görevlerine dikkat çekici oranda emek vermeleriyle ve yaratıcılıklarıyla ayrılıyorlar.

Araştırmalara göre, çalışma ortamında mutluluk kavramının bağlı olduğu başlıklar şunlar:

• **İş tatmini:** Kişinin çıkardığı iş veya elde ettiği iş deneyiminden aldığı zevk veya olumlu duygusal durum olarak tarif ediliyor.

• **Organizasyonel Bağ:** Ait olma duygusunun da etkisiyle sağlanan teşvikler ya da denk benzer alternatiflerin olmaması sebebiyle organizasyonda kalıcılığı, sürekliliği anlatıyor.

• **İşe katılım:** Kişinin parçası olduğu işe kendini ne kadar kattığı, kendini işiyle birlikte nasıl tanımladığı, benliğini işiyle nasıl özdeşleştirdiği anlamına geliyor.

• **Bağlılık:** Kişinin işine, fiziksel, bilişsel, duygusal tarafları ile gösterdiği dikkat, bütünleşme ve odak miktarını gösteriyor. Sebat, enerji, özveri, coşku, yaratıcılık ve duyduğu gurur miktarını içeriyor.

• **Gelişim ve canlılık:** Gelişim, dirilik ve enerji duygularının inançla birleşimi ile kişinin "kendini gerçekleştirme" amacıyla öğrenme, gelişme, ilerlemedeki isteğini kapsıyor. Canlılık da fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel coşku kaynaklarını, etkili olumlu bir deneyime dönüştürme isteğini gösteriyor.

• **Akış ve içsel motivasyon:** Kişinin bir göreve daldığında deneyimlediği keyfi ve isteği anlatıyor. Yüksek olması halinde çalışanlar becerilerini kullanarak üstesinden geldiği görevlerde zamanın nasıl geçtiğini anlamıyor. Kişi akışta olduğunda öğrenme, gelişme, uzmanlaşma duygularıyla adeta zirvede hissediyor. Akışta olmak için gereken iki unsur; net hedefin ve anında geribildirimin var olması.

• **İşte etki:** Çalışma sırasında ortaya çıkan ruh halleri ve duyguları anlatıyor. Neşe, gurur duyma, odaklanma, memnuniyet ve sevgi bu konuda etkili olan 5 olumlu duygu arasında sayılıyor.

Bütün bu parçaların varlığı iş ortamında mutluluk kavramının bütününü oluşturuyor. Bir veya birkaç kriterin eksikliği mutluluğun ihtiyaç duyulan ölçüde hissedilmesini etkiliyor.

## Dört aşamalı mutluluk

İş yaşamında mutluluğun dört sacayağı var: İşin kendisi, görevin içerik özellikleri, organizasyonun bütünü ve insan ilişkileri. Bunların hepsi bireyler, ekipler, organizasyonlar, yöneticiler ve şirket sahipleri için önemli, çünkü hepsi insan ve tüm organizasyonlarda mutluluğu yakalamak için yapılabilecek koca bir "yapılacaklar listesi" var, yeter ki istensin.

Mutlu, sağlıklı, verimli bir iş ortamı ne bir efsane ne de kolay ve tam ulaşılabilen bir gerçeklik. Çalışanların mutlu olduğu iş ortamında herkes başarır ve kazanır. Mutlu çalışanlar geleceğe dair umutludur, hayalleri vardır ve anını iyi değerlendirir. Görevini büyük bir heyecanla yapar ve olumlu bakış açısını dışarıya yansıtır, sıcak ve pozitif enerji yayar. Mutlu çalışanlar tarafından çıkarılan yüksek kalitede işler, yüksek bağlılıkla çalışan sürdürülebilir ekipler, organizasyonlar uzun vadede lider firmalar ortaya çıkarır.

Doğru hedef, net tanımlar, istemek, inanmak ve odaklanmakla başlıyor her şey. İşin odağında insan, insanın odağında ise mutluluk var.

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

# Askerliğin iş ilişkisine etkisiyle ilgili güncel gelişmeler

Bedelli askerlik yasası, askerliğin iş ilişkisine etkisi ile ilgili yeni tartışmaları da gündeme getirdi. Prof. Dr. Erdem Özdemir, bu tartışmalar doğrultusunda kıdem tazminatı ve yıllık izin konularında doğru uygulamaların neler olabileceğini ele aldı.

İşçinin iş sözleşmesi, işçi tarafından 1475 sayılı kanunun 14. Maddesi uyarınca muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla feshedilirse işçi kıdem tazminatı talep edebilmektedir. Yine 4857 sayılı kanuna göre, Herhangi bir askeri ve kanuni ödev dolayısıyla işinden ayrılan işçiler bu ödevin sona ermesinden başlayarak iki ay içinde işe girmek istedikleri takdirde işveren bu işçileri eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorundadır. Aranan şartlar bulunduğu halde işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmezse, işe alınma isteğinde bulunan eski işçiye üç aylık ücret tutarında tazminat ödemekle yükümlüdür.

Bedelli askerlik kapsamında işçinin iş sözleşmesini feshi durumunda kıdem tazminatına hak kazanıp kazanmayacağı bir süredir tartışma konusu olmaktadır. Son olarak, 7146 sayılı kanunun "...Bu madde hükümlerinden yararlananlar temel askerlik eğitimi süresince çalıştıkları iş yeri, kurum ve kuruluşlar tarafından aylıksız veya ücretsiz izinli sayılırlar" hükmü bu konuda tartışmaları da canlandırmıştır.

