

KasımAralık2018

 **PERYÖN**
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

Dünya, “tabuları yıkabilen” yeni liderler istiyor



Zaman önemli ise!



gibi soru ve sorunlarınızın çözüm anahtarı

Yapımcı

PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi

Berna Öztinaz

Yayın Türü

Yerel, Süreli, 2 Aylık

Danışma Kurulu

Bekir Kural, Cenk Akın, Murat Yeşildere,
Müge Yalçın, Osman Ünal, Özlem Helvacı,
Saide Kuzeyli, Yasemin Merih Alparstan,
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, Yiğit Oğuz Duman,
Erdem Özdemir, Sinan Alçın, Yankı Yazgan,
Ülkü Feyyaz Taktak, Necdet Kenar

Katkıda Bulunanlar

Dinçer Güner

Fotoğraflar

Muhsin Ergün

Grafik Uygulama

Eyüp Koçak

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-SİT 1.Cad. No: 88 Bağcılar/İst.
Tel: 0212 629 00 24 -25 Faks: 0212 629 20 13

Baskı Tarihi: Aralık 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

6

Dünya "tabuları yıkabilen" yeni liderler istiyor

Söyleşi

12

Arzu Çerkezoğlu

"Kadınlar sendikaları, sendikalar da iş yaşamını değiştirmeli"

Yönetimin Liderleri

18

Fatih Karaca

"En doğru kararım, bilmediğimi bilmektir"

Yazarlar

- 44 Necdet Kenar
Uzman Yorumu
- 48 Yankı Yazgan
Zevk Zahmet Zaman Zaruret
- 49 Olgar Ataseven
İşveren, Marka ve İK
- 54 Ülkü Feyyaz Taktak
Havadan Sudan Sadece Hayattan

Bölümler

- 4 Kısa Kısa
- 50 Stratejik İK-Deloitte sponsorluğunda
- 52 PERYÖN Şube / Güneydoğu Anadolu

Kongre

20

PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi

İş ve yönetim dünyasının kalbi bu kongrede attı!

Haber

46

2019 Çalışan Deneyimi Araştırması

Haber

59

2019 maaş zammı ortalaması belli oldu

56 Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

58 Yiğit Oğuz Duman
Gugul

60 Sinan Alçın
Ekonomi ve İnsan

62 Dinçer Güner
Konuk Yazar/Astroloji

61 Atama - Transfer

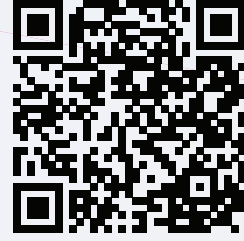
64 Kitap

65 İşe Dokunan Sözler



**Eğitimlerinizi
birlikte
planlayalım mı?**

2019 eğitim takvimimize



qr kod ve
www.peryon.org.tr
üzerinden
ulaşabilirsiniz.

Üyelerimize %20 indirim imkanı!

www.peryon.org.tr

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

PERYÖN AKADEMİ



Berna Öztınaz
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

İhtiyacımız Olan “Birlikte Düşünmek”

“Bugünü, yarını ve geleceği konuşuyoruz” demek, dünya için de Türkiye için de iddialı bir tema; özellikle de baktığınız resim, ne bugün ne yarın ne de gelecek için pek net değilse... Bugün türbülanslı, bugünün gündemi ve öncelik sıralaması her an değişken. Bugün öyle bir bugün ki, aksiyonlarımız kritik, sorunların fırsata dönüşme potansiyeli açık, ama doğru yerlere odaklanamazsak girdaba kapılmak kolay.

Yarına gelince, böyle bir bugünden, yarına bakmak elbette kolay değil. Gelecek haftayı, bir ayı, üç yılı düşünmek... Dünyadaki politik, ekonomik, sosyal dalgalanmaları yorumlayabilmek... Bunları Türkiye’nin çalışan, üreten insanları olarak kendi iç dinamiklerimizle harmanlayabilmek... Sanayi 4.0’ı, yapay zekâyı, iklim değişikliklerini, jenerasyonları, tüm mega trendleri gelecekteki çalışma hayatımızın yeni belirleyicileri olarak iyi anlayabilmek...

Ve tabii gelecek... Bugüne ve yarına ait bunca belirsizlik varken, bir de geleceğe bakmak... Her şey o kadar hızlı değişiyor ki olmazlar olabiliyor, hayal edemediklerimiz bir süre sonra kabul edilebilir hale gelebiliyor. Geleceğin tahminine yıllarını vermiş olanlar, işi sadece geleceği tahmin etmek olanlar bile geleceğin rengini öngöremiyor.

“Değişim yaratamıyorsanız düşünme şeklinizi değiştirin”

İşte böyle bir dönemde, 26. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi’nde, 2 bin 500 katılımcıyı aşarak “Bugün, Yarın ve Gelecek”i konuştuk. Böyle bir resimde, zorlu bir dönemde, bu kadar kalabalık bir katılımcı kitlesine ulaşmanın sırrı neydi?

Son yüzyılın en etkileyici düşünür, yazar ve şairlerinden Maya Angelou “Eğer bir değişim yaratamıyorsanız, o zaman düşünme şeklinizi değiştirin” der. Bugünü, yarını, geleceği bire bir öngörmeyi henüz başaramayabiliriz. Bu durumda biz de, belirsizliklerle başa çıkmayı, alternatiflere hazırlanmayı ve kendimizi donatmayı seçtik. PERYÖN’ün misyonu “Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek”. İşte tam da bu nedenle, çalkantılı sularda hep beraber yüzerken, ihtiyacımız olacak yetkinlikleri tartışmak, en iyilerden öğrenmek, olmaz denenleri konuşmak ve her senaryoya hazırlanmak için bir araya geldik.

Kongrede gördük ki, ihtiyacımız, birlikte düşünmek, beraber yanıt aramak, yaşadıklarımızı, öğrendiklerimizi paylaşmak. Aklımıza konulan sınırları beraberce zorlamak, yanımızdakilere el vermek. İki günün ardından ayrılırken, hem cevaplarla, hem de soru işaretleriyle geleceğe birlikte bakmak.

Akıl, vicdan ve cesaretle, hep beraber anlam aramak, bugünden yarına, yarından geleceğe yolumuzu çizebilmek için 26. kez bir aradaydık. Dinlediklerimizle, öğrendiklerimizle bir kez daha gördük ki geleceğin en büyük belirleyicisi, megatrendler ya da yapay zekâ değil, insanın bu değişimlere nasıl yaklaştığı olacak.

Her değişimi beraber kucaklayabilmek ve daha iyisini beraber başarmak üzere, buradayız.

Sevgi ve saygılarımla

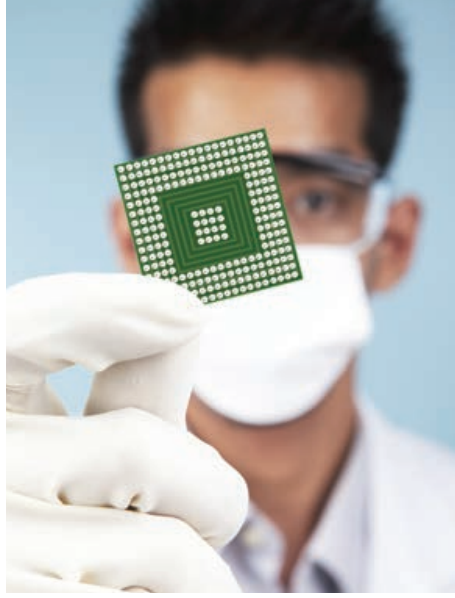
Berna ÖZTINAZ
bernaozyazi@gmail.com

Şirket, çalışanlarına çip taktı, mahremiyet tartışması alevlendi

İngiltere merkezli RFID çip üreticisi BioTeq'in şimdiye kadar 150 kişiye çip taktığı açıklandı.

Evcil hayvanlara takılanlara benzeyen pirinç tanesi büyüklüğündeki cihazlar, başparmak ile işaret parmağı arasına, derinin altına yerleştiriliyor. Bu çiplerle, el sallanarak işyeri binasının ana kapıları açılabilir, şirket arabaları çalıştırılabilir. Çiplere çalışanların sağlık bilgileri de yüklenebilir.

190 binden fazla üyesi olan işveren örgütü CBI'dan yapılan açıklamada, bu uygulamanın yaygınlaşmasından kaygı duyulduğu belirtilerek "Şirketlerin rahatsız edici bu uygulama yerine, çalışanlarıyla ilgili başka önceliklere odaklanması gerektiği" vurgulandı. İşçi sendikaları federasyonu TUC'un Genel



Sekreteri Frances O'Grady de çalışanların şimdiden çip takmaya zorlanabileceği endişesini yaşamaya başladığına dikkat çekerek "Bazı işverenler, çalışanların mahremiyet haklarını hiçe sayarak, teknoloji yoluyla mikro yönetim peşinde koşuyor" dedi.

Bir yandan mahremiyet sorunu tartışılırken diğer yandan çipler kullanıcılara çeşitli kolaylıklar da sağlıyor. Almanya'daki biyohacking ürünlerinin satışını yapan Digiwell şirketinin CEO'su Patrick Kramer kolları olmayan bir gence kapıları açmak için ayağına mikroçip yerleştirdiklerini söylüyor. Şirketin bir başka müşterisi parkinson hastası olan yaşlı bir adam. Anahtarlarını sürekli unutan yaşlı adam, kapıları açabilmek için eline mikroçip yerleştirilmesini talep etmiş.

Dijital sektörde nitelikli eleman eksikliğinin ana kaynağı yetersiz eğitim



medya (yüzde 36) ve içerik pazarlaması (yüzde 35) da önemli konular arasında. Ev-Dışı Dijital (yüzde 11.81), Dijital Ses (yüzde 14.17) ve email pazarlaması (yüzde 14.96) ise eğitim talebi açısından gerilerde yer alıyor.

Adaylardan, dijitaldeki yeteneklerini 1'den 10'a kadar puanlamaları istendiğinde, genel ortalama 7'nin üzerinde çıkıyor. Adayların başvurdukları pozisyon için kendi yeteneklerini değerlendirememesi işverenlerin işe alım süreçlerini zorlaştırıyor. Araştırmada yer alan işverenlerin yüzde 43'ü önümüzdeki yıl çalışanlarının eğitim bütçesini artırmayı amaçlıyor. Adayların da yüzde 85'i Dijital'de kariyer inşa etmek için gerekli yetenek ve birikimleri kazanmak amacıyla kendilerine yatırım yapmak istediklerini belirtiyor.

IAB Avrupa Eğitim Yürütme Kurulu Başkanı ve Wavemaker Türkiye CEO'su Neslihan Olcay raporla ilgili şu yorumda bulundu: "Anketin sonuçları sektörde yoğun şekilde nitelikli eleman eksikliği yaşandığını gösteriyor. Katılımcılara göre bunun en büyük nedeni öğrencileri Dijital çağdaki Dijital endüstri için hazırlamakta yetersiz kalan eğitim sistemi. Gelecekte olabilecek değişikliklerden etkilenmeyen eğitim programlarının geliştirilmesi gerekiyor."

IAB Avrupa "Dijital Sektörde İnsan Kaynağı Raporu"nun ilkinin yayınladı. Rapor, sektörü oldukça etkileyen nitelikli insan gücü sorununun nedenlerini ve çözüm yollarını irdeliyor. Rapora göre insan kaynakları uzmanlarının ve eğitim

menlerin, sektör çalışanları ve potansiyel adaylar için önemli buldukları unsurların başında programatik (yüzde 56) ve Analytics (yüzde 54) geliyor. Bunların yanı sıra video reklamlar (yüzde 39), gelişen teknolojiler (yüzde 37), çapraz

Teknoloji liderliği artık daha geniş bir alanı kapsıyor



bu durumun, fonksiyonlarının işletme açısından önemli değişiklikler yaratması yerine daha çok "mevcut durumu koruması" şeklinde olduğunu düşünüyor. Teknoloji ve strateji tek başına dijital bir vizyona sahip olmada yeterli değil. Dijital liderlerin yüzde 59'u ile müşteri odaklı liderlerin neredeyse yarısı, kuruluşlarında uygun bir kültür olmadığı takdirde dijital stratejilerinin başarısızlığa uğrayacağını düşünüyor. Türkiye'deki şirketlerin yüzde 52'sinde dijital dönüşüm lideri veya dijital dönüşüm sorumlulukları yüklenmiş bir yönetici var.

Teknolojide kadın tablosu

CIO'ların neredeyse üçte ikisi (yüzde 65) yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası konumunda. Ancak bu oran geçen yıla göre yüzde 9 düşüş gösterdi. Cinsiyet bakımından, tüm erkek katılımcıların yüzde 58'i yönetim kurulu üyesi veya üst düzey yönetim ekibinin bir parçası olduklarını belirtirken bu durum kadın katılımcıların yalnızca yarısı (yüzde 50) için geçerli. Kuruluşlardaki teknoloji ekiplerindeki kadın oranı yüzde 21. Katılımcı BT liderlerinin ise yüzde 12'si kadın. Kadın liderlerle ilgili yükseliş yavaş da olsa devam ediyor. Türkiye'de ise ekiplerde çalışan kadın oranı, yüzde 25 ile küresel ortalamanın üzerinde.

KPMG'nin 2018 Küresel CIO Araştırması teknoloji liderliğinin daha geniş bir alanı kapsamaya başladığını, şirketlerde CIO'nun görevinin değiştiğini ortaya koyuyor. "Dijital dönüşüm lideri" olarak tanımlanan CDO atamalarında artış göze çarpıyor. Araştırmaya katılan Türk şirketlerin yüzde 52'si bir "Dijital Dönüşüm Lideri" olduğunu söylüyor. "Dönüştürücü CIO" adını taşıyan KPMG-Harvey Nash 2018 CIO Araştırması'ndan öne çıkan bazı başlıklar şöyle:

Bütçe ve çalışan artışında rekor

BT liderlerinin yüzde 49'u geçtiğimiz yıl bütçe artışı yaşadı; bu da 13 yılda görü-

len en yüksek oran. Yüzde 47'si ise çalışan sayısının arttığını belirtti. Araştırmaya katılanların yüzde 49'u önümüzdeki bir yılda bütçe artışı bekliyor. Artış beklenen sektörler arasında ilk 3 sırayı eğlence ve konaklama (yüzde 60), teknoloji (yüzde 53) ve profesyonel hizmetler (yüzde 53) alıyor. Türkiye'deki bütçe artış oranı yüzde 40.

CIO etkisi sinyal veriyor

CIO görevinin daha stratejik hale geldiğine dair inanın, geçen yıl büyük bir sıçramayla ulaştığı yüzde 71'lik orana göre önemli ölçüde düştü. Neredeyse her 10 katılımcıdan biri (yüzde 9) CIO görevinin daha az stratejik hale geldiğini ve

Salesforce, "Dünyanın En İyi Çok Uluslu İşvereni"

Great Place to Work Enstitüsü tarafından yapılan "Dünyanın En İyi Çok Uluslu İşverenleri" araştırmasının sonuçları açıklandı. Listenin bir numarası 32 bin çalışanı bulunan Salesforce oldu. İkinci sırada 161 bin çalışan sayısıyla Hilton gelirken, üçüncü sıraya 100 bin çalışana sahip Mars Inc yerleşti. Mayıs ayında açıklanan Türkiye'nin En İyi İşverenleri listesinde de yer alan AbbVie, Hilton, 3M, SC Johnson ve Daimler Financial Services dünyanın en iyi çok uluslu şirketleri arasına girmeyi başardı.

51 ülkede gerçekleştirilen analizde, 2 milyon 700 bin çalışan temsil edildi. Araştırmada, Great Place to Work modeline ait güvenilirlik, saygı, hakkaniyet, gurur ve takım ruhundan oluşan boyutlar analiz edildi. Aynı zamanda Culture

Audit analizi ile şirketlerin İK uygulamaları ve politikaları değerlendirildi. Araştırmaya 57 çok uluslu şirket dahil oldu. Araştırmada 3 milyona yakın çalışan yorumundan elde edilen verilere göre, listeye giren şirketler en yüksek puanları çeşitlilik ve katılım boyutlarından aldılar. İlk 25 şirketteki çalışanların yüzde 92'si fazlası, cinsel yönelimleri, ırkları ve cinsiyetleri ne olursa olsun kendilerine adil bir şekilde davranıldığını düşünüyor.

Dünyanın En İyi Çok Uluslu İşverenleri listesi:

- 1 . Salesforce
- 2 . Hilton
- 3 . Mars Inc
- 4 . Intuit Inc
- 5 . The Adecco Group

- 6 . DHL
- 7 . Mercado Libre
- 8 . Cisco
- 9 . Daimler Financial Services
- 10 . SAS Institute Inc.
- 11 . National Instruments Corporation
- 12 . Stryker
- 13 . SAP SE
- 14 . Hyatt Hotels Corporation
- 15 . Cadence Design Systems Inc
- 16 . AbbVie
- 17 . American Express
- 18 . SC Johnson
- 19 . EY
- 20 . Admiral Group plc
- 21 . 3M
- 22 . Belcorp
- 23 . Adobe Systems Incorporated
- 24 . Natura
- 25 . Scotiabank

Dünya, “tabuları yıkabilen” yeni liderler istiyor

Dijitalleşme, endüstri 4.0, Y kuşağının iş yaşamında ilerlemesi, küreselleşen dünyada duvarların yeniden örülmeye başlaması ve insanlığın yenilikçi fikirlerin peşinden gitme isteği bugün yeni bir liderlik kavramını gündeme getiriyor. İş dünyasının değişen beklentilerine cevap verebilmek için liderlere artık daha fazla görev ve sorumluluk düşüyor. Bugünün liderleri her şeyden önce çevik, hızlı, güncel ve dinamik olmak zorunda. Artık sadece öncülük etmek liderlik için yeterli değil. Yeni liderler dönüştürme ve değiştirme becerisine de sahip olmalı, tabuları yıkabilmeli. Bugünün ve geleceğin liderleri, değişmez sanılan oyunun kurallarını yeniden kurgulayabilmeliler.



Endüstri 4.0, yeni kuşakların iş hayatına girmesi, küreselleşme, dijitalleşme ve hızla değişen rekabet şartları, iş dünyasının yeni liderlere ihtiyaç duymasına neden oluyor. Çağın gerekliliklerini anlayan, benimseyen, ayak uyduran, yeni sorunlara özgün çözümler üretebilen, interaktif ve dinamik liderler giderek öne çıkıyor. Üstelik artık iyi bir lider olabilmek için uzun yıllar bekleme-ye gerek yok. İş yaşamında hızla yükselerek çok başarılı olmuş yeni liderlerin sayısı her geçen gün artıyor. Geçmişte iyi bir lideri tanımlamak için belli bir tecrübe, yaş ve kıdem aranırken bugün başarı, hedefe hızlı odaklanma ve örgütlenme becerisi liderlik özelliklerinde öne çıkıyor.

Y kuşağının “değiştirme” gücü

Yeni liderlik kavramının oluşmasında Y kuşağının iş hayatına girip kariyer basamaklarını hızla tırmanmasının da önemli rol oynadığı söylenebilir. Y kuşağı var olanı olduğu gibi kabullenmekte güçlü çeken, zaman zaman uyumsuz, önce iç huzurunu

arayan, esnek ve özgür ruhlu, 1980-1999 arasında doğmuş kişileri tanımlıyor. Çoğu zaman otorite karşıtlığı ve benmerkezcilikle itham edilseler de onların sahip olduğu “değiştirme” gücünün, iş dünyasında ve insan yönetimi alanında yeni bir dönemin açılmasını sağladığı düşünülebilir. Belki de bu nedenle bugün, henüz 40’lı yaşlara erişmemiş, hatta 20’li, 30’lu yaşlarını yaşayan liderlere daha çok rastlıyoruz.

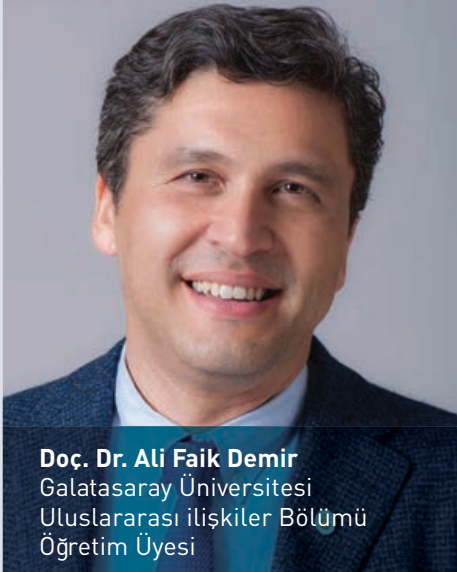
Dünyayı etkisi altına alarak sosyal medyanın rolünü şekillendiren Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg ve Instagram’ın kurucusu Kevin Systrom şu an 34 yaşında. ABD’li demokrat politikacı, aktivist ve editör olan Alexandria Ocasio Cortez henüz 29 yaşında. Türkiye’den de örnekler verebiliriz: Milyonlarca üyesi bulunan Yemeksepeti.com’un kurucusu Nevzat Aydın, bu girişimi gerçekleştirdiğinde 35 yaşındaydı. Sosyal girişimci Ece Çiftçi, Sosyalben’i kurduğunda 22 yaşındaydı ve 14 yaşından bu yana düşlediği bir projeyi gerçekleştirmeyi başardı.

Hangi liderlik?

Yeni liderlik kavramı için tanımlamalar ve sahip olunması gereken özellikler, farklı görüşler doğrultusunda çeşitleniyor. Örneğin, liderlik ve yönetim alanında çalışan danışman Becky Brodin, “Liderlik otorite kullanımı değildir, insanları güçlendirmektir” diyor.

Northwestern Üniversitesi’nde “Yönetim ve Strateji” alanında çalışan Profesör Harry M. Jansen Kraemer Jr., bir liderin iş dünyasına, insanlara ve topluma faydalı olması için dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini söylüyor: Lider; kendine güvenmeli, farkındalık sahibi, dengeli ve mütevazı olmalıdır.

A&DC Yönetim Kurulu Başkanı ve İngiliz Psikologlar Derneği Akademik Üyesi Nigel Povah, liderlik kavramını şöyle tanımlıyor: “Liderlik derstlerle öğretilen bir özellik değil, yaşanarak öğrenilen bir kazanımdır. Liderler aynı hatayı iki kez yapmaz, bunu da yaşayarak elde ettikleri deneyimden öğrenirler. Çağdaş şirketler ve lider yöneticiler,



Doç. Dr. Ali Faik Demir
Galatasaray Üniversitesi
Uluslararası İlişkiler Bölümü
Öğretim Üyesi

Lider dönüştürür, sürükler, etkiler...

- Kurum içi bağlılık ve çalışan memnuniyeti yaratmak
- Yer aldığı sektördeki hedef kitlesi için en iyi ürünü üretmek, en iyi hizmeti sunmak
- Müşterinin isteklerini en iyi şekilde anlayıp buna uygun çözümler üretmek

Bugün bütün bunlar önemini korumakla beraber ne yazık ki yetersiz kalıyor. Bugünün yeni liderlerinin mevcut durumu öteye taşınması ve şu özelliklere sahip olması gerekiyor:

- Hedef kitlesini, çalışanlarını, şirketini ve hatta faaliyet gösterdiği sektörünü ‘dönüştürebilen’, ardından ‘sürükleyebilen’, etkileyen, mümkünse trendleri belirleyen
- Hitap ettiği kesimlerin ‘sesi olabilen’, onları en iyi yansıtan
- Yerel/uluslararası siyasete iş dünyasını temsilen dahil olabilen
- ‘Sözünü dinletebilen’, siyasi ve ekonomik karar alma mekanizmalarını fikir ve görüşleriyle ‘yönlendirebilen’



Y kuşağının rolü büyük

Düne kadar, ‘uyumsuz’, ‘hassas’, ‘fark edilmek isteyen’, iş yapış biçimlerinde her anlamda ‘esneklik’ isteyen Y kuşağı bugün karşımıza birçok yeni lider çıkarıyor. Bilginin ulaştığı dolaşım hızı, dijital dünyanın, endüstri 4.0’ın ve özellikle sosyal medyanın etkisiyle Y kuşağının çıkardığı lider adaylarının ortak özellikleri yenilikçi ve yaratıcı olmaları. Y kuşağı çalışanları ve liderleri iş dünyasındaki kalıpları değiştirerek ve belki de tabuları yıkarak var oluşunu sürdürüyor.”

Dr. Argüden: “Geleceğin liderleri, bir komutandan çok orkestra şefine benzeyecek”

hızla değişen ve belirsizleşen dünyaya ayak uydurabilmeli. Yeni liderlerin, hızla yeni durumlara adapte olabilmeleri, sorunlarla baş edebilme becerisine sahip olmaları, belirsizlik anlarında geleceği öngörebilmeleri, karmaşıklığı/kaosu yönetebilmeleri ve rahatsız bir ortamda dahi çalışmaktan mutlu olmayı bilmeleri gerekiyor.”

Kaosun kıyısında, her an tetikte: Kuantum liderler

Kitaplarında kuantum fiziğinden esinlenerek çok farklı tezler ortaya koymasıyla tanınan yazar Danah Zohar ise yeni liderliğe farklı bir yaklaşım getiriyor. Zohar, 21. Yüzyılda Liderlik adlı kitabında kuantum fiziğinden esinlenerek güçlü bir işletmecilik ve liderlik düşünce modeli ortaya koyuyor; buna da “Kuantum Liderlik” adını veriyor.

“Kuantum Liderler” şöyle tanımlanıyor: “Yönettiği sistem gibi her zaman kaosun kıyısında harekete hazır şekilde bekler, belirsizliğin potansiyel bilinmeyenleri içinde çalışırlar. Adeta kendi kendini yöneten organizasyonun yaratıcılığını ortaya çıkaran üstatlardır. Daha da önemlisi vizyon ve değerlere önem verir, çok kolay uyum sağlar ve sınırlarla oynamaktan, kuralları yeniden yaratmaktan korkmaz ve farklılıkları yönetirler.”

Toplum yararını da gözetenler: Filozof liderler

Karşıma çıkan bir başka liderlik tanımı ise felsefi liderlik. Bu liderlik türü, liderin kazanç dışında değerleri de gözetmesini gerektiriyor. Hitotsubashi Üniversitesi Fahri Profesörü, Örgütsel Kuramcı Ikujiro Nonaka, “Hissedarların kazancını artırmak elbette iyidir ancak filozof liderler daha yüksek hedeflere yönelik bir vizyona sahip olmalı” diyor. Filozof liderler ve felsefi liderlik anlayışı genellikle Uzak Doğu’da karşımıza çıkıyor. Toyota’nın kurucu başkanı Eiji Toyoda gibi... Çalışanlarına “Sadece inandığınız şeyleri yapın” diyen Toyoda, çağdaşlarından kendini bu felsefesiyle ayırıyordu.

Uniqlo Başkanı Tadashi Yanai ise “Yöneticiler sadece kâr ve rekabeti düşünmemeli, aldığı kararlarda genel iyiliği de gözetmeli” diyordu. Yanai’ye göre bir şirket toplumla uyumsuz olmamalı, toplum yararına da mutlaka katkı sağlamalıydı.

Günümüzde ne tür liderlere ihtiyaç duyulduğunu, dijitalleşmeyle beraber iş yaşamında bu yönde yaşanan değişiklikleri ve geleceğin liderlerini, kendi alanında öne çıkan profesyonellere sorduk.

Kitleleri harekete geçirebilmek

ARGE Danışmanlık ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu, Dr. Yılmaz Argüden, toplumu ve çocuklarımızın yaşayacağı ortamı şekillendirmek için yeni liderlik kavramlarını çok iyi anlamak gerektiğini vurguluyor: “Lider, insanları bir hedef doğrultusunda harekete geçirebilen kişidir. Her insan hayatı boyunca çeşitli konularda ortalama 250 kişinin davranışlarını değiştiriyor. Bu açıdan baktığımızda, herkes bir liderdir. Ancak, etkilediği kişi sayısı, bu etkinin sürekliliği ve harekete geçirilen kaynakların boyutu toplumsal liderleri diğerlerinden ayırıyor. Geleceğin liderleri, bir komutandan



Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan
Üsküdar Üniversitesi
Rektör Danışmanı

“Yeni toplum, sistemin bütün işleyişini etkileyebilecek devrimsel değişikliklerin bile sıradan ve gündelik çerçevede algılandığı, her daim adaptasyona ihtiyaç gösteren ve istikrarsızlığın ‘yeni normal’ olarak sabitlendiği bir algı dünyasının içinde şekilleniyor. Yani ‘değişim, sürat ve yıkım’ bu dönemin tanımlayıcı kavramları. İnsanlık tarihinde geleceğin hiçbir zaman bu kadar anlık süreçlerle

“Zamanın akışını yönlendirecek genç beyinli liderlere ihtiyaç var”

gelmediğini söyleyebiliriz. Sadece zamanı değil varlığımızın, içinde şekillendiği olguları ve ortamı da artık tutamıyoruz. Eski yapıların çözüldüğü bu yeni çevremizin, toplumsal psikolojimizi bir kayboluş ve kaybedişe doğru sürüklediğini düşünüyorum.

Bir zamanların en çok bilen, en fazla kazanan, en prestijli olan iş dünyasındaki aktif jenerasyonu, kısa sürede kendisine türlü imkanlar sağlayan bu vasıflarını kaybetmiş bulunuyor. Sürekli yeni bir uygarlık düzenine adapte olma zorunluluğundan yorgun, kayıpları nedeniyle moralsiz ve yetenekleri itibarıyla kısıtlı bir durumda. İçinde bulunduğumuz bu savruluşun 40+ yaşlardaki insanlardan oluşan geniş bir topluluğu ‘sosyal regresyona’ soktuğunu düşünüyorum.

Sürekli eski güzel günlerin nostaljisine hapsolmuş, gelecekte korkan ve zamanı tutmaya çalışan bir nesiliz. Bu yüzden de ürettiğimiz siyasi ortam kısıtlamaya, statükoyu tutmaya ve değişimi durdurmaya çalışan muhafazakar liderleri öne çıkartmamıza neden oluyor.

Oysa zamanın debisini ve akışını yönlendirecek ve yönetecek genç beyinli liderlere ihtiyaç var. Bu tip liderlerin doğal olarak değişim süreçlerini iyi izleyen, teknolojik gelişime ve olası toplumsal sonuçlarına vakıf, gelecekte ve dönüşümün hızından korkmayan bir karaktere sahip olması gerekiyor. Fakat ne yazık ki fark yaratan bir lider göremiyorum; birbirlerini taklit ediyor ve sisteme uyum sağlamaya çalışıyorlar. Zamanın ruhu bu...”

çok orkestra şefine benzeyecek.”

Liderlerin sistem yarattığı bir dönem

Yenibirlider Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tanya Hazal Kaysoydu, sistemlerin lider çıkardığı düzenden, liderlerin sistem yarattığı bir düzene geçiş yaptığımızı belirtiyor. Kaysoydu, “Çeşitliliğin ve kişiselleştirmenin arttığı bu dönemde, ortak ihtiyaçları tespit edebilen, bunları bir adım öteye taşıyacak yaratıcı çözümler üreten ve kararlıkla ortaya koyabilen her kişi için liderlik fırsatı bulunuyor” diyor.

Sıçrama hamlesi için “çeviklik” gerekiyor

41 North Business School Kurucu Dekanı Prof. Dr. Deniz Saral, yeni liderlerin dijitalleşme ve endüstri 4.0 ile uyumlu olması gerektiğini belirterek şunları söylüyor: “İnovasyon ve yüksek teknolojiyle dijitalleşen dünyadan kaçış yok. Değişime çevik bir yaklaşımla ve hızla uyum gösteren, geleceği isabetli öngörülerle tahmin edebilecek yeni yetkinliklere ve zihinlere sahip şirket kültürleri kazanacak. Bu sıçrama hamlesini gerçekleştirecekler ise iyi eğitim almış, kendisiyle ilgili farkındalığı yüksek, yaratıcılık potansiyelini açığa çıkarabilen, yeni beceriler edinebilen, hızlı adapte olabilen, etki yaratan, peşinden giden azimli ve tutkulu liderler.”

Kadın liderliği, geliştirilmesi gereken bir toplumsal mesele

Son yıllarda yapılan birçok araştırma, yönetim kadrolarında kadın sayısının giderek arttığını gösteriyor. Artış hızı henüz

Yeni liderde aranan özellikler

- Bireysel farkındalık
- Çeviklik
- Değişime hızlı adapte olabilmek
- Kendini sürekli güncel tutmak
- Bilgiye nereden ve hangi kaynaktan ulaşacağını bilmek
- Kaynakları doğru kullanmak
- Yalnızca yönetmemek, gerekirse mutfakta yer alabilmek
- Sürekli öğrenme becerisine sahip olmak
- Etki yaratabilmek
- Tutkulu olmak
- Değiştirebilmek, dönüştürebilmek
- Kitleleri peşinden sürükleyebilmek

“Lideri liderlikten eden yanlış kararları değil, yanlış yollara sapmasıdır”



Dr. Yılmaz Argüden
ARGE Danışmanlık ve Argüden
Yönetim Akademisi Kurucusu

aynı zamanda orkestrasındaki sanatçıların her birinin sürekli olarak gelişmesiyle de yakından ilgilidir.

Geleceğin lideri hem özgüveni olan, hem de çevresince güvenilen kişidir. Sağlıklı bir özgüven, liderin hedefe ulaşmak için mücadele etmesi gereken güçlüklerle baş edebilmesini sağlar.

Geleceğin liderleri yaratıcılığa ve yenilikçiliğe fırsat tanır, buna bilinçli olarak kaynak ayrılmasını sağlar. Hatasız kul olmaz. Yeterince hata yapmayan organizasyonlar kurumsal yaratıcılık ve öğrenme yeteneklerini sınırlayarak, en büyük hatayı yapmış oluyorlar.

Orkestra şefinin otoritesi unvanından değil, deneyiminden, sorumluluğundan ve saygınlığından kaynaklanır. Bilgi çağında liderlik yaratıcılıkla, sürekli gelişme için öğrenmeyle, bilgi ve ilginin paylaşımıyla ve toplumsal güveni kalıcı kılmak için gösterilen tutarlılık ve titizlikle kazanılır.

Geleceğin liderleri, her şeyden önce iyi örnek olabilmelidir. Her insan gibi liderler de hata yapabilir ancak, lideri liderlikten eden yanlış kararları değil, yanlış yollara sapmasıdır.”



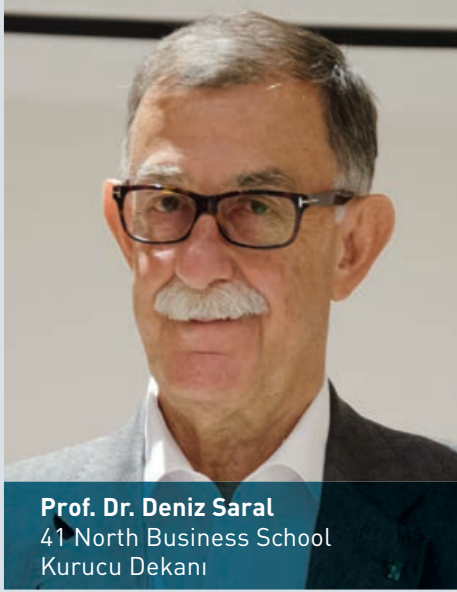
“Geleceğin liderleri insanlara heyecan veren zorlayıcı bir vizyonun geliştirilmesine ve paylaşılmasına öncülük eden, vizyona hizmet etmeyi kendisinden ön planda tutabilen kişilerdir. Onları bir orkestra şefine benzetecek olursak, iyi bir orkestra şefi kendini patron olarak değil, çalınan parçanın hizmetkârı olarak düşünür. Kendisi yönettiği orkestradaki müzik aletlerini çalmayı bilmeyebilir, ancak hangisinin ne zaman daha yüksek ya da daha yumuşak çalınması gerektiğini yönlendirir. Bu yönlendirmedeki otoritesini ise bilgisinden ve iletişim yeteneğinden kazanır.

