

İnsan mı yapay zekâ mı? İK'nın geleceğini kim belirleyecek?



AYŞEGÜL İLDENİZ:

“Yapay zekâyı öğrenmek değil, anlamak gerekiyor”



DİNÇER GÜLEYİN

İnsan kaynaklarının geleceği:
İş yerinde insana kim sahip çıkacak?



EMİNE SABANCI KAMIŞLI:

“Esas Sosyal ile 10 yıldır kurumlarla
el ele sosyal yatırım yapıyoruz”

Depresyon ve anksiyete, her yıl dünya genelinde 12 milyar iş gününün kaybına neden oluyor.*

*Uluslararası Çalışma Örgütü

Çalışan sağlığı için bizimle iletişime geçin!



App Store'dan
İndirin

İNDİRİN
Google Play

evital.com.tr

+90 (850) 205 08 85



evital

*Evital uygulaması bir uzaktan sağlık bilgi sistemidir.

3 PERYÖN'DEN

PERYÖN'de bayrak değişimi:
Yeni başkan
Dr. Eylem Derya Özgür
oldu



7 YÖNETİMİN LİDERLERİ

"Yapay zekâyı öğrenmek değil, anlamak gerekiyor"

Ayşegül İldeniz



10 DOSYA

İnsan mı yapay zekâ mı?
İK'nın geleceğini kim belirleyecek?



32 SÖYLEŞİ

Emine Sabancı Kamışlı
ESAS Yönetim Kurulu Başkan Vekili



54

Müge Yalçın
My Executive Kurucu Ortağı



"Esas Sosyal ile 10 yıldır kurumlarla el ele sosyal yatırım yapıyoruz"

"Kağıt üstünde değil, gerçek yönetim kurulları şirketleri ileriye taşır"

44 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

Mavi, Connect Assist ile bilgiye erişimi kolaylaştırıp saha performansını artırdı

mavi

QNB Türkiye, FIP ile çalışanlarına yeni beceriler kazandırıyor

QNB

Yavuzçehre Tekstil, DIGICEHRE platformuyla geleceğin iş yaşamını kurguluyor

YAVUZÇEHRE

YAZARLAR

- 28** Dinçer Güleyin
Pusula
- 36** Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku
- 40** Cenk Çavuşoğlu
Küresel Perspektif: İş Sağlığı ve Güvenliğinde İnovasyon
- 42** İdil Türkmenoğlu
İnsan & Kültür

- 52** Necdet Kenar
Uzman Yorumu
- 56** Ahmet İstif
Dijital Çağda İş Hukuku
- 58** Öznur Gökçe
Ayşim Kalkan Özkaya
Etik
- 62** Cem Sezgin
Stratejik İK

BÖLÜMLER

- 5** PERYÖN'DEN
- PERYÖN'den üyelerine ÇYDD bursiyerleri için staj çağırısı
- PERYÖN üyeleri, Microsoft Türkiye'de bulundu
- PERYÖN Genel Sekreteri Birbilen, HR Summit 2025'e katıldı
- "Odağında İnsan Var" podcast serisi üç yeni ismi ağırladı
- PERYÖN ve TEV, Kariyer Gelişim Programı'nı başlattı
- 31** ÜYELERDEN
Nebahat Kesgin
Logo Grup İnsan ve Organizasyonel Dönüşüm Direktörü
"İK'nın her segmentinde yapay zekâyı kullanıyoruz"
Öznur Metiner
Garanti BBVA Yetenek ve Kültür, Strateji, Projeler ve Veri Analitiği Direktörü
"1000 çalışanımız, Garanti BBVA'ya özel GPT lisanslarıyla çalışıyor"

- 50** ARAŞTIRMA
Geleceğin iş gücünü şekillendiren temel dinamikler: Teknoloji, eşitlik ve sürekli öğrenme
- 60** ARAŞTIRMA
- 2030'a kadar çalışanların sahip olduğu becerilerin yüzde 50'si değişecek
- 65** ŞUBELERDEN
- PERYÖN Ege Şubesi 16. Olağan Genel Kurulu gerçekleştirildi
- Ceren Ertem Çimen, PERYÖN İç Anadolu Şube Başkanlığına yeniden seçildi
- PERYÖN Güney Marmara Şubesi, Neslihan Özer'in başkanlığında yola devam ediyor
- 68** KİTAP
Yasemin Kaya - "Bookinton Editörü
- 69** KİTAPLIK
Bookinton desteğiyle
- 70** ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 3 Aylık

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

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Dinçer Güleyin
Prof. Dr. Erdem Özdemir
Necdet Kenar
İdil Türkmenoğlu
Cem Sezgin
Yasemin Kaya

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

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

PY (Popüler Yönetim) Dergisi, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) adına Mineral Medya Organizasyon Danışmanlık İletişim Sanayi ve Dış Ticaret Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır.
PY'de yayınlanan yazı, fotoğraf ve konuların tüm hakları ve PY logosu PERYÖN'e aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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



Dr. Eylem Derya ÖZGÜR

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Geleceği şekillendiren dönüşüm

Değerli PY Dergi okurları,

PERYÖN'ün 28. döneminden merhaba!

28. dönemin ilk sayısında, sizlere ilk kez bu köşeden seslenmenin heyecanını yaşıyorum.

28. Dönem Yönetim Kurulu olarak, PERYÖN'ü sadece insan kaynakları profesyonellerinin değil, insan odaklı bir çalışma anlayışına inanan çalışma yaşamının tüm paydaşlarının bulunduğu daha kapsayıcı bir yapıya dönüştürme hedefiyle yola çıktık.

Vizyonumuzun en önemli unsurlarından biri, kurumların ve yeteneklerin uyumlanma sürecine liderlik eden insan kaynakları profesyonellerinin, yarının ihtiyaçlarına hazır olmasını sağlamak. Bu amaçla yürüteceğimiz çalışmalardan yalnızca biri, bir önceki dönemde Sabancı Üniversitesi EDU iş birliğiyle başlattığımız “Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı”nın ardından, bu dönem başlatacağımız yapay zekâ odaklı sertifika programı olacak. Bu program ile İK profesyonellerinin çalışma yaşamının dönüşümünde dijital devrimin dönüştürücü aktörlerinden biri olmasını amaçlıyoruz.

Merkezde insan var

Çalışma hayatımızın belki de gelmiş geçmiş en hızlı ve en çok boyutlu dönüşüm dönemlerinden birindeyiz. Dijitalleşme yalnızca iş yapış biçimlerimizi değiştirmiyor; kurumların kültürünü, liderlik anlayışını, çalışan beklentilerini ve en önemlisi de insan kaynakları profesyonellerinin, kurumların sürdürülebilirliğini sağlayacak stratejik yönetim masasındaki konumunu yeniden tanımlıyor. Bu dönüşümün merkezinde yer alan en kritik gelişmelerden biri ise kuşkusuz yapay zekânın yükselişi.

Bugün artık yapay zekâ, sadece teknolojik bir gelişme değil, bir paradigma değişimi olarak karşımızda duruyor. İK profesyonelleri için bu dönüşüm; hem büyük bir fırsat hem de insan odağını koruyarak hassasiyetle ele alınması gereken bir sorumluluk anlamına geliyor. Yapay zekâ, bizlere kapsayıcı işe alım süreçleri, çalışan bağlılığını artıran sistemler, bireyselleştirilmiş çalışan deneyimi ve gelişimi haritaları ve analitik temelli liderlik gelişimi fırsatları gibi birçok alanda yeni yollar açıyor.

Hiç kuşku yok ki teknoloji temelli bu dönüşümün merkezine ise “insan”ı koymak gerekiyor ve bu kritik görevin sorumluluğu insan kaynakları profesyonellerinin omuzlarında duruyor. Çünkü teknolojiyi üreten de kullanan da insan.

En büyük kaygı yetenek pazarındaki daralma

Odağımız insan olmalı diyen yalnızca biz İK profesyonelleri değiliz, CEO'lar da bu dönüşüm döneminde yeteneğin öneminin oldukça farkında:

PwC'nin 2024 Küresel CEO Araştırması'na göre, liderlerin en büyük kaygısı yetenek pazarındaki daralma ve nitelikli yeteneğe ulaşma konusundaki zorluklar. Türkiye'deki CEO'ların yüzde 30'u bu durumu ciddi bir tehdit olarak görüyor - bu oran, küresel ortalamanın üzerinde.

Öte yandan, KPMG'nin Küresel CEO Öngörülerini Araştırması ise teknoloji ve istihdam dengesine dikkat çekiyor. CEO'ların yüzde 76'sı, yapay zekânın önümüzdeki üç yılda istihdamı azaltmayacağı görüşünde, yüzde 64'ü de yapay zekâyı en önemli yatırım önceliği olarak belirtiyor. Ancak aynı araştırma, CEO'ların sadece yüzde 38'inin çalışanlarının yapay zekânın sunduğu fırsatları tam anlamıyla değerlendirebilecek yetkinlikte olduğunu düşündüğünü ortaya koyuyor.

Bu tablo bize açıkça şunu gösteriyor: Gelecekte başarılı olmak, teknolojiye sadece uyum sağlamakla değil, teknolojiyi yönetecek ve geliştirecek yetkinlik altyapısını, düşünme sistematığını, organizasyon tasarımı bugünden kurmakla mümkün olacak. Dolayısıyla İK profesyonellerine çok önemli bir görev düşüyor.

İyi okumalar

İşte tüm bu nedenlerle PY Dergi'de bu sayımızın dosya konusunda yapay zekânın İK alanında yarattığı dönüşümü ele almak istedik.

Bu dönüşümün etkilerini çok boyutlu şekilde incelediğimiz dosyamız kapsamında; konuya akademik perspektiften uygulayıcı deneyimlerine, girişimcilik örneklerinden etik ve hukuk çerçevesine kadar uzanan kolektif bir bakış açısı sunmayı amaçladık.