Esasen önceki bedelli askerlik uygulamalarında da görüş ayrılıkları söz konusu olmuştu. Nitekim, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi (E. 2014/15064 K. 2015/31360) 5.11.2015 tarihli kararında, fiilen silah altına alınmamakla birlikte bedelli askerlikten yararlanan işçinin kıdem tazminatı alabileceği yolundaki yerel mahkeme kararını onamıştır. Ancak ilginç olan, kararın oy birliği ile alınmamış olmasıdır. Karar ilişkin KARŞI OY yazısında "...Davacı işçinin 31.05.2012 tarihinde davalı işyerine verdiği dilekçe ile muvazzaf askerlik vazifesi nedeniyle istifa ettiği ve 4857 sayılı yasanın 120nci maddesi ile halen yürürlükte bulunan 1475 sayılı Yasanın 14/1-3 maddesine dayanarak kıdem tazminatı talep ettiği anlaşılmaktadır. Davacının istifadan 4 gün sonra 04.06.2012 tarihinde bedelli askerlik başvurusunda bulunduğu ve askerliğini bedelli yaptığı, bir gün dahi silah altına alınmadığı da sabittir. 1475 sayılı Yasanın 14/1-3 maddesiyle tanınan hakkın fiilen askerlik yapmak için mecburen işyerinden ayrılmak zorunda olanlara yönelik olması karşısında askerlik yükümlülüğünü yerine getirmek yerine bedelini ödeyerek bu yükümlülükten kurtulan işçi 1475 sayılı Yasanın 14/1-3 maddesinde tanınan haktan yararlanamaz. Bu itibarla kıdem tazminatı talebinin reddi yerine kabulü doğru olmamıştır. Şeklindeki kanaatim nedeniyle aksi yöndeki sayın çoğunluk görüşüne katılamıyorum " anlatımına yer verilmiştir.

Yargıtay 22. Hukuk Dairesi 13.2.2017 tarihli kararında ise, (2017/2681 E., 2017/1986 K) "Davacının sigortalı hizmet cetvelinin sosyal ... kurumundan celbi ve ilgili askerlik şube başkanlığına müzekkere yazılarak davacının bedelli askerliğe başvuru tarihi ile bedelli askerlik kapsamında temel eğitime katılıp katılmadığı, katıldı ise hangi tarihler arasında katıldığının belirlenerek gelen belgeler eklendikten sonra tekrar Dairemize gönderilmesi için dosyanın mahkemesine geri çevrilmesine, 13.02.2017 gününde oybirliğiyle karar verildi" anlatımına yer verilerek işçinin fiili olarak silah altına alınıp alınmadığı araştırılmasına karar verilmiştir. Açık olmamakla birlikte, 22. HD üyelerinin yukarıda belirtilen karşı oy yazısındaki gibi düşündüğünü, fiilen silah altına alınılmaması durumunda bedelli askerliğin kıdem tazminatına hak kazandırmayacağı şeklide düşündüklerini tahmin edebiliyoruz.

7146 sayılı kanunda ise, "Bu madde hükümlerinden yararlananlar temel askerlik eğitimi süresince çalıştıkları iş yeri, kurum ve kuruluşlar tarafından aylıksız veya ücretsiz izinli sayılırlar" hükmünün tartışmaların kaynağını oluşturduğunu görmekteyiz. Zira burada belirtiğimiz kararlardan farklı olarak işçilerin fiilen silah altına alınmaları söz konusu olacak. İşçi fiilen silah altına alınıyor ise, bu nedenle iş sözleşmesini feshederek kıdem tazminatı talep etmeye engel bir durum olmadığı görüşündeyiz. Bu yorum, askerlik bedelinin de karşılanması noktasında işçiye kolaylık da sağlayabilecektir. İşçinin ücretsiz izinli sayılması konusunu da iş sözleşmesinin işçi tarafından feshedilmemesi durumunda devreye girecek bir düzenleme olduğunu düşünüyoruz. Buna göre iş sözleşmesi işçi tarafından feshedilerek kıdem tazminatı talebinde bulunulabilecek, bu yola başvurulmaması

durumunda ise, işçi ücretsiz izinli sayılacaktır. Teknik anlatımla, iş sözleşmesi askıya alınacaktır. İşçi askerden döndüğünde ise iş sözleşmesi tekrar kaldığı yerden devam edecektir.

Kıdem tazminatını alarak işten ayrılan işçinin, İş Kanununun 31. maddesinden yararlanmasına da bir engel olmadığı görüşündeyiz. Buna göre, askerlik nedeniyle sözleşmeyi fesheden işçiler iki ay içinde işe girmek istedikleri takdirde işveren bu işçileri eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorunda olacaktır. Yargıtayın eski tarihli bir kararında da benzer bir yorum yapıldığını da ekleyelim. "Yargıtay 9. H D, 09.06.1983 "...2338 sayılı Yasanın geçici 6/5. maddesinde temel askerlik eğitimi süresince maaşsız ve ücretsiz izinli sayılacağı kuralı getirilmişse de bu kuralın çalışanın işini güvence altında tutmak amacına yönelik bulunduğu kuşkusuzudur. Öbür yandan İş Yasasının değişik 14. maddesinde muvazzaf askerlik hizmeti sebebiyle ayrılanlara kıdem tazminatı verileceği öngörülmüştür. Davacı bu koşulun gerçekleşmesine bağlı istekde bulunduğuna göre, isteğin esasının incelenerek hak ettiği kıdem tazminatına hükmedilmesi yasaya aykırılık teşkil etmez".