Bilgi çağında başarının teminatı şudur: Sürekli öğrenmek ve gelişmek. Bugün güncel ve önemli olan, yarın demode olmaya mahkumdur. Bilgi çağındaki insanların gelecek güvenesi biriktirdikleri para değil, yaşam boyu eğitimidir. İyi bir orkestra şefi sadece önündeki performansla değil,

yeterli düzeyde olmasa da iyiye gidişin işareti kabul edilebilir. Kadın liderlerin sayısının artması kurumlara birçok avantaj sağlıyor, bunların başında ise rekabet avantajı geliyor. Kadın liderliğinin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar yaptıklarını belirten Saral, kadın liderlerin önünde iki temel engel bulunduğunu söylüyor: “Bunlardan ilki hiç şüphesiz erkeklerin önyargılarıyla mücadele etmektir. Erkekler egemen bir iş dünyasında bu epey zorlayıcı, ancak ikinci engel çok daha önemli. Kadınların kendilerini algılamaları ilgili engelleri var. Birçok kadın lider, zayıf olmadığını göstermek için erkeklere özgü yönetim anlayışına özenerek, kendi güçlü özelliklerinden uzaklaşıyor.”

Lider mi yönetici mi?

“Türk Dış Politikasında Liderler” kitabının yazarı, **Galatasaray Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ali Faik Demir** ise “Lider, kırmızı



Prof. Dr. Deniz Saral
41 North Business School
Kurucu Dekanı

“Sarsıcı piyasa değişikliklerini hepimiz hissediyoruz. Pek çok işletme bugün büyümenin hatta hayatta kalmanın sırrının inovasyon olduğunu biliyor. İş dünyasının yeni liderlerden en önemli beklentisi bu değişime hızlı adapte olabilmesi, yeni becerileri hızla kazanıp rekabette geriye düşmeden iş dünyasının yeni kurallarına uyum sağlaması, yenilikçi olması, değişime direnen ekiplerini cesaretlendirip potansiyellerini fark ettirmesi ve hatta proaktif bir şekilde yeni kuralların şekillenmesine katkıda

“Dijital dönüşüm en çok liderleri zorluyor”

bulunacak vizyonu geliştirmesidir.

Türkiye’de 41 North Business School’un temsil ettiği Center for Creative Leadership (CCL) tarafından gerçekleştirilen ‘Dijital Dönüşüme Hazırlık Anketi’ne göre kuruluşların dijital dönüşümlerinde karşılaştıkları en önemli dört sorunun ‘liderlik sorunları’ olduğu tespit ediliyor. Bu zorluklar, yetersiz iç beceriler (%55), dijital müşteri yolculuğu için net görüş eksikliği (%46), yeni teknolojilerin entegrasyonu (%36) ve değişime direnç (%34) olarak sıralanıyor. Bu değişime ayak uydurmak ve bugünün kazanan liderlerinden olmak için önce kişinin kendine, kurumun ise insan kaynağına; özellikle liderlik, yeni beceriler ve zihniyetler noktasında yatırımının en önemli başarı faktörü olduğuna inanıyoruz.”

Türkiye kadın liderliği alanında daha çok çalışmalı

“Liderlik alanında dikkate alınması gereken

en önemli konulardan biri de kadın liderliği. Kadın liderliğinin geliştirilip güçlendirilmesi için Türkiye’nin bu alanda yapması gereken çok iş var. Dünya Ekonomik Forumu’nun Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği 2018 araştırmasında ülkemiz 149 ülke arasında 130’uncu sırada yer alıyor. Kadın liderliği konusu da cinsiyet eşitsizliğinde Türkiye’nin bulunduğu noktadan olumsuz etkileniyor. Bunun giderilmesi çok yönlü bir dizi çalışmayı gerektiriyor. Hükümet’in uygulayacağı etkin politikaların yanı sıra özel sektöre de görev düşüyor.

İş dünyasının temel sorumluluğu kurumlarında toplumsal cinsiyet eşitliğini ve çeşitliliği destekleyen, kadınların profesyonel gelişimlerinin önünü açan ve onlara erkeklerle aynı fırsatları sağlayan İK politikaları uygulamaktır. Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen kurumsal kültürlerin oluşması ve tüm çalışanlar tarafından özümsemişi şarttır.”

çizgileri değiştirebilen kişidir” diyor: “Burada bahsettiğimiz kırmızı çizgiler ise bugünün penceresinden bakıldığında birer tabu olarak kabul edilebilir. Çok basit bir örnekle açıklayalım. Mesai saatleri arasında ofiste bulunmak zorunluluğu geçmişte bir iş yeri için kırmızı çizgi olarak kabul edilebilirdi. Hatta bazı iş yerlerinde beş dakikalık gecikmeler bile cezalandırılıyordu. ‘Ben bugün evden çalışacağım’ diyebilmek, bundan 20 yıl önce pek de mümkün değildi. Ancak bugün ofisten bağımsız, uzaktan bağlanarak çalışmak gibi daha esnek çalışma formülleri mevcut. Bu esnekliği çalışanlarına sağlayan kurumlar öncü, bu kurumların yöneticileri ise liderlik adına önemli bir adım atmış sayılabilir.”

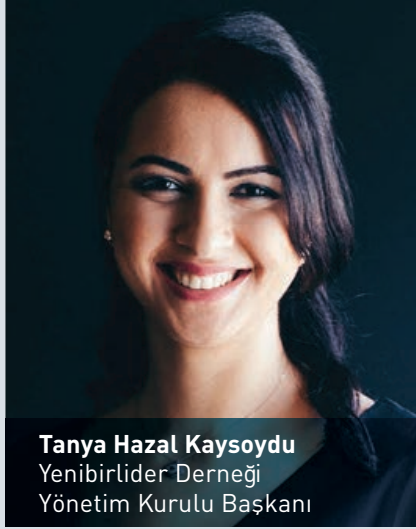
“Liderlik, sporcu ya da sanatçı olmak gibidir”

Yönetici ile lideri birbirinden ayırmak gerektiğini vurgulayan Demir, “Dijital devrim liderlerin yönetime bakışını değiştirdi. Yönetici herkesin gitmek istediği bir yolun en iyi, en doğru, en hasarsız ve en kârlı şekilde nasıl kat edileceğini planlar, planı yöneterek hayata geçmesini sağlar. Liderlik ise sporcu ya da sanatçı olmak gibidir. Weber, karizmatik otorite kavramında lideri ‘karizmatik’ olarak tanımlıyor. Karizma ise sonradan kazanılan bir özellik değil, bilakis sanatçı ya da sporcu olmak için gereken yetenek gibi düşünülebilir. Herkes yönetici olabilir ama herkes lider olamaz. Çalışmak elbette gereklidir ancak tek başına yeterli değildir. Kırmızı çizgileri değiştirebilen insanlardır liderler. İşte bu noktada çağdaş lider, yöneticiden ayrılır. Dolayısıyla sadece çalışarak lider olunabileceğini düşünüyorum. Lider, herkes bir yere gidiyorken, ‘Hayır, buraya gitmeliyiz’ diyebilen, sıra dışı, farklı, idealist, cesur ve çözüm odaklı kişidir.”

Yeni dünya oldukça engebeli, çatışmacı ve keskin sınırlarla dolu

“Duvar” kitabında, siyasi konjonktürü değerlendiren dünyada yeniden duvarların örüldüğünü anlatan, **Üsküdar Üniversitesi Rektör Danışmanı Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan** ise farklı bir bakış açısı getiriyor: “Artık sınırları olmayan bir dünyadan; ya da Thomas Friedman’ın deyimiyle ‘düz bir dünyadan’ bahsedemiyoruz. Aksine oldukça engebeli, çatışmacı ve sınırları belirginleşmiş bir uluslararası ortam şekilleniyor. Berlin duvarı 1989 yılında yıkıldığında dünyada sadece 12 ülkenin sınır duvarları varken bugün 70’e yakın ülke sınırlarını duvarlarla örüyor. Türkiye de bu ülkelerden biri ve inşa etmekte olduğu duvarlar Suriye’den başlayıp

“Dijitalleşme yeni liderlik anlayışını derinlemesine etkiledi”



Tanya Hazal Kaysoydu
Yenibirlider Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

“İnsan Kaynakları alanında kişilerin tecrübe ve bilgi birikiminin önceliklendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemleri, yerini son yıllarda bireyin yetkinlikleri ve ilgi alanlarının fark yarattığı bir bakış açısına bıraktı. Değişen dünya düzeni ile birlikte artık daha esnek, dayanıklı, özdisipline sahip, üretken ve yaratıcı bireyler öne çıkıyor. Bu

açıdan baktığımızda liderlerin de değiştiğini, dijitalleşmenin burada önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

Yeni bir düşünme şeklinin ve bakış açısının geliştiği bir dönemden geçiyoruz. Artık gelecek nesil liderlerin, günümüz liderlerinden farklı kesinlikle sahip olması gereken özellikler var. Dijital okur-yazarlık, mümkünse kodlama dillerine ve yazılımsal düşünme metodlarına hakimiyet, yaratıcılık, disiplinlerarası iş birliği geliştirebilme, fark yaratan liderlik yetkinlikleri olarak yer almalı. Bunun yanı sıra iş gücü, çalışma yöntemleri ve organizasyonel yapılar da dijitalleşme ile birlikte dönüşüme uğruyor. Dijital çağın liderlerinin sistem geliştirme ve liderlik deneyimlerinde yeni nesil uygulamalara öncülük etmesi bekleniyor.

Başka bir açıdan bakacak olursak liderlik geliştirilebilir bir özellik. Burada kritik olan herkesin liderliğini ortaya koyabileceği özel alanı keşfedebilmesi. Erken yaşlarda bu eğilimlerini keşfeden ve geliştirme imkanı bulanlar elbette çok daha şanslı konumdadır. Fakat herkesin bireysel farkındalık ve disiplinli bir çaba ile arzu edilen liderlik potansiyellerini deneyimleyebileceklerine inanıyoruz.”

kesintisiz olarak Irak, İran ve Ermenistan’a uzanıyor. Terör, göç, işini kaybetme, yaşam tarzını yitirme ya da sosyal kimliğini yitirme gibi endişelerle yükselen bir ‘öteki’ düşmanlığı şekilleniyor. Milliyetçiliğin ve aşırı sağ hareketin şahlandığı bir dönemdeyiz. Bu nedenle duvarlar sınırlayıcı değil, koruyucu bir bariyer olarak kabul ediliyor. Doğal olarak duvarın içini korumakla görevli liderin de bir komutan gibi algılanması söz konusu. Toplum, liderinden refah, hak ya da statü talep etmek yerine tehditlere karşı koruma istiyor. Bu da gücün çevreden merkez otoriteye akmasına ve ‘bireylerin haklarından’ çok, duvarlarla sınırlı coğrafyalarda yaşayan ‘vatandaşların görev ve sorumluluklarının’ ön plana çıkmasına yol açıyor.”



Lider, kitleleri peşinden sürükleyebilmeli, kaynakları doğru kullanmalı, yeni yollar bulabilmeli ve değişime hızla adapte olabilmeli.

#liderlik
#yenilider
#peryön
#pydergi
#hangilider
#lider

“Kadınlar sendikaları, sendikalar da iş yaşamını değiştirmeli...”

Mayıs 2018’de oy birliği ile DİSK Genel Başkanı olan Arzu Çerkezoğlu, konfederasyonun ilk kadın genel başkanı olarak da Türkiye’deki sendikal mücadeleye adını yazdırdı. Bir hekim ve bir kadın olarak sendikal mücadeleyle iç içe bir yaşam süren Çerkezoğlu, tüm sektörlerde var olan örgütlenme sorununu çözmek için çalıştıklarını belirtiyor.



Arzu Çerkezoğlu
DİSK Genel Başkanı

DİSK (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) Genel Başkanı Arzu Çerkezoğlu ile PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi öncesinde DİSK Genel Merkezi’nde buluştuk. DİSK çatısı altında ayrıca Kadın İşçiler Sorunları Dairesi Genel Başkanı olarak da görev yapan Çerkezoğlu patoloji alanında uzman bir hekim. Kariyerinin önemli bölümünü sendikal mücadeleye vakfeden Çerkezoğlu, 1969’da Artvin’de doğdu, 1994’te pratisyen hekim olarak göreve başladı. 2001’den beri DİSK Devrimci Sağlık-İş çatısı altında çalışmalarına devam ediyor.

2004-2007 arasında DİSK Devrimci Sağlık-İş Genel Sekreterlik görevini yürüten Çerkezoğlu, 2007’den sonra genel başkanlık görevini devraldı. 2013’ten Mayıs 2018’e kadar DİSK Genel Sekreterliği görevini sürdüren Çerkezoğlu, Mayıs 2018’de DİSK’in ilk kadın genel başkanı olarak görevi Kani Beko’dan devraldı. Halen özel bir laboratuvarında patoloji uzmanı olarak çalışıyor.

Üniversite yıllarında öğrenci gençlik mücadelesi içinde yer alan Çerkezoğlu, öğrenci derneği yöneticiliği, İstanbul Öğrenci Dernekleri Federasyonu (İÖDF) Kurucu Genel Sekreterliği görevlerini yaptı. Tüm Sağlık Sen ve ardından Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası’nda (SES) üç dönem şube başkanlığı görevlerini yürüttü.

Çerkezoğlu hekimlik kariyeriyle beraber yürüttüğü sendikal mücadelesine dair şöyle diyor: “Hemen hemen her gün işe de gidiyorum. Sendikacılığı meslek olarak görmüyorum, mesleğimi seviyorum. Aynı zamanda sağlık sendikamızın da genel başkanayım. Sağlık işlerinin örgütlenmesi için de mücadele veriyoruz.”

Cerkezoğlu ile Türkiye'deki sendikalaşma sorununu, DİSK Genel Başkanı olma sürecini ve kadın çalışanların sorunları ile çözüm yöntemlerini konuştuk.

“Bütün sektörlerde örgütlenme sorunu var”

Türkiye’de sendikal hayatta son yıllarda ne gibi değişiklikler yaşandı ve bu doğrultuda sizce gelecekte neler değişmeli?

Eskiden, toplam nüfus içinde işçilerin oranı daha düşük olmasına rağmen sendikal örgütlenme çok daha fazlaydı. 12 Eylül’de askeri darbe koşulları sebebiyle DİSK, 12 yıl süreyle kapalı kaldı. Bu süreçte sendikal olmak çok olumsuz bir durum gibi algılanmaya başlandı. Türkiye’nin yakın tarihindeki en büyük değişim bu. Geleceğe bakacak olursak, öncelikle bu algı ve süreç değişmeli. Eşzamanlı olarak, sendikaların ve işçi sınıfının bu değişime uygun şekilde yapılanması gerekiyor. Tekstil atölyesinden metal fabrikasına, lastik fabrikasından basında ya da ajansta çalışana, bilişim sektöründe ya da AVM’de çalışan kadın erkek işçilere, mevsimlik tarım işçilerine kadar bütün işçi sınıfının yapısını ve bu süreci gören sendikalara ihtiyaç var. Basın sektörü de dahil olmak üzere bütün sektörlerde örgütlenme sorunu yaşanıyor.

Türkiye’deki sendikalaşma içinize siniyor mu?

Kuşkusuz çok yetersiz. Şu an Türkiye’de her 100 işçiden sadece 10’u sendikalı. Bu çok düşük bir oran ve bu 10 kişinin sadece 7’si sendikal haklarını kullanabiliyor. Bunu tersine çevirecek bir mücadeleyi örgütlemeye çalışıyoruz. Mücadelemizi anlatmak için her türlü olanağı kullanıyoruz. Medyada her zaman arzu ettiğimiz kadar yer bulamasak da bu mücadelenin çok ciddi bir zemini bulunuyor. Dolayısıyla her türlü fırsatı değerlendirerek, iş yerlerinde, sokaklarda, mahallelerde gezerek çalışıyoruz. Sahadayız her zaman.

Hem bir sağlık çalışanı ve hekim hem de DİSK Genel Başkanı olarak, sağlık çalışanlarına yönelik artan şiddet konusunda neler düşünüyorsunuz? Bu alandaki yasal düzenlemeleri yeterli buluyor musunuz?

Bu kendiliğinden ortaya çıkmış tesadüfi bir durum değil; sağlık sektörünün geldiği durumla çok ilişkili. Sağlık politikaları, sağlığın piyasalaştırılması sonucunda,



aslında sağlığın bir hak ve bir kamusal hizmet olmaktan çıkması yüzünden bu durum yaşanıyor. Şu anda ne yazık ki hekime ve bütün sağlık çalışanlarına yönelik çok ciddi bir şiddet var. Geçenlerde bir hekim arkadaşımız daha öldürüldü. Bu artık polisiye tedbirlerle çözülecek bir sorun değil. Sağlık sistemi köklü bir değişim istiyor. Ama bizim öncelikli talebimiz sağlıkta şiddete karşı yasal düzenlemenin yapılması. Şu anki nöbet eylemleri de yasal düzenlemenin meclisten çıkmasıyla ilgili.

“Mücadele sürecim hekimlikle başladı”

Siz sendikacılıkta mı yoksa hekimlikte mi daha çok mücadele verdiniz?

İkisi iç içe... Benim sendikal örgütlenme ve mücadele sürecim zaten hekimlikle beraber başlar. 1994’te mezun olup göreve başladığım andan itibaren sendikal çalışmalara da girdim. Hem bir sağlık çalışanı hem bir hekim hem de bir sendika yöneticisi olarak sendikal faaliyeti hekimlikle birlikte 26 yıldır sürdürüyorum.

DİSK’in ilk kadın genel sekreteri ve ilk kadın genel başkanısınız. Bu erkek egemen yapıda geleneği nasıl kırdınız?

Çalışma hayatına başladıktan sonra Devrimci Sağlık İş’in önce iş yeri temsilcisi, sonra bölge temsilcisi, ardından da genel

sekreteri oldum. Sekiz yıl bu görevi sürdürdüm. Sonra sendikamızın genel başkanı oldum. Dolayısıyla DİSK Başkanlar Kuruluna sendikayı temsilen katıldım. Sendikalarda ne yazık ki erkek arkadaşlarımız hep öndeydi. Zaman içinde işçi sınıfının yapısının değişmesi ve daha kadınlaşmasının bir sonucu olarak, şu anda sendikalarımızda mücadele eden, örgütlenen, sendikalı olan ve sendikal mekanizma içinde söz sahibi olan kadın arkadaşlarımızın sesi de giderek artıyor. Ben de bu süreç içinde DİSK’teki görevlerimi yerine getirdim. Sağlık sektörünün ve taşeronla mücadelenin DİSK’te temsilini sağlamak hedefiyle çıktığım bu yolda önce DİSK Genel Sekreteri daha sonra da oy birliğiyle DİSK Genel Başkanı seçildim.

Nasıl başardınız?

Başarı, sendikal örgütlenmenin ve mücadelenin sonunda geldi. Meslek hayatına başladığım ilk günden itibaren sendikal mücadelenin içindeyim. Mücadele dediğim bir bütün. Örneğin sağlıkta taşeronlaşmaya karşı yıllarca mücadele verdik; “Sağlıkta taşeron olmaz” dedik. Bu meseleyi diğer sağlık örgütleriyle birlikte Türkiye’nin gündemine soktuk. Beni insanlar “Sağlıkta taşeron olmaz” mücadelesinin önündeki kişilerden biri olarak tanıdı. Öte yandan sendikal örgütlenme bir güven meselesidir. İşçi arkadaşlarımızla omuz omuza yürüyebilmek her şeyden önce bir güven gerektirir. Birlikte olmak bu süreci birlikte yürütmek, söylediğimiz her sözün ve kararın arkasında durmak, bu kararları

hep birlikte almak da bir güven oluşturur. Bu mücadele sürecinde de bizi örgütleyen, sendikamızı bir çekim merkezi haline getiren DİSK'in tabii çok önemli bir tarihsel birikimi var. Bugün DİSK Genel Başkanı olarak önemli bir sorumluluk taşıyorsam bütün bu mücadelelerin sonucudur. Bu örgütün genel başkanı unvanıyla, Kemal Türkler ile Abdullah Baştürk'ün emanetini taşımak çok büyük bir sorumluluk.

“Kadınlar çalışma hayatına başladıklarında ayrımcılıkla karşılaşılıyor”

Bir öncüsünüz aynı zamanda...

İlk kadın genel başkan olmak benim için bir onur aynı zamanda. Bugün genel başkan olmam, dün de genel sekreter olmam ancak, tüm merdiven altı atölyelerden AVM'lere, sağlık sektöründen bilişim sektörüne kadar çalışan tüm kadın işçilerin daha fazla sendikalı olması, DİSK'li olması ve DİSK içindeki sendikalarda da daha fazla söz sahibi olmasıyla bütünleşecek, gerçek anlamını bulacak.

DİSK Genel Başkanlığı görevinizin yanı sıra Kadın İşçiler Sorunları Dairesi'nden de sorumlusunuz. Kadın çalışanların en temel sorunları neler? Saha çalışanları ile ofis çalışanlarının farklı sorunlar yaşadığını düşünüyor musunuz?

Türkiye'de kadınların istihdama katılımı da, iş gücüne katılımı da yüzde 30'lar seviyesinde. Bu son derece düşük bir rakam,

örneğin OECD ülkelerinde bu oran yüzde 50-60'lar düzeyinde. Türkiye'de kadının istihdama katılmamasının çeşitli nedenleri var. Bunların başında toplumsal algı geliyor. Özellikle çocuk bakımı, ev işlerinin kadın işi olarak kabul edilmesi ve kadının aile içindeki konumunun öncelikli görülmesi, kadınların çalışma yaşamına katılmasındaki en büyük engel. Bir taraftan da yaşam şartlarının ağırlaşması, genel olarak Türkiye'de ücretlerin düşmesi kadınları çalışma konusunda daha fazla zorluyor. Kadınlar çalışma hayatına başladıkları andan itibaren ücretlerden sosyal haklara kadar bir dizi sorunla; en önemlisi ayrımcılıkla karşı karşıya kalıyorlar. Dünyada da böyle ama ülkemizde daha fazla...

Bütün sektörlerde durum böyle mi?

Bütün sektörlerde böyle. Aynı işi yapan kadın ile erkek arasında her şeyden önce ücret eşitsizliği var. Sadece ücret de değil, çalışma koşulları, yaptığı iş içinde konumlanması vs. gibi konularda kadınlar hep ayrımcılığa uğruyor. İşe alımlarda mesela; aynı işe bir erkek ve bir kadın başvursa kadın her zaman daha dezavantajlıdır. İşten çıkarmalarda, krizlerde önce kadınlar işten çıkartılır. Ama zaten reel olarak aynı işi yapan işçiler arasında yapılan tüm istatistikler de şunu gösteriyor ki, aynı işi yapan kadınlar erkeklerden daha az kazanıyor. Bu durum dünyada da Türkiye'de de böyle.

Neden?

Kadınların her zaman ikinci sınıf iş gücü olarak görülmesinden dolayı. Bütün güvencesiz çalıştırma politikaları ve taşeronlaştırma kadınlardan başlayarak işçi

sınıfının geneline yaygınlaştırılıyor. Şimdi kadının iş gücüne katılımını artırmak için çeşitli politikalar uygulanıyor. Ama bunlara baktığımızda kadınlara; evden yarı zamanlı, kısmi zamanlı ve daha güvencesiz çalışacakları işler öneriliyor. Türkiye'de çok önemli bir sorun olan kayıt dışı oranlarına baktığımızda bu oranın yüzde 40'larda olduğunu görürüz. Ancak kadınlarda bu durum çok daha fazla. Toplam kayıt dışı çalışanların neredeyse yüzde 70'i kadın işçiler. Dolayısıyla kayıt dışı, taşeron çalıştırma, güvencesiz çalıştırma başta olmak üzere çalışma hayatında kadınlar ikinci sınıf işçi olarak görülüyor.

Yönetim kademelerinde durum nedir?

Yönetim kademelerinde de farklı sorunlar var. Yönetim kademelerine kadınların yükselebilmesi erkeklere göre çok daha zor. Şu an şirketlerde yönetim kademelerine baktığınızda kadınlara daha az rastlıyoruz. Yönetim kurullarında da çok az kadın vardır. Kısacası toplumsal yapıdan şirketlerin yönetim kademelerine kadar her yerde kadınlar, ikinci sınıf, daha ucuz ve daha güvencesiz çalıştırılacak bir iş gücü deposu olarak görülüyor. Yani her sektörde farklı biçimler altında kadınlar açısından bu ayrımcılık yaşanıyor.

“Toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayalı politikalardan vazgeçilmeli”

Konfederasyonunuz bünyesinde bu duruma nasıl çareler düşünüyorsunuz?

Bu tabii bugünden yarına olabilecek bir şey değil, bir sihirli değnekle bu sorun çözülmez. Çözülebilmesi için birincisi çalışma yaşamında bir bütün olarak, toplumsal cinsiyet ayrımcılığına dayalı politikalardan vazgeçilmesi lazım. Kadın işçilerle erkek işçilerin eşit koşullarda eşit ücretle çalışma hayatı içindeki konumlarının eşit biçimde gerçekleşeceği bir sürece ihtiyaç var. Bu bizim açımızdan bir mücadele konusu. Çünkü kadınlar erkeklere göre hep daha az kazanıyor, kariyer yapma açısından daha dezavantajlı, daha kolay işten çıkartılıyor, daha kolay yarı ya da kısmi çalışma biçimlerine razı ediliyor; çoğu zaman da annelik ve ev işleri nedeniyle bu tür konularda boyun eğiyor. Oysa ki çocuk bakımı, yaşlı bakımı, ev işleri hizmetleri aslında toplumsal bir hizmet olarak görülmeli. Düzenlemelerin de buna uygun yapılması gerekiyor.



Kreşler ve yaşlı bakım evleri, toplumsal sorumluluk çerçevesinde ele alınmalı ki kadınların üzerindeki ayrımcılık, kuvvetlendirici etki olarak ortadan kaldırılsın.

“Çocuk bakımı, toplumsal hizmet olarak görülmeli”

İş Kanunu’ndaki, ayrımcılığa karşı düzenlemeler uygulanıyor mu?

İş Kanunu’nda bu tür düzenlemeler elbette var ancak bunu yerine getiren şirketler ne yazık ki çok az. Hatta kamuda bile durum aynı. Olması gerekenin aksine, son dönemde kamudaki kreş hizmetlerinin de ücretli olduğunu görüyoruz. Bu sorun bir bütün olarak ele alınmalı, devlet politikası olarak hayata geçirilmeli ve hem özel sektör hem de kamuda bu hizmetler verilmeli. Tabii ki annelik görevleri var ama çocuk bakımı toplumsal hizmet olarak görülmeli, kadınları iş gücünden uzaklaştıran bir etken olmaktan çıkartılmalı. Büyük kentlerde üniversite mezunu işsiz kadın oranı neredeyse yüzde 40’a yaklaştı; üniversite okumuş, eğitimine uygun meslek hayatına atılmak isteyen kadınlar çok ciddi bir işsizlik yaşıyorlar. Dünyada da sanayi daralıyor ama hizmet sektörü büyüyor. Türkiye’de zaten istihdamın yüzde 70’ini hizmet sektörü oluşturuyor. Burada da çok ciddi oranda kadınlar ağırlıkta. Hangi alanda ve pozisyonda olursa olsun uzun çalışma saatleri ya da ücretlerin yetersiz olması gibi sorunları kadın işçiler genel olarak daha ağır biçimde yaşıyor. Bu durumu değiştirmek sorunları ancak örgütlü bir biçimde ifade ederek mümkün olabilir. Ben bu konuda umutluyum.

Ofis çalışanları ile saha çalışanlarının sorunları farklı mı?

Kuşkusuz. Eskiden çalışma yaşamında mavi yakalı diye tarif ettiğimiz kesimin sorunlarını ağırlıklı olarak konuşurduk. Ama şimdi büyük işçileşme sürecindeyiz. Sorunlar artık işçilerin yaka rengini ayırt etmeksizin eşit olarak yaşanıyor. Tüm dünyada bu konudaki politikalar aslında sendikasılaştırma üzerine kurulu. Küresel düzeyde bakacak olursak sendikalaşma oranları giderek düşüyor. Bunu değiştirmek gerekiyor. Yeni bir anlayışla, işçi sınıfının bu değişen yapısını gören, sadece fabrikalarda kol emeğiyle çalışanları değil; ofislerde, plazalarda, fabrikalarda ya da merdiven altı atölyelerde çalışan herkesi kapsayacak bir sendikal örgütlenme stra-



tejisi olmalı. İşte biz bunu değiştirmeye çalışıyoruz.

“Artık öğretmenler de, avukatlar da, mühendisler de işçi”

Öyleyse bu sadece Türkiye’nin sorunu değil...

Doğru, bu tüm dünyanın sorunu... Geçmişte işçi sınıfı dendiğinde akla ilk olarak fabrika işçileri ve daha çok da erkek işçiler gelirdi. Şimdi tüm dünyada işçi sınıfı çok daha genişledi. Artık öğretmenler de, avukatlar da, mühendisler de işçi. İşçi sınıfının her iki yakasını bir araya getirecek sendikal stratejilere, örgütlenme stratejilerine ihtiyaç var. Dünyada birçok şey değişiyor, üretim süreçleri ve işçi sınıfının yapısı değişiyor. Bir önceki dönemdeki işçileştirme süreci, sanayi devrimi sonrasındaki yaklaşık 100 yıllık bir süreci kapsıyor. Ancak bugüne baktığımızda, son 30-35 yıl içinde çok büyük toplumsal kesimlerin işçileştiği bir süreci yaşıyoruz. Bu süreci sendikalar da görmeli ve buna uygun örgütlenme biçimleri geliştirmeli. Konfederasyonumuz da yeni ve yenileyici bir dinamik olarak bu sürecin ihtiyaçlarına uygun adımlar atmaya çalışıyor.

“Endüstri 4.0’dan söz ederken, 18. Yüzyıl koşullarında çalışan işçiler var”

Endüstri 4.0 bu büyük işçileştirme sürecine nasıl etki etti?

Dünya yerinde durmuyor, insanlık sürekli değişiyor. Ne 60-70’lerin Türkiye’sindeyiz ne de 1900’lerin dünyasında... Zaten işçi sınıfının değişen yapısının temelinde üretim süreçlerindeki değişim, bilimin teknolojinin ilerlemesi bulunuyor. Bir tarafta Endüstri 4.0’dan, yapay zekâdan ve robotlardan söz ediyoruz, diğer tarafta merdiven altında hala 18. Yüzyıl koşullarında çalışan işçiler görüyoruz. Üstelik bu sorun giderek büyüyor. Oysa aklın ve insanlığın yaşadığı bu gelişmeleri, bilimin ve teknolojinin bu ilerlemesini, hem daha iyi şartlarda yaşamak, hem de daha iyi şartlarda çalışacak ortamı yaratmak için değerlendirmek lazım.

Peki sendikalara hangi görevler düşüyor?

Sendikalara çok ciddi görevler düşüyor. Sendikaların da kendilerini değiştirmesi, geliştirmesi gerekiyor. Örneğin kadınların sendikalarda daha aktif olmaları, daha fazla görev almaları bu değişimde önemli rol oynuyor. Kadınların sendikal yaşamı değiştirmeleri, sendikaların da kadınların iş yaşamını değiştirmesi gerekli.

DİSK Yönetim Kurulu’nda da hiç kadın üye bulunmuyor. Bunun bir nedeni var mı?

Bunun çok tarihsel, köklü nedenleri var ama bir taraftan da bu süreç değişiyor. Ben de bu anlamda değişimin ilk simgesiysem eğer, ne mutlu bana... Bundan sonraki süreçte hem DİSK Yönetim Kurulu’nda hem sendikalarımızın yönetim kurullarında daha fazla kadın olması için elimizden geleni yapıyoruz.



Arzu Çerkezoğlu: “İş dünyasındaki güncel sorunlar artık işçilerin yaka rengini ayırt etmiyor. Oysa insanlığın ve teknolojinin ilerlemesini, hem daha iyi şartlarda yaşamak, hem de daha iyi şartlarda çalışacak ortamı yaratmak için değerlendirmek lazım.”

#endustri4.0
#DİSK
#PYDergi

“En doğru kararım, bilmediğimi bilmektir”

Karaca, 1973'te, Malatya'dan İstanbul'a göç eden dört erkek kardeş tarafından kurulmuş. Cam bardaklara dekor yapmakla işe başlayan kardeşler, zaman içinde züccaciye sektörünün önde gelen markalarının distribütörlüğünü almışlar. Sektörlerinin ilk muhasebe departmanını kurmuşlar, plasiyerlik sistemini bulmuşlar, ürün gamını genişleterek 2000'lere kadar yavaş yavaş büyümüşler. 2006'da, ailenin en büyük oğlu Fatih Karaca, henüz 24 yaşında iken şirketin CEO'su olmuş. Karaca, kurumsallaşma ve pazarlamada attığı cesur ve yaratıcı adımlarla şirketi hızla büyütmüş, sektörün lideri, en sevilen markası haline getirmiş. Bu başarının arkasında, herkesin görüşünü alıp, en iyi danışmanlarla çalışmak, kendi deyimiyle “bilmediğini bilmek” yatıyor. Fatih Karaca ile Karaca'nın markalaşma adımlarını ve ilham verici liderlik öyküsünü konuştuk.

Nerede doğdunuz? Ailenizden bahsedermisiniz?

1982 İstanbul doğumluyum. Ailem Malatya'dan İstanbul'a gelmiş. İstanbul'a ilk gelen, 1800'lerin sonunda dedemin babası olmuş. 1941'de dedem onu izlemiş. Malatya'ya gidip gelmiş, ticaret yapmış, iyi bir birikim elde etmiş, Malatya'nın en iyi dükkanını tutmuş.

Ne iş yapmışlar?

Dedemin babası bir helva fabrikasının ortağıymış. Dedem (Hüseyin Karaca), ürünleri Anadolu'ya gönderirken zarar görmesinler diye ahşap sandıklara koyarmış, o ahşap sandıkların yapımı ve tedariği ile uğraşmış. Malatya'da kitap, kırtasiye işi yapmış. 1960'larda Doğu Anadolu'ya günlük gazete götüren ilk insan benim dedemdir. Babam (Arif Karaca) 1973'te kardeşleriyle (Muzaffer, Sami, Ramil) İstanbul'a gelmiş. Bir cam atölyesinde çalışmaya başlamışlar. İstanbul'da Süleymaniye, Siyavuşpaşa Caddesi'ndelermiş. Çünkü o dönemde ticaretin döndüğü yer o civar, yani Eminönü.

Siz kaç kardeşsiniz?

Üç erkek kardeşiz, en büyük benim.

Halen babanızla birlikte mi çalışıyorsunuz?

Tabii, gelip gidiyor. Bundan 4-5 yıl öncesine kadar aile çok işin içerisinde idi. Şu anda şirketin operasyonları profesyonel şekilde yönetiliyor.

Geriye dönersek, babanız ve amcalarınız bugünkü işinize gelene kadar neler yaptı?

1973-74 yıllarında en popüler, en kolay, sermayesi en düşük girilebilecek iş ne ise ona bakıyorlar. O dönemde fabrikalar cam bardakları sadece üretiyor. Onlar bardakları alıp üzerlerine dekoratif çizgiler yapıp, paketledikten sonra züccaciye mağazalarına satıyorlar. Daha sonra, porselen tabakları dekorlamaya başlıyorlar. Ardından, dünyada ve Türkiye'de bilinen markaların distribütörlüğünü alıyorlar. Kendi ürünlerinin yanına, satış arttırmak için bazı markaları ekliyorlar.

Büyüme hızları nasıl olmuş?

1973-1980 arası yavaş büyümüşler. Babam diyor ki; “Dört kardeş çalışıyorduk. Dördümüz ayrı yerlerde asgari ücretle çalışsaydık daha çok para kazanırdık. Ama ayrılmadık.”

Kendi markanızla üretim ne zaman başlıyor?

90'larda ürün gamı biraz daha genişletiliyor. Çatal, bıçak ve tencere ürün gruplarına giriyor. Karaca markasıyla üretilen çatal bıçak gibi ürünler dağıtmaya başlanıyor. Çünkü iyi bir satış ağı var. Bu süre zarfında sermayeleri sürekli büyüyor. Toptan mağazaları ikiye çıkıyor.