Önümüzdeki süreçte, PERYÖN çatısı altında bu dönüşümü birlikte konuşmaya, birlikte üretmeye ve çalışma hayatının hem bugününe hem de yarına yön vermeye devam etmek üzere, hepinize iyi okumalar diliyorum.

PERYÖN'DE BAYRAK DEĞİŞİMİ: Yeni başkan **Dr. Eylem Derya Özgür** oldu

PERYÖN'ün (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) 28. Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda bayrak değişimi yaşandı. Ebru Taşcı Firuzbay'ın iki yıl boyunca yönetim kurulu başkanı olarak görev aldığı PERYÖN'de bayrağı devralan isim yönetim kurulu üyelerinden Dr. Eylem Derya Özgür oldu.

“Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etme” temel amacıyla 54 yıldır faaliyet yürüten, Türkiye'nin en köklü iş derneklerinden PERYÖN'ün (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) 28. Olağan Genel Kurul Toplantısı, İstanbul'da gerçekleştirildi. Genel Kurul Toplantısı'nda yapılan seçim sonucunda PERYÖN'ün 2025-2027 Dönemi Yönetim Kurulu Başkanlığı'na Dr. Eylem Derya Özgür seçildi.

Bir önceki dönemde yönetim kurulu üyeliği görevini yürüten Dr. Eylem Derya Özgür'ün liderliğindeki 28. Dönem Yönetim Kurulu'nda Başkan Yardımcılığı görevini Betül Çorbacioğlu ve Cenk Akıncılar yürütecek.

Yeni dönemde PERYÖN Yönetim Kurulu'nda yer alacak diğer isimler ise Ayşegül Gürkale, Duygu Erzurumlu Cengiz, Ela Kulunyar, Ersin Başyıldız, Aylin Yazgan İyicik, Banu

Saraçlar, Selin Bakaçhan, Şengül Arslan, Şennur Kuru, Ülfet Banu Baykent Uysal ve Önder Korkmaz oldu.

Özgür: “Çalışma hayatındaki dönüşümün öncüsü olacağız”

PERYÖN'ün yeni başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda yaptığı konuşmada şunları vurguladı: “Önümüzdeki dönemde, PERYÖN'ü insan kaynakları profesyonellerinin ev sahipliğinde, insan odaklı yönetimi önceliğine alan iş hayatının tüm paydaşları için buluşma noktası haline getirmeyi hedefliyoruz. Bu kapsamda, çalışma hayatının liderlerini İK liderleri ile bir araya getiren platformları artıracacağız. Çalışma yaşamı deneyimini iyileştirmek için farklı kuşakların ihtiyaçlarını dikkate alan projeler geliştireceğiz. Yetenekli genç profesyonellerin, insan kaynakları yönetimini heyecan veren bir meslek olarak tanıyıp benimsemesi bu alanda çalışması için davetkar olacağız.”

“Yapay zekâ, dijitalleşme; eşitlik, hakkaniyet, kapsayıcılık konularında İK profesyonellerinin yetkinliklerini artıracak gelişim programları düzenleyeceğiz” diyen Özgür, sözlerini şöyle sürdürdü: “Bilgi üreten, araştıran, soran, sorgulayan; mesleki gelişim ve dayanışmayı artıran, çözüm önerileri geliştirerek kamuoyunda bilinç oluşturan bir yapı olacağız. İşi ve insanı birlikte geliştiren, büyüten bir odakla ilerleyeceğiz.”







Dr. Eylem Derya Özgür

İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olan Dr. Eylem Derya Özgür, yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi'nde insan kaynakları alanında tamamladıktan sonra, doktora derecesini yine aynı üniversitenin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden aldı.

İş yaşamına 1999 yılında Aselsan'da toplam kalite uzmanı olarak başlayan Dr. Özgür, aynı yıl Eczacıbaşı Topluluğu'na holding bünyesinde insan kaynakları uzman yardımcısı olarak katıldı. 2005-2019 arasında Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri kuruluşlarında insan kaynakları liderliği görevlerini yürütürken, 2016-2018 yılları arasında bu görevinin yanı sıra grubun tedarik zinciri direktörlüğü görevini de üstlendi. Dr. Özgür, 2021'den bu yana Eczacıbaşı Topluluğu İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevini sürdürüyor. 2010 yılından beri PERYÖN üyesi olan, 2021-2025 yılları arasında PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev alan Dr. Özgür, 2025 itibarıyla 28. Dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlendi.

kimdir?

PERYÖN'den üyelerine ÇYDD bursiyerleri için staj çağrısı



PERYÖN, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ve Türkiye Çağdaş Yaşamı Destekleme Vakfı (TÇYDV) tarafından yürütülen “Staj Benim İş'im” projesinin destekçisi oldu. ÇYDD bursiyeri üniversite öğrencilerine yönelik oluşturulan program, gençlerin iş dünyasını tanımalarına, kariyer hedef-

lerini belirlemelerine ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlıyor.

PERYÖN yönetimi, iş birliği kapsamında üyelerine şu çağrısı yaptı: “Çalışma hayatımıza ve gençlerin kariyerine katma değer sağlayacak bu programa, kurumunuzda staj imkanı sağlayarak katılabilirsiniz. Üniversite öğrencileri ve yeni mezunlardan oluşan geniş yetenek havuzuna erişim sağlayabilir, sivil toplum bilinci gelişmiş gençlerle çalışma fırsatı yakalayabilir ve onlardan değerli katkılar elde edebilirsiniz.”

Proje kapsamında cvyolla.com ve ÇYDD iş birliğiyle özel bir kariyer platformu da oluşturuldu. Projeye destek vermek isteyen şirketler, bu platforma ücretsiz kayıt yaptırarak staj ilanlarını yayımlayabiliyor.

PERYÖN üyeleri, Microsoft Türkiye’de buluştu



PERYÖN’ün geleneksel üye buluşması, 30 Nisan’da Microsoft Türkiye ev sahipliğinde yapıldı. HR Tech Çalışma Grubu’nun katkılarıyla düzenlenen üye buluşmasında, çalışma hayatının yapay zekâ etkisindeki güncel trendleri konuşuldu. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Betül Çorbacioğlu’nun açılış konuşmasıyla başlayan etkinlikte, Microsoft Türkiye Genel Müdürü Levent Özbilgin,

“İş Dünyasının Geleceğini AI ile Şekillendirmek” konulu konuşması ve sunumu ile yapay zekâ çağında iş dünyasının dönüşümünü aktardı. Microsoft Türkiye İK Direktörü Candan Eser ve Microsoft Modern İş Çözüm Uzmanı Anıl Türel de yapay zekâ alanındaki son gelişmelere ilişkin değerlendirmelerde bulundu.

PERYÖN Genel Sekreteri Birbilen, HR Summit 2025’e katıldı

PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar Birbilen, Azerbaycan HR Institute ev sahipliğinde Bakü’de düzenlenen International HR Summit 2025 zirvesinde konuşmacı olarak yer aldı.

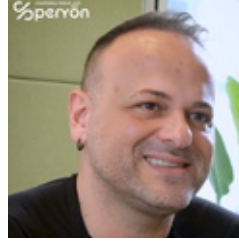
Birbilen, 20 Mayıs 2025 tarihinde düzenlenen ve “Humanify AI: Leading Change Together” temasıyla gerçekleşen zirvede, yapay zekânın İK dünyasını nasıl dönüştürdüğüne ve bu dönüşüme insan odağından ödün vermeden nasıl liderlik edebileceğimize dair PERYÖN vizyonunu Azerbaycanlı profesyonellerle paylaştığı ilham verici bir konuşma gerçekleştirdi.



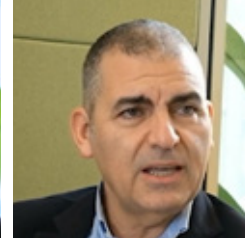
“Odağında İnsan Var” podcast serisi üç yeni ismi ağırladı

Nurus'un desteğiyle, Calma akustik podlarda kaydedilen “Odağında İnsan Var” podcast serisinin konuklarından biri Yaşam Atölyesi Eğitim Kurucusu ve Yazar Aret Vartanyan oldu. Kurumsal dünyada samimiyetin ve gerçek olmanın yeni dönemdeki öneminin konuşulduğu podcast'te “trans hümanizm nedir; çalışan mutluluğu gerçekten ne anlama geliyor; bir kurum, çalışanlarını nasıl daha mutlu ve bağlı hale getirebilir; kurumsal hayatta samimiyet ve gerçek olmak neden kritik; iş dünyasında ‘kalp gözüyle bakmak’ neyi değiştirir; dış motivasyonun yerini iç motivasyon nasıl alır ve insan bir kaynak mıdır?” sorularına yanıt arandı.

“Ofislere dönülüyorsa da aynı şekilde dönülmüyor” temalı bir diğer podcast'in konuğu Nurus Yönetim Kurulu Başkanı Güran Gökyay oldu. Podcast'te ofislere dönüşün nasıl şekillendiği, çalışma ortamında insanın, teknolojinin ve duygu-



Aret Vartanyan



Güran Gökyay



Ahu Büyükkuşoğlu Serter

ların mekânla ilişkisi ve yeni nesil iş dünyasının dinamikleri konuşuldu. Gökyay, ofis yerleşimine bakarak şirket kültürü, çalışma ortamında yaratıcılık ve duyguların mekanla ilişkisi, yeni çalışma biçimlerinin meslek hastalıkları riskini nasıl etkilediği konularına açıklık getirdi.

Podcast serisinin son konuğu ise girişimcilik dünyasının önemli isimlerinden, Fark Labs ve Arya Yatırım Platformu Kurucusu Ahu Büyükkuşoğlu Serter'di. Serter, yetenek ve kariyer yönetiminin nasıl değiştiği, kaçırılan fırsatların maliyeti, kurum içi girişimciler, liderlik anlayışındaki yenilikler, kadın yeteneklerin yükselişi gibi ilgi çekici konulara değindi.