## Bedelli askerlik ve yıllık ücretli izin

Son dönemde tarafımıza gelen sorulardan bir kısmı ise, yıllık izinlerin bedelli askerlik döneminde kullandırılması ile ilgili oldu. Bedelli askerlik döneminde yıllık izin kullanılıp kullanılamayacağı konusunda kanunda bir açıklık yok. 7146 sayılı kanunda ise, "Bu madde hükümlerinden yararlananlar temel askerlik eğitimi süresince çalıştıkları iş yeri, kurum ve kuruluşlar tarafından aylıksız veya ücretsiz izinli sayılırlar" düzenlemesi mevcut. Konunun tartışılabilir nitelikte olduğunu düşünüyoruz. Bize göre yıllık iznin amacı işçinin maddi ve manevi olarak dinlenmesinin sağlanması. Askerlik döneminin ise buna elverişli olmadığı görüşündeyiz. Yılık iznin iş sağlığı ve güvenliği ile de ilişkisi olduğu açık. Nasıl günlük çalışma süresinin üst sınırı varsa, insanın da yıl içinde belirli bir dönem dinlenmeye ihtiyacı var. Bu nedenle bedelli askerlik döneminde yıllık izin kullanımlarını iş kanununda düzenlenen yıllık izin ile ilgili düzenlemelerin amacına uygun bulmuyor ve tavsiye etmiyoruz.

**Yiğit Oğuz Duman**
pyl@peryon.org.tr

# İşte şimdi dalgalı denizdeyiz...

Liderler kriz yönetiminde hem bugünü hem de geleceği düşünmek zorundalar. Bu nedenle geçmişe bakıp nerede hata yaptıklarına takılıp kalmak yerine doğrudan sorunların çözümü için çalışmaları gerekiyor. Yiğit Oğuz Duman, yöneticilere ve çağdaş liderlere gemilerini kriz döneminde doğru şekilde yüzdürebilmenin püf noktalarını sunuyor.

Devir kriz yönetimi devri. Bir yandan finansal zorluklar bir yandan üretim ve ticari yansımaları ile şirketler ciddi zorluklarla karşı karşıya. Bu zorluklarla baş edebilmenin en kolay yolu elbette bu zorlukları öngörmüş ve olası riskleri yönetmiş olmak diyebiliriz. Ama artık bu öngörü ve hazırlık dönemlerini çoktan geride bıraktığımızı düşünürsek boşu boşuna "keşke"li cümlelerle vakit geçirmenin anlamı yok. Gün, bugünü ve yarını kurtarma günü. Bugün "iyi kaptanların" günü. Bu tür kriz dönemlerinde şirketlerin, ekiplerin liderlerinin dikkat etmesi gereken önemli noktalar olduğuna inanıyorum.

Yöneticiler kusur bulmak ve nerede hata yaptıklarını uzun uzun sorgulayarak zaman kaybetmek yerine neler yaparak bu riskli dönemden çıkabileceklerine odaklanmalılar. Kendileri gibi takım arkadaşlarını da bu düşünce zeminine çekmeleri gerek. Zira geçmiş için "geçmiş olsun"dan fazla bir söz söylemeye gerek yok. Ama koskoca bir "bugün ve gelecek" önümüzde duruyor. Geçmişin hataları ve eksikleri üzerine başlatılacak bir cadı avı ve tartışma, geleceği ıskalamaya hatta hiç düşünememeye götürebiliyor takımları.

## Suçu başkasında aramak çözümsüzlük getirir

Suçu başkasında aramanın ve etki edemeyecekleri unsurları bugünkü durumlarının tek suçlusu görerek çözümsüzlük aşılamanın vakti değil. Bugüne kadar değilse de artık ve hemen bugünden sonrası için sorumluluk alma ve etki kullanma vakti. Liderler problemi dışarıdaki sebeplere dayandırarak sorumluluktan kaçtıklarını sanabiliyorlar. Ama gerçek gün gibi karşılarında duruyor. Liderler de bu gemiden sorumlular! Başkalarının hataları ile düştüklerini iddia ettikleri zorlu durumlardan o gemiyi çıkartacak tek irade var; yine o geminin kaptanı ve tayfasının iradesi.

Geçen gün bir iş görüşmesinden çıktım ve binanın güvenliğine giriş kartımı geri verip kimliğimi aldım. Güvenlik personeli önce "Metin Bey buyurun kimliğiniz" diyerek bana bir kimlik uzattı. Ben de "Yanlış olmasın ben Metin değilim" dedim. A pardon deyip "Yiğit Bey buyurun sizin kimliğiniz" diye ikinci bir kimlik uzattı. Ben de alıp cüzdanıma koydum ve yola çıktım. On dakika sonra bina güvenliği bana sosyal medyadan ulaştı ve "size yanlış kimlik vermişiz geri gelebilir misiniz" diye rica etti. İstanbul trafiğinde hem de o saatte geri gitmek fikri hiç hoşuma gitmedi doğrusu. Önce ciddi ciddi kızdım. İki kez yanlış kimlik vermiş olan o güvenlik görevlisine kızgınlığımı tahmin edebilirsiniz. Ama sonrasında şunu fark ettim. Sonuçta olan olmuştu ve bende yanlış bir kimlik vardı, daha önemlisi benim kimliğim de bende değildi. Bu, yanlış kimliği veren kadar alan olarak benim de hatamdı. İsimle hitap ederek uzatılan o kimliği yine de kontrol etmeliydim. Sözün kısası, dönüp trafiğe de girerek hem yanlış kimliği geri vermek hem de kendi kimliğimi almaktan başka bir çözüm yoktu. Gittim ve yaptım. Hata sizin ya da değil, ortada bir sorun varsa ve bu sizi etkiliyorsa çözüm için hemen aksiyona geçmekten başka bir seçeneğimiz yok. Aksini düşünürsek, elimizde kalan sadece, başkalarını suçlayarak geçirdiğimiz saatler olacaktır. Bu da sizi istediğiniz sonuca değil, sadece buhrana ulaştırır.