Hep, beraber mi çalışıyorlar? Aile şirketlerindeki sorunları yaşıyorlar mı?

Hep beraber çalışıyorlar. Hiç ayrılma olmuyor. Şu ana kadar sorun yaşamadık. Ailedeki en büyük çocuk benim. Diğerleri ufak, 10-20 yaş arasındalar. Yaş olarak onlardan çok büyüğüm. Ben işe başladıktan beş yıl sonra, 2011'de bir aile anayasası hazırlattık. Orada her şeyi kurala bağladık.

"Babam ve amcalarım ilkleri yapmışlar"

O dönemde sektöre getirdikleri farklı bir bakış var mı?

Evet. 70'li, 80'li yıllarda Süleymaniye'de kimse muhasebe departmanı yokmuş. Bulundukları sokakta ilk muhasebe departmanını kurmuşlar. Daha sonra satış sisteminde bir yenilik yapıyorlar. 80'li yıllarda ilk plasiyer satış sistemini kuruyorlar. Güzel bir araba alıp, içine birini koyuyorlar. Araç, Anadolu'ya, Trakya'ya gidiyor, züccaciye mağazalarını doluşup, siparişleri alıyor, telefonla İstanbul'a bildiriyor. Arkasından kamyon yola çıkıp malları dağıtıyor. Bizim sistem, önceden bir aracın gidip ihtiyaçları öğrenmesini, siparişleri almasını sağladı. Mükemmel bir verimlilik. Sektörümüzde hala bu sistem kullanılıyor.

"Herkes, her şeyi sorarım"

Nasıl bir lidersiziz?

Herkes her şeyi sorarım. İstisnaya çok açığım. Diğer yönetici arkadaşlarım da öyleler. Danışmanların iyi olduğunu düşünüyorum. Beraber çalıştığım yönetici arkadaşlarım da çok iyi, çok donanımlı insanlar. Aynı zamanda arkadaşız da. Yemeğe beraber gidiyoruz, iş gezisine bir gün ekleyip onu tatile çevirmesini biliyoruz. Bir şeyi çok iyi bildiğimizi hiçbir zaman iddia etmeyiz. İyi bilen insanlardan sürekli düşüncelerini, fikirlerini alıyoruz. Kapılarımız açıktır, birbirimizle görüşmek için randevu almamız.

Eğitiminizi hangi okullarda aldınız?

İlkokulu Avcılar'da, ortaokul ve liseyi Beylikdüzü'nde okudum. Daha sonra Bilkent Üniversitesi'nde Kamu Yönetimi Bölümünü bitirdim. Barcelona'da Pompeu Fabra Üniversitesi'nde MBA (işletme yüksek lisansı) yaptım. Aslında ABD'ye gitmek istiyordum. Babam, "Amerika'ya her zaman gidersin. İspanya'ya gidersen farklı bir kültür öğreneceksin" dedi. İspanyolca dünyadaki 20 ülkenin ana dili. İspanyolca bilmek, o ülkelerle iş yapabilmek için avantaj sağlıyor.

"Bana hep öğrettiler, yatırım yaptılar"

Çocukken, ileride babanızla mı çalışmak istiyordunuz?

Babam ve amcalarım bana hep işi öğretmeye çalıştı, yatırım yaptılar. İlkokuldayken, yaz tatillerinde babam beni Süleymaniye'ye götürdü. Dükkanın yemek takımı nedir, nasıl satıyorlar, gördüm. Ortaokulda yine gelip gitmeye başladım. Üniversite zamanında yurt dışındaki fuarlara götürmeye başladılar. Fuarlar sayesinde firmaları tanıdım, sektörün dünyada nasıl olduğunu gördüm.

Karaca'nın geleceği için nasıl bir hayaliniz vardı?

Benim işe başladığım 2006'da züccaciye çok hoş bir kelime değildi. "Filin züccaciye dükkanına girmesi" diye bir kavram vardı, halkın bakışı buydu. Ama örneğin Amerika'da durum farklıydı. O dönemde benim hayalim şu oldu: Acaba ben bir gün bu karmakarışık züccaciye dükkanını, dünyaca büyük danışmanlık şirketleri, stratejistler ile çalışan, çok şık, hayat tarzı sunan, bir konsept haline çevirebilir miyim?



"Hayalimdeki entelektüel ortamı gerçekleştirdim"

Hayalinizi gerçekleştirdiniz mi?

Evet. Dört yıldır McKinsey ile çalışıyoruz. ABD'deki 100 büyük şirketin 90'ı McKinsey ile çalışıyor. Dünya devi Y&R benim ajansım. İspanya'dan tasarımcılarım var. Şirketimizde yetenekli insanlar çalışıyor. Harvard, Boğaziçi, Koç, Bilkent gibi üniversitelerden mezun çalışanlarımız var. Harika bir entelektüel ortam oluştu burada. Hayalim de aslında buydu.

Daha ötesi ne olacak?

Bir adım öteye taşıyabiliriz elbette. Niye sektörümüzün dev, ABD'li Williams Sonoma ile rekabet eden bir firma olmayalım? Geçen ay Polonya'da bir mağaza açtık. Romanya'da iki mağazamız oldu. Yurt dışı mağaza sayımız 30'a çıktı. Almanya'da bir operasyon kuruyoruz, daha fazla mağaza açacağız.

MBA'den sonra ne zaman Karaca'da çalışmaya başladınız? Geldiğinizde nasıl bir şirket buldunuz?

2006'da şirketi biliyordum, çocukluktan beri işin içindeyim. O tarihte Karaca, 20 milyon dolar civarında bir ciro yapıyordu. Cironun yüzde 96-97'si bayi satışlarından geliyordu. AVM'lerde, perakende mağazalarımız vardı. Bunlar showroom niteliğinde, 40-90 metre-karelik mağazalardı. Satış odaklı değillerdi. Şirkette yalnızca muhasebe, satış ve lojistik departmanları vardı. Yaklaşık 60 kişilik kadromuzda az sayıda üniversite mezunu bulunuyordu. Tüm işleri patronlar yapıyordu. Çünkü ürünü çok iyi biliyor, dünyanın en kaliteli ürünlerini getiriyorlardı. Ancak

bunu tüketiciye anlatamamışlardı. Ürünleri çok kaliteli, finansal durumu iyi ama tanınmayan bir markaydı Karaca...

İşe başladıktan sonra neler yaptınız?

Ben gelmeden bir yıl önce danışmanlık şirketinde çalışan Bilkentli bir arkadaşımı Karaca'ya aldık. Çok akıllı biriydi. 2006'da amcalarımın yürüttüğü toptan işine hiç karışmadım. Perakende ve pazarlamaya odaklandım. Perakende sahipsizdi, pazarlama yapılmıyordu, öyle bir departman yoktu.

Perakendede nasıl bir dönüşüm gerçekleştirdiniz?

AVM'lerde mağazalar tutmaya başladık. Bu kez amacımız imajın yanında, satışa da odaklanıp ciro yapmaktı. Beş olan mağaza sayısını, 2008 de 20'ye, 2009'da 40'a çıkardık. O tarihte, TV'lerde popüler sabah programları vardı. Büyük firmaların girdiği bu programlara girmeye cesaret ederek "advertorial'lar" (ilan haber) girmeye başladık. Böylece markamızı ev kadınlarına tanıtmaya şansımız oldu. Çalışanlara kendimizi tanıtmak için popüler dizilere yöneldik. Yaprak Dökümü dizisinin sponsorluğunu aldık. Yemekteyiz'e sponsor olduk, çok başarılı oldu. Böylece hedef kitlemizde marka bilinci oluşturduk.

"Krizde Türkiye küçülürken biz büyüdük"

2008 krizinde ne yaptınız?

2008-2009 krizine depolarımız dolu yakalandık. Kriz nedeniyle satış yoktu. Türkiye o dönemde yüzde 4,7 küçüldü. Rakiplerimize göre bir avantajımız vardı. İnsanlar çeyiz alışverişi yaparken yemek takımını, çatal-bıçağı, tencereyi farklı mağazalardan alıyordu. Bizim avantajımız, üç ana ürün grubunu bir arada sunma imkanımızdı. Bunları birleştirelim, tüketiciye çok iyi bir teklif verelim diye düşündük. "Gel bütün çeyizini verelim, dolaşmana gerek yok, fiyatımız da uygun" dedik. Kriz döneminde, daha önce yer alamadığımız pahalı reklam alanlarına çok uygun fiyatla girme şansımız da oldu. Reklamla kampanyayı birleştirdik. İnanılmaz bir satış elde ettik. Türkiye'nin yüzde 4,7 küçüldüğü sene biz yüzde 46 büyüdük, sektör lideri olduk.

Krizden sonra ne oldu?

Yaptığımız iş kolay kopyalanabilir bir işti aslında. Çünkü parası olan herkes reklam yapabilir, ürün grubunu çoğaltabilir. 2010'a



doğru da bizim bütün rakiplerimiz bunu yaptı. İşimiz duraklamaya geçti. Benden önce işe aldığımız arkadaşımıza "Bugüne kadar oyunu iyi çevirdik. Piyasada boşluklar vardı. Ama bundan sonrası bizi aşıyor, yardım almamız lazım" dedim. Benim en doğru verdiğim karar, bilmediğimi bilmektir. Gittim, perakende ve reklam konusunda danışmanlık aldım. İyi bir reklam ajansı ile çalışmaya başladım.

Danışmanlarla neler yaptınız?

ERP'mizi (kurumsal kaynak planlama) kurduk. Satış, prim sistemimizi oturttuk. Bir marka ve sektör araştırması yaptık. 2006-2010 arasında yaptığımız çalışmalarla markamızı herkese duyurduğumuzu gördük, akla ilk gelen markaydık artık. Ancak, hep sponsorluk ve kampanya yaptığımız için tüketiciyle duygusal bağ kuramamışız, tüketici hakkımızda fazla konuşamıyorduk. Bu arada perakende sektörü ürünlerin hızlı tüketildiği bir döneme geçmişti. Sektörümüzde böyle bir eğilim yoktu. Bunun nedeni insanların kullanım alışkanlığıydı. İnsanlar mutfak ve sofraya eşyalarını, gündelik ve misafirlilik diye ikiye ayırıyordu. Misafirlilik kullanılmıyor, 20 yıl kalıyor, gündelik sürekli değişiyordu. Bu alışkanlığı

"Egosu yüksek insanlarla çalışmam"

Kimlerle çalışamazsınız?

Her şeyi çok iyi bildiğini düşünen, egosu yüksek insanlarla çalışmam.

değiştirmeliydik. "En özel an yaşadığın an. Hiçbir şeyi saklama, her şeyi kullan" dedik tüketiciye, 2012'de bunun reklam kampanyasını yaptık. O kampanya ile yeni bir ivme elde ettik, tekrar büyümeye başladık. Bu büyümenin özelliği sürdürülebilir olması ve rakiplerimizden farklılaşmamızdı.

Her ürün gamında akla ilk gelen marka olabildiniz mi?

Karaca 2018'de ilk kız Lovemark (en sevilen marka) oldu. Bu bizim için çok büyük bir gurur. Karaca olarak bir ürün markası var ama aynı zamanda Karaca bir perakendeci. Kendi perakende mağazaları var. Karaca'nın bir de şöyle bir özelliği var. Porselen, çatal bıçak, tencere dediğinizde ilk akla gelen marka Karaca, sonra Jumbo. Ama Jumbo da bizim. Tencere dediğinizde ilk akla gelen marka Karaca, sonra Emsan. Ama Emsan da bizim. 2012 ev teksiline de girdik ve Karaca Home'u kurduk. Karaca tüketiciye birçok yerden dokunuyor.

Dünyaya açılma vizyonu ne zaman gelişti?

Perakendede büyüdükten sonra yurt dışına bakmaya başladık. 1996-2006 arasında ciromuzun yüzde 96'sı bayi kanalından geliyordu. Bugün ciromuzun yüzde 55'i perakendeden geliyor. Ve bu dönemde bayi cirosu hiç düşmedi, hep yüzde 20-25 arttı. Ama perakende öyle büyüdü ki, satış kanalındaki ciroyu geçti. Perakendede güçlü olmaya başladıktan sonra artık konsept ihraç etme durumunuz oluyor. 2012-2013'den sonra da artık yurt dışında da mağazalarımız vardı. Yurt dışına da tüm ürünlerimizde gidiyor, operasyonun tamamını yönetiyoruz.

Türkiye dışında kaç ülkede, kaç mağaza-nız var? Şu anda odaklandığınız konular neler?

16 ülkede 30 mağazamız var. 2019'da sayıyı arttıracamız. İki konuya odaklandık: Birincisi e-ticaret, ikincisi yurt dışındaki operasyonlarımızın büyütülmesi. Beş yılda artık cirodaki ciddi bir oranın ihracattan, yani yurt dışındaki mağazalardan ve operasyonlardan geleceğini düşünüyorum. Önümüzdeki dönemde, Avrupa, Orta Doğu, Azerbaycan, Balkanlar ve çevre ülkelerde başarılı olup, daha sonra da Amerika veya Uzak Doğu niye olmasın?

2018 zor bir yıl oluyor. Bu durumu ön-görüp önlem almış mıydınız?

Kurun bu kadar artacağını kimse tahmin edemezdi. Hepimiz için büyük bir şok oldu. Ama Karaca olarak muhafazakar

bir firmayız, çok fazla riske girmeyi sevmiyoruz. Sağlam adımlar atarak, önümüzü görerek hareket etmeye çalışıyoruz. Türkiye’de 130 mağazamız var. İsteseydik birkaç yüz tane daha açardık ama açmadık. Sermayemizin destekleyeceği bir iş modeliyle ilerlemeye çalışıyoruz. Kur artışları herkesi etkiliyor ama ben daha sağlam çıkacağımızı düşünüyorum açıkçası.

Şu anda çalışan sayısı ve franchise’larla ulaştığınız mağaza sayısı ve 2019 ciro hedefiniz nedir?

İki bin çalışmamız var. Yurt içinde ve dışında franchise’larla birlikte 300 mağazamız var. Ciroda 1 milyar lirayı geçeceğiz. Mağazalardan elde ettiğimiz ciroyu yüzde 30-40 büyütmeyi planlıyoruz. Aslında yüzde 20-25 hedefliyorduk ama ürünlerin birim fiyatları arttı, enflasyon etkisi oldu.

Yönetim kurulunuzda kimler var? Kadının üye var mı?

Şu anda dört ortak var, babam ve amcalarım. Ben dışarıdan giriyorum. Bir de sürekli dışarıdan bir danışman dahil ediyoruz toplantılara. O danışman, bir kadın.

Şu anda CEO’sunuz. Kurumsallaşma sürecinde bu görevinizi profesyonel bir isme devredecek misiniz?

Planlamamız öyle aslında. Benim de en büyük hayalim belirli bir süre icra kurulumun başında aileden birinin olmaması. Kadın olmasını çok isterim. Bunu yönetim ekibi olarak da konuşuyoruz.

Ailedeki rollerin değişmesine göre de kendinizi konumluyor musunuz?

Tabii, örneğin kesme tahtası, bıçak setini en çok erkekler alıyor. Elektrikli ürün alımlarında da sayıları artıyor. Artık eskisi gibi değil, erkekler de mutfaka giriyor. Eskiden aileler daha geniştir. Daha çok parçalı yemek takımları vardı. Artık yemek takımlarının sayısında küçültmeye gidiyoruz. 4-6 kişilik yemek takımları yapıyoruz. Tek tek ürün satışı artmış. 10 yıl önce Karaca’ya girdiğinizde yemek takımı, çatal bıçak takımı ve tencerenin dışında bir şey alamazdınız. Hepsisi de 12 kişilikti. Ama şu anda girip Karaca’da tek bir kupa, servis tabağı alabilirsiniz.

Yetenekleri bulma ve elde tutma çalışmalarına neden ve nasıl başladınız?

Karaca’ya geldiğimde sadece 50-60 kişi vardı, ancak hızla çoğalmamız gerekiyordu. 2014’te Karaca’da ki en büyük projemi zi hayata geçirdik ve bir kültür programına

“İşimle ilgili bir hobim var”

Hobiniz var mı?

Evet, biraz işimle ilgili bir hobim var. Yurt dışında fuarlara gitmeden aylar öncesinde oradaki iyi restoranlarda rezervasyonumuzu yaptırırız. Sırf bunun için turlar bile düzenleriz. Bu restoranlardaki yemek çeşitlerini, onlarla verilen tabakları, çatalları, bıçakları, bardakları görürüz. Her yemeğe uygun tabaklar yapmaya çalışıyorlar. Bu hem işimizi geliştiren hem de zevk aldığımız bir şey.

“Türkiye’nin ilk kurum içi etnografik araştırmasını yaptık”

başladık. İnsanlara dokunmak, vizyonu, misyonu, şirketin buralara nasıl geldiğini anlatmak çok kolaydı. Ama sayımız iki binlere gidiyordu, bu kolaylık ortadan kalmıştı. Karaca’yı 1973’ten bugüne getiren değerler nedir, Karaca başarılı olurken diğerleri neden olamadı, bu değerleri bulmamız, insanlara anlatmamız lazımdı. İlk kurum içi etnografik araştırmayı yaptık. İstanbul, Bursa, Antalya, Hatay, Kayseri, Malatya’ya antropologlar gönderdik. İnsanların evlerine girdiler, onlarla yaşadılar, sofralar alışkanlıklarını öğrendiler. Onlardan Karaca ile ilgili bir şeyler öğrendik. Tedarikçilerimizden, mağaza çalışanlarımızdan bir şeyler öğrenmeye çalıştık.

Sonuç ne çıktı?

Bir yıllık çalışmanın sonucunda Karaca’yı büyüten dört değer olduğunu gördük: Birincisi Karaca hep ilkleri yapmış. Yani ilkleri yapan bir firma olmamız gerekiyor. İkincisi, Karaca tatmin olan bir firma değil. Örneğin, her mağazayı aynı yapma gibi bir hayalimiz yok. Hayalimiz, her yeni mağazayı, lansmanı bir öncekinden daha iyi yapmak. Bu değer kötü yanı, yaptığımız işi kutlamadan sonrakine geçmekti, bu yüzden bu değerimize “kutlama kültürü” ekledik. Üçüncüsü, ayrıcalık yaşatmak. İnsanlar bu sektörde Karaca’da çalıştığı için kendini ayrıcalıklı hissediyor. Tüketici de öyle. Dördüncüsü, Karaca’da insanlar,

master, doktora yaparlar. Çalışanlara eğitimleri konusunda destek oluruz, eğitim ücretli ise bir kısmını karşılarız. İnsanların kendilerini geliştirmesi işlerine de yansıyor. Her şeyi bu dört, değer üzerine kurguladık. Dört değeri kültür elçiliği programı yaparak çalışanlarımıza anlattık. Anketlerde, çalışanların vizyonu, misyonu ve değerleri içselleştirme oranı yüzde 90’ın üzerinde çıktı.

Bu çalışmanın ardından ne tür İK uygulamaları ortaya çıktı?

Bu çalışmadan sonra icra ve yönetim kurulu olarak birçok şeye karışmamaya başladık. Örneğin, sekiz saatlik çalışma süremizin hangi aralıkta olması gerektiğine çalışanlar karar veriyor. Yemekhanede değişiklik yapılacaksa kültür elçiliği programı ile anketler yapılır. Yemek şirketini çalışanlar seçer. Gezi, fotoğraf gibi konularda kulüp kurmak istiyorlarsa kurarlar. Spor yarışmalarına katılmak isterlerse, onun takımı kurulur. Yani çalışanlarımız Karaca’da kendi seçtikleri şeyi yaşarlar. Kültür elçiliği programı bize inanılmaz bir hava kattı. Daha önce, “Karaca’da değişmesini düşündüğünüz şeylerin değişebileceğine inanıyor musunuz” dediğimizde çok düşük oranlar çıkıyordu. Şu anda yüzde 70-80 çıkıyor.

Çalışanlarda ve yönetim kademesinde kadın-erkek oranı nedir?

Çalışanlarda yarı yarıya diyebiliriz. Hatta kadın oranı bir puan daha fazla. İcra kurulumdaki sekiz direktörümüzden ikisi kadın. Orayı, biraz daha zorlamamız gerekiyor. Müdür seviyesinde kadın sayısı erkekten fazla. Gelecekte üst düzeyde daha fazla kadın olacak.



Fatih Karaca: “Sermayemizin destekleyeceği bir iş modeliyle ilerlemeye çalışıyoruz. Kur artışları herkesi etkiliyor ama ben daha sağlam çıkacağımızı düşünüyorum.”

#başarı
#Karaca
#PY
#PERYÖN
#CEO

İş ve yönetim dünyasının kalbi, PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi'nde attı

İnsan yönetimi alanında Türkiye'nin en önemli etkinliklerinden biri olan PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi, "Bugün, Yarın, Gelecek" temasıyla, Lütü Kırda Kongre ve Sergi Sarayı'nda, 1-2 Kasım 2018'de düzenlendi. Görkemli bir açılışla başlayan kongrede iş ve akademi dünyasının değerli isimleri ufuk açıcı sunum ve tartışmalarıyla yönetim ve iş dünyasına önemli mesajlar verdi.



Berna Öztınaz
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

İş dünyasının her yıl heyecanla beklediği PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi, yoğun bir katılımı hayat buldu. Dijitalleşmeden kişisel verilerin korunmasına, yapay zekâdan bireysel emekliliğe, sosyal güvenceden mentorluğa kadar uzanan geniş bir çerçevede iş ve insan yönetimi konusu ele alındı. Kongre, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz ve ESAS Sosyal Başkanı, Esas Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Emine Sabancı Kamışlı'nın gerçekleştirdiği çarpıcı konuşmalarla açıldı.

Berna Öztınaz, konuşmasında PwC tarafından hazırlanan "Geleceğin İş Gücü 2030" raporuna yer verdi. Öztınaz şunları aktardı: "Çin, ABD, Hindistan, İngiltere ve Almanya'dan 10 bin kişinin yanıtlarının analizlerini içeren Geleceğin İş Gücü 2030 raporu dört dünya senaryosu ortaya koyuyor:

Kırmızı, hızlı ve hareketli bir freelance dünyası. Yaratıcılık ön planda ama sadakat öyle değil. Çünkü teknoloji kuralları değiştirmiş, artık diploma değil uzmanlık önemli. Çalışanlar çok sık iş değiştiriyorlar ve genellikle proje bazlı çalışıyorlar. Müthiş bir yetenek savaşı var.

Sarıya gelince, bence harika bir dünya. Adalet, anlam arayışı ve toplumun iyiliğine odaklı. Bu dünyada kurumlar, çalışanlarına davranış biçimlerine göre değerlendiriliyor. Sarı, dünyada teknoloji, bariyerleri kaldırmış, pazarlar arasında dolaşım serbest. İnsan kaynakları artık daha çok eğitim ve yön göstermek, aynı zamanda STK'ları desteklemek üzerine çalışıyorlar.

Mavi dünyada kurum kral. Tüketicinin ihtiyaçları ve istekleri her şeyi şekillendiriyor. Üretkenlik başarının sırrı. Şirketler, az sayıda ancak çok yetenekli çalışanlarla ilerliyor. Bu dünyada çalışanların performanslarının yanı sıra iş dışında sağlık ve refah seviyeleri verimliliklerini artırmak için sürekli ölçülüyor. Mavi dünyada, insan kaynakları başlıkları çok etkili ve üretici.

Son dünyanın rengi yeşil. Çevre, sürdürülebilirlik ve toplumsal vicdan üzerine dönen bir dünya... Çalışanlar şirketlerini istedikleri etik değerlere uyup uymadığına bakarak seçiyorlar, sosyal sorumluluk projelerinde yer alıyorlar, iş ve özel hayat dengeleri var. İnsan kaynakları, doğru kültür ve davranışları oluşturarak markanın muhafızlığını yapıyor.



Emine Sabancı Kamışlı

ESAS Sosyal Başkanı, Esas Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

İlginç olan ise, araştırmayı yapanlar bize, '2007'de bu araştırmaya başladığımız zaman bizler kırmızı ve sarı dünyanın olabilirliğine ihtimal vermiyorduk. Sarı dünya realist olamayacak kadar toplumun iyiliğine odaklı geliyordu bize. Kırmızı dünya ise tam tersine çok agresifti. Bu iki dünyanın da gerçekleşme olasılığını çok radikal buluyorduk, ama geçen on yıl içinde olan bitenler bize şunu gösterdi ki dünya artık her dört yöne de gidebilir' diye paylaşmış."

"Gelecek daha iyi olacak"

Emine Sabancı Kamışlı ise açılış konuşmasında daha iyi bir geleceğe vurgu yaparak şu sözlere yer verdi: "Yurt dışında irtibata geçtiğimiz kurumlar kendi işlerimizi anlattıktan sonra bize 'Peki, sosyal alanda ne yapıyorsunuz?' diye soruyor. ESAS Sosyal'i anlatınca 'Biz bunu çok beğendik' diyorlar. Neden? Çünkü iş yapış tarzı değişti. Bizim de sosyal sorumluluğa bakışımızı değiştirmemiz lazım. Bin kişiye burs vermek

değil, o bin kişiye daha sonra ne olduğu artık daha önemli. Türkiye'de diplomalı işsizlik oranı yüzde 34. Bu çok ciddi bir sosyal ve ekonomik problem. Biz Esas Sosyal ile 'problem var' demek yerine önümüze baktık ve İlk Fırsat Projesi'ni başlattık. Sosyal problem dediğimiz gençlerin umutsuzluğu... Bu bizim için çok önemli çünkü umut olmadan hayal kurulamaz ve gelecek yaratılmaz. Bu projemiz ile Anadolu üniversitelerinden mezun, bize göre fırsat eşitsizliğine maruz kalan gençlerimizi, cevherlerimizi Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) ihtiyaçları doğrultusundaki pozisyonlara yerleştiriyoruz. Kadrolu olarak STK'larda çalışıyorlar. Network yapma fırsatı yakalıyor ve iş deneyimi ediniyorlar. İnanıyoruz ki, sivil toplum bilincine sahip yeni bir nesil yetişiyor. Bu gençlerin yüzde 50'si STK'larda iş yaşamına devam ediyor. Diğer yarısı ise özel sektöre gidiyor. Yeni bir nesil geliyor ve onlar pek çok şeyi yönetiyor. İnanın bana gelecek daha iyi olacak."

EKONOMİDE GÜVENLİ LİMAN NERESİ?

“Riski iyi yönetirsek krizi yönetmek zorunda kalmayız”

“Dünyadaki faizlere baktığımızda Arjantin’in ardından en yüksek faiz veren ülkeyiz. Ağustosta ciddi bir kur şokundan sonra enflasyonun yükseldiğini gördük. Bizim iki güvenli limanımız var; döviz ve altın. Döviz bakarsak 2001 krizinde toplam mevduattaki döviz oranı yüzde 60’tı, 2010’da yüzde 27’ye kadar geriledi. Geldiğimiz noktada döviz mevduatlarının oranı yüzde 52, 53. 2013’te bu değişim başladıktan sonra bizim gibi ülkelerin arasında Arjantin’den

sonra en çok değer kaybeden para birimi TL. Bundan sonra ne olacak? 2019 için Trump’ın başlattığı ciddi bir ticaret savaşı var. Çin ekonomisinin sert yavaşlaması çok önemli çünkü dünyada en önemli emtia alıcısı Çin. ABD’de faiz artırım süreci devam edecek, bu da bizim gibi ülkelere sermaye çıkışı demektir. Avrupa Merkez Bankası ve İtalya sorunu da söz konusu. Petrol fiyatlarının yükselmesi bizim gibi petrol ve doğal gaz ithalatı yüzünden cari açık veren ülkeler için iyi olmayacaktır. Türkiye’de de döviz, enflasyon ve faiz belirsizliği olacak. 2019’da riskimizi iyi yönetirsek kriz yönetmek zorunda kalmayız.”



Murat Sağman
Ekonomist, Bilgi Üniversitesi
Öğretim Üyesi

GELECEĞİN SENDİKALARI



Arzu Çerkezoğlu
DİSK Genel Başkanı

“Emekçiler demokratik ve laik cumhuriyetin teminatıdır”

“Bugünü ve geleceği kavrayarak, işçi sınıfının hızla artan oranını ve de-

şen niteliğini anlayarak, sendikaların kendini yeniden örgütlemesi yenilemesi ve gözden geçirmesi bir zorunluluk. Sendikaların geleceğe taşınması, demokrasi açısından da olmazsa olmaz bir nitelik taşıyor. Tarihin her dönemin-

de emeğin örgütlülüğü zayıfladıkça demokrasi de gerilemiştir. Irkçılık, ayrımcılık, cinsiyetçilik bugün bütün dünyanın sorunu haline gelmiştir. Zaman zaman, emeği örgütlemeyi ve adil yönetimi benimsemeyi değil, çıkarıcı politikaları takip etmeyi tercih eden işverenleri üzüntüyle görüyoruz. İşçi sağlığı, iş güvenliği önlemleri alınmadığı için iş cinayetleri yaşandığında bunun kader ve fitrat olarak açıklandığına da tanık oluyoruz. Bilimden akıldan ve insanca yaşama arzusundan yoksun bir toplumun geleceğinin nasıl kararacağını biliyoruz. Cumhurun büyük çoğunluğunun, neredeyse dörtte üçünün emeğiyle yaşamını sürdürdüğü ülkemizde demokratik ve laik bir cumhuriyetin teminatı emekçiler olmayacaksa kim olacaktır? Sendikaların geleceği bir ülkede demokrasinin geleceğidir, o ülkenin geleceğidir. Biz DİSK olarak kendi emeğine sahip çıkan her işçinin, ülkesine ve demokrasiye sahip çıkan birer yurttaş olduğu bilinciyle, her türlü zorluğa rağmen örgütlenmeye ve mücadele etmeye devam edeceğiz.”

İK VE YAPAY ZEKÂ EKİP ARKADAŞI OLABİLECEK Mİ?



Murat Kansu
Microsoft Türkiye Genel Müdürü

“Gelecekte, yapay zekâyı İK süreçlerinde daha iyi hissedeceğiz”

“Yapay zekâ ürünleri İK’ya en çok toplanan verilerin analizi kısmında yardımcı oluyor. Bir firma olarak Microsoft’un İK departmanı da bu ürünleri kullanıyor. Yapay zekâ örneğin üniversitelerin, uygun bölümlerinde bizim için çalışan adaylar bulma konusunda nokta atışı yapabiliyor. Aynı zamanda cinsiyet çeşitliği sağlamak, cinsiyet çeşitliliğini arttırmak, trend-

leri takip etmek, işe alım ve işe başlatma sürecinde çalışan beklentilerini karşılamak, işten ayrılmaya neden olan sorunları azaltmak amacıyla da yapay zekâdan faydalanmak mümkün. Bütün bunlar verilerin analiz edilmesiyle sağlanıyor. Çalışanın beklentilerini iyi kavramak ve ona ilgi göstermek işe bağlılık konusunda çok belirleyici. Bugün yapay zekâ teknolojileriyle işe alım süreçlerinde insanların duygu analizlerini de yapabiliyoruz. Önümüzdeki yıllarda yapay zekânın varlığını ve etkisini her alanda olduğu gibi İK süreçlerinde de daha iyi hissedeceğiz.”



Moderatör: Mustafa İçil
Strateji ve İnovasyon Danışmanı

“Yapay zekâ sorun yaratmaz, sorun varsa kaynağı insandan gelen verilerdir”

Mentoro Platformu Ortağı, MultinetUP Grubu, Akış GYO ve Simit Sarayı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Selen Kocabaş: “İnsan kaynakları yapay zekâyı hazır mı? Biz Endüstri 4.0 ve dijitalleşme süreçlerinin neresindeyiz? Bir araştırma gösteriyor ki, mevcut şirket yöneticilerinin yüzde 20’si henüz teknolojik zamanın gelmediğini düşünüyor, yüzde 30 civarı ‘içindeyiz’, yüzde 40 civarı ise ‘başındayız’ diyor. Dijital dönüşüm yaşanırken, İK süreçlerine yapay zekâyı iyi entegre etmek gerekiyor. Yapay zekâyı sistemin bir parçası yaparak süreçlerde ondan faydalanmalıyız. Örneğin perakende sektöründe işten ayrılma oranı yüzde 80. Bu oldukça yüksek. Bu tür sorunlarda bile yapay zekâ bizim destekçimiz olacak. Örneğin bu oran, yapay zekâdan elde edilen verilerle yüzde 50’ye indirilebilecek. Eğer gerçekten doğru bir veri havuzu oluşturabilirsek, doğru yöntemleri kullanabilirsek yapay zekâ çok verimli bir ekip arkadaşı olarak bizlere çok çok büyük oranlarda yardımcı olabilir. Şu anda yapay zekâ sayesinde yeteneklere daha hızlı ulaşma ve ekipleri daha hızlı yönetme noktasında büyük firmalara inanılmaz bir avantaj sağlıyor. Yapay zekâdan kaynaklanan sorunların kaynağı da insanın ona sağladığı verilerdir.”



Selen Kocabaş, Mentoro Platformu Ortağı, MultinetUP Grubu, Akış GYO ve Simit Sarayı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi

GELECEĞİN LİDERLERİ: TÜRKİYE’NİN MÜHENDİS KIZLARI

Ebru Özdemir,
Limak Yatırım
Yönetim Kurulu Başkanı



“Türkiye’nin Mühendis Kızları, Limak projesi olmaktan çıksın”

“Kadın mühendis sayısını arttırmak amacıyla Türkiye’nin Mühendis Kızları projesine başladık. UNDP ile birlikte çalıştığımız proje kapsamında şu

anda burs alan 100 öğrencimiz ve bu öğrencilere danışmanlık veren mentorlerimiz var. Amacımız sadece kadın mühendis sayısını değil, onların etkilerini de arttırmak. Türkiye’nin en önemli sorunlarından biri yabancı dil. Asıl amacımız mühendisliğin yanında sosyal yönü güçlü, örnek, rol model kızlar yetiştirmek. Proje katılımcılarına iki konuyu şart koşuyoruz: Dersler iyi olacak ve her ay sosyal yardım projesinde çalışılacak. Projemiz çok beğenildiği için Kuveyt’te de benzer bir proje yapıldı ve etkileri çok güzel oldu. Projemiz bir Limak projesi olmaktan çıksın ve birçok şirketin katkı sağladığı ortak bir platform haline gelerek sosyal etkisi daha da artsın istiyoruz.”

BU ÇAĞRIYA KULAK VERİN... / WAKE UP CALL! - KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI TRENDLERİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

“Süper kahramanlar bir araya gelerek güç birliği yapmalı”

“Üst düzey yöneticilerin iş birliği bir firmada projelerin hayata geçmesi için en kilit rolü oynuyor. İK trendleri araştırmasını yaparken liste başında ‘organizasyonel dönüşüm’ başlığı dikkat çekiyor. Şirketlerin bir sorunu var, dönüşüm istiyorlar, çok fazla çaba ortaya koyuyorlar ama sonuçtan memnun değiller. ‘Daha hızlı bir şekilde nasıl yaparız’ sorusu gittikçe daha çok soruluyor, dönüşüm de elde ediliyor ancak istenen başarı elde edilemiyor. Liderlerin iş birliği bir şirketin gelişiminde ve dönüşümünde en önemli rolü oynuyor. Gündelik işler söz konusu olduğunda üst düzeyler daha rahat çalışır-



Cem Sezgin, Deloitte Danışmanlık Şirket Ortağı İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri
Moderatör: Elif Nihan Erkan, Doğu İnşaat İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörü

ken, iş stratejik konulara geldiğinde yöneticilerin çalışması zorlaşıyor. Bu durumda liderler birbirlerine çok mesafeli yaklaşıyorlar. Eskiden dünyayı tek bir kahraman kurtarırdı

ama şimdi Avengers filmindeki gibi süper kahramanların bir araya gelerek güç birliği yapmaları ve takım çalışmasını öğrenmeleri gerekiyor.”

“MODİFİKASYON, MUTASYON, TRANSFORMASYON”, HANGİSİ DEĞİŞİMİN BİRİMİ?