PERYÖN ve TEV, Kariyer Gelişim Programı'nı başlattı

PERYÖN ve Türk Eğitim Vakfı (TEV) paydaşlığında gençlere çalışma hayatında gerekli beceri setlerini ve yetkinlikleri kazandıracak, onların iş hayatına katılımına katkı sağlayacak, fırsat eşitliğini destekleyen Kariyer Gelişim Programı hayata geçirildi.

Gençlerin iş dünyasının dinamiklerine adapte olmasını sağlayacak gelişim programı, onlara çok yönlü destekler sağlayarak fark yaratan iş dünyası profesyonelleri haline gelmeleri için yardımcı olacak.

Üniversite son sınıf öğrencileri ve yeni mezunların katılabileceği program kapsamında, gençlere eğitim ve koçluk & danışmanlık desteği verilecek, ofis ziyaretleriyle farklı sektörlerdeki kurumların faaliyetleri yerinde gözlemlenecek, staj imkânı sunan kurumlarla buluşmalar düzenlenecek ve düzenlenecek kariyer zirvesi aracılığıyla iş dünyasının liderleriyle bir araya gelmeleri sağlanacak.

PERYÖN, söz konusu program için üyelerine bir çağrı yaparak onları da gönüllü olmaya davet etti. PERYÖN üyeleri; gönüllü eğitmen, koçluk, danışmanlık ve mentorluk desteği, ofis ziyaretleri, staj desteği ve kariyer zirvesi destekçi gibi farklı alanlarda projeye katkı sunabiliyor.



Ofis ziyaretlerinde ilk durak Enerjisa Üretim oldu

Kariyer Gelişim Programı'nın katılımcıları, ilk ofis ziyaretini projeye destek veren Enerjisa Üretim'e yaptı. Ziyaret sırasında Enerjisa Üretim İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ayşegül Gürkale, Varlık Yönetimi ve Sürdürülebilirlik Direktörü Murat Eröz, TEV Genel Müdürü Banu Taşkın ve Yetenek Yönetimi Mentorü Eyüp Karaman'ın paylaşımlarıyla bir panel gerçekleştirdi. Gençler, ofis ziyaretinde üretim süreçlerine tanıklık etti, çalışma kültürünü deneyimledi, CV hazırlama ve mülakat simülasyonlarına katıldı.





“Yapay zekâyı öğrenmek değil, anlamak gerekiyor”

AYŞEGÜL İLDENİZ

Ayşegül İldeniz, kariyerine Türkiye’de başlayıp uluslararası teknoloji sahnesinde önemli roller üstlenmiş, Silikon Vadisi’nde danışmanlık ve yönetim kurulu üyelikleri yapan bir lider. Türkiye’de teknoloji denince akla gelen ilk isimlerden biri olan İldeniz, “Ayşegül Işınla Bizi” ve “Ayşegül 5.0” adlı kitaplarında kişisel deneyimlerinden yola çıkarak teknolojiyi, dönüşümü ve bu sürecin iş dünyasıyla insan kaynaklarına etkilerini anlatıyor. İldeniz ile bu söyleşide, yapay zekânın bireyler ve kurumlar için ne anlama geldiğini ve geleceği nasıl şekillendireceğini konuştuk.

İlk kitabınız daha çok yaşam öykünüze odaklanmıştı. Yeni kitabınız Ayşegül 5.0'ın ise farklı bir teması var, teknoloji ve özellikle de yapay zekâyı anlatıyorsunuz. Sizi bu kitabı yazmaya iten nedenler ne oldu?

Yapay zekâyı anlama ve uygulama zamanı şimdi, yarın değil. Fikirlerimi herkesin anlayabileceği ve tartışmanın parçası olabileceği basit bir dille paylaşmak ve ülkemizin bu yarış içinde hızla yer almasına bir şekilde destek olmak istedim. Önümüzde öyle çok konu var ki: Toplum olarak nasıl uyum sağlayacağız, işsiz kalacak mıyız, kendimizi nasıl değiştireceğiz, bu teknolojiyi sadece kullanalım mı yoksa biz de üretelim mi, robotlar gelince bizler ne yapacağız, etik çizgileri kim nasıl belirleyecek, yapay zekâyı üretenler ile devlet ve bireyin ilişkisi nasıl olmalı? Hepimizin bu konuları derhal tartışmamız gerekiyor.

“İK’CILAR BUNA HAZIR MI?”

Kitabınızı okuyan birinin teknolojiye, yapay zekâyı bakışı ve kullanımında nasıl bir değişiklik olacak?

Ben yapay zekâyı öğrenmek diye bir şey olmadığını, yapay zekâyı anlamak gerektiğini düşünüyorum. Kitapta yapay zekâ ile ilgili ana tartışma konularını ele alıp insanlık olarak üzerinde düşünmemiz gereken başlıkları tartışıyorum. “Ayşegül 5.0” okuyuculara bir perspektif getirir ve ilham olur diye umuyorum.

Teknoloji, yapay zekâ insan kaynakları departmanlarının da ana gündemi. Şirketlerin dijital dönüşümünde de büyük rol oynuyor. Sizce teknoloji, robotlar ve yapay zekâ insan kaynakları disiplini nasıl değiştirecek?

İnsan kaynağı konusunda önümüzde tırmanmamız gereken çok zorlu bir yokuş var. İşlerin ne kadarını insanlar, ne kadarını makineler yapacak konusunu el yordamıyla öğrenmemiz gerekecek. Bu konuda insan kaynakları departmanlarının, yıllardır tanımlı işler yapmaya alışık çalışanları, bu deneyimi kendi kendilerine yaşamak ve öğrenmek konusunda eğitmeleri gerekecek. Peki siz İK’cılar buna hazır mısınız?

“ZOR PROJELERİ, POTANSİYELİ YÜKSEK OLANLARA VERİRİM”

Yapay zekâ nedeniyle başta beyaz yakalılar olmak üzere birçok çalışan işlerini kaybetme korkusu yaşıyor. Gerçekten korkmalılar mı ya da işlerini kaybetmemek için neler yapmalılar?

İşlerini kaybetmek yerine, işin onları kaybetmekten korkmasını sağlamanın tek yöntemi var: Çok iyi



yapabildiğiniz ve parladığınız, yani aslında istediğiniz ve başarılı olduğunuz şeyleri yapmak. Bunları bulana dek de aramanız gerekiyor. Belirsizlikle başa çıkabilen, yeni teknolojileri anlayan, geleni öngörebilen çok az çalışan var. “Becerilerinizi” ne kadar artırırsanız, yani zor durumlar ve insanlarla ne kadar başa çıkmayı başarabilirseniz o kadar değerli olursunuz. Hırslı çalışanların kimsenin yapmadığı, yapmayı bilmediği, çekindiği zor projeleri ele almalarını, çok çalışıp nasıl başaracaklarını öğrenip bu yolda yeni beceriler elde etmelerini öneririm. Ben en zor projeleri, her zaman potansiyeli en yüksek insanlara veririm. Böylece bir an önce kişisel ve yönetsel becerilerini artırabiliyorlar. Bence parlamanın en hızlı yolu bu.

Teknoloji alanında çalışmaya başladığınız dönemle bugünü kıyasladığınızda hayatınızın bu kadar hızlı değiştiğini tahmin etmiş miydiniz?

Geçenlerde bir gazeteci dostum Kaliforniya’ya ilk taşındığımda verdiğim bir demeci hatırlattı. Bugünü oldukça iyi tarif etmişim. Bu sonuç, teknoloji etkisini içinde yaşayarak üreten biri olarak hem şaşırtıcı hem de değil. Bence ilginç olan, teknolojiye her birimizin uyum sağlayabilme hızı. Bazılarımız ileriye bakıp planlamaktan korkmuyor, bazılarımız ise bugüne ve geçmişe takılıp kendini tekrar ediyor. Bence ileriye bakanlar geleceği var ediyor.

“SİLİKON VADİSİ’NDE KÜÇÜK İŞLER, KÜÇÜK NİYETLER YOK”

Silikon Vadisi, hala gençler ve iş hayatındakiler için bir hayali simgeliyor. Silikon Vadisi nasıl bir yer?

Silikon Vadisi, sermaye ve teknoloji alanında yeteneğin bol olduğu bir yer. Bu yüzden yeni bir işe atılma konusunda iddialı riskler almak isteyen yatırımcılar ve girişimcilerin, büyük fikirler ve hayallerin olduğu bir yer... Çok kısa zamanda büyük değer ve yeni trendlerin yaratıldığı, düşlerin gerçek yapıldığı bir yer... Dünyanın her yerinden farklı insanları barındıran, çok kültürlü, kendi konularında son derece spesifik uzmanlığa sahip, hırslı ve çok rekabetçi insanların olduğu bir yer... Hayatın oldukça hızlı aktığı, içinde olması çok heyecanlı bir yer. Küçük işler, küçük niyetler pek yok.

Üst düzey yöneticilik yaptığınız dönemlerde yönettiğiniz şirketlerde insan kaynaklarına dönük yaklaşımınız nasıldı? Zamanla bu yaklaşım değişip dönüştü mü?

Benim yöneticiliğimde insan kaynakları, genelde yöneticileri ve işi destekleyen, süreçleri kuran ve yapısal sorunları çözen olmuştur. Ben temelde işi

yönetenlerin insan kaynakları süreçleri ve perspektifini sahiplenmelerini, kültür, yedekleme, performans ve yönetim gibi tüm konulara destek vermesini isterdim. Bu resimde İK genelde destekleyen konumundadır, hala da öyle düşünüyorum. Çalışanların en verimli ve en mutlu oldukları işe yöneticileri ile beraber karar verdikleri ortam, en doğru iş ortamıdır diye düşünüyorum.

“NERELİ OLDUĞUNUZ DEĞİL, NASIL BİR İNSAN OLDUĞUNUZ ÖNEMLİ”

İş hayatınız boyunca Türkiye’de ya da yurt dışında, Türk ya da çok uluslu bir şirkette kadın olmakla ya da Türk olmakla ilgili bir sorunla karşılaştınız mı?