## Takımını koruyan, kriz sonrasında fark yaratıyor

Şirketlerin tepe yönetimlerinin ve patronların bu aralar gözleri hep maliyetlerde ve kârlılıkta, malum. Yıllardır büyük emeklerle kurdukları takımların istedikleri finansal sonuçları üretemedikleri, hatta büyük külfetler haline gelmeye başladıklarını görmek elbette can sıkıcı olmalı. Ama geçmiş kriz dönemlerinden aldığım bir not da takımlarını koruyanların kriz sonrası dönemlerde bağlılık ve iş sonuçlarında çok net fark yarattıkları. Maliyet kalemlerinin içinde önemli bir alanı kaplayan insan kaynağı maliyetini azaltmak için akla gelen ilk çözüm işten çıkarma ya da maaş ödemelerini geciktirme. Bu gibi önlemler anlık ferahlık sağlasa da geri kalanlar üzerinde yarattığı tedirginlik, bağlılık kayıpları gibi birçok etki ile aslında kağıt üzerinde görülen faydayı yaratamayacak geçici ve etkisiz çözümler. Bunun yerine tam da bu dönemlerde çalışan bağlılığı, iç iletişim ve katılımcı çalışma üzerine, ekstra efor sarf etme konusunda istekliliği artırma üzerine çalışmak lazım. Patronlar ya da iş liderleri kadar çalışanların da bu mevcut koşulları gözlediği, en az patronları kadar tedirgin olduğunu düşünürseniz, onların da görüş mesafesini artırmanızın işlerinizdeki verimliliğe ciddi katkı yapacağını öngörebilirsiniz. Çalışanlarınızdan vazgeçmeyin, tam tersine onlarla farklı çözümler için birlikte kafa yorun, onları da maça dahil edin. Gösterin, paylaşın ve görüşlerini alın.

## Sıra dışı liderler, kriz anlarında bile iç iletişime önem verir

Şirket ve ekip içinde bilinmezliklerin ve kaygıların arttığı dönemler bunlar. Bu dönemlerde ekip içi söylentiler, yalan yanlış birçok bilgi havalarda uçuşur. Sıra dışı liderler bu dönemlerde iç iletişime en fazla zaman ayıran liderlerdir. İnsanları hayalleri ve kaygılarıyla baş başa bırakmak yerine tüm gerçekleriyle mevcut durum ve gelecek planlarını paylaşmak bu dedikoduları önleyecektir. Bugüne kadar ihtiyaç duymadıysanız bundan sonra düzenli toplantılar, paylaşım platformlarını daha etkin kullanma, sosyalleşme fırsatlarını artırmaya çalışmak akıllıca olabilir. Bunun için biraz mesai sürelerinizi uzatabilirsiniz, biraz daha fazla yorulabilirsiniz. Ama inanın buna değecektir.

Her zor dönem gibi bu zor dönem de fırsatları da beraberinde getiriyor. Bugüne kadar işlerin iyi gittiği anlarda düşünme fırsatı bulamadığınız, odaklanamadığınız farklı fırsatları, açılımları sorgulama, deneme için bir fırsat dönemi olabilir. Bu fırsat penceresi bir süreliğine herkes için açık olacak. Cesaretli olup kafayı biraz dışarıya uzatanların yeni yeni manzaralar görme şansı olacak.

## Krizi gerçek kaptanlar yönetir

İyi bir kriz yönetimi krizden en az hasarla, en az kayıpla, en az finansal sarsıntıyla çıkmak için gerekli manevraları yapmak olarak tanımlanabilir. Sıra dışı bir lider için ise kriz yönetimi; bu dönemde öğrenilenlerle yeni krizlere çok daha hazır bir takım ve iş ortamı yaratmış olmak, kriz sonrası için diri bir takımı tutundurmuş olmak olarak tanımlanıyor. Özetle çok daha fazla çalışıp terleme zamanı. Dili pozitif kullanma, umutsuzluğu değil, umudu aşılama, sorunu tartışmaktan fazla, çözümü tartışma vakti. Tüm sıra dışı liderler için fark yaratma fırsatı. Şimdi gerçek kaptanlar belli olacak.

**Menekşe Polatcan Serbest**
py@peryon.org.tr

# Kendi önünden çekil

Bazen en iyi fikirler akla hep sonradan gelir ancak o an geçtikten sonra yapacak bir şey kalmamıştır. Böyle anlarda ne yapmamız gerektiğini düşüncelerimiz içinde kaybolarak bulamayız, bazen çekilmemiz gerekir.

18. yüzyılda Fransız filozof Denis Diderot, bir yemek davetinde iyi bildiği bir konu hakkında bir tartışmaya girer. O akşam belki dikkati yerinde olmadığından veya yorgun olduğundan, utangaç veya aptal görünme endişesi içindedir. Tartışmanın bir noktasında söylediklerine karşı çıkıldığında Diderot aradığı sözcükleri bulup akıllıca bir yanıt veremez. Kısa bir süre sonra da moral bozukluğuyla daveti terk eder.

Diderot dışarıya çıkıp merdivenden inerken o küçük düşürücü anı zihninde canlandırmayı sürdürür. Merdivenlerin en sonuna gelmişken verebileceği mükemmel yanıt aklına birden gelir. Akıllıca yanıtı vermek için arkasını dönüp, merdivenlerden yukarı çıkarak davete yeniden katılmalı mıdır? Ancak o an geçmiştir, dönse bile vereceği yanıtın muhtemel etkisi ortadan kalkmıştır.

Diderot 1773 yılında bu deneyim üzerine düşünerek, "Benim gibi duyarlı insanlar tartışma aleyhlerine döndüğünde kafaları karışır ve ancak merdivenin son basamağına geldiklerinde berrak düşünmeye başlarlar" diye yazar. Diderot böylece, l'esprit d'escalier, yani "merdiven aklı" terimini bulmuştur. Yani, olması gerektiği anda değil, sonradan gelen akıl veya geç gelmiş bir fikir.