“Değişimi başlatan fark yaratıyor”

“Değişim kendiliğinden oluyor; asıl odaklanmamız gereken kavram dönüşüm. Başarılı bir dönüşümün gerçekleşmesi için neler lazım? Şirketlerin odağına alması gereken üç temel kavram var: 1. Mükemmeliyet. Bunun anlamı ‘daha iyi, daha ucuz, daha işlevsel’ gibi özellikler katarak üretimi iyileştirme. 2. Yenilik. Yani yeni olma, farklı olma ve diğerlerinden ayrışma. 3. Öngörü. Bugünün oyun kuralları nasıl değişecek, bunu önceden kestirebilme. Öngörü konusunu biraz açalım. Buna sahip olup olmama çoğu zaman hayatta kalıp kalamayacağınızı belirler. Örneğin 90’larda kullanılan telefon markaları şu anda piyasada yok. Çünkü Apple’ın değiştirdiği oyun kurallarına adapte olamadılar. Yeni kurallara adapte olanlara hayatta kaldı. Değişim deyince üç ayrı şirket kültürü var: Değişimi başlatan, değişimi anlayan ve değişimi anlamayan. Değişimi başlatan büyük fark atıyor, anlayan onu takip ediyor, anlamamayan ise ne yazık ki silinebiliyor.”



Mehmet Kocabaş, Yönetim Danışmanı, Eğitimci
Moderatör: İrem Önal, Danone Su İK Direktörü

İŞINLANMAK HİÇ AKLINA GELDİ Mİ?



Tarkan Anlar
Scotty Kurucusu

“Kararlılık yeni bir fikre sahip olmaktan daha önemli”

“Scotty bir motor-taksi platformu, yaklaşık 1,5 sene önce bir kafeteryada tek başıma kahve içerken başlayan bir girişim hikayesi. Bugün 90 çalışana ulaştık ve 2 milyonun üzerinde yolculuk yapıldı. Projemle, bir yarışmaya katıldım ve yarışmadan ödül aldım. Projem katıldığım bir etkinlikte ünlü Stream kurucusu Justin Kan ile tanıştım, onunla özel dostluğumuz Silikon Vadisi’nde çeşitli bağlantılar elde etmemi sağladı. İşlerimiz iyi giderken ve oradan oraya koştururken

trafiğin ne kadar çok zaman çaldığını bizzat fark ettim. Önce kendim trafikte motoru olan arkadaşlardan beni bir yerlere götürmelerini rica ettim. Zamanla bu fikri daha geniş kitlelere yayarak hayatlarını kolaylaştırabileceğimi düşündüm. Fikrimizi test edince alıcısı olabileceğine karar verdik ve projeyi hayata geçirdik. Bugün Scotty sık tercih edilen bir ulaşım aracı haline geldi. Bu hikayenin içinde pes etmeme, zorluklar karşısında mücadeleye devam etme var. Yeni fikre sahip olmaktan daha önemli olan kararlılıkla bu çok çalışarak uygulama aşamasını gerçekleştirmek diye düşünüyorum.”

LİDERİN AYNASI; PEKİ BİZ GELECEĞE HAZIR MIYIZ?



Özgür Burak Akkol, Koç Holding A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörü

“Yeni dünyanın yeni beyin yapısını anlamamız gerekiyor”

“Dünyada gözle görülür değişimler yaşıyor: Fiziksel dönüşüm, dijital dönüşüm ve biyolojik dönüşüm. Bunların hepsinin merkezinde insan var. Biz Koç Topluluğu olarak 96 bin çalışana sahibiz. Yılda 21 milyon kalemle veri proses ediyoruz. Bütün bu iş büyüklüğünü yöneten 4 bin yöneticimiz var. Bunların yüzde 30'u kadın. Kadın sayısını elbette arttırmak istiyoruz. Yöneticilerimizin gelişimi ve eğitimi bizim için çok kritik. Biz eski eğitim sistemine göre bir beyin yapısına sahibiz aslında, buna göre eğitildik. Bunu dönüştürmemiz ve değiştirmemiz gerekiyor. İşte biz de 4 bin yöneticimizi yeni dünyanın kurallarına göre değiştirmek için özel bir program yürütüyoruz. Yılda 350 bin saatin üzerinde eğitim veriyoruz. Amacımız eğitimlerimizi yöneticilerden üretim hattına kadar tüm çalışanlarımıza ulaştırabilmek.”

EĞİTİM 4.0: SIYAH ÖNLÜKLÜ ÇOCUKLAR ŞİMDİ ROBOT YAPIYORLAR

“Çocukların sanatla, sporla uğraşması gerekiyor”

İstanbul Kültür Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi, Yönetim Danışmanı Prof. Dr. Sinan Alçın: “Yeni nesilde çok şey artıyor, kaynak, bilgi, araçlar. Tabletler var, telefonlar var. Ancak yeni nesilde eksilen önemli bir yetenek var: Bu da muhakeme yeteneği. Ezberci sistem ve tercihe dayalı sınav sistemi çocuklarda muhakeme yeteneğinin kaybolmasına yol açıyor. Amaç, seçenekler arasından doğru şıkkı bulmak olunca, çocuklar seçeneklerde arıyor doğru cevabı. Bir de çocuklar hala ne istediklerini anlama noktasında sıkıntı yaşıyorlar. Meslek seçimi puana dayalı olmaya devam ediyor. Çocukların neyi neden istediklerini iyice belirlemeleri için, sanatla sporla uğraşmaları gerekiyor. Ailelerin ise çocukların hangi

kriterlere bakarak mesleklerini seçtiklerini iyi gözlemlemeleri gerekiyor.”

“Yeni nesil daha seçici”

Sanal Uzman Kurucusu Niyazi Bekiroğlu: “Yeni nesil riskleri de göze alarak istediğini yapma yeteneğine sahip. Örneğin 2017’de üniversiteye girmeyi hak ettiği halde tercih yapmayan 852 bin aday var. 200 bin kontenjan boş kaldı üniversitelerde. Yeni nesil tesadüfi bir bölümü veya mesleği tercih etmek istemiyor. Günün sonunda kimi yetenekler heba oldu. Ama bu nesil çalışma hayatında çok daha seçici. ABD’de bir sigorta şirketinin yaptığı araştırmaya göre Freelance iş yapanların birçoğu çok daha fazla para alsa bile artık ofis ortamına dönmek istemiyor. Yeni neslin büyük bir bölümü kendi işini yapmak istiyor. Birçok çalışan ileride çalışma saatlerinin daha esnek olmasını bekliyor. Yeni nesil bizden daha hızlı düşünüyor ve ne istediğini daha iyi biliyor.”



Prof. Dr. Sinan Alçın
İstanbul Kültür Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi,
Yönetim Danışmanı
Moderatör: Abbas Güçlü
Eğitimci, Gazeteci
Niyazi Bekiroğlu
Sanal Uzman Kurucusu

STRATEJİK ÇEVİKLİK



Moderatör: Dr. Çağlayan Aktaş,
Danışman, Eğitmen

“Bundan sonra dünya daha değişken olacak”

“Geçen yılın Davos çıktılarından biri şuydu: Geçtiğimiz 50 yılda yaşanan politik, sosyal ve ekonomik değişimi gelecekte sadece üç yıla sığdıracağız. Bilginin yarılanma ömrü iki yıla inmiş durumda. Bugünümüz oldukça kaotik. Bundan sonra ise dünya daha kaygan ve değişken olacak.”

Çelebiöven: Gelecekte esnek olmayan organizasyon yapılarına yer yok.



Buket Çelebiöven
Arçelik A.Ş. İnsan Kaynakları Direktörü

“Geleceğin şirketlerinde katı süreçlere yer yok”

“Mevcut politik ve ekonomik koşullar şirketleri değişime ve daha çevik olmaya zorluyor. Bugünün ilk 500 listesinde olan şirketlerin yarısından fazlası on yıl içinde bu listede büyük ihtimalle olmayacak. Çevik organizasyon, değer yaratan fırsatları öngörerek şirketlerin organizasyon modellerini yeniden yapılandırma becerisi olarak tanımlanabilir. Çalışan bağlılığını sağlayacak ortak değerler yaratabilmek çevik şirketler için çok değerli. Gelecekte, esnek olmayan organizasyon yapılarına ve katı süreçlere yer yok.”



Seyfettin Sağlam
Turkcell Grup İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

“Öğrenciler odağını bulmalı”

“Kültürümüz çevikliğe atfettiğimiz anlamı belirler. Dayanımacı kurum kültürü farklıdır, sosyal kurum kültürü farklıdır. Hiper farkındalık, hızlı icra, bilgiye dayalı ve hızlı karar verme, motivasyon, hızlı manevra ve hızlı algılama, çevikliğin bizce en önemli unsurlarıdır.”

Sağlam: Hızlı icra, farkındalık, hızlı manevra gibi unsurlar şirketlere çeviklik kazandırır.

ENDÜSTRİ 4.0 OLACAK, PEKİ İLETİŞİM NE OLACAK?



Sedef Kabaş
Sedef Kabaş Eğitim Koçluk ve Danışmanlık Şirketi Kurucusu, İletişim Doktoru ve Medya Danışmanı, Gazeteci-Yazar, Eğitmen

“Odağında insan ve iletişim olmayan projeler başarılı olamaz”

“Endüstri 4.0 kavramını bize Almanlar hediye etti. Ama diğer taraftan bunu tamamlayan bir kavram daha ortaya çıktı: Toplum 5.0. Bu kavram ise bize Japonlar tarafından hediye edildi. Endüstri 4.0'ı tamamlayan şey iletişim. Her şeyin odağında insan olduğu için odağında insan ve iletişim olmayan hiçbir proje veya teknoloji hayatta kalamayacak. En büyük sermaye olan

insanı keşfetme ve eğitme noktasında insan kaynakları dünyasının çok büyük sorumluluğu var. İletişim bu alanda çok önemli çünkü çarpan etkisi yaratıyor. Teknoloji, bilgi, endüstri insana rağmen değil, insanı yok sayarak değil, insanı sıkıştırarak, toplumu baskı altına alarak değil, tam tersine insana dokunarak ve ona hizmet ederek geliyor. İnsana hizmet edildiği oranda başarılı bir toplum modeli kurulabiliyor.”

İŞ İLİŞKİLERİNİN GELECEĞİ VE HUKUK

Çelişkiler ve çatışmalar...

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuku Öğretim Üyesi Prof. Erdem Özdemir: "İşçi kavramı değişiyor, somut bir örnek Uber... Fransız Uber şoförleri, 'Biz aslında işçiyiz ve haklarımızı istiyoruz' diye eylem yaptı. Halbuki web sitesinde 'Uber'e katılın kendi işinizin patronu olun' diyor. Part-time çalışmada fazla mesai yasak, peki kıdem tazminatı nasıl belirlenecek? Hafta tatili yapılacak mı? Kanun koyucunun da geleceği yalaması ve yol göstermesi gerekiyor. İşverenin, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında, her durumda verisini işlediği herkesi belirli noktalarda aydınlatması ve onun rızasını alması gerekebilir. Örneğin iş yerinde bir çalışan, genel müdürü yaralıyor. Savcılık video kayıtlarını istiyor. Bunun için çalışanın KVKK çerçevesinde aydınlatılmış ve rıza vermiş olması ve de o kameranın orada bulunduğunu bilmesi gerekiyor. İK süreçlerinde bunlar gibi çelişkiler ve çatışmalarla karşı karşıyayız."

İK süreçlerindeki çatışmaların önlenmesi için KVKK konusunda çalışanların ve işverenlerin aydınlatılması gerekiyor.

"Bireylerin izni esas alınıyor"

Güngör Hukuk Bürosu Kurucusu ve Yönetici Ortak Av. Deniz Güngör: "Artık bireyler, izinsiz SMS'ler karşısında ciddi bir yaptırımla korunuyor. Alınacak özel izinle, şirketin elde ettiği kişisel bilgilerin ya da parmak izi, göz retina-sı taramasıyla elde edilen biyometrik verilerin hangi amaçlarla toplandığı, ne amaçlarla kullanılacağı ve ne kadar saklanacağı bir aydınlatma metniyle bireylere anlatılarak onaylarının alınması gerekiyor. Özel nitelikte sağlık verisi dediğimiz, cinsel hayata ilişkin, sağlık ya da inançla ilgili bilgilerin toplandığı veriler için ise kişinin özgür iradesiyle açık rızasının alınması şartı getirildi. Şirketlerin bu işle uğraşan birimlerinin, Verbis dediğimiz Veri Sorumluları Bilgi Sistemi'ne kaydolması gerekiyor. Küresel şirketlerin elde ettiği kişisel verileri yurt dışında tutması da mümkün. Kanun, kişi rızasını aramakla birlikte, yurt dışında verilerin transfer edildiği ülkenin güvenli olup olmadığını da sorguluyor. Bu düzenleme, şirket açısından hayati öneme sahip bir husus."

"Güvenlik, özgürlük kısıtlayıcı bir araçtır"

Avukat, Bilirkişi, İş Hukuku Danışmanı Av. Hasan Erdem: "Teknolojik verilerin iş ilişkilerinde kullanımı tartışmalı bir konumda. Oysa çip ve takip sistemlerinin kişilerin açık rızası alınarak vücuda yerleştirilmesi gelecekte yaygınlaşacak; kalp hızınızın artışı, tansiyon gibi verileri bu çip takip edip toplayacak. Güvenlik, her zaman kişilerin karşısına bir özgürlük kısıtlayıcı araç olarak çıkar. Bugün, kişisel verilerin elde edilmesinin delil olarak kullanımını tartışıyoruz. Çalışanların oluşturduğu bir Whatsapp grubunda şirket çalışanlarının yöneticiler hakkındaki konuşmalarını ya da sosyal medya paylaşımlarını delil kabul edecek miyiz? Özel bir hastanede hemşireler boş bir hasta yatağı üzerinde 'biz' diye sevinçli bir fotoğraf paylaşmış. İşveren bunu haklı fesih nedeni saymış. Bu gibi çatışmaların çözülmesi için hukuki gereksinimlerin yerine getirilmesi gerekiyor."



Moderatör: Prof. Erdem Özdemir, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuku Öğretim Üyesi
Av. Deniz Güngör, Güngör Hukuk Bürosu Kurucusu ve Yönetici Ortak
Av. Hasan Erdem, Avukat, Bilirkişi, İş Hukuku Danışmanı



Teknolojik verilerin iş ilişkilerinde kullanımı tartışmalı bir konumda. İşverenlerin ve çalışanların KVKK hakkında daha çok bilgi sahibi olması gerekiyor.

#KVKK
 #veri
 #hukuk
 #güvenlik
 #PERYÖN
 #Kongre

İNSAN KAYNAKLARI OTOMOBİLLERDEN NE ÖĞRENEBİLİR?

“Yeteneği yönetirken başarıyı da ödüllendiriyoruz”

“Birçok değişimin içindeyiz; her şeyin ortasında insan var. Üretim şekilleri değişti. Biz, geleceğin arabalarını tasarlamak istiyoruz; buna uygun çalışma yetkinliklerine sahip olmamız lazım. 70’li yıllarda insanlar senede ortalama bin kilometre araç kullanırdı, bugün 12 bin kilometre. İşin kalitesi ve müşterinin beklentisi işin kalbi. Doğruyu söylemek, hatayı kabullenmek, hata yapmayı teşvik etmek gibi gerçeği tüm çıplaklığıyla ortaya koymak kültürü en önemli düsturlarımızdan bir tanesi. İnsan kaynaklarında meydana okuyabilecek, farklı alanlarda mücadele edebilecek, yenilikçi bir bakış açısı arıyoruz. Bunu yaparken de dünyayı bir oyun alanı olarak görüyoruz. Son üç yılda dokuz farklı ülkeye 239 çalışan göndermişiz, altı farklı ülkeden 93 çalışan



Murat Tolga Görgülü, Oyak Renault İnsan Kaynakları Direktörü

gelmiş. Bugün çalışanlarımızın yüzde 3’ü yabancı ve yüzde 4’ü yurt dışında. Rotasyon bizim her zaman olmazsa olmazımızdır. Değer katanlar, iz bırakanlar, fark yaratanlar ise her zaman

ödüllendirilir. Bir tapınağımız var; saygı, etkin iletişim, tanıma, takdir, ekip ruhu, çalışma barışı, etkin liderlik. Bütün hikaye insanların aklını ve kalbini kazanabilmek.”

OXYMORON: DNA’MDAN GELEN, STANDART OLAN VE BANA ÖZEL

“İnsanlar tanınmak, anlaşılacak istiyor”

Dokuz Tıp Mizaç Modelisti/Uzmanı, Psikiyatr, Yazar, Enver Demirel Yılmaz: “İnsanların sürekli bireysel

farklılıklardan bahsettiğini gördüm. Fakat bunları temelinden etkileyen bir mizaç kavramı söz konusu. Bu bir kod. Bu kodla ilgili akademik camianın da kafasının karışık olduğunu gördüm.

Bunun üzerine bir model geliştirdim. Türkiye’de çok önemli bir çalışma oldu. Bunun sonucunda ise insanlar çok heyecanlandı. Örneğin bir CEO geldi ve ‘Bizi nasıl bu kadar iyi tanıyorsunuz?’ dedi. İnsanlar tanınmak, anlaşılacak istiyor. Tanınma olursa rahatlama olur, huzurlu bir eko sistem oluşur ve Türkiye mutlu olur. Bugün liyakat gündemde. İnsanlar, ihtiyaçlarının farkında, kendi susuzluklarını ifade edebiliyorlar. Mizaç temelli, insanın bireysel farklılıklarını ve yapısal kodunu bilen, liyakat esasına dayanan bir insan kaynakları modeli geliştirebilirsek, doğallığın kendiliğindenliği içinde bir kalite ortaya çıkacak, sorunlar azalacak, verimlilik artacak ve insanlar huzur içinde üretecekler.”



Moderatör: Yıldırım Karaarslan, Cambridge University Press, Eğitim ve İngilizce Öğretimi Bölümleri, Genel Müdür
Enver Demirel Yılmaz, Dokuz Tıp Mizaç Modelisti/Uzmanı, Psikiyatr, Yazar

BİREYSEL EMEKLİLİKTE OTOMATİK KATILIM: UYGULAMADA REFORM İHTİYACI

Otomatik katılımla bireysel emekliliğin farkları

Türkiye Sigorta Birliği Genel Sekreter Yardımcısı Aysun Yıldız Özer: "Otomatik katılım, sistemin tabana yayılması için bir araç olarak düşünüldü. Sözleşme akdinde kolaylık sağlıyor. Bireysel emeklilikten temel farkı bu. 13 milyon çalışan sisteme girdi, hali hazırda 5 milyon sistemde. İşverenlerin ise yüzde 75'i bu sisteme dahil olmuş. Oysa bütün çalışanların ve işverenlerin bu sisteme girmesi hedefleniyordu. İşveren katkısı ile ilgili bir revizyon yapılması konusunda çalışıyoruz. Teşviklerle, indirimlerle işverenlere destek olunursa otomatik katılım artabilir. Cayma süresinin uzatılmasıyla da çalışanların otomatik katılıma sıcak bakması sağlanabilir."

"Otomatik katılım sisteminin avantajlarının daha iyi anlatılması gerekiyor"

Emeklilik Gözetim Merkezi Genel Müdür Yardımcısı Ayşegül Kılıç: "Otomatik katılım sisteminde çalışanların yüzde 60'ı ikinci haftada sistemden çıkıyor. Oysa yüzde 25 oranında devlet katkısı çok cömert bir teşvik. Sistemden çıkış nedenlerinin başında katkı paylarının yüksek bulunması geliyor. Çalışanların sistemden çıkma konusunda ikincil gerekçesi ise hali hazırda bireysel emeklilik sisteminde olunması. Oysa bireysel emeklilik ile otomatik katılım sistemi birbirinin muadili değil. Sistemi yeniden tasarlayarak, insanların kaygılarını gidermeye yönelik bir düzenleme yapılması ve sistemin avantajlarının daha iyi anlatılması gerekiyor."

"Az çalışanlı şirketler sisteme dahil edilmeli"

Emeklilik Gözetim Merkezi Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Bozdağı: "EGM olarak sistemin tam ortasında yer alıyoruz. Teknolojik platformları ortaklaştırmaya yönelik bir çalışmamız bulunuyor. Rekabet avantajını zedelemeyen emeklilik şirketlerinin operasyonel maliyetlerini azaltmak amacıyla aktarım platformu hizmeti sunuyoruz. Bu platform, elektronik ortamda şirketler arası veri transferini kolaylaştırıyor. Böylece daha az çalışanlı şirketlerin sisteme girebilmesi için emeklilik şirketlerinin de çabalarına destek oluyoruz."



Teşviklerle, indirimlerle işverenlere destek olunursa otomatik katılım sistemine girişler artabilir.

#otomatikkatılım
#BES
#İşveren
#PERYÖN
#Kongre



Moderatör: Noyan Doğan, Hürriyet Gazetesi Yazarı
Ahmet Bozdağı, Emeklilik Gözetim Merkezi Genel Müdür Yardımcısı
Ayşegül Kılıç, Emeklilik Gözetim Merkezi Genel Müdür Yardımcısı
Aysun Yıldız Özer, Türkiye Sigorta Birliği Genel Sekreter Yardımcısı

YENİ KUŞAKLAR VE YENİ İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI



Bekir Ağırdır

Konda Araştırma Danışmanlık Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

“Krizden değişerek çıkabiliriz”

Konda Araştırma Danışmanlık Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Ağırdır: “Türkiye’de iş

dünyasının da çalışanların da en büyük hasleti belirsizlik altında iş yapabilmek kapasitesi. Batı dünyasındaki gençlere göre Türkiye gencinin en önemli meselesi, yüzde 55 ile gelecek kaygısı. Doğru, iyi, güzel, ayıp, günah

diye tanımladığımız değer dünyamız ile gündelik pratiklerimiz arasında müthiş bir yarılma var. Bugün Türkiye’de 100 kişiden 39’u çalışıyor, yani 39 kişi çalışacak, üretecek, 100’ümüz onunla yiyeceğiz, içeceğiz barınacağız. Bu 100 kişiden aslında 47’si çalışabilir, oysa ki 8’i işsiz. Çalışan 39 kişinin 11’i kadın ve 7’si sosyal güvencesiz. Güvenceli çalışan kadınların sayısı 4. Oysa ülkemizde kadınların oranı yüzde 50. Her 100 hanenin 23’ünde gelir eksik. Yüzde 11’inde gelir sıfır. Nasıl ayakta duruyorlar? İnsanlar hala aile dayanışmasıyla yaşadıkları için sokaklarda evsizler görmüyoruz. Bugünkü krizden de kolay çıkılamayacak. Halbuki bu krizden üzülmek değil, değişerek çıkabiliriz. Bu kriz bir çağ değişiminin kurum ve kurallarının oluşturulmuş olunamamasının krizi.”

“Plazalardan çıkıp sokağa inme zamanı geldi”

Dinamo Araştırma Kurucu Ortağı ve Universum Ortadoğu Direktörü Evrim Kuran: “20. yüzyılın en önemli sermayesi psikolojik sermaye ve bunun en önemli bileşeni umut. Bu yıl 50 bin istihdam edilmiş ya da edilme potansiyeli olan Türkiyeli gençle yaptığımız çalışmada şunu gördük ki, kolektif bir kültüre sahip olan bu coğrafyadan çıkan insanlar takım çalışmasına pek de yatkın değil; iş birliği ve birlikte üretme yetkinlikleri hiç de gelişmemiş. Dünya genelinde yüzde 40 olan yetenek kıtlığı, bizde yüzde 66 ile kendini gösteriyor. Türkiye’de gençlerin kendini ifade etme biçiminde giderek derinleşen ve artan bir tehlike var: Vasatlaşma. Bu vasatlaşma yangınına odun atan sis-



Evrim Kuran

Dinamo Araştırma Kurucu Ortağı ve Universum Ortadoğu Direktörü

temlerin tamamından kurtulmamız gerekiyor. Bunun için de yeni bir değerler dizisine ihtiyacımız var. Batının ezberleriyle bu coğrafyada, bu coğrafyanın çocuklarını ölçmeye, ölçtüğümüz

bu sanrıyı değerlendirmeye, kendimizi kandırmaya ne kadar devam edeceğiz? Sokak kıymetli, belki o plazalardan çıkmanın zamanı geldi...”

ÇALIŞMA DÜNYASIYLA İLGİLİ BİLDİĞİNİZ HER ŞEYİ UNUTUN: ŞİMDİ DEĞİŞİM ZAMANI

Veri akışı = Şirketlerin kan akışı

“İçinde yaşadığımız değişimi, teknolojiyle insanın dansı olarak görüyorum. Biz teknolojiyi üretiyoruz ve sonra hayatımızı keyifle yaşayacağız. Daha sonra yeni bir teknoloji üretiyoruz. Bu bir döngü. Burada meselemiz bu değişimi ve döngüyü nasıl yönetebileceğimiz... Süreçte ise önceliğimiz farkındalık olmalı.



Hilal Yazıcı Atılay

Turkcell Grup İnsan Kaynakları Organizasyon Geliştirme ve Projeler Direktörü

Fakat tek başına yeterli değil. Beraberinde farklı düşünebilmek de gerekiyor. Turkcell olarak veriye önem veriyoruz. Eskiden veri petrol gibiydi, bugün ise verinin konumu şirketlerimizde kan akışı kadar önemli. Verimiz neyse gerçeğimiz de o. Veri, iş insanının eline geçtiği ve kullanılabilir olduğu zaman ise daha da değerli oluyor. İnsan kaynakları alanında da durum farklı değil. Bu alanda da veriyi özenle ele almak gerekiyor.”

İSMİM MARKA OLDU

“Kutlama kültürünü geliştirdik”

Karaca Grup CEO’su Fatih Karaca: “Markamızı daha ileriye götürmek için yurt dışına daha fazla önem vermemiz gerekiyor. Satışlarımızın yüzde 10’u e-ticareten geliyor. Bu süreçte yaptığımız Ar-Ge çalışmalarına

ivme kazandırdık. 225 yıl önce oluşturulmuş Bone China porselenine kemik tozu yerine inci tozu koyduk. Tıpkı kemik tozu gibi onun da kalsiyuma dönüştüğünü gördük. İnciyi daha ucuza nasıl mal edebileceğimizi araştırdık. Bunun dışında markamızı güçlendirmek için insan kaynaklarımıza yani 2 binden fazla çalışanımıza daha fazla dokunarak

ilerliyoruz. Çalışanlarımız arasında Kültür Elçiliği Programımızla sahip olduğumuz kültürü yeniden konumlandırmaya ve bu sayede çalışanlarımızı daha mutlu etmeye çalıştık. İnsan kaynakları alanında kutlama kültürünü oluşturduk. Araştırma ve yatırımlar yaparak tüm çalışanlarımızla bugüne ulaştık.”



Fatih Karaca
Karaca Grup CEO

Jozi Zalma (GEVEZE)
Radyo Programcısı

Moderatör: Yiğit Oğuz Duman
Duman Yönetim Danışmanlığı, Kurucu

“Mutlu olmak için bakış açısını değiştirmek lazım”

Radyo Programcısı Geveze: “Marka sizden sonra da devam eder. Fakat benim program benden sonra nasıl

devam eder bilemiyorum. Benim idolum Halit Kıvanç’tır. 90 yaşına yaklaşmasına rağmen hala radyo programı yapıyor. Bence marka olmak böyle bir şey. Hayatım boyunca ölüme birçok kez yaklaştım, birçok kez kaza geçirdim.

Bu dönemlerde hayatıma neler koyduğumu düşündüm. Bir sepet gibi... Sonunda karar verdim ve dedim ki mutlu olmak içimizden gelmeli. Bakış açınızı değiştirirseniz mutlu ve başarılı olabilirsiniz.”

NEDEN GENÇLER, KADINLAR, BT VE İK'DAN GELENLER CEO'LUĞA TIRMANMAKTA ZORLUK ÇEKİYORLAR

“CEO olmak istiyorsanız başka işler de denemelisiniz”

Amrop Türkiye Kurucu Ortağı, Liderlik Labortuarı Yöneticisi, Yazar, Prof. Dr. Yeşim Toduk: “İnsan kaynaklarında kariyerinizin bir bölümünde üç yıl beş yıl geçirmekle, profesyonel kariyerinize İK'da başlayıp 15 yıl geçirmek arasında fark var. Eğer aynı pozisyonda sürekli ilerliyorsanız, bu satış için, pazarlama için finans için de geçerli, sadece o fonksiyona özel bir yetenek geliştiriyorsunuz. CEO olmaya kalbiniz ve aklınız istekliyse başka işler de denemiş olmalısınız. O konularda cesur adımlar atmanız, fırsatları görmemiz, konfor alanınızın dışına çıkmanız, farklı fonksiyonlarda deneyim sağlamanız gerekiyor. Bu olmadığında sizi sadece o sınırlar içinde düşünüyorlar.”

“Kalp akla eşlik etmeli”

Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı Ahmet Dördüncü: “CEO'luk için insanların kendilerini yeterli görmemesi düşündürücü. Önyargılar, 'İnsan kaynaklarından CEO olmaz, BT'den CEO olmaz, hele kadınlardan CEO hiç olmaz' dedirtiyor. Oysa bir CEO olmak için hangi sektörden hangi cinsiyetten olursanız olun, iki önemli unsur var: İlk olarak o işi tüm kalbinizle sevip savunacaksınız. İkinci unsur ise meraklı olacaksınız... 1986'da Sabancı Grubu'na girdim. Eskiden hiyerarşinin içinde ilerleyip giderdiniz. Bugün ise ilerleyiş çok daha farklı. Şablon değişiyor, profil değişiyor. Bana kalırsa her yöneticinin öncelikle gerçek bir İK yöneticisi olması gerekiyor. Bu süreçte, kalp akla eşlik etmeli, yol göstermeli. İnsanlar da böylece risk alabilmeli.”

“Konfor alanının dışına çıkmak gerek”

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz: “İnsan kaynakları ya da bilgi teknolojileri yöneticilerinin genel bir sorunu var. Onlar genel müdür adayı olabilir ama pazarlama sorumluluğu almamış ise eksik kabul ediliyor ve şanslarını kaybediyorlar. Oysa pazarlama tecrübesi olan satışçı arkadaşımız, insan kaynakları tarafında eksikleri olsa bile bu açığını tamamlayacak bir uzmanla bir araya getirildiği zaman genel müdür olabiliyor. Kadınlarla ilgili de engeller var. Fakat bunların hepsi niyetiniz varsa aşılır. Yine de kadın olduğunuz zaman bir erkeğe göre daha fazla yoruluyorsunuz. Kendi konfor alanınızın dışına çıkma cesareti gösterdiğiniz zaman işler kolaylaşmıyor ancak daha heyecanlı hale geliyor.”



Moderatör: Prof. Dr. Yeşim Toduk, Amrop Türkiye Kurucu Ortağı, Liderlik Labortuarı Yöneticisi, Yazar
Ahmet Dördüncü, Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı
Berna Öztınaz, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

GELECEĞİ YÖNETMEK İÇİN

“Değişen dünyanın anahtarı: Multidisipliner”

“Dünyadaki verinin yüzde 90’ı sadece 2 yıl içinde elde edildi. Dünya hızlı değişiyor ama insan da hızlı değişiyor. Aslında ‘değişim’ onun varlığını fark etmekle başlıyor. Biz geleceğin insanını bugünden Akbank’ta görüyoruz. Çalışanlarımıza sürekli öğrenme ihtiyacı duydukları ve öğrenebildikleri bir ortam yaratıyoruz. Her bir Akbanklının güçlü ve gelişime açık alanlarının farklı olduğunun bilincinde olarak, yaklaşık 14 bin çalışanımızı kapsayan, Geleceğin Aynası Akbanklı adını verdiğimiz bütüncül bir yetkinlik gelişim programını başlattık. Bu program ile her yıl, tüm çalışanlarımıza ayrı birer bireysel gelişim planı hazırlıyoruz. Bireysel gelişim planlarımızı ‘Gelişim eşit değildir sadece eğitim’



Burcu Civelek Yüce
Akbank İnsan Kaynakları ve
Strateji Genel Müdür Yardımcısı

ilkesi ile pek çok farklı yöntemle kişisel ve mesleki gelişimlerine destek oluyoruz. Tasarım Odaklı Düşünme programımız ile; ürün ve hizmet sunumunda müşteriyi merkeze alan, deneyim odaklı ‘tasarımsal düşünme’ yaklaşımı üzerinde yoğunlaşıyoruz. ‘İleri Düzey Analitik’ programı ile de teknolojinin gündemindeki, yapay zekâ, makine öğrenimi ve derin öğrenme gibi konularda çalışanlarımızın yaratıcı düşünen ve mevcut işlerinde bizzat bu konuların uygulayıcısı ve dönüştürücüsü haline getirmeyi hedefliyoruz. Akbank’ta uyguladığımız bu gibi programlarla çalışanlarımızı geleceğin iş dünyasına hazırlıyoruz. Kariyer sürekli olarak yukarı doğru ya da aynı çizgide gidilen bir yolculuk değil. Ne kadar farklı yerlere giderseniz o kadar iyi. Biz de bu nedenle multidisipliner kelimesinin altını defalarca çiziyoruz.”

DİJİTAL ÇAĞ MENTORLUĞU

“Mentorluk tasarlanırken amaçları iyi tanımlanmalı”

Avrupa Koçluk ve Mentorluk Konseyi (EMCC) Dünya Başkanı Dr. Rıza Kadılar: “Birbirimizi yargılamadan, olduğu gibi gerçeklerimizi anlamak için mentorluk çok değerli. Amaç diyalog kurmak ve birbirimizi anlamak. Mentorluk bir sosyal eşitleyici; ortak bir dil, bir kültür ve çalışan bağlılığını oluş-



Moderatör: Dr. Rıza Kadılar, Avrupa
Koçluk ve Mentorluk Konseyi (EMCC)
Dünya Başkanı

turmak için gerekli. İnsan kaynağına yapılan en değerli yatırımlardan biri mentorluk. Mentorluk sistemlerini tasarlarken amaçları çok iyi tanımlamak ve etik çerçeveyi çok iyi oluşturmak gerekiyor. Amaç havada kalsıra motivasyon düşebiliyor. Örneğin kadın çalışanların sayısını neden artırmak gerektiğini iyi anlayıp anlatmak ve mentorluğu da bu amaca göre iyi kurgulamak gerekiyor.”



Demet Uyar, Navitas Danışmanlık
Kurucusu, Eğitmen, Danışman,
Yönetici Koçu, Yazar

“Üst yönetimin desteği şart”

Navitas Danışmanlık Kurucusu, Eğitmen, Danışman, Yönetici Koçu, Yazar Demet Uyar: “Amaç doğru belirlemek mentorluğun ilk adımı. Projenin başarıyla ilerlemesi için tepe yönetim desteği şart. Hatta tercihen bir mentorluk projesinin içinde CEO ya da üst düzey yöneticiler de fiilen, mentor olarak yer almalı. Bu desteği kazanabilmek için İK profesyonellerine çok iş düşüyor. Amaç çok iyi belirlemiş-

seniz, ölçümleme metodolojisini de iyi kurgulamışsanız büyük bir adım atmışsınız demektir. Doğru eğitimleri aldirmek da önemli. Ara değerlendirmeler, takip toplantıları, grup ya da takım koçluğu formatında süpervizör çalışmalarını da dahil ederseniz mentorluk programının başarısı artıyor. Sadece anketlerle değil birlikte çalışan insanların fikirleri de alınarak değerlendirme yapılırsa başarı oranı yükselecektir.”

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ TERSİNE MENTORLUK PROGRAMI CO-OP EĞİTİM MODELİNDE İLHAM VERİCİ BİR UYGULAMA



Moderatör: Prof. Dr. İpek Altınbaşak
Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi İdari
ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı

“Kuşaklar birbirini anlamalı, değerlerini fark edebilmeli”

“Bahçeşehir Üniversitesi olarak önem verdiğimiz CO-OP programı çerçevesinde öğrencilerimizi henüz okurken iş hayatıyla tanışma, çalışma, birtakım firmaları sektörleri görme şansını vermeye çalışıyoruz. Tersine mentorluk, dünyada yaygın ve başarılı bir program. Her bir yöneticinin tarzı ve programının işleyişi farklı. Bütün işletmelerin arzusu çalışanları motive edebilmek. Bu noktada kuşakların birbirlerini anlamaları ve değerlerini fark edebilmeleri lazım.”