Global boyutta çalışınca dünya perspektifine sahip farklı geçmişten insanlarla çalışmanın değerini hemen anlıyorsunuz. Ve sadece bunu anlayabilen, takdir eden ve değer veren organizasyonlar içinde olmak istiyorsunuz. Global boyutta 100 milletle iş yapan herkesin geldiği noktada, kimliklere dair konu daha kolay. İnsanların rengi, yaşı, cinsiyeti, nerede yaşadığı değil; nasıl bir insan olduğu, neleri amaçladığı gibi konular öne çıkıyor.

YAKIN PLAN

■ Bugünün liderlerinin en önemli gündem maddeleri sizce neler?

Değişim ve teknolojinin önemiyle başa çıkabilmek.

■ Kariyeriniz boyunca farklı şirket ve ülkelerde çalıştınız. Bu farklılık size neler kattı?

İnsanları ve dünyayı daha iyi anlayabilmeyi.

■ Sizce iş değiştirme kararı kaçınıcı yılda verilmeli?

2-4 yıl içinde “Bundan sonra ne yapmalıyım?” diye düşünmeye başlamak gerek bence.

■ Kariyer yolculuğuna yeni başlayacaklara hangi mesajı vermek istersiniz?

Gerçekten parladığınız ve kalbinizden geçen gerçekten yapmak istediğiniz şeyi bulana dek, yorulmadan denemeye devam.

■ Yaşam felsefenizi öğrenebilir miyiz?

Sadece istediğim ve bana anlamlı gelen şeyleri yapmak.

■ Hayattaki en büyük başarınız nedir?

Hiç durmadan değişmek ve yeni şeyler yapmayı hedefleyip yapabilmiş olmak.



AYŞEGÜL İLDENİZ kimdir?

Silikon Vadisi’nde inovasyon, teknoloji, gelecek vizyonu konularında öncülük yapan global bir teknoloji lideridir. 2015 yılında Fast Company tarafından dünyanın en yaratıcı ilk 100 kişisinden biri seçilen İldeniz, imkansız başarıma iddiasında uluslararası ekiplerle bugün kullanılan birçok akıllı teknolojinin yol haritasına imza attı ve sayısız ödül kazandı.

Global mikroişlemci devi Intel’de Yeni Teknolojiler Grubu Dünya Başkan Yardımcılığı yaptı; bu rolde yapay zekâ içeren akıllı teknolojiler üzerine birçok ödül alan ürünler geliştirdi. Bu rol öncesi Intel’in 67 ülkeyi barındıran Türkiye, Orta Doğu, Afrika Bölgesi Başkanlığı ve Avrupa Yönetim Kurulu Üyeliği görevinde bulundu. 2016’da New York Borsası’nda işlem gören ve Amerikan akıllı enerji pazarının yarısını elinde bulunduran Silver Spring Networks Şirketi’ne COO olarak katıldı, akıllı şehirler konusundaki programları Şikago, Singapur, Paris, Kopenhag, Dubai gibi şehirlerde uygulandı, 2018’de şirketin başarılı exit’ini gerçekleştirdi. Halen Doğan Holding, Pegasus Havayolları, Zorlu Holding bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve Silikon Vadisi’nde girişimcilik ve danışmanlık yapıyor.

İldeniz, sivil toplumda yapay zekâ, dönüşüm, akıllı gelecek ve inovasyon politikası konularında çalışmalar yürütüyor. TÜSİAD Silikon Vadisi Network Başkanı olan İldeniz, Turkish Philanthropy Funds Yönetim Kurulu üyesidir. Kitapları bulunan İldeniz, Oksijen gazetesinde teknoloji yazıları da yazıyor.

İnsan mı yapay zekâ mı? İK'nın geleceğini kim belirleyecek?

Üretken yapay zekâ, insan kaynakları alanında sadece süreçleri hızlandırmakla kalmıyor, aynı zamanda fırsat eşitliği, çalışan refahı ve duygusal denge gibi temel konuları da yeniden şekillendiriyor. Yapay zekâ işe alımdan performans yönetimine, çalışan refahından cinsiyet eşitliğine kadar insan kaynaklarının her alanına dokunuyor. Ancak bu dönüşümde hâlâ cevaplanması gereken temel bir soru var: Kararları kim veriyor; veriler mi, insanlar mı?



GenAI destekli insan kaynakları uygulamaları, verimlilik kadar adalet ve kapsayıcılığı da gündeme getiriyor. Özellikle kadın-erkek eşitsizliği ve orta kademe yöneticilerin duygusal liderliği, bu yeni dönemin kritik başlıkları arasında yer alıyor. Yapay zekâ İK süreçlerini dönüştürürken “insani dokunuş” daha da kıymetli hale geliyor. Empati, güven ve ilham gibi insana özgü becerilerle teknoloji arasında bir denge kurmak mümkün mü?



Henüz yapay zekâyı işlerimize nasıl dahil edeceğimizin planlarını yaparken, üretken yapay zekâ (GenAI) ve ajansal yapay zekâ kavramları hayatımıza dahil oldu. Bu yeni araçlar, tıpkı insan kaynakları dünyasında olduğu gibi, tüm kurumlar, şirketler ve meslek sahipleri tarafından da yakından izleniyor ve anlaşılmaya çalışılıyor.

Aslında yapay zekâ uygulamalarının en azından bir bölümü, halihazırda insan kaynakları profesyonelleri tarafından kullanılıyor. Bazı şirketler başlangıç aşamasındayken bazıları başarılı sonuçları almaya başladı bile. Ancak hala yolun başında olduğu da görülüyor.

Günümüzde insan kaynakları liderleri, çoğu yöneticinin yanıt aradığı şu soruyla karşı karşıya: Yapay zekâ, daha iyi ve daha verimli işler yapmamıza nasıl yardımcı olabilir?

ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) tarafından Ocak 2024'te 2 bin 366 İK profesyonelinin katılımıyla yapılan bir ankette, katılımcıların yalnızca dörtte biri yapay zekâ kullandığını söylemişti. Bu yanıtı verenlerin çoğu yalnızca bir yıl önce yapay zekâyı tanıştığını da belirtmişti.

Ancak 2024'ün son ayında yapılan "CHRO'ların Öncelikleri ve Perspektifleri" adlı rapor, aynı yıl içinde ciddi bir yaklaşım değişimi olduğunu gözler önüne serdi.¹ İnsan kaynakları liderlerinin 2025'te ivme kazanmasını beklediği en belirgin iş gücü eğilimi yapay zekâ oldu ve katılımcıların yüzde 90'ı, yapay zekâ entegrasyonunun çok daha yaygın hale geleceğini öngördüklerini söyledi. Ancak İK liderlerinin ilginç bakış açısı da rapora yansdı. Katılımcıların yüzde 50'si HI'nin (insan zekâsı) AI (yapay zekâ) ile eşleştirilmesinde bir artışa ihtiyaç olduğunu belirtiyor ve 2025'te şirketlerinde insan merkezli liderliğe daha fazla vurgu yapacaklarını söylüyor.

İK liderleri, AI'ya inansa da güvenlik kaygısı taşıyor

Rapora göre, İK liderleri yapay zekâyı genel olarak iş gücü açısından olumlu değerlendiriyor. Liderlerin yüzde 87'si, yapay zekâ sayesinde iş gücü üretkenliğinde artış bekliyor. Bu beklentinin temelinde, manuel görevlerin otomasyon yoluyla azaltılması ve çalışan verimliliğinin artması yatıyor. Böylece çalışanlara, ekipleriyle birlikte inovasyona ve büyük resme odaklanmaları için daha fazla zaman kalıyor.

İK liderleri, AI'nın iş yerindeki etkisinin hissedildiğini söylüyor; çünkü yüzde 83'ü AI'nın CHRO'ların görevlerini ve süreçlerini yönetmede daha büyük bir rol oynayacağını öngörüyor. Teknoloji, tekrarlayan İK görevlerini ve süreçlerini hızlandırma yeteneği taşıyor ve CHRO liderlerine stratejik planlama ve İK'nın insan tarafına odaklanma için daha fazla zaman sağlıyor.

Zorluklardan biri, AI'nın güvenli olduğundan ve kişisel olarak tanımlanabilir bilgilerin gizli kaldığından emin olmak olacak.

Değişimin hızına ayak uydurmak

Rapor, iş yerinde AI değişiminin hızlı temposuna ayak uydurmanın pek de kolay olmadığına dair işaretler de taşıyor. CHRO'ların yüzde 29'u, bu yıl kuruluşları için teknolojik değişime uyum sağlamanın bir zorluk olacağını söylüyor. İK liderlerinin yüzde 53'ü artan teknolojik talepleri karşılamak için hızlı beceri geliştirmeye daha fazla yatırım yapılacağını öngörüyor.

AI'nın hızlanmasının iş gereksinimlerini de etkilemesi beklendiğinden, iş tanımlarının da güncellenmesi gerekiyor. CHRO'ların üçte ikisinden fazlası (yüzde 69), iş gücü yeteneklerinin AI destekli otonom araçlara ek bir bağımlılıkla destekleneceğini öngörüyor ve dörtte üçünden fazlası (yüzde 76), AI ile ilgili becerilerin iş gereksinimlerinde daha belirgin hale geleceğini öngörüyor.

Çalışmanın insan unsurunu hatırlamak

İnsan zekâsı, yalnızca AI uyumluluğunu değil, aynı zamanda iş gücündeki çalışan katılımını da sürdürmek için kritik öneme sahip. Aslında, CHRO'ların yüzde 50'si çalışan moralini ve motivasyonunu sürdürmenin 2025 için önemli bir zorluk olduğunu ve yüzde 13'ü bunun bu yılki en büyük İK zorluğu olacağını düşünüyor. Bu sorunu ele almak için CHRO'ların yüzde 59'u çalışanların refahı ve ruh sağlığına daha fazla odaklanılmasını öngörüyor. Bu, muhtemelen çalışanların işi deneyimleme biçimini değiştiren ofise dönüş zorunluluklarındaki artıştan (İK liderlerinin yüzde 50'si tarafından tahmin ediliyor) etkilenecek. Uzatılmış işe gidiş geliş süreleri, standart ofis saatleri ve engelli çalışanlar için iş yeri düzenlemeleri gibi faktörler, liderlerin çalışan refahını ele alırken dikkate alması gereken konular.