Hepimizin bir iş başvurusunda, sunumda veya önem verdiğimiz biriyle sohbette söylemek istediklerimizi tam aktaramadığımız, başarısız hissettiğimiz anlar olmuştur. Fikirler sonra aklımıza gelir, hayal kırıklığı ve hüzün hissederiz. Ancak "o an" geçtikten sonra yapacak pek de bir şey yoktur. Yazar Amy Cuddy, ünlü TED konuşması ardından yoğun ilgi üzerine kaleme aldığı kitabında, "Özgüvenli duruşun ihtiyaç olduğu anlarda başkalarının bizim hakkımızda ne düşüneceğini öyle dert eder ve henüz gerçekleşmemiş geleceğin sorunlarını öyle çok omuzlarımıza bindiririz ki, performansımızı kendi ellerimizle düşürürüz" diyor.

Halbuki başarılı olanların nasıl yaklaşımlar sergilediğini inceleyen araştırmalar şunu gösteriyor: Kendine güven, rahatlık ve tutkulu bir heves. Başarılı olanlar spotlar altındaki değerli dakikalarını nasıl oldukları veya başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğü konusunda endişelenerek geçirmiyorlar. Onlar, ellerinden gelenin en iyisini yaparak öncelikle "kendilerini" tatmin etme derdinde oluyorlar. Diğer bir deyişle, onlar kendi benlikleriyle, mevcudiyetleriyle orada oluyorlar. İş görüşmeleriyle ilgili yapılan bir araştırma da, mülakatı yapan kişi, adaya ne kadar cazip görünmeye çalışırsa, seçtiği kişilerin performans ve temel değerlerde o kadar düşük performans gösterdiğini ortaya koyuyor.

Ancak özgüven iş hayatında sıklıkla kibirle karıştırılıyor. Aradaki farka dikkat çeken Amy Cuddy'nin ifadesiyle, "Hakiki özgüven gerçek bir sevgiden kaynaklanır ve gelişme için uzun süreli bir taahhüde yol açar. Yanıltıcı özgüven umutsuz bir tutkudan doğar ve işlevsel olmayan ilişkilere, hayal kırıklığına ve hüsrana sebep olur. Küstahlık, güvensizliği maskelemek için kullanılır. Oysa, kendine inanan, özgüvenli bir insanın silahları değil, araçları vardır. Özgüvenli insan kimseden üstün olmaya ihtiyaç duymaz."

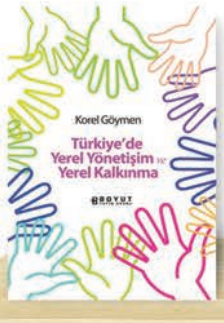
Mevcudiyet ise, tutku ve rahat bir heyecanı yansıtan özgüven ile kendini gösterir. Kişi savunduğu fikri hayatına geçirmiş, içselleştirmiş ise ve "yetkinmiş gibi davranmak" yerine gerçekten konuştuğu konu hakkında yetkinse etki yaratabilir. Mevcudiyet, sahip olduğumuz yetkinliklere inanmak ve bunları ortaya çıkarmaktır. Yetkinliklerimizi samimi şekilde sahiplenmek ve yansıtmak, tutkumuzu doğru şekilde ortaya koymak ve karşı taraf yerine "kendimizi" tatmin etmeye odaklanmaktır. İşin özü, bazen kendimiz olabilmek için kendi önümüzden çekilmemiz gerekir.

**Hayattaki Zorlukları Yenmek İçin Aynaya Bak ve Kendin Ol**

Amy Cuddy
CEO Plus Yayınevi
350 sayfa

## Türkiye'de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma

Korel Göymen
Boyut Yayın Grubu




Günümüzde, yönetim ve kalkınma kavramlarının içeriği ve vurgu noktaları değişiyor. Kalkınma kavramında ekonomik büyüme vurgusundan yaşam kalitesi yaklaşımına geçiliyor. Devlet ise çoğu ülkede, en önemli oyuncu olma niteliğini koruyor. Ancak özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının, karar almada ve hizmet üretmede önem kazanmaları nedeniyle, yeni bir toplumsal iş bölümü oluşuyor. Bu iş bölümünde, birlikte iş yapma anlayışı, katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi özellikler ön plana çıkıyor. Dolayısıyla, klasik yönetim anlayıştan yönetişim yaklaşımına geçilmekte olduğu ve Türkiye'de "bürokratik yönetim geleneğinin" zayıflamakta olduğu söylenebilir.

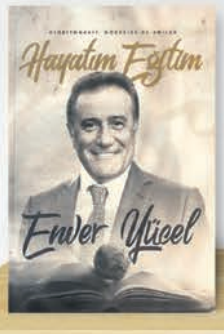
## Akıllı Şehirler Dijital Ülkeler

Caspar Herzberg
Optimist

İnsanların araçlarını park edebilmek için caddelerde tur atmadığı ve bunun yerine bir mobil uygulamayla civardaki müsait noktaları görebileceği bir dünya düşünün ya da sadece yakınına biri geldiğinde yanan ve böylece bir yandan şehirlerimizi daha güvenli halde tutarken bir yandan da elektrik tüketimini ve maliyetleri düşüren sokak lambaları... Bu geleceğe ait bir tablo değil. Bugünün resmi. İmar planında dijital olanakları uygulamaya geçirmiş olan genç şehirler, teknolojide kaydettiğimiz ilerlemelerin getirdiği olanak ve zorluklara göz gezdirebileceğimiz birer laboratuvar işlevi görüyor. Bu gelişmelerin her birinin yaşam kalitesi üzerinde ölçülebilir bir etkisi var. Ama dijital dönüşüm, aynı anda birçok tekneyi yukarı doğru kaldıran bir dalga gibi...