Vedat Uygun
Volkswagen Binek Araç Genel Müdürü

“Her kuşağın vizyonu ve bakış açısı farklı”

“Gençlerin çıplak gözle sisteme bakacak olması ters mentorluğun en önemli yanı. Doğu Otomotiv, Volkswagen hem dijitalde hem çevirimdışı alanda gelişmiş bir kurum. Dijitaldeki durumumuzu incelediğimizde mentorumuz Kaan Özkorkmaz, ‘Şu kadar söz vermişsiniz ama tutmamışsınız’ dedi. Bunları fark etmemiştik, tekrarlanmaması için tedbir aldık. Her kuşağın farklı görüş açıları, farklı vizyonları ve beklentileri var. Mentorluk öncesinde ise gölge yönetim kurulları, gölge icra kurulları, gölge pazarlama ya da iletişim ekipleri ile iletişim sağlamak, firmalar açısından çok daha yararlı olabilir.”



Kaan Özkorkmaz
Endüstri Mühendisi

“Öğrenciler odağını bulmalı”

“Öğrenciler öncelikle kendi odaklarını bulmalı, hangi alanda hangi endüstride kariyer planlayacaklarını bilmeliler ki, odaklarına uyan endüstride ilgi alanlarına uyacak bir yönetici ile birlikte çalışabilsinler. Tersine mentorluk çalışması için seçilen ilk öğrenci ben oldum. Birlikte bir etkinlik düzenledik. Doğu Grubu’ndan yöneticiler misafirimiz oldu. Otomotivle ilgili düşüncelerimi ve tersine mentorluk programını anlattım. Bu sayede Vedat Bey’le de tanışma imkanı buldum. Ne mutlu bana bir ‘love mark’ yaratmış CEO’nun ters mentoru oldum. Vedat Bey’le her görüşmemde notlar tutardım. Bu notlar hala benim için başucu kaynağı.”

YAPABİLİRSİN!

“Her savaşı kadın bir değerini doğuruyor”



Tuluhan Tekelioğlu
Gazeteci, Belgesel Yönetmeni, Yazar

“Ben Ankaralıyım, çocukken İstanbul’da, televizyonda çalışacağım ve evimin önünden gemiler geçecek diye hayal kurardım. İstanbul’a geldim ve gazeteci oldum. Yaklaşık 23 sene sonra medya beni terk etti. Gazetecilik benzeri nasıl işler yapabileceğimi düşünürken ve araştırırken, cesaretle kendi değişimini yaratan kadınlar buldum. Umudun kadınlardan geldiğine inanıyorum. Bu nedenle onların hikayelerini anlatan bir belgesel yaptım. Ben karanlığa küfredmek yerine kadınlarla bir mum yakttım. Belgeselde yer alan 9 kadın daha da popüler oldu. Her savaşı kadın bir değerini doğuruyor.”

Tüm kadınlara ‘Yapabilirsin’ mesajı verdik ve geniş bir etki yarattık.”



Tuluhan Tekelioğlu: Her savaşı kadın bir değerini doğuruyor. Umut kadınlardan geliyor!

#kadın
#ayrımcılıklamücadele
#gazeteci
#Kongre
#PERYÖN

GÜNCEL SGK MEVZUATI ÇERÇEVESİNDE İŞVEREN TEŞVİKLERİ

Moderatör: Mehmet Koçak

ÇSGB Eski İş Başmüfettişi, Bilirkişi, Müzakereci, Eğitmen, Mehmet Koçak Danışmanlık Kurucu Ortağı

“Teşvik sistemiyle devlet elini taşın altına koyuyor”

“Teşvik sistemiyle devlet, istihdamı artırmak, istihdam maliyetini azaltmak için elini taşın altına koyuyor. Amaç, herkese iş yaratabilmek. Kayıtlı işsiz sayımız 3,5 milyonun üzerinde. Firmalar zorlu dönemlerde öncelikli olarak toplu çıkışlara yöneliyor ve çalışan sayılarını azaltıyorlar. Biz olabildiğince bu yaklaşıma karşı çıkarak, iş paylaşımı, ücretli izinler, telafi çalışmaları gerekirse karşılıklı rıza ile ücretsiz izin uygulamaları gibi yöntemleri öneriyor ve çalışanı işte tutabilmek için çaba sarf ediyoruz. Var olan teşviklerden doğru şekilde yararlanılması için kurumları yönlendiriyor, onları bilgilendiriyoruz.”

Nurcan Önder

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürü

“Hedef: Dezavantajlı kesimler”

“Toplumsal dezavantajlı kesimlerini önemsiyoruz. Bu kapsamda işsizlik oranı daha yüksek olan kadınlar, gençler ve engellilere çeşitli haklar sağladık. 18-25 yaş arası gençlerimize yönelik ilk defa uygulanan ‘Bir senden bir Benden’ teşvi-



ki buna iyi bir örnek. Bu kapsamda, imalat sektöründe çalışan gençlerimizin maaşını, primlerini, vergisini bir ay biz ödüyoruz, bir ay işveren ödüyor. Ayrıca mesleki eğitim gören, kurslara katılan ve işbaşı eğitimi gören kadınlara belirli yaşta çocukları için 400 lira destek veriyoruz. Bazı programlarda 15 yaşına kadar çocuğu olan kadınlara yardım yapılacaktır. Burada çocuk sahibi kadınların, çalışma hayatına katılmalarını hedefliyoruz.”

Mustafa Baştaş

E. SGK Müfettişi, İş ve Sosyal Güvenlik Müşaviri, İnsan Kaynakları Uzmanı, Danışman, Eğitmen ve Yazar

“İşverenler teşviklerden doğru şekilde yararlanmıyor”

“Özel sektörde 1.6 milyon civarında 4A sigortalı çalışanı istihdam eden iş yeri var. 1 milyon 85 bin 5 puanlık teşvik dediğimiz hiçbir şart aramayan teşvikten yararlanıyor. 600 bine yakın işveren ise bu teşvikten yararlanmıyor. Biz bu noktada devreye girdik, işverenlerin bu teşviklerden maksimum şekilde yararlanmalarını sağlamak istiyoruz. Örneğin, İşsizlik Sigortası teşviğinde primlerin yüzde 33,5 devlet tarafından ödeniyor. İşverenlerin birçoğu teşviklerden yararlanırken yaptıkları hatalardan ötürü ceza ödemek zorunda kaldı. Biz, bu hataları önlemek için de çalışıyoruz.”



YENİ DÖNEM İK MANİFESTOSU

“İletişim, dokunmaktır”

Open Executive Search – IRC Italy Kurucusu Marco M. Alemagna: “Esneklik adında yeni bir hikayemiz var. Değişim dönemindeyiz. Bu değişim olurken yapmamız gereken en önemli şey, zihin yapımızı değiştirmek. İK departmanlarında, işe alma, işten çıkarma, sigortaları düzenleme gibi kavramlarının çok ötesinde insana nasıl dokunabiliriz düşüncesi hakim olmalı. Çalışanlar için, onları denetleyen bir mekanizma değil



Moderatör: Gaye Özcan Human Group
IRC Turkey
Marco M. Alemagna IRC Italy Kurucusu

onlara gerçekten dokunan ve fayda sağlayan bir bölüm olmaya çalışmalıyız. Ailemizle arkadaşlarımızla dışarı çıktığımızda nasıl sadece yemek değil de derinlemesine bir iletişim arıyorsak, çalışanlarla da böyle sahici bir etkileşim içinde olmalıyız. İK olarak fonksiyonumuz belge sağlamak değil, dokunmaktır. İletişim kurmaktır. İnsana dokunan, dinleyen ve çözüm üreten yöneticiler yetiştirmenin, doğru eğitimlerle mümkün olacağına inanıyorum.”

GELENEKSEL İŞ DÜNYASININ DEVRİMSEL BLOCKCHAIN İLE YÜZLEŞMESİ

“Blockchain güven veriyor”

“2008’de hiç beklenmedik bir şey oldu. Bankacılık sistemi ve dünyanın en büyük yatırım bankalarından biri Lehman Brothers iflas etti. Ardından bütün dünyada onu farklı bankaların, şirketlerin batışı izledi. Dünya ciddi bir finansal krize girdi. ABD, o güne kadar bastığı paranın üç katını basarak krizin içinden çıktı. Ancak başka bir şey daha oldu. İnsanların



Ahmet Usta
Teknoloji Yazarı

bankacılık sistemine karşı güvenleri sarsıldı. Blockchain bir veriyi kaydederken güven veren bir yaklaşım ve bir yöntem. Blockchain’in birden fazla uygulaması ve platformu olabilir. Bitcoin gibi bir sistemin on yıldır çalışıyor olması blockchain’in güvenli olduğunu gösteriyor. Biz de bu konuda toplumu aydınlatmak amacıyla Blockchain Türkiye adlı bir platform kurduk. Türkiye Bilişim Vakfı’nın bir girişimi olarak şimdilik 34 üyemiz bulunuyor.”

HAYALLERİ GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRMEK



Ebru Baybara Demir
Şef, Sosyal Girişimci, Mutfak Araştırmacısı, Eğitimci, Konuşmacı, Hikaye Anlatıcısı, İçerik Üreticisi

“Dönüşüm toprakta başlıyor”

“Doğduğu coğrafya insanın kaderidir derler. Burası Mezopotomya... Burada insanlık toprağı ekip biçmeyi öğrendi. İyi şeyler yemek istiyorsak iyi şeyler ekip biçmeliyiz. İşte dönüşüm burada başlıyor: Toprakta... Mardin zengin, sonsuz, farklı dinamikleri olan eşsiz bir yer. 1999 Marmara Depreminden sonra ben de burada turizm sektöründe yeni bir kariyere başlamakta karar verdim, bana inanmış 21 kadınla beraber Mardin’in ilk turistik işletmesini açtım. Hakıkımda dört ay boyunca herkes konuştu, ne yaptığımı anlamaya çalıştı. Dört ayın sonunda bir beyefendi geldi ve ‘Benim bundan daha güzel bir evim var, otel mi yapalım, lokanta mı?’ dedi ve benim için kırılma noktası bu oldu. Eğitim ve gelir düzeyinin düşük olduğu bir yerde, insanlara, onların geleneksel bilgi ve becerilerine dayanarak ekonomiler yaratmak yapılacak en doğru şeydir. Biz de bunu başardık. Onların en iyi bildiği işi ekonomiye dönüştürerek başardık. Kadınların gücünü, gastronomiyle birleştirerek başardık.”

#YANINDAYIZ



Moderatör: Yekta Kopan
YANINDAYIZ Derneği
Yönetim Kurulu Üyesi

“Erkekler kadınların yanında durmalı, ezber bozmalı”

“Bu mücadelede on binlerce yıldır sadece kadınlar kadınların yanında oldular. Şiddetten, saldırılardan korunmaya çalıştılar. Yanındayız Derneği de bunu değiştirmek ve ezberleri bozmak için kuruldu. Yanındayız Derneği erkeklerin konuşması gerektiğine inanan bir oluşum.”

Nur Ger
YANINDAYIZ Derneği Başkanı

“Erkekleri farklılaştırmak için bir aradayız”

“Bir kadın sanayici ve iş insanı olarak, iş yaşamımda ya da sivil toplum kuruluşlarında yürüttüğüm çalışmalarda, her zaman kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığı savundum. Temel hedefimiz toplumsal cinsiyet eşitliğinin Türkiye’de bir an önce gelişmiş ülkeler seviyesine gelebilmesi. Dünyada da çok nadir görülen bir olgu erkeklerin toplumsal cinsiyet eşitliğinin savunuculuğu yapması. Erkekleri önce bu konuda savunmaya davet etmek, sonra da zihniyet dönüşümü ile farklılaştırmak için bir araya geldik.”

Murat Yeşildere
YANINDAYIZ Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

“Kadın-erkek eşitliğini yakalamak için 200 yıl bekleyemeyiz”

“Türkiye’de nüfusun yüzde 49’u kadın.

Eğitim, öğretimdeki kadınların oranı 48,3. İş hayatına katılanların yaklaşık üçte biri kadın; çoğu tarım ve aile işinde ve bu işlerin de çoğunun sosyal güvenliği bulunmuyor. Bu durumu değiştirebilmek için üç unsura odaklanmalıyız: İlk unsur, kadınların iş hayatında daha fazla yer alması için engelleri ortadan kaldırmak ve destek platformlarını güçlendirmek. İkinci unsur, bilinçsiz önyargılar. Şiddet bu çerçevede üzerinde duracağımız konulardan bir tanesi. Üçüncü unsur ise; Dünya Ekonomik Forumu rakamlarına göre kadın ve erkeğin hayatta eşitliğe ulaşması için gereken süre 200 yıl. Bizim 200 yıl beklemeye sabrımız yok. O yüzden kanun koyucu ve düzenleyici nezdinde kotalar, hedefler ile yakın takip mekanizmalarının oluşturulması için gerekli temasları ve iletişimi kurgulamaya çalışıyoruz.”

Necati Özkan
YANINDAYIZ Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

“Siyaset kadınların sorunlarını anlamalı”

“Yerel yönetimlerde ve meclis üyeliklerinde kadınların oranı yüzde 1’in altında. İş tamamıyla siyasetten başlıyor; eğer siyasete kadınlar yoksa toplumsal hayatta ve ekonomide de kadınlar olmuyor. O zaman kadınların güvenliği de olmuyor. Örneğin karanlık bir yolda evine giderken hiç arkasına bakmadan yürüyebilen kadın var mı aramızda? Siyaset kadınların bu meselesini anlamaktan aciz.”

Murat Yetkin
YANINDAYIZ Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

“Türkiye kadına şiddette üçüncü sırada”

“Şiddet dünyada da büyük bir sorun. Kadın ve çocuğa yönelik şiddet bunu katmerlen-

miş bir hale sokuyor. Bunun kırsalda ya da şehirde yaşamayla veya maddi durumla ilgisi yok. Aile içi şiddetin Avrupa’da en yüksek olduğu ülke İspanya; Portekiz ikinci, Türkiye üçüncü sırada. İsveç’te dahi kadına karşı şiddetin oranı yüzde 30 civarında. Yanındayız Derneği olarak hedef kitlemizin kadınlar değil erkekler olduğu ortada. Sorun erkeklerde. Bu teşhisi koymamız lazım ki sorun da çözülsün.”

Dr. Erkan Tozluyurt
YANINDAYIZ Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

“Erkekler ellerini taşın altına koymalı”

“Benim bu derneğe katılma sürecim pek çok erkek arkadaşımızı da ilgilendiren bir konu. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin tam olarak ne anlama geldiğini, kadın ve erkeğin fırsatlardan eşit şekilde yararlanmasının ne kadar önemli olduğunu fark ettim. Erkekleri oyuncu olmaya çekmek ve ellerini taşın altına sokmalarını sağlamak adına Yanındayız Derneği’nin çok önemli bir fırsat yarattığını düşünüyorum.”



Murat Yeşildere: Dünya Ekonomik Forumu kadın-erkek eşitliğinin sağlanması için gereken sürenin 200 yıl olduğunu belirtiyor. Bizim 200 yıl beklemeye sabrımız yok.

#kadinerkekesitligi
#firsatesitligi
#PERYÖNKongre

OYUNA GELDİK! GAMIFICATION VE GELECEK



Ercan Altuğ Yılmaz, Gamfed Türkiye Temsilcisi, Eğitimci, Yazar

“Oyunlaştırma bir problemten yola çıkar, çözüme katkı sağlar”

“Yeni nesil çok şanslı çünkü oyunlaştırma konusunda artık son derece fazla kaynak mevcut. Biz Türkler kültürel anlamda da çok şanslıyız çünkü kültürümüzde de oyun var. Oyunlaştırma bugün insan için en etkili teknik. En iyi oyunlaştırmacılar ise annelerimiz. Oyunlaştırma bir prob-

lemden yola çıkar. Yemek yemeyen çocuğa yemek yedirmek için uçan kaşığı icat etmek bir oyunlaştırmadır. İş modelinde de bunu yapıyoruz. Çünkü insanlara her şeyi parayla ya da para motivasyonu ile yaptıramazsınız. Oyunlaştırmamanın hedefi ise insanların kendileriyle yarışmalarını sağlamak. Başarıyı yakalamak ve insan kaynaklarına yeterli motivasyonu sağlamak için takdir, merak, ilgi gerekir. İş yaşamında da oyunlaştırma bunu sağlar.

OYUNDA KALMAK VE ŞEFFAF DÖNÜŞÜM



Yeşim Pınar Kitapçı
Koçfinans Genel Müdürü

“İşlerin bazen kötü gitmesi değişimi hızlandırıyor”

“Bir finans ve teknoloji şirketi olarak hem ‘startup’ gibi hem de lider gibi düşünmemiz gerekiyor. Aslında işlerin bazen kötü gitmesi ve herkesin bunu görmesi değişimi hızlandırıyor. Oysa zor olan, o baskı gelmeden, her şey yolunda giderken bu değişimi gerçekleştirmektir. Biz kaybedeceklerimize değil, kazanacaklarımıza bakarak dönüşmeye karar verdik. Yeni dünya dijitalleşmeniz, yenilikleri kovalamanız ve müşteri-

yi merkeze almanız gereken bir dünya. Bunun için önce yeni iş fikirlerinden konuşmaya başladık, yeni iyi örnekleri takip ettik, konfor alanımızdan hep beraber çıkmaya çalıştık. Çalışanlarımızın iyi fikirlerine yatırım yaptık, bu süreci eğlenceli eğitimlerle desteklemeye çalıştık. Tüm alışkanlıklarımızı değiştirmek için müşterileri daha çok dinledik, daha yakından gözlemledik. Bunun yanı sıra fiziki değişimlere başladık. Çünkü değişim, hadi deyince olmuyor, mutlaka desteklenmesi gerekiyor.”

ÇİPLERİN YOLCULUĞU: İSTANBUL TASARIM MERKEZİ’NDEN SİLİKON VADİSİ’NE



Arda Bafra, Maxim Integrated Türkiye Ar-Ge Yöneticisi, Yazar

“Başarımızın ardında doğru bir ekip var”

“Türkiye ofisi olarak tüm dünyada lider bir çip tasarım merkezi olan Maxim Integrated’in, önde gelen ekiplerinden biriyiz. Yakın geleceğin en öne çıkacak teknolojilerinden bir tanesi elbette otonom araçlar. Bu araçlar özellikle İstanbul’da insanlara günde en az 2-3 üç saat kazandıracak. Bu araçları üreten firmalar, servislerin de odak noktasında olacaklar.

Tasarladığımız çiplerin cirosu 2019 itibarıyla 1 milyar doları bulacak. Bu büyük başarıyı, kısıtlı bir sürede, çok yetkin bir ekibin, verimli bir takım çalışmasına imza atmasıyla sağlayabildik. Buradaki kilit nokta olan ekip çalışmasını verimli hale getirebilmek için ise, her çalışanımızı kendi yetkinlikleri çerçevesinde değerlendirdik, takdir ettik ve ekip içi iş birliğini önceliklendirdik.”

TASARIM DÜNYASI GELECEĞİN MESLEKLERİNİ NASIL DEĞİŞTİRECEK?

“Aranan işe uygun eleman bulamamak önemli bir sorun”

Autodesk Ülke Lideri Murat Tüzüm: “Haziran ayında CNBC’de bir haber çıktı. ABD’de iş ve işçi bulma kurumunun raporuna göre iş ilanı sayısı, iş arayan sayısını geçmişti. 6,7 milyon açık pozisyon, 6,4 milyon iş arayan kişi vardı. Ortalama maaşlar ise yüzde 2,7 düşmüştü. Bu tablo yetenek uyumsuzluğu, aranan işe uygun elemanı bulamamakla ilgili. Türkiye’de bu sorun mevcut. İnovasyon öyle bir şey



Moderatör: Murat Tüzüm
Autodesk Ülke Lideri

ki, yenilik sadece gerçekleştirilen alana değil, diğer alanlara da sirayet ediyor. Bu nedenle insan kaynakları alanında da yenilikçi düşünmek çok önemli. Örneğin gelecekte otomasyon birçok mesleğin şekil değiştirmesine sebep olacak. Kitle-sel kişileştirme kavramı heyecan verici bir yenilik olarak karşımıza çıkacak. Bu sayede bazı meslekler yok olurken, bazı yeni meslek ve iş kolları ortaya çıkacak. Bu nedenle, aranan işe uygun eleman bulmak konusunda da yenilikçi çözümler üretmek gerekecek.”



Filiz Akdede
HP CEO, TÜSİAD Bilgi İletişim Grubu Başkanı

“Uyum sağlayan şirketler ayakta kalıyor”

HP CEO, TÜSİAD Bilgi İletişim Grubu Başkanı Filiz Akdede: “Geleceğin dünyasındaki bazı yenilikleri yaşamaya başladık. Bundan sonraki dönemde kurumsal sosyal sorumluluğa, sürdürülebilirliğe, çevreye daha fazla dikkat etmemiz gerekecek. Yeni nesil çalışanların EQ’sunun daha fazla olması, takımadaşlığa, esnekliğe daha fazla

önem vermesi gerekiyor. Önümüzdeki dönemde, sadece öğrenmeye, öğretmeye açık, esnek, kapsayıcı ve teknolojiyi içselleştirmiş kişilerin çalışabileceği meslekler kayda değer şekilde artacak. Adapte olabilme yeteneği önemli yeteneklerden biri olacak. 1955’te açıklanan Fortune 500 şirketlerinin sadece 60 tanesi bugün hala hayatta, görünen o ki, 440 şirket varlığını sürdürmemiş çünkü değişime uyum sağlayamamış.”

GELECEĞİN LİDERLİK HARİTASI - LEADERSHIP MAP OF THE FUTURE

“Bugünün liderleri çok fazla yeteneğe sahip olmalı”

“Artık liderlik çok daha kapsamlı bir anlama sahip. Bugünün liderlerinin çok daha fazla yeteneğe sahip olması gerekiyor. Üstelik bu yetenekler bugün elde edilebilecek yetenekler değil, tıpkı yetenekli sporcuların küçükken geliştirdikleri ince yetenekler gibi çok önceden elde edilmesi gereken yetenekler. DDI Global Liderlik Envanteri 2018’e göre liderlik üzerine altı mega trend öne çıkıyor.

1. Dijital dünya iş gücünü yeniden şekillendiriyor. Dijital odaklı yeni iş stratejileri artık bir gereklilik. Dijitalleşme büyük bir rekabet avantajı olarak öne çıkıyor.

2. Verinin gücü artık sayıların çok ötesinde. Verilerin gücü sayesinde daha



Dr. Bruce Watt
DDI Avrupa, Hindistan, Avusturalya ve Global Mükemmeliyet Merkezi’nden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

yaratıcı stratejiler geliştirebiliyoruz. Veriler insan kaynakları alanında tarafsızlığı destekliyor, kapsayıcı ve adil karar vermeyi sağlıyor.

3. Kültürün önemi artarak sürüyor. Başarılı kurumlar liderlik stratejilerini, bulundukları bölgenin kültürel yapı taşlarına bakarak kurmak zorunda. İnsanların beklentilerini karşılamak için onlardan geri bildirim almak, şirket içi iletişim ve danışmanlık önemini koruyor.

4. ‘Kendin yap’ devri sona erdi. Liderler iş birliğine eskisinden çok daha fazla ihtiyaç duyuyor. Takım çalışması her zamankinden çok daha önemli.

5. Yetenek havuzu, şirketi uzun vadede başarıya götürüyor.

6. İK departmanı her zaman rekabetçi bir ortamda çalışacak. İK departmanı artık sadece bir iş ortağı değil, strateji planlayıcısı olmalı.”

ÇALIŞMA HAYATININ GELECEĞİ: BİZİ NEYİN BEKLEDİĞİNİN FARKINDA MIYIZ?

“Eğitimin önemi iyice artacak”

“Çalışma hayatını teknoloji dışında iklim değişikliği ve demografik değişim gibi faktörler de etkiliyor. Aklımıza ilk gelen soru ‘Yok olan işlerin yerine yeterli iş koyabilecek miyiz?’ İyimser bir bakış açısıyla düşünürsek, yapay zekâ angarya işleri yaparken, yaratıcılık gerektiren alanlara daha çok iş gücü gerekecek. ILO’nun bir araştırmasına göre düşük beceri ve yüksek beceri gerektiren işlerde ücretler artarken, standart, ortalama işlerde ücretler aynı kalacak. Kısa



Numan Özcan

Birleşmiş Milletler Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Türkiye Direktörü, Diplomat

dönemli işler ve esnek çalışma saatleri artacak. Ciddi bir geçiş süreci yaşayacağız ve bu yeni işlere insanları adapte etmek için eğitimin önemi iyice artacak. Sürekli gelişme, yaşam boyu öğrenme ihtiyacını herkes hissedecek. Bununla birlikte alt gelir grubu ile üst düzey gelir grubu arasında sosyal adaletsizliğin artabileceğine dair öngörüler de var. Bu değişim sürecinde ayakta kalmak isteyenlerin hayat boyu eğitime ve öğrenmeye açık olmaları gerekiyor. Proaktif olma, yeni beceriler kazanma ve mevcut becerileri geliştirme gerekliliği kaçınılmaz hale geldi.”

İNSAN 4.0: BUGÜNDE, YARINDA VE GELECEKTE KENDİNE BAKMAK



Cem Mumcu,
Psikiyatrist,
Yazar

“Kendi kendimizin oyun arkadaşı olmalıyız”

Psikiyatrist, Yazar Cem Mumcu: “Bir zamanlar doğayı yok etmeyi ve doğa üzerine hakimiyet kurmayı gelişim olarak görüyorduk ama zamanla öyle olmadığını, gerçek medeniyetin doğaya saygı olduğunu anladık. Gelecek her zaman endişe vericidir, çünkü insan ölümlüdür. Ölüm kaygısı vardır, bu kaygımız olduğu için mutlu oluruz, çalışırız, üretiriz, aşık oluruz. İnsanın kendi geleceğini anlamaya çalışması ve neye ihtiyacı olduğunu iyi belirlemesi gerekiyor. ‘Hayattaki önceliğim ne? Hayalim ne?’ Ne istediğini bilmezsen kimse sana istediğini veremez. Varmak istediğin yer neresi ise oraya uygun bir hazırlık yapmalısın. Gitmek istediğin yer belliyse artık onu yapmak üzere göze aldığın her şey coşkuyla hale gelir. Dönüşen dünyada kendi kendimizin oyun arkadaşı olmayı unutmamalıyız. Hiçbir şeyi, kariyeri, parayı, çocuğu putlaştırmamamız gerekiyor. Putlaştırmak demek, bütünden kopup parçaya tapmak demektir. O zaman da anlam arayışın başarısız olur.”



Moderatör:
Elif Çakırlı

Kendine Bakma Akademisi Kurucu Ortağı, Okuyan Us Yayınevi Yayın Kurulu Üyesi ve Ortağı

DOLAR DA YEŞİL PIRASA DA...



Melis Abacıoğlu
Actifit Kurucusu ve Direktörü

“Daha iyi yaşamak mümkün”

“İnsan yaşamına bütüncül yaklaşarak ömrümüzü uzun yıllar sürdürebiliriz. İyi yaşamak, esenlik ve zindelik, beslenmeden meditasyona kadar daha kapsayıcı bir anlayışla mümkün. Wellness’ten çok Wellbeing günümüzde daha popüler bir anlayışı temsil ediyor. İyi uyumak, iyi ve dengeli beslenmek, duygusal anlam-

da kendimizi mutlu etmek ve duygusal sağlığımızı önemsemek, kariyerimizden tatmin olmak, kendimize zaman ayırmak, kitap okumak ya da tiyatroya gitmek gibi entelektüel ve spiritüel ihtiyaçlarımızı gidermek gibi unsurlara dikkat ederek çevresel ve fiziksel gereksinimlerimizi doğru şekilde karşılasak, daha iyi yaşamak elimizde.”

KRONİK YORGUNLUK BİR METROPOL HASTALIĞI MIDIR?

“Kronik yorgunluk farklı hastalıklara sebep olabilir”

“Her yorgunluk hastalığa mı işaret eder? Gün içinde yaşanan koşuşturma karşısında yorgunluk normal. Ancak bu geçici değilse, en az altı ay sürüyor ve sebat ediyorsa, kronik yorgunluk sendromu olarak kabul edilebilir. Kronik yorgunluk uyumakla geçmiyor. Aile ve/veya iş ilişkilerinizi olumsuz etkileyebiliyor. Yaygın olarak kas ağrıları hissedilebilir, boğaz ağrısı, lenf bezlerinde ağrı, vücutta sıcaklık hissi, uyku



Doç. Dr. Timur Selçuk Akpınar
Memorial Bahçelievler Hastanesi, İç Hastalıkları Uzmanı, Öğretim Görevlisi

bozukluğu yaşanabilir. Depresyon bu hastalıkla iç içe olabilir. Bu hastalarda majör depresyon sıklıkla görülüyor. Endokrin ve metabolik problemler de buna sebep olabilir. Dolayısıyla bir hastalık sebebiyle yorgun olabilirsiniz ya da yorgun olduğunuz için başka hastalıklara yakalanabilirsiniz. Kronik yorgunluk üzerinde daha çok çalışılması gerekiyor. Ancak burada probiyotikler yani mikrobiyota öne çıkıyor. Önümüzdeki yıllarda mikrobiyotamızın birçok hastalığın sebebi olduğu konuşulmaya başlanabilir.”

BELİRSİZLİĞİ FIRSATA DÖNÜŞTÜRMEK

“İnsanı ataletten cesaret kurtarır”

“Kuralları olmayan dünyada ayakta kalmak için kendime beş önemli kural koydum. Bunlardan birincisi sadelik. Ne yaparsam yapayım, en sade, en anlaşılır, hatta en basit şekilde yapmalıyım. İkinci kural, esneklik. Değişen kurallara göre hızlıca uyum sağlamalıyım. Üçüncüsü ise istişare. Bir akıl yetmez, dünyada milyarlarca akıl var, mümkün olduğunca çok akıldan faydalanmaya çalışmalıyım.



Prof. Dr. Sinan Canan
Eğitimci, Yazar, Konuşmacı

Dördüncü kuralım fark yaratma. Dünyaya bize özel bir parmak iziyle geldik. Bu izi, yaptığımız işlere de taşımamız. Minimal de olsa mutlaka küçük bir fark yaratmalıyız. Beşinci kuralımız da cesaret. Cesaret duygusu lazım. Alistığımız alanın dışına çıkınca zihnimiz açılmaya başlar. Alistığımız alanın dışında kaos bizi bekler. Maddenin atalet yasası vardır. Hiçbir şey dışarıdan bir güç olmasa hareket etmez, hareket eden şey durmaz. Bizi bu atalet duygusundan kurtarıp harekete geçirecek güç cesarettir. Cesaretle yola çıkarsan basiretin artar.”

AYRIMCILIK DEĞİL KATILIMCILIK - GELECEK “ENGEL” TANIMAZ



Esra Odabaşı
Engelleri Aşan Sosyal Girişimci,
ES Kariyer Kurucusu, İK Danışmanı

“Engellilerin potansiyelini atıl bırakamayız”

“Engelli istihdamı danışmanlığı veren ES Kariyer, Türkiye’de bu alanda hizmet veren tek kurum. Engelli istihdamında birey ve kurum tarafında ayrı ayrı zorluklar var. Türkiye’de 10 milyon engelli bulunuyor. Bu kişilerin 2 milyonu çalışabilir durumda. ‘Doğru pozisyona doğru engelli adayı bulamayız’ diyoruz çünkü aslında dil bilen, yüksek lisans mezunu birçok engelli var. Şirketler, engelli adayların kendilerini anlatabilmeleri için yeterince fırsat sunmuyorlar. Başvurular genel havuzda toplanıp kalıyor ve engelliler kendi yetkinlik ve

becerilerine uygun işlere erişme imkanına sahip olamıyorlar. Bizim bu büyük potansiyeli atıl bırakma lüksümüz yok.”



Esra Odabaşı: Türkiye’de yabancı dil bilen, yüksek lisans mezunu birçok engelli var. Bu potansiyeli atıl bırakmamalıyız.

#engelsiz
#firsatesitligi
#PERYÖNKongre

TEŞEKKÜR EDERİZ

PERYÖN 26. İnsan Yönetimi Kongresi’nde, bugün, yarın ve gelecek yolculuğumuzda, bize yol arkadaşı olarak ilham veren, destek veren, umut veren tüm katılımcılarımıza, moderatör ve konuşmacılarımıza, sponsorlarımıza ve stant firmalarımıza, emeği geçen herkese teşekkür ederiz.

Ana Sponsor



Resmi Sponsor



Teknoloji Sponsoru



Oturum Sponsoru



Gelecek Sponsoru



Destek Sponsoru



Görsel Medya Sponsoru



Medya Sponsoru



Mobil Uygulama Sponsoru



Sağlık Sponsoru



Araştırma Sponsoru



İkram Sponsoru





Dr. Necdet Kenar
pyl@peryon.org.tr

İstihdamda gelişmeler

Durgunluk genç işsizliğini artıracak. Durgunluk ve belirsizlik nedeniyle şirketler yeni yatırım ve yeni istihdam yapmada temkinli davranırlar ki bu da işgücü piyasasına yeni girecek gençlerin iş bulma şansını azaltır.

Türkiye ekonomisi 2018 yılı içinde ciddi bir döviz krizi yaşadı. Döviz kurları bir önceki yıla göre yüzde 70'ler civarında yükseldi. Yükselen döviz kurları, başta ithal hammadde ve yatırım malı fiyatları olmak üzere enflasyonu ve tüm sektörlerde maliyetleri artırıyor. Yatırım ve üretim maliyetlerinin artması kamu ve özel sektör yatırımlarının azalmasına ve ekonomide durgunluğa yol açıyor. Ağustos ve eylül ayları öncü göstergeleri ekonomik büyümenin yavaşladığını ve 3. çeyrekte bir durgunluk yaşandığını gösteriyor.

Durgunluğun 2018'in 4. çeyreğinde ve 2019'da da sürmesi bekleniyor. Durgunluğun ne kadar kalıcı olacağı ve ekonomiye net etkisi konusunda tahminler yapmak zor. Bu etkinin büyüklüğü durgunluğa karşı alınacak tedbirlere ve özel sektörün davranışına bağlı. Ekonomi ve Maliye Bakanı Berat Albayrak'ın açıkladığı Yeni Ekonomi Programında 2018 büyüme oranı yüzde 3,8 (2017 yılında yüzde 7,4), 2019'da yüzde 2,3 olarak açıklandı.

İstihdam ekonomik büyümeye bağlı olduğundan ekonomide yaşanan durgunluk istihdamı da olumsuz etkileyecek şüphesiz. Yüksek kur ve neden olduğu enflasyon, kamu ve özel sektörde tasarruf tedbirlerinin uygulanmasını gündeme getirdi. Tasarruf politikaları kapsamında şirketler istihdamlarını azaltıyor. Yeni Ekonomik Program 2017'de 10,9 olan işsizlik oranının 2018'de 11,3'e, 2019'da 12,1'e yükseleceğini, 2020'de 11,9'a ineceğini öngörüyor.

İnşaat sektörü ve imalat sanayinde iş kayıpları artıyor

2018 Temmuz ayına ilişkin yayınlanan işgücü istatistikleri işsizlik oranının bir önceki aya göre 0,1 puan artarak yüzde 11'e ulaştığını

gösteriyor ki bu henüz krizin istihdama tam yansımadağının işareti. Ancak sektörel istihdama bakıldığında özellikle inşaat sektöründe yaşanan durgunluğun, temmuzda 52 bin olmak üzere şubat ayından beri sektörde 230 bin istihdam kaybına neden olduğu görülüyor. Diğer yandan temmuz ayında sanayi üretiminde artış olmasına karşın 34 binlik istihdam kaybı olduğunu görüyoruz. Döviz krizinin yarattığı durgunluk beklentisi, sanayiciyi "tasarrufa" yani daha az istihdamla üretime yöneltmiş.