Üretken yapay zekâ, entegrasyonu hızlandıracak mı?

GenAI olarak da bilinen üretken zekâ, yeni metin, resim, video ve ses içeriği üretmek için uygulanabilen bir yapay zekâ türü. İnsanların sağladığı istemlere yanıt olarak içerik oluşturan, verileri analiz etmeye odaklanan diğer makine öğrenimi ve yapay zekâ biçimlerinin aksine GenAI, yeni medya üretiyor. Örneğin insan kaynakları bağlamında, GenAI bir iş tanımı taslağının ilk taslağını yazmak veya bir çalışan anketinden gelen geri bildirimlerin bir özetini üretmek için kullanılıyor.

İK ekipleri, farklı içerik biçimleri üretme becerisiyle GenAI'nın insan kaynakları ekiplerine departman

üretkenliğini artırma ve çalışanların istihdam bilgilerine erişmesini sağlama gibi birçok şekilde yardımcı olabileceğini öğreniyor. Üretkenlik, İK uzmanlarını daha rutin, geleneksel görevlerden kurtardığında, bu profesyoneller şirkete yetenek geliştirme ve işe alım süreci iyileştirme gibi daha stratejik alanlara yoğunlaşma fırsatı buluyor. Aynı şekilde, GenAI destekli bir sohbet robotu, bir çalışanın eğitim ücreti geri ödemesiyle ilgili sorusunu hızlı bir şekilde yanıtlatabiliyorsa o çalışan ana iş görevlerine hızla dönebiliyor.

GenAI İK kullanım örneği

Oracle'ın insan kaynakları alanında hizmet veren ekibi, "Taslak iş tanımları oluşturmaktan yöneticilerin çalışan performansını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaya kadar, GenAI'nin İK faaliyetlerine yardımcı olmak için uygulanabileceği çok sayıda yol var" değerlendirmesini yapıyor.² Ekip, deneyimlerinden yola çıkarak, bu yeteneklerden halihazırda yararlanan bazı şirketlerin, yeni yetenekleri işe alma, oryantasyon ve elde tutma konusunda kazanımlar elde ettiğini de belirtiyor. Farklı kaynakların yaptığı çalışmalarda GenAI'nin İK süreçlerinde nasıl kullanılabileceği ve nasıl bir katkı sağlayacağı şöyle sıralanıyor:

1. İşe alım ve yetenek edinimi

2024 SHRM anketine göre, İK süreçlerinde yapay zekâ kullanan kuruluşlar, bunu en yaygın olarak yetenek ediniminde uyguluyor. Çalışma, İK profesyonellerinin yüzde 65'inin iş tanımları oluşturmak için yapay zekâ kullandığını buldu.³ GenAI, nitelikli adayların dikkatini çekmek için iş tanımları oluşturmaya yardımcı olmak

amacıyla sektör trendlerini ve bir şirketin tercih ettiği beceri setini ve deneyimini analiz edebiliyor. İşe alım ekipleri, GenAI'i bir kuruluşun misyonunu ve değerlerini vurgulayan şirket web sayfalarına yönlendirebilir ve ardından GenAI'in iş tanımlarına dahil edilecek bir özet oluşturmasını sağlayabilir. İşe alım ekibi, herhangi bir iş tanımının son halini incelemek ve iyileştirmekten sorumlu olmaya devam eder ancak GenAI ilk içeriği oluşturmada zamandan tasarruf etmeye yardımcı olabilir.

2. Çalışan deneyimini iyileştirmek

İK departmanları, yeni çalışanlara fayda kaydı, izin alma politikaları ve diğer işyeri temelleri hakkında temel bilgiler sunarak işe alım deneyimini iyileştirmek için yapay zekâyı kullanabilir. Sohbet robotları, yeni çalışanların genellikle sorduğu türden sorulara anında yanıtlar sağlayabilir. GenAI, yeni çalışanların doğru bilgileri bulmasına ve sık sorulan soruları yanıtlamasına yardımcı olarak kişisel asistan gibi bir şey olarak hizmet verebilir.

3. Eğitim ve geliştirme

LinkedIn'in 2023 İşyeri Öğrenme Raporu'na göre, kuruluşların yüzde 93'ü çalışanların elde tutulması konusunda endişe duyuyor.⁴ Rapora göre, bu endişeyi gidermenin en etkili yolu öğrenme fırsatları sunmak. Çünkü çalışanların yüzde 94'ü gelişim fırsatlarının rollerinde kalmalarına yardımcı olacağını söylüyor. GenAI, özelleştirilmiş gelişim yolları önererek, İK'nın eğitim simülasyonları oluşturmaya yardımcı olarak ve her bireyin ilerlemesine göre öğrenme yollarını ayarlayarak İK'nın eğitim ve gelişim çabalarını desteklemek için uygulanabilir.



Dünya Ekonomik Forumu'nun araştırması, çalışan becerilerinin neredeyse yarısının (yüzde 44) önümüzdeki beş yıl içinde bozulacağını ve bu görevlerin yüzde 40'ının GenAI araçlarından etkileneceğini buldu. Boston Consulting Group'un araştırması da çalışanların yarısından fazlasının, alanlarındaki yaklaşan bozulmaların farkında olduğunu ve istihdamda kalmak için yeniden beceri edinmeye istekli olduğunu bildiriyor.

8 bin 500 müşteri hizmetleri temsilcisini sanal iç mekan tasarımı danışmanları olarak yeni roller için yeniden eğiten IKEA, iyi bir örnek olabilir. Müşteri hizmetleri konusunda eğitim alan IKEA botu, müşteri sorgularının yüzde 47'sini yönetmeye başladı. IKEA, müşteri hizmetleri temsilcilerini iç mekan tasarımı danışmanı olmak üzere yeniden eğitti ve sanal iç mekan tasarımıyla 1,4 milyar dolarlık yeni bir gelir akışı yarattı. IKEA'nın yeniden beceri kazandırma çabaları, müşteri hizmetleri temsilcilerine yeni beceriler kazandırırken, organizasyona da yeni bir gelir kaynağı sağladı.

4. Performans yönetimi

Yapay zekânın sürekli bilgi toplama yeteneği, yıl boyunca çalışan performans verilerini toplamak için kullanılabilir ve GenAI, bireysel performans değerlendirmeleri için hazırlıkta bu tür bilgilerin özetlenmesine yardımcı olmak için uygulanabilir. Bu yaklaşım, yöneticilerin sadece son haftalardaki olaylara dayanarak karar verme

eğilimlerini azaltır ve çalışanların yıl boyunca gösterdiği performansın daha adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. GenAI, yöneticilerin yıl boyunca bir çalışanın performansını ayrıntılı olarak açıklayan notlarını veya madde işaretli listelerini, meslektaşlarından gelen 360 derece değerlendirmelerle birlikte almak ve bu bilgileri yöneticinin inceleyip iyileştirebileceği bir performans değerlendirmesi için taslak metne dönüştürmeye yardımcı olmak için uygulanabilir.

Bu, yöneticilerin performans değerlendirmeleri taslağı hazırlamak için harcadıkları zamanı azaltmaya yardımcı olur. Böylece zamanlarını ve dikkatlerini çalışanlarla işleri, hedefleri ve başarıları hakkında daha derinlemesine görüşmelere odaklayabilirler. Yöneticiler ve çalışanlar, bu planların dilini taslak haline getirmeye yardımcı olmak için GenAI'yi kullanarak performans hedefleri ve kişiselleştirilmiş gelişim planları oluşturmak için birlikte çalışabilirler.

5. Çalışanların katılımı ve elde tutulması

GenAI, çalışan deneyimini çeşitli şekillerde kişiselleştirmeye yardımcı olarak çalışan katılımını ve elde tutmayı desteklemek için uygulanabilir. Bir çalışanın hedeflerine ve şirketin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş öğrenme programları önermeye yardımcı olmak için kullanılabilir. GenAI'nin doğal dil işleme yetenekleri,



çalışanların iş yeri hakkındaki duygularını özetlemek için şirket kanallarındaki çalışan geri bildirimlerini ve iletişimlerini analiz etmeye yardımcı olmak için uygulanabilir, tıpkı e-ticaret sitelerinin genel bir bakış sağlamak için binlerce ürün incelemesini özetlemesi gibi...

Bu, yöneticilerin iş yeri sorunlarını belirlemesine ve ele almasına ve nihayetinde çalışan memnuniyetini artırmasına yardımcı olabilir. Ek olarak AI, performans değerlendirmelerinde veya şirket faaliyetlerinde yüksek veya düşük çalışan katılımı gibi çalışan verilerindeki kalıpları izlemeye yardımcı olmak için uygulanabilir. Bu, İK ekiplerinin potansiyel ilgisizliği tahmin etmesine ve çalışan katılımını artırmak için proaktif stratejiler uygulamasına yardımcı olabilir.

6. İş gücü planlaması ve analitiği

Etkili iş gücü planlaması, bir şirketin hedeflerine ulaşmak için doğru becerilere sahip doğru sayıda kişiyi işe almasına yardımcı olmak için personel alımı ve işe alım için analiz, tahmin ve bütçeleme gerektirir. GenAI, geçmiş verileri ve piyasa eğilimlerini toplayıp özetleyerek kuruluşların iş gücü ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, İK ekipleri genellikle beceri denetimlerini periyodik olarak -belki de yılda bir kez- gerçekleştirir. GenAI ile bir insan kaynakları yönetim sistemi, bir şirketin çalışan profillerine dayalı mevcut becerilerini iş taleplerine ve açıklamalarına dayalı ihtiyaç duyduğu becerilerle karşılaştırmaya yardımcı olmak için uygulanabilir.