## Hayatım Eğitim

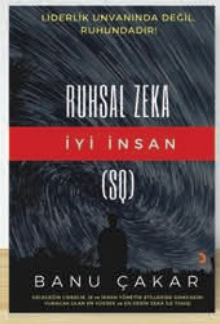
Enver Yücel
Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları




Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları Yönetim Kurulu Başkanı Enver Yücel'in "Hayatım Eğitim" adlı otobiyografi kitabı yayımlandı. Tüm hayatını eğitime adayan Enver Yücel, 1974 yılından bu yana başta Türkiye olmak üzere dünyanın pek çok ülkesinden öğrenciye eğitim hizmeti sunuyor. Eğitimi dünyanın çözülmesi gereken en önemli problemi olarak gören Yücel, bu amaçla eğitim alanını bir sosyal sorumluluk alanı olarak tanımlıyor.

## Ruhsal Zekâ

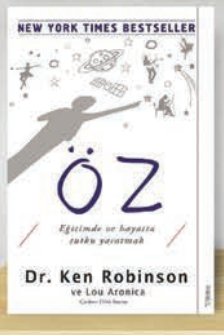
Banu Çakar
Cinius Yayınları




Ruhsal Zekâ (SQ), Türkiye için oldukça yeni ve henüz yeterince bilinmeyen, tanınmayan bir kavram. Oysa SQ, dünyanın önde gelen fikir liderleri, iş ve yönetim insanları tarafından zekâ türlerinin en kapsayıcısı olarak kabul ediliyor. Bu kitap, kişisel hayatlarımızdan iş hayatımıza uzanan yolda, araştırma kaynakları ile Türkiye'de, ruhsal zekâ adına yazılmış en kapsamlı ve özgün kitap olma özelliğini taşıyor. Önümüzdeki yılların liderlik, iş, insan yönetim stillerine damgasını vuracak olan zekâ türü ile tanışmaya hazır mısınız?

## ÖZ

Dr. Ken robinson
Sola Unitas




Yaratıcılık ve kendini gerçekleştirme alanında dünyanın öncü düşünürlerinden Robinson'ın yetenek, tutku ve başarı üzerine yazdığı çığır açan bir eser... Öz, yeteneğinizle tutkunuzun birleştiği yerdir. İnsanlar "öz"lerine ulaştığında kendi benliklerini tam olarak bulup, yaratıcılık ve başarı açısından doruk noktasına ulaşır. Ken Robinson, hem "öz"ümüzü bulmayı sağlayan hem de "öz"ümüze ulaşma ihtimalini engelleyen koşulları esprili bir bakış açısıyla ele alıyor. Paul McCartney, Mart Groening, Richard Branson, Arianna Huffington ve Bart Conner gibi farklı birçok insanın hayat hikâyelerine dikkat çeken yazar, yaş ve mesleğin "öz"e ulaşmak için engel oluşturmadığını gözler önüne seriyor. Ayrıca bu durumun 21. yüzyılda eğitim, iş ve iletişim alanlarında dönüşümü sağlayan asıl etken olduğunu gösteriyor.

## 21. Yüzyıl İçin 21 Ders

Yuval Noah Harari
Kolektif Kitap

21. yüzyılın çok ses getiren düşünürlerinden Yuval Noah Harari, ilk kitabı Sapiens'te insanın nasıl önemsiz bir hayvandan dünyanın efendisine dönüştüğünü, ikinci kitabı Homo Deus'ta çarpıcı öngörüleriyle insanlığın ölümsüzlük, mutluluk ve tanrısallık peşindeki yolculuğunu ele almıştı. İngiltere ve ABD'yle eşzamanlı olarak Türkiye'de yayımlanan bu son kitabı ise 21. yüzyılın teknolojik ve ekonomik kırılmaları ve değişimleriyle başa çıkabilmek için elzem soruları tartışmaya açıyor: Tanrı geri mi dönüyor? Bilgisayarlar ve robotlar insan olmanın anlamını nasıl değiştirecek? Büyük Veri bizi sürekli izlerken, seçme özgürlüğümüzü nasıl geri kazanabiliriz? Eşitsizlik ve iklim değişikliğinin açtığı dertlere milliyetçilik deva olabilir mi?

## Sevilay Pezek Yangın

Medtronic, Türkiye ve Batı Asya
İnsan Kaynakları Direktörü

Sevilay Pezek Yangın, Medtronic, Türkiye ve Batı Asya İnsan Kaynakları Direktörlüğüne atandı. PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi olan Yangın daha önce Merck Grup EMEA Bölgesi Yetenek ve Gelişim Uzmanlık Merkezi Direktörü olarak görev yapıyordu.

## Aygen Ayözger Özvardar

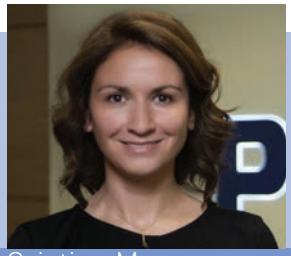
Aytemiz Akaryakıt Dağıtım
Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi

Doğan Holding İş Geliştirme Başkan Yardımcısı Aygen Ayözger Özvardar, Aytemiz Akaryakıt Dağıtım Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi olarak atandı.

## Christian Koetz

Continental Ticari Araç Lastikleri
Departmanı Başkanı

Christian Koetz, Continental Ticari Araç Lastikleri Departmanı'nın başkanlığına atandı. Koetz, önceki görevinde Continental Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Yenileme Pazarlarından Sorumlu Binek ve Hafif Kamyon Lastikleri Başkanlığını yürütüyordu.



## Cristina Meson

PepsiCo Türkiye
İnsan Kaynakları Direktörü

PepsiCo Türkiye'nin İnsan Kaynakları Direktörlüğü pozisyonuna, şirkette uzun yıllardır insan kaynakları alanında görev yapan Cristina Meson getirildi. Meson, 15 seneye yaklaşan PepsiCo kariyerine şirketin Meksika ofisinde başlamıştı.