İmalat sanayiinde -özellikle tekstil, otomotiv ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinde- durgunluğun neden olacağı talep düşüklüğü ve üretimde azalmayla istihdam kayıpları artacak gibi görünüyor. İmalat sanayi sektörü üretim endeksi Ağustos ayında yüzde 1,5 oranında azaldı. Üretimdeki azalmalar istihdamda azalmayı da beraberinde getirecek. Fiyatların yükselmesi yurt içi talebi azaltacak, imalat sanayi şirketleri için çözüm ihracat; yeni ihracat pazarlarına yönelmek.

Hizmetler sektörü, yaz bitiyor...

Hizmetler sektörü temmuz ayında 77 bin istihdam yaratarak işsizliğin artmasını önlemiş oldu. Yaz aylarında özellikle turizm sektöründeki canlılık, bu sektörde istihdam artışı getirdi. TL'nin değer kaybetmesi, yabancı turistler için Türkiye'yi cazip hale getirdi. Ancak son aylarda bankacılık sektöründe istihdam azaltılmaları, işten çıkarmalar gözleniyor. İmalat sanayiinde yaşanan durgunluğun hizmetler sektörünü etkilemesi kuvvetle muhtemel.

İşsizlerin durumu

Ekonomide yaşanan durgunluk nedeniyle işini kaybedenleri zor günler bekliyor. İşsizlik

sigortası hak ediş koşullarının zor olması, yararlanma süresinin sınırlılığı (en fazla 10 ay) ve düşük işsizlik ödeneği (asgari ücretin brüt tutarının yüzde 80'ini geçemiyor) nedenleriyle işsizler için bir çözüm değil. Krizden etkilenen sektörlerde işten çıkarılan işsizlerin aynı sektörde iş bulmaları zor. İşini kaybedenler, farklı sektörlerde, farklı pozisyonlarda ve hatta farklı mesleklerde iş aramak zorunda kalacak.

Durgunluk genç işsizliğini artıracak. Durgunluk ve belirsizlik nedeniyle şirketler yeni yatırım ve yeni istihdam yapmada temkinli davranırlar ki bu da işgücü piyasasına yeni girecek gençlerin iş bulma şansını azaltır.

Esnek çalışma

Durgunluk şirketleri ve çalışanları esnek çalışma modellerine yöneltecek. Şirketler durgunluk ve belirsizlik dönemlerinde istihdam maliyetlerini azaltmak için belirsiz süreli sözleşmeler yerine, belirli süreli sözleşmeler, kısa süreli çalışma, özel istihdam büroları vasıtasıyla geçici istihdam yöntemlerini tercih edebilirler. Geçici sözleşmeler ekonomik faaliyetlerin azalmasında ya da çoğalmasında şirketlerin istihdam ayarlamalarının maliyetlerini düşürüyor.

Çalışanlardan da belirsiz süreli tam zamanlı işlerde açık olmayınca, geçici çalışma, kısa süreli çalışma, kendi adına çalışma, danışmanlık gibi işlere yönelenler olacak. İngilizcede "Gig economy" diye tanımlanan esnek-serbest-kısa süreli-geçici çalışma biçimleri yaygınlaşacak. Esasında "Serbest (gig) çalışan" sayısı tüm gelişmiş ekonomilerde ve büyüyen ekonomilerde artıyor. Birçok kişi bu tür çalışmanın sağladığı serbestliği / bağımsızlığı tam süreli işlere tercih ediyor.

İşte Türkiye'nin ofis çalışanı profili

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği ve KPMG Türkiye'nin hazırladığı Çalışan Profili Araştırması, Türkiye'nin ofis çalışanı profilini çıkardı. Araştırma, ofis çalışanı kadın ve erkekler arasındaki farkları ortaya koyuyor.

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği ve KPMG iş birliği tarafından yayımlanan "Çalışan Profili Araştırması – 2018", finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, üretim, enerji, hızlı tüketim ve eğitim başta olmak üzere çok sayıda sektörden 533 ofis çalışanının katılımıyla gerçekleştirildi. Yüzde 55'i kadın, yüzde 43'ü erkek olan katılımcıların profili, Türkiye'deki ofis çalışanı kitlenin prototipini çıkarıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 62'si ön lisans/lisans mezunu, yüzde 40'ı işletme eğitimi almış, yüzde 56'sının çocuğu yok.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların istihdama katılımı konusunda farklı projeler gerçekleştirdiklerini anlatan PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz, "İnsan yönetimi ile ilgili olan tüm profesyonelleri, girişimcileri ve akademisyenleri ortak bir çatı altında toplayarak, insan yönetiminin geliştirilmesi, Türkiye'deki iş yaşamında koşulların iyileştirilmesi için çalışmalar yapıyoruz. Kadınların iş yaşamına katılımı konusu ana odak noktalarımızdan biri. Üyelerimizin de katılımıyla bu araştırmaya destek vermiş olmaktan dolayı mutluyuz" dedi.

Araştırmadan çıkan bazı başlıklar şöyle:

- Katılımcıların yüzde 62'si ön lisans/lisans, yüzde 34'ü yüksek lisans mezunu, yüzde 2'sinin ise doktora derecesi var.
- İktisadi ve idari bilimler fakültesi, Türkiye'de ofis çalışanı işgücünün en öncelikli kaynağı. Yanıt verenlerin yüzde 40'ı işletme, yüzde 24'ü iktisat, yüzde 12'si ise mühendislik mezunu.

- Yüzde 30'u banka harici finansal hizmetler sektöründe, yüzde 11'i profesyonel hizmetler sektöründe, yüzde 8'i ise bankacılık sektöründe görev yapıyor.

- Araştırmaya katılanların yarıdan fazlasının (yüzde 56) çocuğunun olmaması dikkat çekiyor.

- Çocuk sahibi olan katılımcıların yüzde 57'sinin bir, yüzde 38'inin iki çocuğu var. İki'den fazla çocuk sahibi olanların oranı yalnızca yüzde 5. Ofis çalışanlarının çocuk sahibi olmayı geciktirerek kariyerlerinde ilerlemeyi tercih ettikleri ya da yaşamsal maliyetlerin artışının da etkisiyle sadece bir çocuk sahibi olma eğiliminde oldukları anlaşıyor.

Yüksek lisans kadınlar için avantaj

- Erkek müdürlerin yüzde 74'ü ön lisans/lisans, yüzde 21'i yüksek lisans mezunuyken, kadın müdürlerin yüzde 59'u ön lisans/lisans mezunu, yüzde 41'i ise yüksek lisans mezunu. Bu farklılık, kadın çalışanlar içinde müdür seviyesine çıkabilmek için yüksek lisans derecesinin bir avantaj ya da gereklilik olarak öne çıktığına işaret ediyor.

- Eğitim alanına bakıldığında ise işletme mezunu olmak yöneticilik yolunda önemli bir tercih sebebi olarak görülüyor. Erkek müdürlerin yüzde 53'ü işletme bölümünden mezun olmuşken, kadın müdürlerde işletme mezunları yüzde 30 oranında.

- Ofis çalışanı kadın ve erkeklerin görev yaptıkları sektörler eşit dağılım gösteriyor. Kadınların yüzde 31'i bankacılık harici finansal hizmetler alanında, yüzde 11'i profesyonel hizmetler, yüzde 8'i bankacılık ve yüzde 6'sı da holding alanında çalışıyor. Erkeklerde bu oranlar sırasıyla yüzde 30, yüzde 12, yüzde 7 ve yüzde 6.

metler, yüzde 8'i bankacılık ve yüzde 6'sı da holding alanında çalışıyor. Erkeklerde bu oranlar sırasıyla yüzde 30, yüzde 12, yüzde 7 ve yüzde 6.

- Ancak görev yapılan bölümlerde farklılıklar göze çarpıyor. Kadınların yüzde 33'ü insan kaynakları bölümünde, yüzde 18'i finans, yüzde 12'si muhasebe ve yüzde 7'si yönetim bölümünde çalışırken, erkeklerde birinci sırada yüzde 26 ile finans geliyor. Bunu yüzde 19 ile muhasebe, yüzde 15 ile insan kaynakları ve yüzde 13 ile yönetim bölümü izliyor.

Mühendis kadınlar "yüksek" yapıyor

- Mühendislik bölümünden mezun olan kadınların yüzde 56'sının yüksek lisans derecesini de tamamladığı görülüyor. Kadın mühendislerin yüzde 23'ü profesyonel hizmetler sektöründe çalışıyor. İkinci ve üçüncü sıralarda ise ilaç ve otomotiv sektörleri geliyor. Bunların da yüzde 30'u insan kaynakları bölümünde görev alıyor.

- Erkeklerde mühendislik bölümü mezunları arasında lisans ve yüksek lisans dereceleri eşit oranda (yüzde 48). Bunların yüzde 19'u teknoloji ve elektrik sektöründe çalışırken, bunu yüzde 14'le profesyonel hizmetler ve tekstil/konfeksiyon takip ediyor.

- Katılımcı kadınların yüzde 23'ü müdür, yüzde 19'u uzman, yüzde 13'ü asistan, yüzde 8'i yönetici ve yüzde 8'i direktör unvanına sahip. Erkeklerin ise yüzde 24'ü müdür, yüzde 16'sı uzman, yüzde 14'ü asistan, yüzde 8'i direktör, yüzde 5'i de genel müdür unvanına sahip. Kadınlarda genel müdür oranı ise yüzde 3.

Şirketlerin önceliği, İşveren Markası Yönetimi ve İletişimi” dikkat çekiyor

PES Survey ve 4C1H tarafından yapılan “2019 Çalışan Deneyimi Trendleri Araştırması”na “Çalışan Deneyimi”ni iş süreçlerinde yansıtmaya başlayan veya başlayacak 64 firma katıldı. Araştırmada, İK Analitiği, İşveren Marka Yönetimi ve İletişimi, Dijital ve Kültür Dönüşümü, Ödül İletişimi, Liderlik Deneyimi, Yeni Nesil Çalışma Koşulları ve Çalışma Ortamı, Dijital İK, Çeşitlilik, Yaratıcılık ve Hikayenin Önemi ve Etkileşim ve Çalışan Deneyiminin Ölçülmesi olmak üzere 10 ayrı temada, 47 soru ile incelendi.

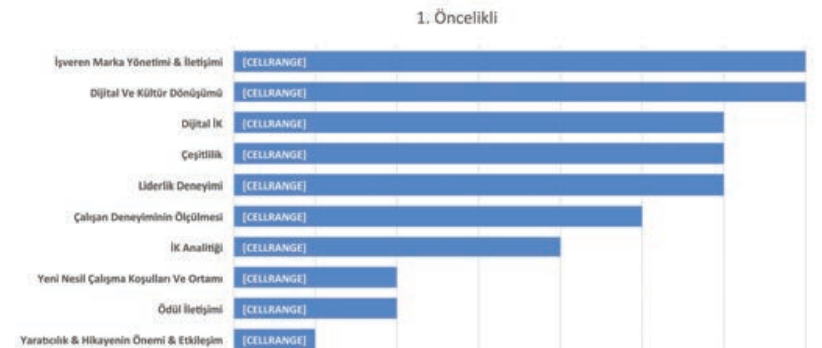
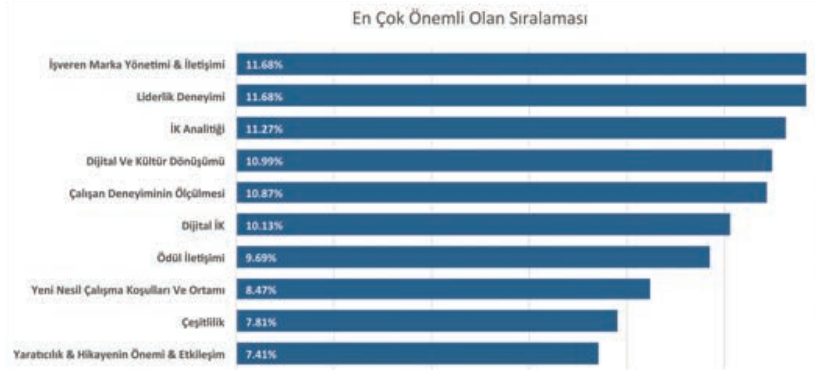
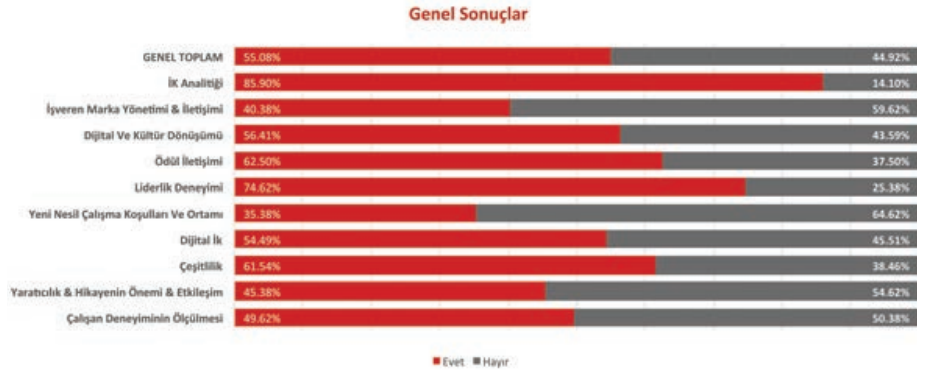
Araştırmada, katılımcı kuruluşların halen iş süreçlerinde kullandıkları 10 ayrı çalışan deneyimi temasında önceliği İK Analitiği ve Liderlik Deneyimi’ne, an az ise Yeni Nesil Çalışma Koşulları ve Ortamı ile İşveren Marka Yönetimi ve İletişimi’ne verdiğini gösteriyor.

“Sizin için bu 10 İnsan Kaynakları Temasından hangileri daha önemlidir?” sorusuna verilen yanıtlardan, İşveren Marka Yönetimi ve İletişimi, Liderlik Deneyimi ve İK Analitiğinin önem sıralamasında diğerlerine göre daha öne çıkan temalar olduğu tespit edildi.

Araştırmada, “2019’da bu 10 temadan hangisini önceliklendirerek iş planlarının hazırlık aşamasında diğerlerine göre daha çok yer vereceksiniz?” sorusuna verilen yanıtlardan İşveren Marka Yönetimi ve İletişimi, Dijital ve Kültür Dönüşümü, Dijital İK, Çeşitlilik ve Liderlik Deneyiminin diğerlerine göre daha da ön planda olacağı ortaya koyuldu.

Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda 2019’un en güncel konularından birinin işveren markası yönetimi ve iletişimi olduğunu görülüyor. Buna rağmen, iş süreçlerinde halihazırda kullanılan 10 ayrı çalışan deneyimi teması içerisinde işveren markası lider pozisyonunda bulunmuyor.

PES Survey ve 4C1H, “2019 Çalışan Deneyimi Trendleri Araştırması”nı yayımladı. Araştırmanın sonuçlarına göre şirketler önceliği İK Analitiği ve Liderlik Deneyimi’ne veriyor. Bununla beraber 2019’un çalışan deneyimi trendlerinde şirketlerin önem verdiği konular arasında “İşveren Markası Yönetimi ve İletişimi”, lider konumda olmasa da en güncel konular arasında yer alıyor.



Çalışanlarınızı, İş Ortaklarınızı ve Müşterilerinizi Mutlu Edebilirsiniz!



Siz de çalışanlarınızı, iş ortaklarınızı, müşterilerinizi **CarrefourSA Alışveriş Çeki, Kurumsal Hediye Kartı ve Elektronik SMS Çek** ile sevindirmek için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Kurumsal Satış Departmanı:

e-posta: kurumsalsatis@carrefoursa.com

Tel: 0216 655 00 00



Prof. Dr. Yankı Yazgan
pyl@peryon.org.tr

Toplamı parçalarından büyük

Liderlik sadece bir özellikler toplamı değil, bu özelliklerin ürettiği duruş ve davranıştır. Bu özellikleri çeşitli araçlarla saptamak mümkün. Peki bu özellikleri taşıyan liderlerin hangileri ömür boyu lider adayları olarak kalıyor? Hangileri karşılaştıkları fırsatları değerlendirerek liderlik davranışları sergiyorlar?

Liderlik ile ilgili önemli özelliklerin sıralanmasının istendiği bir LinkedIn-HBR anketinde; empati, vizyon, cesaret gibi özellikleri herkes sıralamakta yarışıyor. Liderde olması gereken özelliklerin genellikle bu üç-beş kelime etrafında dönmesi, liderlik zirvelerinde söylenenlerin ne kadar etkili olduğunu, sloganlaştırılmış sözlerin nasıl kolayca benimsendiğini ama bir süre sonra anlamını nasıl da kaybettiğini ve yaşama pek de yansımadağını düşündürüyor. Hatta bu özellikleri vitrineye büyük harflerle koyan kişileri (yeni) lider olarak ilan etmekte hiç vakit kaybetmiyor, yaptığı davranışları da liderlik özelliğinin ölçütü olarak belirliyoruz. (2010)

“Dünyamızda liderden yana bir eksik yok” diye yazısına başlayan Prof. Dr. Gianpiero Petriglieri özetle **“Her şey var, amaç yok”** diyor.

Petriglieri'ye göre tuzu kuru olarak tanımlanabilecek yerleşik oturmuş kurum ve toplulukların başında olanların fazla liderlik yapmasına gerek kalmayan bir düzen var; bir anlamda “top çevirme” şeklinde cereyan eden bu liderlik, zaten belirlenmiş ve değiştirilmesi planlanmayan birtakım maddi hedeflere dönük, küçük bir grubun işine gelen, toplumun kalanının pek umursanmadığı bir biçimde “lead” etme işi sürüp gidiyor. Liderlerin önemli bölümü ise pek de liderlik gerektirmeyen amaçsız ama hedeflere dönük “lead” etme işine gönüllü.

Henüz yerleşikleşmemiş olan topluluk ve kurumlarda ise lider ihtiyacı daha yoğun, yonelinecek amaçlar belirsiz, imkanlar kısıtlı. İşlerin iyi gitmemesi liderlerin “soft skill”-

İyi lider aramak ya da yetiştirmek yerine yüce bir amaç mı aramalıyız? Kurumlarımızın amaçları ile toplumun ihtiyaçları arasındaki senkronizasyonu sağlayamazsak, kendi başımıza mutlu olduğumuz, ancak bizden başka herkesin mutsuz olduğu bir ülke ya da dünyada ne yapacağız?

lerinin eksikliğine, yeni çağın ihtiyaçlarına yeterince yanıt verecek özellikleri kazanmışlığa bağlanıyor. O zaman ne yapalım? Bu becerileri kazandıracak eğitimlere, coaching'e, lisansüstü programlarına daha fazla zaman ve para ayıralım, liderlerimizi dayayıp döşeyelim, donatalım. 2013'te 45 milyar dolar harcayalım, masrafları son dört yılda yüzde 39 artıralım. Bu, “Güvenliği sağlamak için daha yüksek duvarlar inşa edelim, daha fazla silahlanalım, güvenlik görevlisi sayısını katlayalım” demek gibi bir şey.

Kendimizi ne olduğu belirsiz düşmanlardan korumak için debelenerek güvenlik sağlamaya benzer biçimde bir lider üretimine girmeye, amacın belirsiz olduğu bir yola götürece kılavuz aramaya odaklanıyoruz.

Yoksa iyi lider aramak ya da yetiştirmek yerine yüce bir amaç mı aramalıyız? Kurumlarımızın amaçları ile toplumun ihtiyaçları arasındaki senkronizasyonu sağlayamazsak, kendi başımıza mutlu olduğumuz, ancak bizden başka herkesin mutsuz olduğu bir ülke ya da dünyada ne yapacağız? (2013)

Kritik anlarda karar alma becerisi liderlerin en önemli özelliklerinden biridir

Liderliğin temel parçalarından birisi önemli durumlarda “lead” edilen sistemin sürdürülebilirliğini sağlamaya dönük “önemli” kararlar almak olarak tanımlanabilir.

Önemli kararlar sadece akıl ve mantık ürünü değildir; özellikle zamana sıkışık koşullarda duygu ve sezgi sistemlerinin tetiklediği süreçler karar mekanizmalarımızın “seçimleri”ni belirleyebilir.

Beyin işleyişini ve gelişim içinde biçimlenişini anlamamız ölçüsünde daha iyi analiz edebildiğimiz karar mekanizmalarını verimli ve kontrolümüz altında işletebilmek liderlik niteliklerini keskinleştirir. Beyin işlevleri, davranışlarımızı “bilmeden” etkilese de son tahlilde özgür irademizden bağımsız değildir. Düşünce ve duygularımız da beynin otomatik süreçlerine dayalıdır, ancak onlardan ibaret değildir.

Davranış düzeyinde “alışkanlık” olarak adlandırdığımız otomatik süreçlerin öğrenilmesi (moleküler düzeyde kalıcılığı sağlayan proteinlerin üretilmesi ve uygun noktalarda depolanması) hayat boyu devam eden, yaş dönemi özelliklerine göre farklılıklar gösteren bir temel gelişim boyutudur.

Hedefe dönük davranışlar insan beyninde son 30 bin yılda gelişmiş, nisbeten “yeni” mekanizmalardır. Hedefi belirleyici rol oynayan alt-yapı (prefrontal korteks) işlek, beyin dokusu gelişimi optimal olduğu ölçüde “doğru” (başlama uygun) hedefe “doğru” yoldan gidebiliriz. Hedef belirleme ve hedefe gidecek yolu seçme işe, risklerin hesabını ve olası belirsizliklere göre durum almayı içerir.

Risk ve belirsizliğin, bir bakıma geleceğin, yönetimi ve kontrolü çabası üzerine kurulu olan iş (ve kişisel) yaşamımızda hedefe dönük davranışlarımızı kendimiz belirleyebiliriz.

Hedefimiz başarı ve mutluluk ise, başarısızlığı ve mutsuzluğu anlayabilmemiz de önemlidir. Bu anlayış yaşanan deneyimlerden bir anlam çıkartabilenlere bir avantaj sağlıyor. Liderlik yapacak olanlarımızın, yaşadıklarını anlayabilen ve anlam verebilenler arasından çıkmasını bekliyoruz. (2014)



Olgar Ataseven
py@peryon.org.tr

Formülün ikinci ayağı: Prosesler

İşveren markasının üstünde yükseleceği alanlardan bir tanesi geçen sayımızda bahsettiğimiz “personel”lerimizdi. Formülün ikinci bacağında bu yazımızda “proses”leri inceleyeceğiz. Prosesler bir binanın kolonları gibi sağlam değilse markanızın inşasında ilerlemekte zorlanırsınız.

Bir an için markette alışverişte olduğunuzu düşünün. Sepetinize farklı ürünleri çeşitli markalar arasından seçiyorsunuz. Bunlardan satılan bir tanesini düşünün. Raftan aldınız. Sepete attınız. Bu ürün daha önce kullandığınız bir ürün değil diye varsayın. Raftan bu ürünü almanıza sebep olan şey belki etkilendiğiniz bir reklam ya da bir arkadaşınızın tavsiyesi olabilir. Her ne durumda olursa olsun ürünü denemek için aldınız ve eve götürdünüz. Ne var ki aldığınız ürünü evde kullandığınızda hiç memnun kalmadınız. Size reklamda aksettirildiği ya da tavsiye edildiği gibi çıkmadı. “Bir anlık bir hayal kırıklığı ve arkasından net bir karar!” Bir daha bu markayı almayacağım! O şirketin ve markanın yaptığı tüm iletişim yatırımı boşa gitmiş oldu. Sizi kaybettiler. Aslında sizin sadece bu alımda değil, bundan sonra bu markadan ileride yapacağınız tüm alımları kaybettiler. Ne üzücü değil mi? Senaryoya farklı şekilde bakalım. Aldığınız bu ürün varsayın ki sadece hatalı bir üründü ve aslında küçük bir gözden kaçma sonucu rafa gelmişti. Diğer ürünlerinizde hiç hata yoktu. Bu marka ve şirket için durum daha da üzücü bir hal alıyor. Belki de şirketin sizi kaybettiğinden hiç haberi olmuyor. Durumu düzeltme şansı bile yok. Memnuniyetsiz müşteri olmanın getirdiği haklılıkla bir de bu durumu etrafınızda anlattığınızda en az 10 potansiyel müşteri adayını ve/veya kullanan müşteriyi olumsuz etkilemiş oluyorsunuz. Şirket ya da marka, bir yanlış ile 10 potansiyel kaybetmiş oluyor.

Bu kısa anlatımdan çıkacak ders için şunu diyebiliriz: Ürün/Hizmet sıkıntılıysa,

tüketicie vaat ettiğini vermiyorsa siz ne kadar “iyiyim/beni alın” diye iletişimde bulunursanız bulunun işe yaramıyor. Hatta tersine etki ediyor. İşveren markanızda ise ürünü oluşturan raftaki tek bir ambalaj değil. Konu karmaşık. Karmaşıklığı en çok etkileyenlerin başı ise “proses” yani süreç. Süreç, derken bir şirketin üretim ve fabrikadaki akış süreçlerini kastetmiyoruz. Bunlar İK için birinci derece değil ikinci derece süreçler. İnsan Kaynakları yöneticileri öncelikle kendi kontrol alanları içinde olan ve kendilerinin yetkisi ile değişebilecek süreçlerden sorumlular. Birinci sıradakiler bitince ikinci sırada olanlar için diğer departmanlarla birlikte çalışmaları gerekiyor.

Her zaman vurguladığım gibi çalışanların işe alımlarından başlayan ve işten ayrılmalarına ya da emekli olmalarına kadar, hatta bu süreden sonra bile devam eden süreçlerin tamamı İK fonksiyonlarının sorumluluk alanı. Bu süreçler düzenlenirken, planlanırken, revize edilirken üç kriteri göz ardı etmemek gerekiyor:

Açıklık

Çalışanlar kendileri ile ilgili tüm kaynaklara çok rahat şekilde erişebilmeli. Bu kaynaklara ulaşımın kolaylığı “açık”lığın derecesini belirliyor. Bu kaynakların şirketin her seviye çalışanları tarafından anlaşılır olması “açık”lığın diğer bacağını oluşturuyor. Açıkça anlaşılacak dilde yazılmamış ve açık kaynaklardan herkesin erişemeyeceği tüm prosesler sadece kağıt üstünde kalıyor. Uygulanamıyor. Boşuna zaman kaybı ve karmaşaya sebep oluyor.

Hız ve verimlilik

Çalışanlar kendilerini ve şirketi ilgilen-diren tüm proseslerde ne kadar zaman harcıyor? Hangi formları dolduruyor? Tüm çalışanlar şirketin iç prosesleri için ne kadar zaman harcıyor? İK çalışanları bu prosesler takip etmek, düzenlemek ve yerine getirmek için ne kadar zaman harcıyor? Ne kadar kaynak tüketiyor? Hızın ve verimliliğin en temel çözümü ise dijitalleşmeden geçiyor. Bu konu farklı bir öneme sahip olduğu için ilerleyen sayılarımızda ayrıca yer vereceğim.

Kanuna ve etik kurallara uygunluk

Kanuna ve etik kurallara uygunluk olmazsa olmaz gibi gözükmürken aslında farkında olmadan atılan konuların en başında geliyor. İnsan Kaynakları yöneticileri bu alanda suyun başını tutuyorlar. Tutmasalar bile suyun başına en yakın yerdeler. Bu yakınlık ve yakınlıkta olmak ekstra sorumluluk getiriyor. Fazla mesaiden tatil hakkına, mopping’den şirket içi yolsuzluklara, fırsat eşitliğinden objektif performans değerlemesine kadar markanın veya şirketin kanunlara ve etik kurallara uygun olmasını sağlamak İK yöneticilerinin en önemli işlerinin başında geliyor.

Proseslerini sadece şirket veya marka değil çalışanlar açısından düzenleyen, yenileyen ve kurgulayan yapılar için işveren markası olma yolunda çok önemli bir adım daha atılmış oluyor. Hayatımızın önemli bir zamanının geçtiği işlerimizin nasıl işlediği, nasıl kolay ve verimli aktığı şirketin çalışanları olarak “işveren markası” algımızın çok önemli bir parçasını oluşturuyor.

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

Yakın zamanda LinkedIn'de takipçilerime bir soru yönelttim: "İşe alımda yetenek mi, karakter mi?" Bunu yaparken de şöyle bir basit kural koydum: "Sadece birini seçme hakkınız var". İngilizce sorduğum bu soruya dünyanın farklı coğrafyalarından bağlantıları (ve onların bağlantıları) katkıda bulundular. Sonuç ise ilginçti: Neredeyse tüm katılımcılar "Karakter" yanıtında fikir birliğine vardılar. Hepsi farklı argümanlar ve bakış açıları ile görüşlerini destekleyen yorumlar paylaşmışlardı. Gerçekten oldukça keyifli bir tartışma ortamı oluştu. Sonra dayanamayıp bunu bir zirvede yapacağım sunumun ana teması olarak konumlandırımdı. Sanırım aldığım bu derece net yanıt beni pek ikna etmemişti. Oldukça geniş bir katılımcı kitlesi vardı ve onlara da aynı soruyu yönelttim. Sonuç aynıydı. Herkes "Karakter" şeklinde yanıt verdi. Acaba benim soruş şeklimde (ne kadar düz bir soru olsa...) bir yönlendirme var mı diye düşünmedim değil. Dolayısıyla bağımsız ve binlerce kişiye ulaşan araştırmaların çıkarımlarını inceledim. Örneğin Deloitte'un yaptığı bir araştırmaya göre şirketlerin yüzde 95'i karakter ve davranışın işe alım kararlarında yetkinliklerin önüne geçtiğini belirtiyor. Neyse biraz rahatlamıştım. En azından burada "karakter" ekolü tulum çıkarmamıştı, soruyu tek tük "yetenek" diye yanıtlayanlar vardı. Ama görüyorsunuz ya, tek tük... Sonuçlar böylesine tutarlı çıkınca, insan ister istemez bunun sebebini sorguluyor. Sırf kendi deneyimlerimden yola çıktığımda bu şekilde yanıt veren insanları anlamakta hiç mi hiç zorlanmıyor olsam bile, empatiden öte bu algının ve bakış açısının bilimsel dayanaklarını çözmeye gayret ettim. Nihayetinde bu soruyu ilk soran kişi ben değilim. İK dünyasında, hatta kurumsal yaşamın genelinde 2010'lu yılların oldukça popüler bir konusu bu. Gelin doğru- dan sonuçlara gitmeden önce günümüzde iş gücü piyasasını, yeteneklerin dünyasını biraz daha iyi anlayalım:

Karakter ve davranış için mi işe alıyorsunuz, yetenek ve yetkinlik için mi?

İşe alım gerekçeleri sorulduğunda işverenlerin veya İK profesyonellerinin yüzde 95'i "karakter" cevabı veriyor ancak işin gerçek rengi tam olarak böyle değil. "Karakterini sevdim" deyip işe alıyor, sonra onu değiştirmek için o eğitimden bu eğitime koşturuyoruz. Oysa toksik olmadıkça her çalışan tolere edilebilir. İşe alım ekiplerinin yetkinliğini artırmak elbette gerekli ama önce o "yetkinlik" tanımını tekrar bir gözden geçirmek gerekiyor. Çünkü bir şeyler değişiyor!

- İş gücü piyasasını hiç olmadığı kadar adaylar/çalışanlar domine ediyor. Ancak bu sonsuza kadar böyle devam edecek gibi gözüküyor. "Yeni İş gücü" ile artık kitle kaynak, danışmanlar, robotik, yapay zekâ ve dış kaynak firmaları, sahneyi ele geçiriyor.
- Tercih edilen "İşveren Markası" olabilmek adına şirketler büyük bir mücadele içerisinde. Çalışan deneyimi bu nedenle iyice ön plana çıkıyor.
- İşe başvuru aşamasında araştırma yapan adaylara ve şirketlere sosyal medya ve platformlar – doğru ve yanlış – birçok bilgiye şeffaf bir şekilde erişim sunuyor.
- Mesleklerin ve kariyerlerin popülaritesi hızla değişiyor. Adayların kafası karışmış durumda.
- Arz-talep dengesizliği söz konusu. Bunu tetikleyen, nicelikselden öte niteliksel durum. İş piyasasında işe alanlar ve başvuranlar arasında beklentilerin uyuşmaması söz konusu. Bunun sonucunda boş kalan kritik pozisyonlar ve istihdam edilmemiş yetenekler, bireyler, kurumlar, toplum ve ekonomi için yaratılabilecek potansiyel değeri aşağıya çekiyor.
- İşe alım, yerini "yetenek avcılığı"na bıraktı ancak cazip yeteneklerin oranı oldukça düşük.
- Kurum içerisinde adaylar bulmak daha fazla tercih edilmeye başlandı; şirketler artık "mutluluğu içeride arıyorlar". Ayrıca "Kaynakta aktif olmak" çabası ile kurumlar, üniversiteler içerisindeki çalışmalarında gittikçe daha aktif ve entegre davranıyorlar.
- Y kuşağında iki sene içinde iş değiştirme oranı yüzde 44. Ne kadar tercih veya

takdir edilen bir işveren olduğunuz bu gerçeği değiştirmiyor.

- 4 bin dolar, ABD'de boş bir pozisyonu doldurmanın işverene olan maliyeti (2015 yılı verileri). Ayrıca boş bir pozisyonu doldurma süresi 2011'de 48 gün iken, 2015'te 52 güne çıkmış durumda. Yanlış alımların şirketlere doğrudan/dolaylı maliyeti: Senede 100 milyonlarca dolar.

Böyle bir resimle karşı karşıya olduğumuzda, kurumlar olarak bizler için doğru işe alımın gittikçe daha kritik hale geldiğini görüyoruz. Geçmişte doğru işe alımın merkezinde yetenek (yeni iş hayatına atılanlar için) ve yetkinlik (daha deneyimli adaylar için) yer almaktaydı. Potansiyele, becerilere, uzmanlığa, tecrübeye önem verilirdi. Tabii kişilik özelliklerine de bakılırdı. Ancak eğer ilki bizleri mutlu edecek düzeyde ise, ikinci kısma yani karakter ve davranışa pek bakılmazdı. Hatta bazı kusurlar ihmal dahi edilebilirdi. Artık görüldüğü gibi durum çok farklı... Bir tarafta işverenlerdeki büyük hayal kırıklıkları, içeride sürekli bir huzursuzluk ve çatışma ortamı, plaza koridorlarında gezinen toksik çalışanlar, diğer tarafta ise işverenler ile çalışanlar arasında artan yasal anlaşmazlık ve dava sayıları, çalışan bağlılığı anketlerinde (özellikle iletişim) düşük skorlar ve tabii ki hem çalışan tercin- hinden hareketle, hem işveren tercin- henden hareketle tetiklenen yüksek çalışan devir hızları karşımıza çıkıyor. Sırf 2011-2016 döneminde "Alo 170 Şikayet Hattı"na yani Çalışma Bakanlığı'na yapılan mobbing ihbarlarının sayısı 38 bin 262. Sizce de bir şeyler ters gitmiyor mu?

Baktılar ki olay artık kontrol edilemez boyutta, şirketler adeta çalışanları için kutsal kitaplar yazmanın peşine düştüler. Vizyon, misyon, İK politikaları, iç denetim yetmemiş olacak ki; değerler, etik prensipler, kültür, etik hatları, çalışan destek hatları vs. devreye alındı. IQ yetmemiş olacak ki; şirketler EQ'yu da önemsiyor. O da yetmemiş gözüküyor ki; SQ / PQ konuşuyoruz. Çalışanlarımızın "karakter"lerinden memnun değiliz ki bir yandan onları yontmaya, şekil vermeye çalışıyor, paralelinde ise davranışlarından memnun olacağımız çalışanları bünyemize katmaya gayret ediyoruz. Gene de hep "yanlış" kişileri alıyoruz. İstedikleri kadar uzman olsunlar, içeride mutsuzluk saçıyorlar. Onlarla çalışırken çok zorlanıyoruz.