Bu süreç boyunca, olası beceri boşluklarını belirlemeye ve iş gücü ayarlamaları önermeye yardımcı olabilir. İK ekipleri daha sonra GenAI araçlarını, bu ilk analizi şirketlerinin iş hedefleriyle en yakın olacak şekilde iyileştirmeleri ve uygulamaları için harekete geçirebilir. Yani bir şirket belirli bir ürün alanındaki büyümeyi desteklemek için satış personelinin artırmak istiyorsa, o ürün grubunun satış ekibinin sayısı ve deneyim seviyesi, o gruptaki elde tutma ve ayrılma oranı eğilimleri ve satış kotalarına göre performansları hakkında anlatı özetleri isteyebilir.

7. İK yönetimi ve politika yönetimi

Politika yönetimi, bir şirketin iş yeri sağlığı ve güvenliği, zaman ve katılım ve düzenleyici uyumluluk etrafındaki daha geniş çabalarını içerir. GenAI, yeni çalışanlarla ilgili yönetmeliklerin incelenmesine ve bunların İK ekibi için işaretlenmesine yardımcı olmak için uygulanabilir. Dahası GenAI, İK ekiplerinin incelemesi ve değerlendirmesi için ilgili içeriği sindirerek ve özetleyerek politika yönetimini desteklemeye yardımcı olmak için de devreye girebilir.

8. Çeşitlilik ve kapsayıcılık

GenAI, iş gücü ölçümlerini izlemeye yardımcı olmak ve İK ekiplerinin çeşitlilik ve kapsayıcılığı etkileyen işe alım stratejilerini ayarlamalarına yardımcı olmak için veri odaklı içgörüler ve özetler sağlamak için uygulanabilir. Örneğin İK, tüm çalışanlar için kişiselleştirilmiş eğitim

programları sağlamak için GenAI'yi kullanarak öğrenme fırsatlarına eşit erişimi kolaylaştırır, eğitim ve öğretimde kapsayıcılığın artmasını sağlar. Şirketin en çok değer verdiği ve bir bireye en çok neyin yardımcı olacağına odaklanan eğitimler sunarak, bu erişim daha fazla çalışan için fırsatlar yaratmaya yardımcı olabilir.

9. İçerik oluşturma

GenAI ile İK profesyonelleri ve İK görevlerini gerçekleştiren yöneticiler için işe alım, yetenek edinimi ve çalışan değerlendirmeleri taslağı hazırlama gibi süreçleri desteklemek için metin ve görseller üretebiliyor. Bir yönetici, örneğin bir çalışan için yıl boyunca sağlanan tüm geri bildirimlerin özet taslağına hızla ulaşabiliyor. Ya da bir yönetici, önemli geri bildirimleri kısa bir sürede alabiliyor.

10. İçgörüler çıkarma

GenAI, İK ekiplerinin yapılandırılmamış veri kaynaklarını ayrıştırmasına ve bunlardan içgörüler elde etmesine yardımcı olmak için de uygun bir altyapıya sahip. Örneğin GenAI, binlerce yorumu veya hatta büyük şirketlerdeki on binlerce yorumu tarayarak şirket çapındaki bir çalışan geri bildirim anketinden gelen yorumları analiz etmek ve özetlemek için uygulanabilir.

GenAI için bir yol haritası

GenAI, kuşkusuz insan kaynakları için oldukça önemli bir yardımcı ancak en önemli konu bu teknolojinin nasıl kullanılacağına dair bir strateji oluşturmak. Bunu da şirketin güçlü ve zayıf kaslarını ortaya koyarak, hangi alanların geliştirileceğini belirleyerek, bir zaman çizelgesi ortaya koyarak hayata geçirmek önemli. Kuşkusuz İK süreçlerine destek veren GenAI teknolojisini kullanarak çözümler geliştiren çok sayıda şirket ve ürün var ancak her çözüm her şirkete aynı faydayı sağlamıyor. Bazen “terzi işi” çözümlerin kullanılması da gerekiyor.

Gartner'ın 2024'te bu konuda yayınladığı bir çalışma, İK liderleri için kılavuz niteliği taşıyor.⁵ Gartner'ın çalışmasında “GenAI'nin tüm potansiyelinden yararlanmak için İK liderleri zorlukların üstesinden gelmeli ve girişimlerini stratejik olarak planlamalıdır” deniyor. Çalışma, İK liderleri için şöyle bir liste sunuyor:

- **Departmanlarla iş birliği yapın:** Doğruluk, güvenilirlik ve şeffaflık sorunlarını ele almak için BT, hukuk ve uyumluluk ekipleriyle iş birliği yapın.
- **Yapay zekâ İK stratejisi oluşturun:** GenAI girişimlerine öncülük etmek ve koordineli bir yaklaşım sağlamak için yapay zekâ odaklı yeni roller belirleyin.
- **Kullanım durumlarını önceliklendirin:** İşlevsel ihtiyaçlara ve potansiyel değere göre İK kullanım durumlarını değerlendirin ve önceliklendirin.
- **Sadece personel sayısına değil becerilere odaklanın:** Yapay zekâ ile ilgili becerileri ve yeterlilikleri belirleyip planlayarak İK ve kurum genelindeki çalışanları yapay zekâya hazırlayın.



LEVENT ÖZBİLGİN

Microsoft Türkiye Genel Müdürü

YAPAY ZEKÂNIN ORGANİZASYONLARA VE İK'YA ETKİLERİ

Microsoft çatısı altında insan kaynaklarının ‘insani’ yönünü, herkes için yenilik ve yaratıcılık alanları yaratarak; çalışanların işlerinde buldukları amacı büyüterek geliştirmenin yollarını arıyoruz. Dahil olduğumuz İK fonksiyonunda, yapay zekânın gücünü nasıl benimseyebileceğimizi ve hayata geçirebileceğimizi; neleri otomatize edebileceğimizi cevaplamaya çalışıyoruz.

Bu durumu iki farklı açıdan değerlendiriyoruz: Öncelikle İK fonksiyonu açısından daha verimli, çevik, ölçeklenebilir ve üretken olmayı sağlıyor. Böylece harika İK profesyonel deneyimleri sunabiliyoruz ve bunu başarı formülümüz olarak adlandırıyoruz. İkinci olarak da İK’nın hizmet verdiği kişiler için dijital destek sunması (daha önce kendi kendine hizmet olarak adlandırılırdı) ve çalışanlar, yöneticiler ve liderler arasında desteklenen çalışan deneyimleri yoluyla daha büyük bir bağlılık, üretkenlik ve performans sağlaması.

İK fonksiyonunda “İK Hizmetleri” adını verdiğimiz bir ilerleme kaydettik. Bu hizmet, çalışanlara kendi kendine hizmet çözümleri, sanal asistanlar ile botlar sunuyor ve geniş bir İK destek merkezi sağlıyor. Teknoloji açısından, yapay zekâ dahil olmak üzere, üç belirli alanda daha fazla ilerleme kaydettik. Bunlar Yapay Zekâ Üretkenliği, Ajan Copilot ve Bilgi Yönetimi. Bugün AskHR vakalarının yüzde 82’si yapay zekâ tarafından değerlendirilip yönlendiriliyor, yüzde 95’ten fazla spam vaka otomatik olarak kapatılıyor. Ajan Copilot kapsamında danışman üretkenliğini artırmak, işe alım süresini kısaltmak ve danışman çevikliğini artırmak için ajan Copilot senaryolarını devreye alıyoruz. Gelecekte yapay zekâ

destekli üretkenlik senaryolarında başarılı olabilmek için de bilgi yönetimine odaklanmak kritik önem taşıyacak.

Operasyonel iş yükünü azaltıyor

Yapay zekâyı işe alım sürecinde iş tanımının/ilanının yazılması, adayların iş tanımına göre güçlü yönlerinin birbiriyle karşılaştırılması, adaya iletilecek teklifin şirket şablonuna göre oluşturulması, hatta oryantasyon materyallerinin oluşturulması için kullanabiliyoruz. Bu sayede tekrarlı yaptığımız operasyonel işlerden zaman kazanarak adaya ve çalışanlara daha fazla zaman ayırabiliyoruz. Bu kullanım alanları, yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde ne kadar değerli bir asistan olduğunu gösteriyor. Yapay zekâ, operasyonel iş yükünü azaltarak insan kaynakları profesyonellerinin daha stratejik ve insan odaklı görevlere odaklanmalarını sağlıyor.

Öte yandan IQ’yu makine öğrenmesi ile elde edebiliyoruz ama EQ’nun yerini doldurmak o kadar kolay değil. Yapay zekâ bir araştırma motorundan çok daha fazlası; yeni ekip arkadaşımız copilot ve tamamlayıcımız ancak İK’nın insan odaklı yönleri düşünüldüğünde, tamamen insanın yerine geçmesinin şu an için söz konusu olmadığını söyleyebiliriz. İK’da insan etkileşimi, empati ve karar verme gibi unsurlar halen kritik rol oynuyor.

Hedefimiz herkesin daha verimli çalışmasını sağlamak

Verimlilik zaten yapay zekânın “keyword”ü, temel taşı diyebileceğimiz kavram. Yapay zekâ ile birinci amacımız, hangi sektörde olursa olsun herkesin daha verimli çalışmasını sağlamak. İşin yük olarak gördüğümüz kısmını otomasyon çözsün; gerçekten değer yaratılan kısmını insan gücü üstlensin gibi bir felsefemiz var.

Bugün yapay zekâ Copilot’ları insanların internette arama ve alışveriş yapma, kod yazma, iş görüşmelerine hazırlanma, oyun yeteneklerini geliştirme, yaratıcı fikirler için ilham bulma, içeriği zengin metinler yazma ve etkileyici görseller & videolar yaratma ve aklınıza gelebilecek daha binlerce konuda yöntemlerini tamamen değiştiriyor. ChatGPT teknolojisini Copilot adı altında tüm Microsoft programlarına entegre ederek, bunu kişisel yapay zekâ asistanınız gibi kullanmanızı sağlıyoruz.