## Funda Kalemci

Nielsen Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Programları Global Lideri

Araştırma şirketi Nielsen'de, Tüketici İçgörüleri ve İnovasyon Operasyon biriminde Global Dijitalleşme Lideri görevini yürüten Funda Kalemci, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Programları Global Lideri olarak atandı.

## Hakan Alp

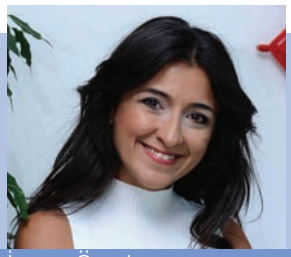
YKB İnsan Kaynakları ve
Organizasyon Yönetiminden
Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Yapı Kredi'nin, İnsan Kaynakları ve Organizasyon Yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı görevine Hakan Alp atandı. Alp, bu atamadan önce QNB Finansbank'ta İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütüyordu.

## Hayal Dilara Tepe

Molfix Global
Pazarlama Direktörü

Molfix'in, Global Pazarlama Direktörü görevine Hayal Dilara Tepe getirildi. Tepe, Türkiye'nin yanı sıra Molfix'in üretimini sürdürdüğü Ortadoğu, Kuzey&Orta Afrika ve Doğu Avrupa'daki strateji ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olacak.



## İrem Önal

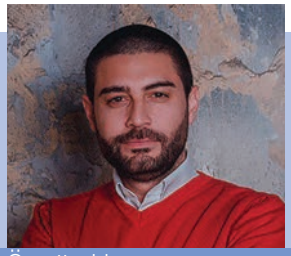
Danone Su
İnsan Kaynakları Direktörü

Danone Su İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevine İrem Önal atandı. Önal, daha önce Danone Ülke İK İş Destek Birimi'nde dört iş biriminden sorumlu Yetenek Yönetimi ve Transformasyon Müdürü olarak görev yapıyordu.

## Murat Pınar

EUROGIA2020 Topluluğu
Başkanı

Murat Pınar, Avrupa Birliği'nin yeni teknolojiler ve projeler geliştirilmesi için oluşturduğu EUREKA çatısı altında faaliyet gösteren EUROGIA2020 Topluluğu'nun başkanlığına seçildi. Pınar, halen Enerjisa Dağıtım Şirketleri Genel Müdürü olarak görev yapıyor.



## Özgür Uygur

Milestone Systems
Güneydoğu Avrupa Satış Müdürü

Merkezi Kopenhag'ta bulunan, IP video yönetim yazılımı sağlayıcısı Milestone Systems'ın Güneydoğu Avrupa Satış Müdürü pozisyonuna Özgür Uygur getirildi.

## Senem Korol

Sanofi Türkiye
İnsan Kaynakları Direktörü

Senem Korol, Sanofi Türkiye'nin yeni İnsan Kaynakları Direktörü olarak atandı. Sanofi Türkiye'nin tüm İnsan Kaynakları çalışmalarının başına getirilen Korol, kariyerine 2007'de Coca-Cola Türkiye'de başlamıştı.

## Arda Ermut

Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi
Başkanı

Cumhurbaşkanlığı sistemine geçiş sürecinde Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi olarak yeniden konumlandırılan Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın Başkanı Arda Ermut, yeni dönemde de Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi'nin Başkanı olarak görev alacak.

# PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi

**1-2 Kasım 2018, Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı**

Siz de kayıt olun, gelecekte yerinizi alın!

bugün: yarın, gelecek...

PERYÖN
26. İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ
1-2 Kasım 2018
Lütfi Kırdar, İstanbul

Geleceği ön görmeden ve bugünden inşa etmeden, yarını yaşamak mümkün mü? Hangi teknolojilere yatırım yapmak, nasıl bir dünyaya hazırlanmak gerekiyor? Otomasyon ile dost olmak şart ama yapay zekâlar işlerimizi elimizden almaya mı çalışıyor? PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği tarafından düzenlenen PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi bu sorulara cevaplar arıyor.

## Ufuk açıcı konular ve çok değerli konuşmacılar bu kongrede...

Alanının en önemli etkinliklerinden biri kabul edilen kongre bu yıl, "Bugün, Yarın, Gelecek" teması çerçevesinde kurgulanıyor. Binlerce profesyoneli buluşturacak kongrede, önümüzdeki beş ila 10 yıl içinde çalışma şeklini değiştirecek dijital dönüşüm, en büyük değer olan "insana" ayrılacak yeni kaynaklar, yeni nesil teknolojiler, mobilite, demografik değişimler, blockchain, eğitimde teknolojik dönüşüm, endüstriyel nesnelerin interneti, iş gücündeki gençleşme gibi bugün, yarın ve geleceğe dair pek çok konu başlıklığı ele alınacak.

## Bugün

Günümüz iş dünyasının gündem konuları Fırtına Oturumları'nda masaya yatırılıyor. "Bugünü anlamadan geleceği yaşayamayız!" sloganıyla yürütülecek "Bugün" temalı oturumlarda; Yetenek Yönetimi, İnsan Sermayesi Yönetimi, Çeşitlilik Yönetimi, Esnek İşgücü, Değişim Yönetimi, Küresel Zihniyet ve Küresel Liderlik, Sanayi 4.0 ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği başlıkları incelenecek.

## Yarın

Yakın gelecekte insan yönetimi alanının gündeminde ne olacak? Hangi yeniliklere hazırlıklı olmalıyız? Başlayan teknolojik devrim bizi nereye götürüyor? Eğitimi dönüştürmek iş yaşamını nasıl etkiler? "Gelecek şimdi" sloganıyla devam edecek bu bölümde Blockchain, Teknolojik Eğitim Dönüşümü, Sanayi 4.0, Dijitalleşme ve Dijital İş Gücü başlıkları yer alacak.