Oysa işe alım süreçlerimizi ne kadar mükemmel hale getirdik, İK ekiplerimizi ve kurumda işe alıma dokunan herkesi ne de güzel eğittik... Ne kadar kapsamlı kişilik envanterleri, vakalar, psikometrik testler uyguluyoruz. Referans kontrollerinde mükemmel soru setlerimiz var artık, her detayı düşündük. En yetkin değerlendirme merkezleri ve işe alım danışmanları ile çalışıyoruz. İşe alımda çağı yakaladık: RPA'den faydalanmaya başladık, online'a geçtik, öngörüselsel analitikten faydalanıyoruz, yapay zekâ deseniz sırada...

Ve tabii ki iş ilanlarında ne kadar güzel tariflemeye gayret ediyoruz karakter dediğimizde bir adaydan neler beklediğimizi. Sahi? Ne bekliyor, ne tarifliyoruz ve karışımıza ne çıkıyor? Haydi birlikte bir göz atalım:

- Dinamik: Hiperaktif, çabuk sıkılan
 - İletişim becerileri kuvvetli: Çok konuşan, kulis meraklısı, dedikoducu
 - Akım çalışmasına yatkın: Kendi başına bir şey beceremeyen, arada kaynayan
 - Stres altında çalışabilen: Biriktirip biriktirip bir anda patlayan
 - Kendi kendine motive olabilen: İşler kötü gitse bile gamsız
 - Liderlik özelliklerine sahip: "En iyisini ben bilirim"ci
 - Öğrenmeye açık: Meraklı, her şeye burnunu sokan
 - Sonuç odaklı: İstediklerini elde etmek için her şeyi yapmaya meyilli
 - Çalışkan: İşkolik
 - Şeffaf: Gizlilik kurallarına saygısı olmayan, boşboğaz
 - Esnek: İlkesiz, tutarsız
 - Analitik: Kafayı rakamlarla bozmuş, aşırı detaycı
 - Yenilikçi: Sürekli karar değiştiren, hiçbir şeyi beğenmeyen
- Tabii bunlar işin şakası (ya da kendisi)...



Ancak ne olursa olsun, özünde en başta belirttiğim "Ben öncelikle karakteri dik-kate alarak işe alım tercihim yaparım" diyenlerin gerçekte böyle davranmadığını 25 senede 300'den fazla kuruma dokunmuş bir profesyonel olarak açıkça belirteyim. Niyet ayrı bir şey, pratik ayrı... Ve açıkçası yargılamadan, empati ile hareket etmek gerekiyor. Söylenmesi, yapılmasından çok daha kolay bir şeyden bahsediyoruz. Bizim şirketimizde, bizim koşullarımızla çalışmak isteyen, süper donanımlı ve ideal kişilik yapısında adaylar kuyruk olmuş ofisin çıkışında bekliyorlar! Sistem bu nitelikteki başvurular nedeniyle çökmüş durumda. Böyle mükemmel adayların bir kısmına hayır diyecek olmak bizi çok yaralıyor! Üzgünüm, yok böyle bir dünya, ileride de olmayacak... Ancak bu durum hiç yönetilemez bir noktada değil. Bazı şeyleri daha farklı yaparak veya farklı şeyler yaparak daha sağlıklı işe alım yapmak, dolayısıyla daha doğru çalışanları ekiplerimize kazandırmak mümkün. İşte bu noktada sizlerle birkaç ufak ipucu paylaşmak istiyorum:

- İşe alımda pozisyon bazında değil, takım ve kültür bazında da düşünün ve hareket edin. Alacağınız kişi sadece o pozisyona değil, ekip dinamikleri ve kimyasına da uygun mu?
- Pozisyon bazında tekniklerinizi (ve ağırlıklarını) farklılaştırın. Her aday aynı değil.
- Hissi ve teknik kriterleri / puanları dengeleyin. Hissiyatı ön plana çıkaranlar yani "Gut Feeling"çiler ("Ben adamı gözünden anlarım...") ile matematiği ileri çıkaranlar yani analitikçiler ("Bir model kurdum ki,

uzaylı aday gelse şaşmaz" diyenler) arasında sinerjileri yakalayın.

- İş birimleri karşısında dik durun, hızlı pozisyon kapamak adına panik modunda ve fazla iyimser olmayın. "Acele işe şeytan karışır" – "Demir tavında dövülür". Atalarımız her ikisini de ne güzel söylemişler!
- İşe alım ekiplerinizin yetkinliğini artırın ve tabii ki işe alımda görev alan herkesin... Ama önce o "yetkinlik" tanımını tekrar bir gözden geçirin. Bir şeyler değişiyor.
- Geçmişe dönük başarılı ve başarısız örnekleri inceleyin; bunu analitik kullanarak + vaka analizleri ile yapın. Orada hazineler gizli olabilir.
- "Gerekli noktalarda" ve "gerektiği ölçüde" teknolojiye (yapay zekâ ve robotlar) faydalanın, İK ekipleri daha kritik alanlara odaklansın.
- Her şeyin iki tarafı olduğunu unutmayın, "çalışan sesi"ne karşı kulaklarınızı, "çalışan deneyimi"ne karşı gözlerinizi kapamayın.

Ve son olarak OECD'de en uzun çalışma saatlerine sahip ülkede yaşadığımızı, en az her yedi senede bir büyük bir ekonomik krizden veya en azından çalkantılı dönemden geçtiğimizi, TomTom trafik yoğunluğu endeksinde en büyük dört şehrimizin de üst sıralarda olduğunu ve tüm ülkelerde olduğu gibi X-Y kuşakları arasında bir çatışmanın devam ettiğini unutmayın. Sonuçta hiçbirimiz mükemmel değiliz. Beklentilerinizi yeniden gözden geçirin, "toksik" olmadığı sürece birçok çalışan özünde tolere edilebilir. Tıpkı bizlerin edilebileceği gibi...

“İnsan yönetimi alanında farklı bir bakış açısı sunuyoruz”



M. Tuncay Bakkaloğlu
PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ
Güneydoğu Anadolu Şubesi

PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesi kurulduğu 2003'ten bu yana Gaziantep ve çevresinde iş hayatında değer yaratmaya ve farkındalık oluşturmaya devam ediyor. PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı M. Tuncay Bakkaloğlu, “Gerekli yatırımlar yapılırsa bölgemizde katma değerli üretim yapılabilir ve bu da istihdama olumlu yansır” diyor.

Şubeniz ne zaman ve nasıl kuruldu? Kuruluş döneminde, insan yönetimi alanında bölgenizdeki ihtiyaçları anlatır mısınız?

Şubemiz 2003'te, kurucu üyeler; Tilal Ulaşlı, M.Murat Bakım ve Mustafa Yavuz'un gayretleriyle kuruldu.

Gaziantep'te sanayileşmenin artması ile birlikte 1980'li yıllardan sonra organize sanayi bölgeleri genişledi, büyük yatırımlar yapıldı ve haliyle çalışan sayısı da artmaya başladı. İnsan kaynaklarına duyulan ihtiyaç da buna oranla giderek arttı.

Böylelikle meslektaşlarımızın da sayısı çoğaldı. Bir süre sonra, kendi aramızdaki bilgi akışının güçlendirilmesi ve mesleki

yeniliklerin takip edilmesi gerekiyordu. Bu ihtiyaçlar PERYÖN Gaziantep Şubesi'nin kurulması ve bu sayede insan yönetimi alanında çalışan profesyonellerin de bir araya gelmesi için gerekli zemini hazırladı.

Kuruluş döneminde zorluk yaşadınız mı?

Kuruluş aşamasında elbette birtakım zorluklarla karşılaştık. Bu zorlukların en önemlisi meslektaşlarımızı bir araya getirerek dernekleşme sürecini sağlamaktı. Birlik ve beraberlik içinde hareket ederek kurucu arkadaşlarımız bu zorlukları aşmayı başardılar ve böylece şubemiz hayata geçirildi.

Kaç üyeniz var? Kadın erkek oranı ne-

dir? Üyeleriniz hangi sektörlerde faaliyettedir?

PERYÖN Güneydoğu Şubesi'nde 55'i erkek, 30'u kadın olmak üzere 85 üyemiz bulunuyor. Üyelerimiz başta halı, iplik, ambalaj, gıda, inşaat, tekstil ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteriyorlar. Bunların yanı sıra sağlık, eğitim ve imalat sanayisi alanlarından da üyelerimiz bulunuyor.

2018'te hangi çalışmalarını gerçekleştirdiniz? Bu faaliyetlerin amaçlarını ve içeriklerini anlatır mısınız?

Nisan 2018'de İnsan Yönetimi Zirvesi'ni hayata geçirdik. “4.0 İnsan =Mutluluk” zirvenin konusunu oluşturdu. Bu temayı

merkezimize alarak insan mutluluğunun olmadığı yerde sanayinin de başarılı bir gelişme kaydedemeyeceğini vurgulamak istedik. Çalışan mutluluğunun olmadığı yerde sağlıklı şekilde üretim yapılamayacağını, mutlu insanın işini severek yapan kişinin, işyerine daha çok etki bırakacağını ve böylelikle gelişmenin olacağını ifade ettik. Birbirinden değerli konuşmacılar gün boyu bu temayı işleyerek katılımcılara değer kattılar. Zirvenin bu anlamda bölgemiz için önemli ve etkili mesajlar verdiğini söyleyebiliriz.

2018'in sonuna yaklaşırken, yıl boyunca PERYÖN Akademi'den belirlediğimiz eğitimlerimizi de tamamlamaktan mutluluk duyuyoruz. Bu eğitimler sayesinde üyelerimizin mesleki gelişimine katkı sunmayı hedefledik. Bunların yanı sıra yıl boyunca İŞKUR ve SGK ile ortak paneller düzenleyerek güncel istihdam teşvikleri, kanun ve mevzuat değişiklikleri hakkında üyelerimize bildirimde bulunduk.

Elbette özel toplantılar, piknik organizasyonu, yemek ve davetler gibi çeşitli sosyal etkinliklerimiz de oldu. Bu sayede üyelerimiz bir araya gelerek sohbet etme imkanına eriştiler ve bilgi alışverişinde bulundular.

PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesi olarak bölgede yarattığınız katma değeri kısaca anlatabilir misiniz?

İnsan yönetimi ile ilgili yerelde yaşanan yeni süreçleri, düzenlemeleri, gelişmeleri ve başta Marmara olmak üzere ülkemizin batısında hayat bulan başarılı uygulamaları, çalışanlara, yöneticilere ve üyelerimize, düzenlediğimiz zirve ve kongrelerle aktarmaya çalışıyoruz.



Bölgemizde insan yönetimi konusunda, farklı bir bakış açısını yansıttığımıza ve farkındalık yarattığımıza inanıyoruz.

Bölgemiz özelinde iş dünyası ve çalışma hayatı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde sanayinin gelişmiş olduğu iller arasında Gaziantep ilk sıralarda yer alıyor. Çalışan sayısı açısından ise ilk sırada.

İş dünyası ve çalışma hayatı Marmara bölgesiyle kıyaslandığında bölgemizde birçok eksiklerin olduğunu görebiliyoruz. Bölgemizdeki organize sanayi bölgesinde genellikle katma değeri düşük ürünler üretiliyor. Tabii bu durum çalışma hayatına da olumsuz yansıyor. Bu sebepten iş insanları ve girişimciler, bölgemizde uzun

vadeli yatırım planları yapmak konusunda çekimser kalabiliyorlar. Aynı durum mesleki eğitim ve kişisel gelişim alanında da söz konusu; bu alanlarda da halen birtakım eksiklikler bulunuyor. Bu faktörlerin tamamı istihdam kalitesinin özellikle ülkenin batısına göre daha düşük kalmasına neden oluyor. İş ve yaşam dengesinin tam anlamıyla oluşturulamaması da bunların sonuçlarından biri.

Gelecekte, bölgemize çok uluslu veya ulusal şirketler daha fazla yatırım yapmaya başladığı zaman, katma değeri yüksek üretimin de artacağını öngörebiliyoruz. Bu da bölgemizdeki çalışma hayatını istihdamın kalitesini daha ileriye götürecektir.





Ülkü Feyyaz Taktak
uftaktak@gmail.com

Zor zamanlarda yaratıcı kararlar ve uygulamalar

Her meslekte olduğu gibi insan kaynakları alanında da 'kalite farkı', 'zor dönemlerde' ortaya çıkıyor. Okurlara aktaracağım hikaye, bu duruma çok iyi bir örnek oluşturuyor.

Sevgili meslektaşlarım, yönetici arkadaşlarım,

40 yıllık çalışma yaşantımın 32 yılı insan kaynakları alanında geçti. Çok mutlu bir çalışma yaşantım oldu. Aynı şansı hepinize dileyerek başlamak istiyorum.

Verdiğim tüm röportajlarımda insan kaynaklarını hep bir takımın kalecisine benzettim. Birçok yönden bu benzetmenin doğruluğuna içtenlikle inanıyorum. Kaleciler, genelde takımları lehine skora olumlu katkıda bulunmazlar, gol atmazlar. Bu açıdan, "yaptıkları değil, yapmadıkları görünen" bir pozisyonadırlar. Kurtardıkları golleri sayan ya da tabelaya yansıtan olmaz. Çok başarılı oldukları maçlarda rakip takımın hisasında tabelada "sıfır" yazar. Genelde kaleciler, takımın en pahalı oyuncusu değildir. Takımın forvetinde oynayanlar kaç gol kaçıırırlarsa kaçırınsınlar golü attıklarında taraftarın omuzlarındadırlar. Kaleciler ise birçok gol kurtarışı yapsalar da golü yediklerinde başarısız konumuna düşerler. Son zamanlarda insan kaynaklarında olduğu gibi futbolda da takım iskeletinin "olmazsa olmazı" olarak artık kaleciler de yazılmaya başlandı. Genç insan kaynakları çalışanlarıyla bu olumlu gelişmeyi paylaşmak isterim.

Bugünkü yazımın konusu "zor zamanlarda yaratıcı kararlar/uygulamalar". Tabii ki örneğimiz insan kaynakları alanından olacak. Her meslekte olduğu gibi bizim alanımızda da "kalite farkı", "zor dönemlerde" ortaya çıkıyor. Kalesine maç boyunca hemen hemen hiç top gelmeyen kalecinin gerçek kalitesi, tüm maç boyu baskı altındaki takımın kalesini koruduğunda ortaya çıkar, tıpkı pilotların kalitesinin olağanüstü hava ve uçuş şartlarında ortaya çıktığı gibi.

Doktorlar, psikologlar, avukatlar ve biz insan kaynakları alanında çalışanlar iş hayatından ayrıldıktan sonra bile çalıştığımız kurumlar ve/veya kişilerle ilgili yaşadıklarımızı iş etiği gereği aynen açıklayamayız. Ne iyi ki "hikayeleştirme" (Story telling) var. Sizlerle paylaşacağım uygulama da böyle bir geçmişe sahip. Yüzde 80'i tamamen gerçeklere dayanıyor, kalanı hikayeleştirilmiş durumda. Bakalım yeni bir zor dönemin eşiğinde olunan bu günlerde bazılarınıza ışık tutabilecek, ilham kaynağı olabilecek mi?

Bu yüzyılın başlarında gelişmekte olan ülkelerden birinde "bankacılık krizi" yaşandığı dönemde, o ülkenin önemli özel bankalarından birinde geçiyor olayımız. Kriz patlamış, gecelik faizler yüzde 3000'lerin üzerinde (gecede net yüzde 3-4 faiz!), bankalar birer birer kepenk indiriyor ve tabii ki insan kaynakları yöneticilerinin kaçınılmaz kabusu geliyor: Yönetim Kurulu 1500 kişinin derhal işten çıkartılmasını istiyor. Bankacılık kökenli olmayan, mühendis insan kaynakları yöneticimiz "Niye?" diye soruyor. Yönetim Kurulu üyeleri biraz şaşkınlıkla "Tamam mühendissin, bankacı değilsin ama sektörün durumunu görmüyor, anlamıyor musun? Giderlerimizi hızla yüzde 20-25 oranında azaltmamız gerekiyor. Azaltılabilecek gider kalemlerimizin en büyüğü personel giderleri de ondan" diye yanıtlıyorlar. İnsan kaynakları yöneticisi "Siz 1500 çalışanı işten çıkartmamı mı, yoksa personel giderlerini yüzde 20-25 azaltmamı mı istiyorsunuz?" diye sorar sakince. "İkisini de tabii". yanıtını alır. İnsan kaynakları yöneticisi, "Büyük bir fırtınanın içinde olduğumuz açık. Bunu atlarmaya yönelik tedbirler almamız da doğal. Alacağımız tedbirler, fırtınanın atlatılacağı varsayımına dayanıyor diye düşünüyorum. Eğer şu anda 1500 kişiyi

işten çıkartırsak fırtına atlatıldığında, umarım, benden bu sayıya yakın bir sayıda işe alım yapmamı isteyeceksiniz, normale dönecek iş hayatını sürdürmek için... Her işe alımın maliyetini düşünürsek, bu, milyonlarca para demektir. Çıkartılmayan çalışma arkadaşlarımıza vereceğimiz olumsuz mesaj, güvensiz ortam da cabası. Bu nedenle, bana sadece personel giderlerini yüzde 20-25 indirme görevini verin lütfen" der. Yönetim kurulu üyeleri "Arasında ne fark var anlamadık ama dediğin gibi olsun" derler. İnsan kaynakları yöneticisi yönetim kurulu üyeleri arasında bulunan genel müdür ve birkaç genel müdür yardımcısına dönerek "BİRER beyaz kağıt çıkartıp dediklerimi yazıp imzalar mısınız, lütfen" der. Sonra da yazılacak metni dikte eder:

"X Bankası Genel Müdürlüğüne,

Bugünden itibaren her cuma günü ücretsiz izin kullanmak istiyorum. Gereği için bilgileriniz sunarım.

Saygılarımla

İmza"

Yönetim kurulunda önce bir sessizlik olur, sonra bu sessizliği hukuktan sorumlu genel müdür yardımcısı bozar ve "Bu yaklaşım iki açıdan çalışmaz. İlki beyaz yakalıların tümünün bunu imzalaması imkansız. Diyelim ki imzalıdır, bankamızın yüzde 65'i mavi yakalı, sendikalı çalışanlardan oluşuyor. Onları ne yapacaksınız?" der.

İnsan kaynakları yöneticisi cevaplar: "Tüm çalışanlar, sizler gibi bankacılık sistemini sarsan bu fırtınanın farkındalar. Bu fırtınayı bankamızda, işlerini kaybetmeden ama



ücretlerinden geçici olarak bir miktar fedakarlıkta bulunarak atlatmayı tercih edeceklerini düşünüyorum. Bana bu konuda yetki vererseniz sendikalılar için de sendika ile görüşeceğim. Ama sizden yapılacak personel gider tasarrufunun yüzde 10'u kadar bir eğitim bütçesi istiyorum."

Yönetim kurulundan homurtular yükselir: "Biz 1500 kişi çıkartalım, personel bütçesinde yüzde 20-25 tasarruf yapalım istiyoruz, rakiplerimiz büyüklüklerine göre yüzlerce, binlerce çalışanlarının işlerine son veriyorlar ve eğitim bütçelerini sıfırlıyorlar. Sen nereden çıkartıyorsun tasarrufun yüzde 10'unu eğitime aktarmayı?"

İnsan kaynakları yöneticisi devam eder: "Tüm tedbirler, fırtınanın makul bir süre içinde atlatılacağı varsayımına göre yapılıyor demiştik. Çalışanlarımıza bu geçici dönemin atlatılacağına yönelik inancımızın en görünür uygulaması onların eğitimlerine

devam edilerek verilir diye düşünüyorum. Eğitim, geleceğe yatırımdır. Hem bu geçici dönemde işler eskisi kadar yoğun olmayacağından bunu eğitim yatırımı fırsatına çevirebiliriz. Bu bana sendika ile görüşmelerimde de önemli bir koz olacak."

Yönetim kurulu önce sendika konusunu çözüme kavuşturması şartıyla bu yaklaşıma onay verir.

İnsan Kaynakları yöneticisi, sendika başkanından hemen bir randevu alır ve ziyaretine gider. Sendika başkanı, ülkenin başka bir özel bankasının da sahibi konumundadır ve çalışanların sahip olduğu bu banka dahi yüzlerce çalışanını işten çıkartmıştır. Sendika başkanının ilk sözü "Söyle bakalım kaç kişiyi işten çıkartacaksınız?" olur. Yanıt ise şaşırtıcıdır: "Size bağlı". Sendika başkanı "Ne demek o?" diye sorar. İnsan kaynakları yöneticisi "Eğer bu toplu sözleşmeyi imzalarsanız, ben de (suistimal, hırsızlık,

bu kriz ortamında bile düşük performans gösterme vb. durumları hariç) hiç kimseyi çıkartmayacağım" der. Sendika başkanı Toplu Sözleşme taslağını alır ve ücret artışı maddesine bakar. Bu dönem zam yapılmayacağı yazmaktadır. Hiç düşünmeden imzalar. Böylelikle çalışanların yüzde 65'ine yönelik sorun da çözülmüş olur.

Hikayeyi daha fazla uzatmamak amacıyla beyaz yakalı çalışanlara bu konuda yapılan iletişim çalışmalarının detayına girmiyorum, çok önemli olmasına karşın. Özetlemek gerekirse, iletişim çalışmalarıyla "Hep birlikte, fire vermeden bu fırtınayı atlatma" teması anlatılmaya çalışıldı.

Sonuçta tek bir fire bile verilmeden, beyaz yakalı çalışanlardan tüm dilekçeler toplandı. Bu uygulama altı-yedi ay kadar sürdü ve herkes ücretsiz izin kullandığı cuma günleri de bankaya gelerek çalıştı...



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

Kısa çalışma esasları değişti

Yaşanan ekonomik gelişmeler “kısa çalışma” tercihini yeniden gündeme getirdi. Geçmişte çok geniş bir uygulama alanı bulmayan “kısa çalışma” konusunda bakanlık, birtakım değişiklikler yapılmasını kararlaştırdı.

Özellikle son dönemde yaşadığımız döviz dalgalanması ve yüksek enflasyon, işletmeleri ekonomik tedbirler almaya itti. Nitekim özellikle dövizle bağlı hammadde ile çalışan ve ithalata dayalı sektörlerde, ekonomik sebeplerle işten çıkarmalar gündeme geldi. Bu noktada geçmişte çok geniş bir uygulama alanı bulmayan kısa çalışma tekrar gündeme geldi ve Bakanlıkça birtakım değişiklikler yapıldı. Değişiklikler önemli, zira ekonomik sebeplerle feshlerde son çare ilkesi “ultima ratio” bağlamında başvurulması gereken tedbirlerden biri olarak kısa çalışma görünebilecek. Mahkemeler bu yolun denenip denenmediğini de sorgulayabilecek. Bu nedenle değişiklikleri bilmekte ve uygulamada yarar var.

Kısa çalışma ne anlama geliyor?

Kısa çalışma konusundaki esasları, bu konuda çıkarılan ve geçtiğimiz günlerde güncellenen Kısa Çalışma Yönetmeliği oluşturuyor, bu da hukuki dayanağını 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununda buluyor (Ek 2. Madde). Kısa çalışma ise, üç ayı geçmemek üzere 4447 sayılı Kanunun Ek 2. maddesinde sayılan gerekçelerle; işyerinde uygulanan çalışma süresinin, işyerinin tamamında veya bir bölümünde geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılmasını veya süreklilik koşulu aranmaksızın en az dört hafta süreyle faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulmasını ifade ediyor.

Hangi durumlarda kısa çalışma yoluna başvurulabilecek?

Yönetmeliğe göre;

1. Genel ekonomik kriz,
2. Sektörel kriz,
3. Bölgesel kriz,
4. Zorlayıcı sebeplerle iş yerinde kısa çalışma yapılması talep edilebilecek.

Bu durumda işveren, kurum birimine, varsa toplu iş sözleşmesi tarafı işçi sendikasına yazılı bildirimde bulunacak. İşveren bildiriminde;

a) Genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebeplerin işyerine etkilerini ve zorlayıcı sebebin ne olduğunu belirtmek,

b) İşyerinin unvanını, adresini, varsa toplu iş sözleşmesi tarafı işçi sendikasını, işyeri İŞKUR numarasını ve sosyal güvenlik işyeri sicil numarasını belirtmek,

c) Manyetik ve yazılı ortamda Kurumca belirlenen formatta hazırlanan kısa çalışma yaptırılacak işçilere ilişkin bilgileri içeren listeyi Kurum birimine teslim etmek zorunda olacak.

Genel ekonomik kriz, sektörel kriz, bölgesel kriz ve zorlayıcı sebepler ne anlama geliyor?

Genel ekonomik kriz: Ulusal veya uluslararası ekonomide ortaya çıkan olayların, ülke ekonomisini ve dolayısıyla işyerini ciddi anlamda etkileyip sarstığı durumları tanımlıyor.

Bölgesel kriz: Ulusal veya uluslararası olaylardan dolayı belirli bir il veya bölgede faaliyette bulunan işyerlerinin ekonomik olarak ciddi şekilde etkilenip

sarsıldığı durumları açıklıyor.

Sektörel kriz: Ulusal veya uluslararası ekonomide ortaya çıkan olaylardan doğrudan etkilenen sektörler ve bunlarla bağlantılı diğer sektörlerdeki işyerlerinin ciddi anlamda sarsıldığı durumları açıklıyor.

Zorlayıcı sebep: İşverenin kendi sevk ve idaresinden kaynaklanmayan, önceden kestirilemeyen, bunun sonucu olarak bertaraf edilmese imkân bulunmayan, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması veya faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması ile sonuçlanan dışsal etkilerden kaynaklanan dönemsel durumları ya da deprem, yangın, su baskını, heyelan, salgın hastalık, seferberlik gibi durumları ifade ediyor.

Kısa çalışma ödeneği nedir? Miktarı ne kadardır?

Kısa çalışma ödeneği, yönetmelikte belirtilen koşulların sağlanması halinde işçiye yapılan ödemeyi ifade ediyor. İşçinin kısa çalışma ödeneğinden yararlanabilmesi için;

a) İşverenin kısa çalışma talebinin uygun bulunması,

b) İşçinin kısa çalışmanın başladığı tarihte, 4447 sayılı Kanunun 50. maddesine göre çalışma süreleri ve işsizlik sigortası primi ödeme gün sayısı bakımından işsizlik ödeneğine hak kazanmış olması gerekiyor.

Günlük kısa çalışma ödeneğinin miktarı, 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş

Kanunu'nun 39. maddesine göre işçiler için uygulanan aylık asgari ücretin brüt tutarının yüzde 150'sini geçmek üzere, sigortalının son on iki aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama brüt kazancının yüzde 60'ıdır.

Kısa çalışma ödeneğinin süresi üç ayı aşmamak üzere kısa çalışma süresi kadar ödeniyor.

Kısa çalışma ödeneği, işyerinde uygulanan haftalık çalışma süresini tamamlayacak şekilde, çalışılmayan süreler için aylık olarak hesaplanıyor.

Kısa çalışmanın günlük, haftalık veya aylık çalışma süresi içerisinde yapılacağı zaman aralığı işyerinin gelenekleri ve işin niteliği dikkate alınarak işverence belirleniyor ve kısa çalışma ödeneği, uygunluk tespitinde belirtilen süreyi aşmamak kaydıyla fiilen gerçekleşen kısa çalışma süresi üzerinden veriliyor.

Zorlayıcı sebeplerle işyerinde kısa çalışma yapılması halinde, ödemeler 4857 sayılı Kanunun 24. maddesinin (III) numaralı bendinde ve 40. maddesinde öngörülen bir haftalık süreden sonra başlatılıyor.

Kısa çalışma yapan işçinin çalışılmayan hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günlerine ilişkin ücret ve kısa çalışma ödeneği miktarı, kısa çalışma yapılan süreyle orantılı olarak işveren ve Kurum tarafından ödeniyor.

Kısa çalışma ödeneğinden yararlanan işçi işsiz kalırsa ne olacak?

Kısa çalışma ödeneğinden yararlanan işçi, işsizlik sigortasından yararlanmak için 4447 sayılı K-kanunda öngörülen koşullar gerçekleşmeden işsiz kalırsa, kısa çalışma ödeneği aldığı süre düştükten sonra, daha önce hak ettiği işsizlik ödeneği süresini dolduruncaya kadar işsizlik ödeneğinden yararlanacak.

Kısa çalışma uygunluk tespiti nasıl yapılacaktır?

İşverenin kısa çalışma talebinin uygunluğuna ilişkin talepler İş Müfettişleri tarafından incelenecek. İşverenin kısa çalışma talebi, öncelikle İŞKUR birimi tarafından sebep ve şekil yönünden değerlendirilecek.



Genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile dışsal etkilerden kaynaklanan dönemsel durumlardan ileri gelen zorlayıcı sebeplerin varlığı, işçi ve işveren sendikaları konfederasyonlarının iddia etmesi ya da bu yönde kuvvetli emarenin bulunması halinde, İŞKUR Yönetim Kurulunca karara bağlanacak. Yönetim Kurulunca alınmış bir karar bulunmuyorsa işverenlerce yapılan başvurular Kurum birimi tarafından reddedilecek.

Uygunluk tespiti sonuçları kurum birimince işverene bildirilecek. İşveren durumu, işyerinde işçilerin görebileceği bir yerde ilan edecek ve varsa toplu iş sözleşmesine taraf işçi sendikasına bildirmek durumunda olacak. İlan yoluyla işçilere duyuru yapılmadığı durumlarda, kısa çalışmaya tabi işçilere yazılı bildirim yapılacaktır.

Uygunluk tespiti tamamlandıktan sonra,

kısa çalışma uygulanacak işçi listesinin değiştirilmesine ve/veya işyerinde uygulanan kısa çalışma süresinin artırılmasına yönelik işveren talepleri, yeni başvuru olarak değerlendirilecek.

Kısa çalışma başvurusu ve uygunluk tespitine ilişkin diğer işlemler Kurum ve/veya Bakanlık tarafından belirlenecek.

Kısa çalışma ödeneği hangi hallerde kesilecek?

Kısa çalışma ödeneği alanların işe girmesi, yaşlılık aylığı almaya başlaması, herhangi bir sebeple silâh altına alınması, herhangi bir kanundan doğan çalışma ödevi nedeniyle işinden ayrılması hallerinde veya geçici iş göremezlik ödeneğinin başlaması durumunda geçici iş göremezlik ödeneğine konu olan sağlık raporunun başladığı tarih itibarıyla kısa çalışma ödeneği kesilecek.



Yiğit Oğuz Duman
pyl@peryon.org.tr

Yeni liderliğe geçiş

Bir işin güncel ihtiyaçlarını anlamak, iyi bir lider olmak için asla değişmeyen ve eskimeyen bir koşul. Ajandaları gereksiz toplantılarda doldurmak yerine etki ve katkı değerlendirilmeli. Zamansız takvimlerden zamansız liderliğe geçiş şart. Yeni lider, neyi yapacağını bilmek kadar neleri yapmayacağını da bilmeli.

Dünyanın değişim hızı, sosyal dinamiklerdeki dönüşüm, iş hayatı ve ekonomiyi belirleyen faktörlerdeki inanılmaz değişimler bu platformlardaki iş liderliğini de, ekip liderliğini de, bireysel gelişim ihtiyaçlarını da derinden etkiliyor.

Liderin değişimi aslında yeni bir lider yaratmak kadar zorlayıcı; en az bu işe yeni dahil olan bir liderin tutunması ve sıra dışı başarılar üretmesi için yapması gerekenler kadar yoğun bir iş yükü getiriyor.

İşin güncel ihtiyaçlarını anlamak bunlardan bir tanesi. Hiçbir zaman değişmeyen, eskimeyen bir koşul bu. Düne yaptığınızdan, bugüne nasıl geldiğinizden bağımsız olarak bugün neye ihtiyacınız varı sürekli sorguluyor olmalısınız. İşin neye ihtiyacı olduğunu bilmek o iş için sizin sahip olmanız gereken bilgi ve beceri setini size söyleyecek zira. Yıllarca işe alım yapmış biri olarak şunu çok iyi biliyorum ki hiçbir işe alım o işi en iyi şekilde yapacak bilgi ve beceriye sahip birisini bulmadan sonuçlanmıyor. İşe giren kişinin bilgi ve becerisi o günkü ihtiyaç için en güçlü seviyede oluyor çoğunlukla. Ama nedense yine yıllarca işten çıkış süreçlerinin de içinde yer alan biri olarak rahatlıkla söyleyebilirim ki işten çıkışın da ana sebebi ya davranışlardaki uyumsuzluklar ya da bilgi ve becerilerdeki geri kalmışlıklar oluyor. Demek ki, güncel kalabilmek, ancak bilgi ve becerilerde sürekli yenilenme ile mümkün olabiliyor. Yoksa işe girerken sizi taşıyan yetkinlikler işten çıkış sebebiniz de olabiliyor.

“Unutmayı” da öğrenmeli

Bilgi ve becerinizi sürekli sorgulamanızın gereğesi çevrenizin sürekli de-

ğişmesi. Sıra dışı liderlerde görülen en güçlü özellik, neleri yapmaya devam edecekleri kadar, artık neleri yapmayacağını da net olarak tarif edebilmeleri. Bu, sadece kendileri için değil çevrelerinde onları takip edenler için de büyük bir açıklık. Günümüzün ekonomisinde kaynaklar kısıtlı. Zamanın ve paranın bu kadar kıymetli olduğu bir dönem olmamıştı belki de... Bu kadar kısıtlı bir zaman içinde sürekli öğrenmek ve üstüne koymak güzel ama bir o kadar da unutmayı, terk etmeyi de becerebilmek gerekiyor ki yetiştirebilesiniz. O nedenle sürekli öğrenme yanına sürekli unutmayı da eklemek şart.

Liderlerin günümüzde yaşadığı bir başka travma da takvimleri. Bir randevu planlamaya kalksalar birkaç hafta sonrasına ancak alan açabildikleri takvimleri onların değişim ve yenilenmeleri önündeki en büyük bariyer, belki de derin kuyuları. Bize itiraf etmeseler de akşamları şöyle takvimlerini bakıp değerlendirmeye yapsalar aslında birçok gereksiz aksiyon ya da toplantı ile nasıl da etkisiz bir gün geçirdiklerini görüyor çoğu. Etkiyi ve katkıyı; toplantı yapmak, görüşme yapmak ve tartışma yapmanın önüne koyarak günlerini planlamak yeni liderlerin önünü açacaktır. Onları çok daha erişilebilir ve etkin liderler yapacaktır. Zira çok meşgul olmak çok etkin olmayı getirmiyor.

Yenileşmek sadece kendini yenilemekle de olmuyor her zaman. Bazen bulunduğun ortamı, çevreyi, iş ilişkilerini değiştirmeyi de gerektiriyor. Elbette bu bir cesaret işi. Alistıklarınızdan uzaklaşmak, yeni zorlukların içine atlamak cesur insanların başarabileceği bir iş.

Yeni dönemde yeni şeyler öğrenmek ve değişmek için etrafınızın sizden hızlı koşmasını sağlamanız gerekiyor. Sizden daha “akıllıların” olduğu ortamları seçmeniz sürekli öğrenmeniz için güzel bir taktik olabilir. Çünkü bir ortamda en hızlı olmak her zaman yeterli olmayabiliyor.

Zamansız takvimlerden zamansız liderliğe geçiş şart. Zamansız Liderlikten kastım her zamanın insanı ile çalışabilecek esnek liderlik. Hepimiz en iyi anlaştığımız, büyük ihtimalle de çağdaşlarımız ile çalışmaya gayret göstermekten güncellenemiyoruz, değişemiyoruz. Takımlarındaki farklı işleri farklı tonlardan insanlarla güçlendiren, takımın renk kartelasını gerçek renklerle oluşturan liderlerin güncelliği de, etki alanı da, empatisi de sürekli yenileniyor. Rengarenk takımlar güçlü liderlerin en büyük gücü.