Microsoft 365 Copilot, sadece Microsoft uygulamalarıyla ChatGPT'nin entegrasyonunu sağlamakla kalmıyor; aynı zamanda bu yapının tam ortasında hem bilgi işleme hem de orkestrasyon görevini üstleniyor. Bu uygulama sayesinde Power Point'i Word'e; Word'ü Power Point'e çevirebiliyor; bir basın bültenini sunum formatında görmeyi talep edebiliyor ya da herhangi bir doküman üzerinden swot analizi yapılmasını isteyebiliyorsunuz.

Örneğin sabah kalktığınızda ilk iş olarak maillere bakıyorsunuz ve onlarca mailin birikmiş olduğunu görüyorsunuz. Copilot'a doğru komutları verdiğinizde tüm maillerinizi sizin için tarıyor; kimden geldiğine göre önem sırasına koyuyor; uzun bir mail zincirinde yazanları ya da giremediğiniz / yarısında çıkmak zorunda kaldığınız bir toplantıda konuşulanları sizin için özetliyor. Sizin için mail yanıtlıyor; mailin samimiyet tonunu bile seçmenizi mümkün kılan seçenekler sunuyor. Kısacası hiçbir detayı kaçırmamanız için tam anlamıyla kişisel bir asistan gibi çalışıyor.

Hızla bir sunum mu hazırlamanız gerekiyor? Copilot'a nasıl bir sunuma ihtiyacınız olduğunu söylüyorsunuz, hazırlıyor. Metin güzel ama görsel içime sinmedi dersanız sizin için animasyon ekliyor; OpenAI'nin Dall-E altyapısını kullanan Microsoft Bing üzerinden görsel üretebiliyorsunuz.

İş gücünün geleceği

Gelecekte iş gücü nasıl şekillenecek, iş ortamı nasıl olacak diye düşündüğümüzde, Microsoft olarak biz yapay zekâyı insanın potansiyelini yükseltecek güçlü bir araç olarak tanımlıyoruz. Yapay zekânın başlıca pratik amacı, çalışanları angarya dediğimiz tekrarlayan işlerin yükünden kurtarmak. Burada çok önemli bir noktaya dikkat çekmemiz gerek; bu iş gücünde insanlara gerek kalmayacağı anlamına gelmiyor. Bizim OpenAI teknolojisini Microsoft ürün ve servisleriyle entegre hale getirirken Copilot ismini kullanmamızın sebebi de tam olarak buydu; sizin yerinize değil, sizinle iş birliği içinde çalışacak yapay zekâ asistanları geliştirmek.

Yapay zekâ özellikle son 2 yıldır o kadar hızlı yol alıyor ki insan faktörünü bu denklemin neresine konumlayacağını bilemeyenlerde işsiz kalma endişesi oluşması doğal. Yapay zekâ tabanlı teknolojiler geliştikçe tabii ki bazı işlerin yapılış şekli değişecek, yeni iş alanları ortaya çıkacak ancak iş gücüne olan ihtiyacın dramatik ölçüde

azalacağını değil; reskilling / upskilling dediğimiz "iş gücünün pozitif yönde dönüşümü"nın önem kazanacağını düşünüyorum.

Yapay zekâ kariyer için itici bir güç

Dünyadaki 8 milyar insanın sürekli olarak kendine özel bir eğitime sahip olduğunu düşünün; ihtiyaç duyduğunuzda size yol gösterecek bir doktor, herhangi bir konuda tavsiye gerektiğinde size destek olacak bir mentor. Burada tüm dünyada, her sektörde büyümenin fitilini ateşleyecek güçte bir teknolojiden bahsediyoruz.

Microsoft'un geçtiğimiz günlerde yayınlanan Çalışma Trendleri Endeksi de bu fikri doğruluyor. Verimliliği artırmak için dijital iş gücüne giderek daha fazla başvuran iş liderlerinin yüzde 81'i, önümüzdeki 12-18 aylık süreçte yapay zekâ araçlarını yapay zekâ stratejilerine entegre edebileceklerini öngörüyor.

Liderlerin yüzde 79'u, çalışanların ise yüzde 67'si yapay zekânın kariyerlerinde bir itici güç olacağını düşünüyor, dolayısıyla burada bizi upskilling / reskilling eğitimlerinin hızla devreye alınması gerektiğine işaret eden gayet somut bir çıktı var.



GenAI'yi İK'da uygulama adımları

1. Strateji geliştirin ve plan yapın

- **Mevcut ilerlemeyi değerlendirin:** Mevcut GenAI uygulama durumunuzu kıyaslayın.
- **Net hedefler belirleyin:** GenAI ile İK fonksiyonlarınızda neyi hedeflediğinizi tanımlayın.

2. İş birliği yapın ve eğitin

- **Paydaşları dahil edin:** Toplu içgörülerden yararlanmak için dahili ortaklarla çalışın.
- **İK ekiplerini eğitin:** İK ekiplerini GenAI yetenekleriyle tanıştırmak için atölye çalışmaları ve eğitimler düzenleyin.

3. Yüksek değerli kullanım durumlarına odaklanın

- **Çalışanlara yönelik sohbet robotları:** Yapay zekâ destekli sohbet robotlarıyla İK hizmet sunumunu geliştirin.
- **İdari otomasyon:** İdari görevleri, politikaları ve belge oluşturmayı kolaylaştırın.
- **İşe alım optimizasyonu:** İş tanımlarını ve beceri veri yönetimini iyileştirin.

4. İzle ve ayarla

- **İlerlemeyi takip edin:** GenAI'in İK süreçleri ve personel sayısı üzerindeki etkisini düzenli olarak değerlendirin.
- **Stratejileri ayarlayın:** Esnek olun ve yeni bakış açılarına ve sonuçlara göre yön değiştirmeye hazır olun.

POTANSİYEL YENİ İK ROLLERİ

GenAI, İK fonksiyonlarına daha fazla entegre oldukça, uygulanmasını desteklemek için yeni roller ortaya çıkacak.

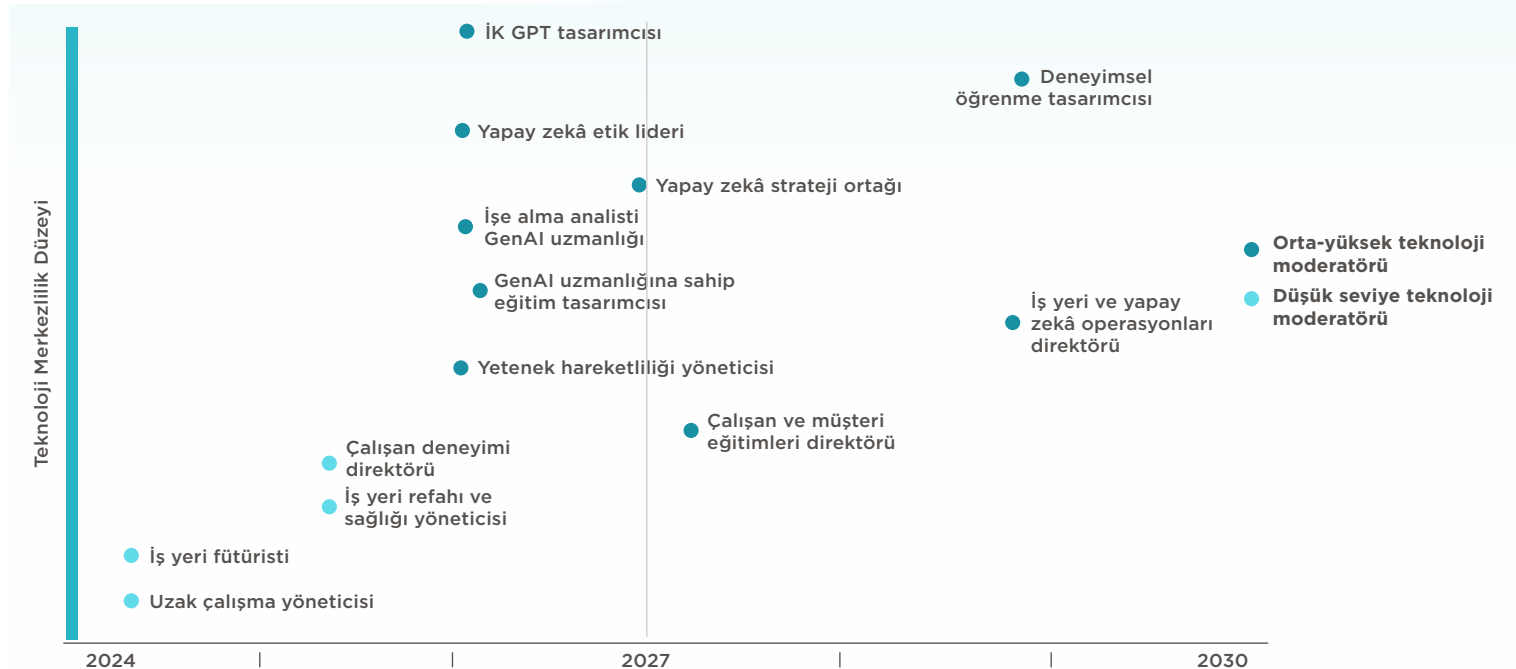
- **GenAI uzmanı:** GenAI girişimlerini uygulamaya odaklanıyor.
- **İK inovasyon başkanı:** İK içindeki inovasyon çabalarına öncülük ediyor.

- **İK başkanı AI/ürün sahibi:** İK içinde AI ile ilgili projeleri ve ürünleri yönetiyor.

- **AI etik lideri:** AI'nın yaptığı işler ve elde ettiği sonuçların doğruluğunu ve etik değerlere uygunluğunu kontrol ediyor, kuralları belirliyor.

- **İK GPT tasarımcısı:** Gelişen teknolojiyi var olan süreçlere dahil eden çözümler geliştiriyor.

Geleceğin İK İşleri



İK'CILAR İŞSİZ KALABİLİR Mİ?