## Gelecek

10 yıl sonrasında dijital dönüşüm bizi hangi kıyılara taşıyacak? Geleceğin meslekleri ne olacak? İK departmanları yerini Blockchain zincirlerine mi bırakacak? İK ve yapay zekâ ne kadar uyumlu çalışacak? "Fütürist İK" sloganıyla sürdürülecek bu bölümde ise sloganla aynı adı taşıyan Fütürist İK ve yanı sıra Yapay Zekâ, Big Data, Siber Teknolojiler ve İK gibi konu başlıkları masaya yatırılacak.

İş ve yönetim dünyasının önemli isimleri, akademisyenler, uzmanlar ve girişimciler kongrenin çok değerli konuşmacıları arasında yer alıyor. Konuşmacılar ve konu başlıkları hakkında ayrıntılı bilgi edinmek ve kayıt olmak için aşağıdaki linki ziyaret edebilirsiniz.

**www.peryonkongre.com**

# 11th Energy is Future (EIF) Uluslararası Enerji Kongresi ve Fuarı

**8 – 9 Kasım 2018, Congresium Ankara Ato Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı**

11th Energy is Future (EIF) Uluslararası Enerji Kongresi ve Fuarı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın desteğiyle 11. kez düzenleniyor. Kongrede; enerji verimliliği, enerji depolama, dijitalleşme, akıllı şebekeler ve elektrikli araçlar başlıkları ele alınacak.

**www.enerjikongresi.com**

EIF
ENERGY IS FUTURE
ENERGY CONGRESS AND EXPO

# Bilişim Zirvesi 2018

**21 – 22 Kasım 2018, İstanbul Kongre Merkezi**

"Akıllı şeyler bilen teknolojiler" sloganıyla düzenlenen etkinlik, Türkiye'nin teknoloji ve bilişim gündemine yön verme vizyonuyla, Hewlett Packard Enterprise ve Türkiye İş Bankası sponsorluğuyla düzenleniyor.

**www.bilisimzirvesi.com.tr**

"İşimizi tıpkı bir yapboz merakıyla sorgularsak katma değerin kendiliğinden ortaya çıktığını görebiliriz."

**Ali Kamil Uzun**
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu Başkanı

"20 yılda 40 sağlam kitap okursan, ama dosdoğru okursan, dünyaya korkmadan bakabilirsin."

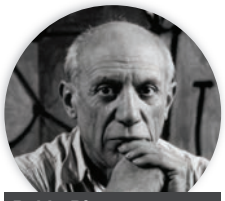
**Amin Malouf**
Yazar

"Özel yaşamdaki arkadaşlık ile iş arkadaşlığı iki ayrı konudur. Karıştırıldıklarında sınırlar aşılabilir."

**Leyla Alaton**
Alvimedica Yönetim Kurulu Başkanı

"Birbirinden öğrenmek isteyen egosuz insanları bir araya getirdiğinizde başarı kendiliğinden gelir.

**Melek Pulatkonak**
TurkishWIN, BinYaprak Kurucusu, Sosyal Girişimci



"Resim, bir mücadele aracıdır; evleri dekore etmek için yapılmaz. Ressam ise çevresinde olan bitenin farkına varan politik bir kişiliktir."

**Pablo Picasso**
Ressam, Heykeltraş

"Geleceği kontrol edemezseniz, onun boyunduruğu altına girersiniz."

**Patrick Dixon**
Yazar, Fütürist

PERYÖN POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

## ABONE FORMU

Adı, Soyadı: _____

Firma Unvanı: _____

Adres: _____

_____

_____

Telefon: _____

Faks: _____

E-posta: _____

Adet: _____

Fatura kime kesilecek: ☐ Şahsa ☐ Firmaya

TC. Kimlik Numarası: _____

Vergi Dairesi: _____

Vergi Numarası: _____

Yurt içi yıllık abonelik bedeli: 100 TL.

BİR **PERYÖN** YAYINIDIR

**Ödeme Seçenekleri**

Banka havalesi için IBAN numaramız:

**TR35 0006 7010 0000 0064 4761 44**

Abonelik işlemlerinizi gerçekleştirebilmek için formu doldurup, banka havale dekontunuzla birlikte PERYÖN'ün **(216) 368 13 19** numaralı faksına göndermenizi rica ederiz.

**PERYÖN**

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Üst Bostancı Mah. Yalıyolu Sok. No: 54 İsmail Ergin İş Merk. B Blok Kat: 4 Kadıköy / İstanbul

Tel: (216) 368 00 79 • Faks: (216) 368 13 19

**www.peryon.org.tr**

bugün:
yarın,
gelecek...

# PERYÖN

**26. İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ**

1-2 Kasım 2018
Lütfi Kırdar, İstanbul

www.peryonkongre.com

## Dr. Bruce Watt

**Dijital çağda liderliği yeniden tanımlayan stratejist**

DDI Better Leaders. Better Future. TAG TAURUS GROUP

**"O"ndan duyacakların BİLGİ dolu Sen de yerini al**

**Ana Sponsor**
DDI Better Leaders. Better Future. · TAG TAURUS GROUP · TURKCELL

**Resmi Sponsor**
Deloitte. · i-nexus Strategy Execution Software · Lumesse

**Teknoloji Sponsoru**
Multinet Up

**Oturum Sponsoru**
SPEAKER agency

**Destek Sponsoru**
DOĞUŞ OTOMOTİV · Garanti · Teleperformance Transforming Passion into Excellence · Kitchen Made Chocolate

**Medya Sponsoru**
PLATİN

**Mobil Uygulama Sponsoru**
sorwe business

**Sağlık Sponsoru**
MEMORIAL

**Araştırma Sponsoru**
XSIGHTS

**İkram Sponsoru**
KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