“İnsanı” ıskalamamalı

Son olarak dijitalleşme, yalınlaşma derken insansızlaşan iş hayatında büyük bir yanılsamanın da yaşandığı kanısındayım. İnsansızlaşan süreçler sonuçta yine de “insansız” olmaya-caklar ve “insan”ı ıskalayan liderler bu yolculukta geride kalacaklar. İnsana dokunan, samimi, içten ilişki kuran insanlar daha başarılı liderler olabilecekler.

Yeni dünya, yeni iş hayatı, yeni liderler... Anlamayı, odaklanmayı, takvim değil etki peşinde koşmayı, cesareti ve insana dokunmayı gerektiriyor. Yapabilene helal olsun.

2019 maaş zammı ortalaması belli oldu

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği ve KPMG Türkiye tarafından; perakende, profesyonel hizmetler, otomotiv, endüstriyel üretim, ilaç gibi 20'den fazla sektörden 100'ü aşkın şirketin katılımıyla gerçekleştirilen 2019 Ücret Araştırması; kurumların 2019 zam karnelerini belirledi.

Katılımcıların yüzde 39'unu çok uluslu şirketlerin oluşturduğu araştırmaya göre kurumların yüzde 95'i 2019'da bir kez zam yapmayı planlıyor. 2018'de yüzde 90 olarak gerçekleşen bu oran 2017'de yüzde 82 idi.

2019 yılı için şirketlerin bütçeledikleri ortalama ücret artışı ise yüzde 16,6. Bu rakam son iki yılla kıyaslandığında dikkate değer bir yükseklik ortaya koyuyor. 2019 için öngörülen enflasyon oranı da rakamlar üzerinde etkili oluyor.

Geriye dönük iki yılın oranlarına dikkat çekilen araştırmaya göre; 2017'de ortalama yüzde 9,6 ücret artışı bütçelenirken gerçekleşen oran ortalama yüzde 11,2 seviyesinde olmuş. 2018'de ise, bütçelenen ücret artış oranı yüzde 8-9 düzeyindeyken artış yüzde 10,8 olarak listelenmiş.

Unvan bazında ücret artış oranlarına bakıldığında ise tüm unvanlarda geçen seneye kıyasla dikkate değer bir artış görülüyor. Toplam ücretlendirme paketinin önemli bir başlığı olan ikramiye ve prim uygulamaları incelendiğinde, araştırmaya katılan şirketlerin yarısı mevcut sistemlerinde bir değişiklik yapmayacağını ifade ederken, katılımcıların yüzde 20,9'u böyle bir uygulamalarının olmadığını belirtiyor. İkramiye ve prim uygulamasında kesintiye gidecek kurum sayısının düşük olması da araştırmanın dikkat çeken diğer sonuçları arasında yer alıyor.

"Kur dalgalanmaları ücret artışlarını etkiliyor"

Kurumların 2019 için olumlu bir tutum sergilediğini anlatan PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz; "Araştırmaya katılan kurumların yüzde 95'i, 2019 için yılda bir kez ücret artışı yapacağını belirtti. Bu değerlendirmenin önceki yıllardan

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği tarafından yapılan ve KPMG Türkiye tarafından yorumlanan 2019 Ücret Araştırması'na göre kurumların yüzde 95'i 2019'da bir kez ücret artışı yapacak. Zam ortalaması ise yüzde 16.

farkı ise; ekonomik verilere bağlı olarak ücret artış frekanslarının ve oranlarının değişim gösterebileceği öngörüsü. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör, şirket yapısı ve ülke ekonomisindeki gelişmeler ile küresel ekonomideki dalgalanmalar da ücret artış politikalarını etkileyen faktörler arasında. Bazı şirketler yıllık toplam ücret artış oranını ikiye bölerek, bazıları ise ek enflasyon artışı yaparak 2019 enflasyon ile mücadele hareketlerini belirleyecek. Şirketler yıl ortasından sonra gerçekleşen ekonomik gelişmelerde dümeni hızlı çevirmekte imtina edip, ücretler konusunda daha temkinli bir yönetim yaklaşımı sergileyebilir. Çalışan bağlılığını öncelikleri arasına alan şirketlerin bütçeledikleri artışın altına inmeyeceğini tahmin ediyoruz. Ücret artış oranlarını 2019'da en çok etkileyecek unsurların enflasyon baskısı ile döviz kurlarındaki dalgalanmalar olacağı aşikâr. Bu nedenle gerçekleşecek ücret artışlarında herhangi bir değişiklik olup olmayacağını önümüzdeki yılın raporunda hep birlikte göreceğiz" dedi.

Zamlar yılın ilk çeyreğinde

Araştırmadan çıkan bir diğer veri de zam oranlarının zamanlaması. Araştırma sonuçları, tek frekans halinde gerçekleşecek zamların yılın ilk çeyreğinde maaşlara yansıtılacağını ortaya koyuyor. Kurumların yüzde 75'i zammını Ocak - Mart 2019 döneminde yapmayı planlıyor. Yüzde 15'i Nisan - Haziran, yüzde 7'si Temmuz - Eylül ve yüzde 3'ü de Ekim - Aralık arasında zam yapacak.

2017'de kurumların yüzde 79'unun ve 2018'de ise 72,6'sının zammı ilk çeyrekte yapmayı tercih ettiğini anlatan Öztınaz, "Önceki yıllardan farklı olarak bu yıl çalışan bağlılığını göz önünde bulunduran

şirketlerin bir enflasyon düzenlemesi yapması söz konusu olabilir" dedi.

Yüzde 16,6 tatmin edici değil

Açıklanan zam ortalaması tahmininin beklentilerinin altında olduğunu belirten ekonomist Mert Yıldız, 2019 Ücret Araştırmasını değerlendirdi: "İstihdama dahil olanların yaklaşık yüzde 45'inin asgari ücret aldığı ülkemizde önümüzdeki dönemde asgari ücretin ne olacağı halen merak konusu. Fakat 2018'de enflasyonun yüzde 25 seviyelerine yakın çıkacağı düşünülürse milyonlarca asgari ücretli çalışanın satın alım gücünün düşmemesi için asgari ücretin en az yüzde 25 hatta yüzde 30 seviyelerinde arttırılacağı beklenebilir. Bu durumda asgari ücret haricindeki maaşlar üzerinde de yukarı yönlü bir baskı oluşması doğaldır ve yüzde 16,6'lık bir zammın çalışanlar tarafından düşük bulunma ihtimali yüksektir.

Şirketler tarafından bakıldığında, yüzde 16,6'lık zam oranının, masrafları artıracığını, bu artışı karşılamak için ise satış fiyatlarının yükseleceğini söyleyebiliriz. Bu durum önümüzdeki sene enflasyonun yüksek kalacağını ve hatta orta vadede Türkiye'nin yüksek enflasyon - yüksek faiz döngüsüne takılacağını göstergesidir. Ek olarak, enflasyonun en büyük belirleyicisi enflasyon beklentileridir. Şirketler yüksek zam oranları belirler, hükümet asgari maaşa yüksek zamlar açıklarsa bu enflasyon beklentilerinin ve enflasyonun önümüzdeki sene yüksek kalacağını habercisidir.

Peki şirketler ne yapmalı? Bu dönemde zamlardan ziyade üretkenliğe odaklanmalı. Çalışanlara ne kadar zam verildiğinden ziyade 'Bu maaşlarla çalışanların daha üretken olmalarını nasıl sağlayabiliriz' diye sorgulamalı."



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

Hangi eğitim şart?

Çağın gereklerini yakalayan ve hatta geleceğin ekonomilerinin ihtiyaçlarını içeren bir eğitim sistemi nasıl olmalı? Bu sorunun belki de tek bir cevabı yok. Ancak şu bir gerçek ki "Eğitim 4.0" dönüşümü için çoklu yetenek ve farklılıkları besleyen yaklaşımlara ihtiyacımız var.

Bu yıl 26'ıncı kez düzenlenen PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi, içinde bulunulan ekonomik duruma inat kalabalık, canlı ve her zamanki gibi dopdoluydu. Kongrenin başarısı için başta PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz ve PERYÖN Genel Sekreteri Özlem Helvacı olmak üzere müthiş bir enerji, güler yüz ve coşkuyla çalışan PERYÖN ekibini ve kongre organizasyonunu, her yıl en ince ayrıntısına kadar planlayıp takibini yapan DEKON ekibini kutlamak gerek.

Aslında PERYÖN bu yıl sadece bu eşsiz buluşmayı tekrarlamış olmadı aynı zamanda bu tip ekonomik durgunluk dönemlerinde durmak, kapanmak, daralmak yerine cesaretle söylemek, hareket etmek ve paylaşmanın önemini göstermiş oldu. Tebrikler...

Üç yıl önce aramızdan ayrılan toplumcu şiirin çınarı Gülten Akın diyordu ya şiirinde hani: "Ah, kimselerin vakti yok, durup ince şeyleri anlamaya..." diye, işte tam da aslında şimdi; bugün, yarın ve gelecek için durup düşünmemiz ve anlamamız gereken bir "an".

Kongrede duayen gazeteci Sayın Abbas Güçlü moderatörlüğünde ben ve Sanal Uzman Kurucusu sayın Niyazi Bekiroğlu "Eğitim 4.0: Siyah Önlüklü Çocuklar Şimdi Robot Yapıyorlar" başlıklı oturumda yer aldık. Yer aldık almasına da konu eğitim olunca planlanan başlığın ötesini konuştuk. Önce salona döndü Abbas Bey, "Konu eğitim olunca önce siz konuşmalısınız" dedi. Herkes mevcut eğitim sisteminin sıkıntılarını, yapılması gerekenleri söyledi ya da sordu. Kendi çocuğunu örnek veren de oldu, hangi okula verelim diye soran da... Bir katılımcı "Ben anne değilim ama çocuklu arkadaşlarımdan kaygıları beni de üzüyor. Anne-baba mı olmak gerek eğitimi düşünmek için?" diye sordu. Bu soru çok doğrudu. Eğitimi düşünmek, tartışmak, fikir üretmek için "eğitim piyasasının müşterisi" olmamız gerekmiyor. Eğitim sistemi ülkedeki tüm politik, ekonomik ve toplumsal yapının temel belirleyicisi. Ülkeleri bağımlı kılmak için atom bombasına gerek yok. Kötü bir

eğitim sistemi de aynı tahribatı -hem de can yakmadan- yerine getiriyor!

"Nasıl bir eğitim?" sorusu ile başlamak gerekiyor. Çağın gereklerini yakalayan ve hatta geleceğin ekonomilerinin ihtiyaçlarını içeren bir eğitim sistemi nasıl olmalı? Buna cevabı verecek mevcut eğitim sisteminin bileşenlerinden çok bugünün ve geleceğin ekonomilerine yön verenler ve elbette bu eğitime muhatap olan kuşaklar olmalı.

Geleceği öğrenmek ve yön vermek

Geleceğin ekonomilerinde mevcut işlerin bütün biçim değiştireceğini, mevcut mesleklerin yerini adını hiç duymadığımız yenilerinin alacağını söylemek artık "kehanet" olmaktan çıkmış durumda. Yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti, eklemeli üretim, büyük veri, siber-fiziksel sistemler, bulut, kullanıcı ara yüzü, akıllı fabrikalar ve benzerleri yarını şekillendiren bugünün teknolojileri. Yakın gelecekte çok daha fazlasıyla karşılaşacağız. Peki, böylesi muazzam bir değişim ve dönüşüm sürecinde nasıl bir eğitim sistemine ihtiyacımız var?

Yaparak öğrenmek, dokunarak değiştirmek

Kenneth Arrow ilk kez "yaparak öğrenme" (learning by doing) kavramını dillendirdiğinde yıl 1961 idi. Aradan geçen onlarca yılda denenmiş yüzlerce eğitim modeli oldu ama hiç birisi Arrow'un ki kadar sahici değildi. Bilgi ile mülumat arasındaki kalın çizgi ancak deneyimleme ile aşılabiliyordu. Dün olduğu gibi bugün de mevcudu öğrenmek ve onu değiştirmek için pratik deneyimleme şart. Bugün Finlandiya Modeli olarak özendirdiğimiz eğitim modelinin çok daha ileri bir uygulaması öz tarihimizde saklı: Köy Enstitüleri.

Köy Enstitülerinde öğretmen adayları sadece eğitimi verecekleri alanın değil aynı zamanda

tarımsal üretime ve sanata dair bir alanda da yetkinlik kazanarak mezun oluyorlardı. Atandıkları köy veya belde okulunda da temel alanları yanında enstitüde öğrendikleri tarımsal üretim veya sanata ilişkin paylaşımda bulunuyor ve bölgedeki dönüşüme temel oluşturuyorlardı.

Tarihi tekerrüre sokarak değil ama ders olarak ilerlemek

Bugünün eğitim sisteminin temel sorunu muhakmeden uzak ve ezbere dayalı olması. Bunu aşmak için yeni yollar bulmak zorundayız.

Mevlana'nın sözündeki gibi: "Dünle beraber gitti cancağızım. Ne kadar söz varsa düne ait. Şimdi yeni şeyler söylemek lazım". Ama yeni şeyleri yani yeni dünyaya ait yeni şeyleri nasıl söyleyeceğiz? Bunun çerçevesini gelecek tahayyüllerimiz çiziyor.

Geleceğin ekonomileri denince ilk akla gelen Sanayi 4.0 bugünün eğitim ihtiyacının da ana hattını belirliyor: Eğitim 4.0...

Eğitim 4.0 için dört alanda yetkinlik

Eğitim 4.0 neleri kapsamalı? Günümüzde okulların neredeyse tamamında; robotik laboratuvarları, arduino stüdyoları, kodlama ve algoritma dersleri gibi olanaklar sunuluyor. Ancak bunları alt alta yazdığımızda da her zaman anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıyor. Anlamlı bütünü oluşturabilmek için makine teçhizat donanımı (hardware), yazılım (software), ilişkisellik (netware) ve beyin gücünde (wetware) eşanlı gelişim şart.

Eğitimde Eğitim 4.0 dönüşümü için çoklu yetenek ve farklılıkları besleyen yaklaşımlara ihtiyacımız var.

Bir öneri: Eğitim 4.0 konusundaki güncel haber ve uygulamaları eğitim4.com adresinden takip edebilirsiniz...



Alper Tokalp

Prometeon Tyre Group Global
Yetenek ve Gelişim Direktörü

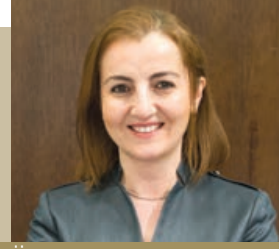
Daha önce Prometeon Türkiye'nin İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev alan Alper Tokalp, mevcut görevine ek olarak Grubun Avrupa, Amerika, Ortadoğu ve Afrika bölgelerindeki organizasyonunda tüm eğitim faaliyetleri, yetenek yönetimi ve liderlik gelişiminden sorumlu olacak. Tokalp, Sabancı Üniversitesi'nde MBA derecesine sahip.



Cem Öztürk

Sanofi Türkiye Başkanı ve Yerleşik
Reçeteli İlaçlar (Rx) Genel Müdürü

Cem Öztürk 2015'te, Sanofi bünyesinde, Bangkok Yerleşik Reçeteli İlaçlar (Rx) Genel Müdürü, Tayland ve Myanmar Ülke Başkanı olarak atanmıştı. Aralık 2016'da Tayland, Malezya, Singapur, Myanmar ve Brunei'nin de dahil olduğu TMS Çoklu Ülke Organizasyonu'nu (MCO) kurdu.



Özlem Kaynak

GSK Tüketici Sağlığı
Türkiye Genel Müdürü

Son üç yıldır bir Perrigo şirketi olan Omega Pharma Türkiye Genel Müdürü olarak çalışan Özlem Kaynak, yeni görevinde GSK Tüketici Sağlığı Orta Doğu ve Afrika bölgesi yönetim kurulu üyesi olarak da çalışmalarını sürdürecektir. Kaynak, ekonomi alanında lisans ve yüksek lisans derecelerine sahip.



Berna Yener Aksu

P&G Türkiye ve Kafkasya
İnsan Kaynakları Direktörü

Berna Aksu, Türkiye P&G Merkez ofisi ve Gebze Fabrikası da dahil olmak üzere İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ve İsviçre'de farklı görevlerde bulundu. Bir önceki görevinde Cenevre'de P&G Global Saç Bakım kategorisinde görev alıyordu. Aksu, Boğaziçi Üniversitesi, Harvard Extension School ve Adler School of Professional Coaching'te eğitim aldı.



Yılmaz Mesut

İbrahim Etim – Menarini Fabrika
Direktörü

Yılmaz Mesut'un ilaç sektöründe; üretim, kalite, teknik ve yatırım projeleri gibi farklı alanlarda 20 yılı aşkın deneyimi bulunuyor. Mesut, İstanbul Üniversitesi Kimya Bölümünden sonra uzmanlığını İstanbul Üniversitesi'nde İnorganik Kimya alanında yaptı ve ayrıca MBA derecesini Sabancı Üniversitesi'nde gerçekleştirdi.



Hakan Ölekli

KPMG İş Geliştirme ve
Pazarlamadan Sorumlu Şirket Ortağı

KPMG Türkiye Şirket Ortağı Hakan Ölekli, daha önce KPMG Endüstriyel Üretim Sektör Lideri olarak görev yapıyordu. Endüstriyel üretim, otomotiv, tüketici ürünleri ve perakende, sağlık, finans alanlarında 18 yıllık deneyime sahip Ölekli, İstanbul Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümünden mezun.



Niyazi Çömez

Deloitte
Türkiye Vergi Hizmetleri Lideri

1999'dan bu yana Deloitte Türkiye'de çalışan ve şirket ortağı olan Niyazi Çömez daha önce OECD bünyesindeki "Zararlı Vergi Rekabetinin Önlenmesi" ve "Transfer Fiyatlandırması" konularında oluşturulan çalışma gruplarında Türkiye'yi temsil etti. Çömez, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde İktisat lisansı, Leicester Üniversitesi İşletme yüksek lisansı ve Harvard Üniversitesi Uluslararası Vergi Sertifikası bulunuyor.



Elvan Sevi

ALD Automotive Güneydoğu Avrupa
Bölge Finans Direktörü (CFO)

Finans Direktörlüğünde 20 yılı aşkın deneyimi bulunan Elvan Sevi, yeni görevinde Romanya, Yunanistan, Bulgaristan ve Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu Avrupa HUB bölgesindeki dört ülkenin finansal faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu olacak. Kariyerine KPMG'de başlayan Sevi, Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun.



Ömer Aras

RTB House, Orta ve Doğu Avrupa
İş Geliştirme Direktörü

Türkiye ülke müdürü olarak RTB House'a 2013'te katılan Ömer Aras, önceki görevinde iş geliştirme, yönetim ve tüm operasyonlardan sorumluydu. İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümünden mezun olan Aras yüksek lisansını aynı alanda Politecnico di Milano'da tamamladı.



İskender Ulusay

Aktaş Holding
İcra Kurulu Başkanı

Son sekiz yıl içinde, HEMA TRW Fabrika Müdürü, Genel Müdür Yardımcısı ve HEMA Endüstri Satış Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı gibi görevler üstlenen İskender Ulusay, Aktaş Holding şirketlerinin tüm ticari ve finansal faaliyetlerinin yönetiminden sorumluydu. Ulusay, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü ve Gazi Üniversitesi Makine Teknikerliği bölümlerinden mezun.



Sinan Erdem Özer

Odeabank Teknoloji ve Operasyonlardan
Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Bankacılık sektöründe 20 yılı aşkın deneyime sahip Sinan Erdem Özer, 2010'dan bu yana, Yapı Kredi Bankası'nın Altyapı ve İşletim Grup Direktörlüğü görevini yürütüyordu. Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun olan Özer, 1998-1999 arasında Koç Üniversitesi'nde MBA programını tamamladı.



Yağmur Yüksel

CC Media
Genel Müdürü

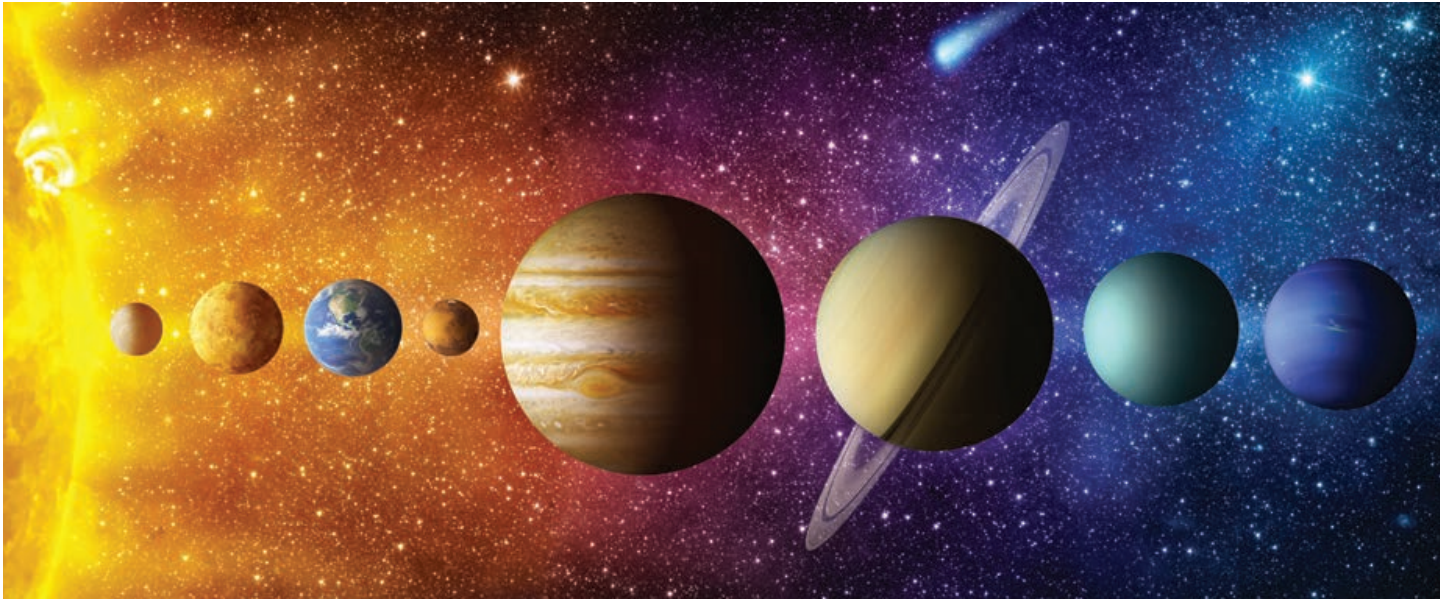
Profesyonel kariyerine Medyapım'da başlayan Yağmur Yüksel, Kanal D, Onedio şirketlerinde prodüktör olarak kariyerini sürdürdü. Doğan TV Holding bünyesindeki Net D markasında üst düzey yönetici olarak çalıştı. Yüksel, Beykent Üniversitesi'nden mezun.



Dincer Güner
dincerguner@gmail.com

Tutulmalar ekonomik kaderimizi belirleyecek

Ekonomik olarak zorlu bir seneyi geride bırakarak umutlarımızın güçlü olduğu yeni seneye doğru hızla yaklaşıyoruz. Yaşanacak tutulmalar her yıl olduğu gibi bu yıl da büyük resmin bize neler gösterdiğini çok net şekilde ortaya koyacak. 2019, ekonomik mücadelelerle dolu zorlu bir yıl olacağı benziyor. Daha ihtiyatlı ve tutumlu olmak gerekebilir.



Tutulmalar çok değerli ve önemli gökyüzü olaylarıdır, çünkü karma ve kaderle ilgilidir. Kaçınılmaz olan ile bizleri yüzleştirir, aksiyon almamızı sağlar, hayatımıza bir dinamik ve hareket katar ama en önemlisi kaderseldir ve bir şeyleri görmemizi, öğrenmemizi ve deneyimlememize yardımcı olur. 2019'da da aynı şekilde birbirinden güçlü dört tutulma ile karşı karşıya olacağız. İki yılda bir tutulmaların gerçekleştiği akşar yani burçlar değişir. Son iki yıldır tutulmalar Aslan – Kova burçları arasında meydana geliyordu. Genel olarak yönetim, halk, özgürlük, sevgi, lüks harcamalar, teknolojik gelişmeler, uzayla ilgili gelişmeler, ego, sanat, yaratıcılık gibi temalarla hem toplumsal hem de bireysel hayatlarımızda türlü etkiler meydana

2019 Güneş ve Ay tutulması tarihleri

6 Ocak: Oğlak burcunda Güneş tutulması

21 Ocak: Aslan burcunda Ay tutulması

2 Temmuz: Yengeç burcunda Güneş tutulması

16 Temmuz: Oğlak burcunda Ay tutulması

26 Aralık: Oğlak burcunda Güneş tutulması

getirdi. Artık tutulmalar aks yani burç değiştirerek Yengeç - Oğlak burçları arasında meydana gelmeye başlayacak. Bu burçların sembolize ettiği iş hayatı, statü, aile yaşamı, doğurganlık, annelik, patron olmak, ekonomi, duygular, kontrol, kurallar, resmi makamlar, kumandanlar, finans, borsa, gayrimenkul, toprak, aidiyet duygusu gibi temalar hayatımızda ön plana çıkmaya başlayacak. Biz bu etkileri önce dünya, içinde yaşadığımız toplum ve bireysel yaşamlarımız üzerinde hissetmeye başlayacağız. Tutulmalar gerçekleştiği tarih itibarı ile +/- 15 gün içinde etkilerini ortaya çıkarır ancak bu etkiler minik adımlarla altı aya kadar uzanır. Her değişimin aslında bir süreç olduğunu unutmamak gerek.

İlk olarak 6 Ocak 2019'da meydana gelecek Güneş tutulması çok önemli. Zira bu tutulmanın başrolünde hem Satürn hem de Plüton yer alacak. Bu iki gezegeni anladığımız takdirde aslında hem yılın hem de tutulmanın nasıl etkileri olacağını anlamak mümkün olacaktır. Satürn Astrolojide; sorumluluk ve disiplin getiren, zorlayan, kısıtlayan, konfordan uzaklaştıran bir prensibe sahiptir. Plüton ise yok oluş, büyük krizler, değişim-dönüşüm, küllerinden yeniden doğma, güç kazanma, manipülasyon, karanlık temalar, büyük giz ve sırlar demektir.

Satürn ve Pluton ile yola çıkarak ne gibi temaların hayatımıza etki edeceğini bulalım.

- Güç elde edebilmek için belli disiplin ve kuralları uygulamak gerek
- Değişim – dönüşüm kaçınılmaz ve tüm konfor alanlarımızdan uzaklaşacağız
- Şartlar zorlanıyor ve belli alanlarda kısıtlanacağımız durumlar söz konusu. Bunları büyük krizler deneyimleyerek yaşayacağız
- Gereken sorumlulukları aldığımız takdirde adeta küllerimizden yeniden doğacağız
- Büyük güçlerle büyük mücadeleler içinde olacağız

Bu temaları hangi alanlarda nasıl yaşayacağımızın cevabını ise bize burçlar verecektir. Tutulma Oğlak burcunda olacağından dolayı bu burcun şu anahtar kelimeleri önem kazanacak: İş hayatı, ekonomik düzen, statü, resmi işler-daireler ve mevkiiler, komutanlar, finans, borsa vb.

Neler yaşayacağız?

- İş hayatında ve ekonomik düzende büyük değişim dönüşüm
- Ekonomik krizler ve yeniden küllerinden doğma
- Ekonomik savaşlar ve mücadeleler
- İş hayatında kısıtlanma – zorluklar – disiplin ve sorumlulukların artması
- Ekonomik parametrelerin değişmeye başlaması

Burçlar neler söylüyor?



Koç/Terazi: Tamamen iş hayatı ve aile hayatı arasında bu büyük değişimleri yaşamaya başlayacaklar ve bu alanda yeni düzenlere geçiş yapacaklar.



Boğa/Akrep: Daha çok yaşam hedefleri, kim oldukları, eğitim, yurt dışı bağlantılı işler, ticari ilişkiler, yeni iş kurma, iş konusunda beklenmedik kararlarla yön değiştirmek pek olası.



İkizler/Yay: Tamamen ekonomik programlarını yeniden düzenlemeleri gerekecek, para kazanma ve harcama alışkanlıkları değişmeye başlayacak.



Yengeç/Oğlak: İlişkiler – kurdukları ortaklıklar alanında yeniliklere açık olmalı, bu alanda değişim ve dönüşümler söz konusu. Bazılarının ortaklık yapıları değişirken bazıları yeni ortak işlere girebilirler, bir kısmında da evlilik söz konusu.



Aslan/Kova: Yeni senede fiziksel – ruhsal sağlık meselesi ön planda olacak. Bu alanda konfor alanlarından çıkıp bedenlerine ve ruhlarına iyi bakmayı öğrenecekler. İşleri büyümek çok olası.



Başak/Balık: Riskli yatırımlara yönelip, borsa – döviz piyasasını daha yakından takip edecekleri bir sene. Krizleri rahatlıkla fırsata çevirebilecekler, onlar için şanslı bir yıl. Ekstradan bazıları çocuk sahibi olurken bazıları da hayatlarının aşkı ile karşılaşabilirler.



- Paranın el ve güç değiştirmesi
- Gayrimenkul sektörü ile ilgili yeni düzen ve yapılanma içine girilmesi
- Ekonomik tedbirlerin arttırılması
- Tasarrufa yönelme
- Güçlü ve gizli iş bağlantıları
- Finansal manipülasyonlar

Özetlemek gerekirse, 2019, ekonomik olarak oldukça zorlu ve krizlerle mücadelelerle dolu bir yıl olacak. Çünkü gerçekleşecek her tutulma ya Satürn ya Plüton ile kontakt halinde olacak. Bu yüzden senenin geneli içerisinde kişisel ekonomimizde daha ihtiyatlı ve belki de tasarruflu hareket etmek stratejik olmak önem kazanacaktır.



Dinç Güner: @dincerguner

Pozitif Yönetim

İdil Türkmenoğlu
Elma Yayınevi



Keyif alarak çalışmak mümkün mü? “Zamanım yok”, “Yapamam”, “Bizde olmaz”, “İzin vermezler”, “Bütçe çıkmaz” gibi cümleler dökülüyor mu ağızınızdan? İşte bu düşünsel engellerle baş ederken pozitif yönetim yaklaşımı yol arkadaşınız olacak, yepyeni fikirlerle aklınızı çelip size özgü eğlenceli çalışma yöntemleri bulmanızı sağlayacak. İnsan kaynakları yöneticisi, eğitmen, yazar İdil Türkmenoğlu’nun oldukça ilgi gören çalışması Pozitif Yönetim, renkli yeni baskısıyla tüm kitapçılarda.

Yaratıcı Yazarlık Defteri

Mürsel Çavuş
Yitikülke Yayınları



Yazmak disiplin işidir, ancak çok çalışarak iyi bir yazar olabilirsiniz. Yaratıcı Yazarlık Defteri, içerisindeki sorularla sizi her geçen gün daha iyi bir yazara dönüştürmek için tasarlandı. Bu defter hayal gücünüzü ve yazma becerilerinizi geliştirirken, gizli yönlendirmeleriyle içinizdeki sonsuz potansiyeli ortaya çıkarıyor. Neyi yazmaya daha yetenekli olduğunuzu anlayacak, kendinizi, olayları ve anlatmak istediklerinizi nasıl anlatacağınızı kavrarken aynı zamanda çok eğleneceksiniz.

İşim Gücüm Budur Benim

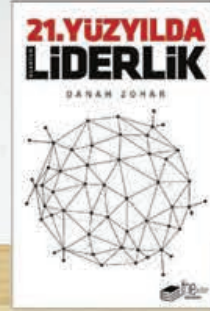
Bülent Eczacıbaşı
Yapı Kredi Yayınları



İş insanı ne iş yapar? Değişen dünyada yeni sorumlulukları nelerdir? Karşı karşıya olduğumuz küresel, yerel sorunların çözümüne iş insanları nasıl katkıda bulunabilir? Bülent Eczacıbaşı bu kitapta, yönetim, ekonomi, sürdürülebilirlik, toplum ve kültür-sanat alanlarına odaklanarak bu ve benzeri pek çok ufuk açıcı soruyu gündeme taşıyor.

21. Yüzyılda Liderlik

Danah Zohar
The Kitap



Fizikçi, felsefeci ve yazar Danah Zohar çağımızın en inovatif yönetim düşünürlerinden biri. Kitaplarında kuantum fiziğinden esinlenerek çok farklı tezler sunan Zohar, bu kitabında “Kuantum Liderlik” adını verdiği çok güçlü bir işletmecilik ve liderlik düşünce modelini ortaya koyuyor. Zohar, liderlere; çalışanlarının, işletmelerinin ve hizmet ettiği müşterilerinin potansiyellerinden tam anlamıyla yararlanmaları için ilham veriyor.

Duvar

Deniz Ülke Arıboğan
İnkılap Yayınevi



Deniz Ülke Arıboğan, küreselleşmeye, göçe, siber dünyaya, Çin’in ekonomik yayılmacılığına, Rus askeri yayılmasına ve demokrasiye karşı inşa edilen duvarları, “duvarlı dünya” perspektifiyle ele alıyor. Arıboğan, otoriter/totaliter sistemlerin yükselişe geçtiği yeni bir dönemin başladığını; güçlü, seçilmiş kral liderlerin öncülüğünde siyasetin yeniden şekilleneceğini belirtiyor.

Etik Liderlik

Deniz Palalar Alkan
Derin Yayınları



Günümüz iş dünyasında kâr odaklı zihniyetin görülmemiş bir hızla terk edildiği, yerine insan odaklı, etik değer ve ilkeler bazında bir yönetsel yaklaşımın ele alındığı gözlemleniyor. Etik değerler temelinde inşa edilen lider davranışları toplumsal, örgütsel ve iş gören bazında sonuçlar doğuruyor. Etik lider davranışları örgütün sürdürülebilirliğine önemli katkıda bulunurken; iş görenin birçok olumlu sosyal davranışlar sergilemesine neden oluyor.



Hamdi Ulukaya
Chobani Kurucusu

"Hedefe varmak için önce yola çıkmak gerek."



Mark Cuban
Dallas Mavericks'in Sahibi, İş Adamı

"İşini yap; işini fazlasıyla yap. Fazlasıyla düşün. Beklentileri fazlasıyla sat. Unutma, kısa yol diye bir şey yoktur."



Bülent Eczacıbaşı
Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı

"Hiçbir şey yapmayanın cezası, hata yapanıkinden daha büyük olmalı."



Sakıp Sabancı
İş Adamı

"İnsan ölürken yaptıklarına değil yapamadıklarına pişman olurmuş. Yaşamadan ölmeyin!"



Hüsnü Özyeğin
Fiba Holding Yönetim Kurulu Başkanı

"Yapmak istediğim şeyler için kendimi zorladım, zamanımı iyi paylaştırdım ve sınırları zorladım."



Warren Buffet
Berkshire Hathaway CEO'su

"Bir itibarı inşa etmek 20 yılınızı, mahvetmek ise 5 dakikanızı alır. Bunu aklınızda tutarsanız daha farklı hareket edersiniz."



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

PERYÖN
İnsan Yönetimi Kongresi

26
Yaşında!

*PERYÖN 26. İnsan Yönetimi
Kongresi'nde, bugün, yarın ve gelecek
yolculuğumuzda, bize yol arkadaşı olarak
ilham veren, destek veren, umut veren
tüm katılımcılarımıza,
moderatör ve konuşmacılarımıza,
sponsorlarımıza ve stant firmalarımıza,
emeği geçen herkese teşekkür ederiz.*

*Hazırsanız, 27. Kongre
çalışmalarına biz başladık bile :)
Hep sizlerle birlikte
olmak dileğiyle...*

PERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

Ana Sponsor



Resmi Sponsor



Teknoloji Sponsoru



Oturum Sponsoru



Gelecek Sponsoru



Destek Sponsoru



Görsel Medya Sponsoru



Medya Sponsoru



Mobil Uygulama Sponsoru



Sağlık Sponsoru



Araştırma Sponsoru



İkram Sponsoru