GenAI'İN İK süreçlerinden yoğun olarak kullanılmaya başlanması, bu departmanların iş rutinlerini de etkileyecek, geleneksel iş akışlarının değişimini zorlayacak. Bu süreçte İK liderleri hem kendilerini hem de ekiplerini bu değişime de hazırlama sorumluluğunu taşıyor. Araştırmalar İK liderlerine şunları öneriyor:

› Çalışanların becerilerini geliştirin:

Gelişim planlarını yapay zekâ ile ilgili becerileri de içerecek şekilde güncelleyin.

› Yapay zekâ yeteneğini belirleyin:

Yapay zekâ konusunda yetkin olan yetenekleri belirlemeye ve geliştirmeye odaklanın.

› Otomasyona hazırlanın:

Çalışanların yapay zekâ ile desteklenen rollere uyum sağlamalarına yardımcı olun.

GENAI DE KADIN VE ERKEK ARASINDAKİ UÇURUMU KAPATAMADI

yazarlarından Jeanne Meister, bir makalesinde bu soruna dikkat çekiyor.

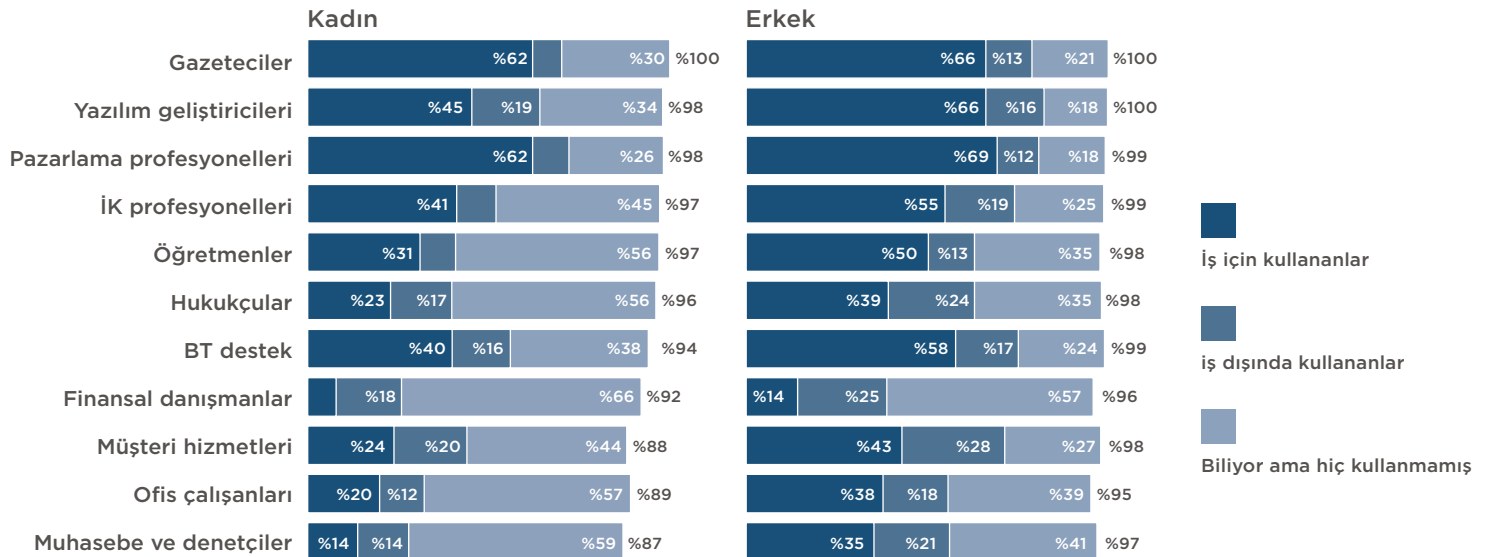
Kadınların GenAI'i kullanma oranının erkeklerden çok daha düşük olduğunu belirten Meister, "Erkeklerin yüzde 50'si son 12 ay içinde jeneratif yapay zekâyı kullandığını bildirirken, bu oran kadınlar yüzde 37.⁶ Bu cinsiyet farkı, genç çalışanlar için daha da belirgin. Slack Workforce Lab, 18 ila 29 yaş arasındaki erkeklerin yapay zekâ teknolojisini deneme olasılığının kadın meslektaşlarına göre yüzde 25 daha fazla olduğunu bildiriyor. Slack

Teknolojinin kadın ve erkek arasındaki uçurumu azaltacağına dair bir beklenti oluşmuştu ancak rakamlar, maalesef yüzyıllardır süregelen bu ayrımın devam ettiğini gösteriyor. Forbes dergisi

anketi ayrıca ChatGPT'nin benimsenmesinde cinsiyet farkı buldu. Kadınların ChatGPT'yi kullanma oranı aynı meslekteki erkeklere kıyasla yüzde 20 daha az" bilgisini paylaşıyor.

Federal Rezerv Bankası Tüketici Beklentileri Anketi'nin sonuçlarını içeren araştırma, bu cinsiyet farkının gelir, eğitim, yaş veya ırk gibi demografik özelliklerden kaynaklanmadığını buldu. Bunun yerine, çalışanların GenAI'i kullanmak için eğitilip eğitilmedikleri ve gizlilik ve güvene yönelik tutumlarından kaynaklanıyor. Ayrıca kadınlar, veri paylaşımının olumsuz sonuçları konusunda erkeklerden daha fazla endişe duyma eğiliminde. Bu durum, cinsiyet eşitsizliğini ele almak ve üretken yapay zekâyı eşit erişimi sağlamak için eğitim programlarına olan ihtiyacı vurguluyor. Dolayısıyla İK liderlerinin, şirketlerindeki kadın çalışanları bu alana yönleltmeleri ve teknolojiyi, GenAI'i kullanmaya teşvik etmeleri büyük önem taşıyor.

CİNSİYETE GÖRE MESLEKLER ARASINDA CHATGPT'NİN BENİMSENMESİ





NAZLI TLABAR GÜLER

Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı

“DİJİTALLEŞME TÜM FONKSİYONLARIN VE LİDERLİĞİN ÖNCELİĞİ HALİNE GELDİ”

Şirketinizde insan kaynakları alanında dijital dönüşüme ne zaman başladınız ve bugüne kadar nasıl bir yol aldınız?

Vodafone Türkiye olarak, dijitalleşmeyi yalnızca teknolojik bir gelişme değil, tüm iş yapış biçimlerimizi dönüştüren bir kültürel yaklaşım olarak görüyoruz. Bizim için dijitalleşme, daha hızlı, çevik, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir organizasyon yaratmanın temel taşı. İlk adımlarımız daha çok operasyonel verimliliği artırmaya yönelikti ancak bugün geldiğimiz noktada, veri temelli karar alma, tahmine dayalı analizler ve üretken yapay zekâ destekli araçlarla çalışanlarımızın deneyimini kişiselleştiriyor, yöneticilere stratejik iç görüler sunuyoruz. Organizasyonumuzda dijitalleşme yalnızca teknoloji ekiplerinin değil, tüm fonksiyonların ve liderliğin benimsediği bir öncelik haline geldi.

İşe alımdan eğitime kadar tüm süreçler dijitalleştirildi

Şu anda hangi dijital uygulama ve çözümleri kullanıyorsunuz? Özellikle öğrenen yapay zekâyâ dönük bir uygulamanız ya da bu konuya dönük bir planınız var mı?

İnsan kaynakları süreçlerimizde uçtan uca dijital bir yapı kurduk. Hem çalışan deneyimini geliştiren hem de İK ekiplerinin stratejik karar alma kapasitesini artıran pek çok farklı çözümü entegre biçimde kullanıyoruz.

İşe alım süreçlerimizde kullandığımız Eightfold aracı sayesinde, açık olan rollerimiz için uygun aday örneği, rol için önemli kelimeler gibi bilgileri kalibrasyon amaçlı girerek yapay zekânın bize uygun olabilecek adayları önermesini sağlıyoruz. Ayrıca kendi kariyerimizi şekillendirme esnekliğine paralel şekilde, kendi profil kartımızı oluşturarak yetkinlik ve becerilerimize uygun rollerin yapay zekâyla birlikte bize öneri olarak gelmesini sağlıyoruz.

Toplu işe alımlarda Sova platformu üzerinden yapay zekâ ile “CV Screening” adlı ilk aday eliminasyonunu gerçekleştiriyoruz. Değerlendirme aşamasında ses ve video analitiği kullanılarak, adayların söylemleri, tonlamaları ve yabancı dil bilgileri değerlendiriliyor. Eğitim ve gelişim alanında inovatif dijital platformumuz Grow aracılığıyla çalışanlarımıza kendi profesyonel gelişim alanlarını ve kariyer planlamalarını yapma gücünü sağlıyoruz. Yapay zekâ sayesinde kişilere özel gelişim fırsatı tavsiyeleri sunuyoruz. Grow aynı zamanda, ekiplerimize işe alım süreçlerinde veya ihtiyaç duyulan yetkinliklerin belirlenmesi konusunda yardımcı oluyor.

Tüm çalışanlarımızın kullandığı OneApp uygulaması, ofis girişlerinden toplantı odası rezervasyonlarına, anket katılımlarından etkinlik takibine kadar birçok işlemi dijital ortamda gerçekleştiriyor. Kullanıcı dostu arayüzüyle çalışan deneyimini kolaylaştırıyor ve şirket içi etkileşimi artırıyor.

Tüm çalışanlarımıza hızlı, kolay ve kesintisiz bir deneyim sunmak amacıyla Vodafone Grup ile birlikte geliştirdiğimiz insan kaynakları chatbot’umuz TOBI’yi, üretken yapay zekâ yetkinlikleriyle güçlendirdik. TOBI, bordro ve ödüllere ilgili sorulardan, politika ve izin süreçlerine kadar İK ile ilgili tüm sorulara çalışanların kolayca erişebileceği, tek bir kanal üzerinden hizmet veren bir yapı sunuyor. Bu sayede, sıkça gelen taleplerin yönetiminde harcanan süreyi azaltmayı, çalışanlara daha etkin ve kullanıcı dostu bir deneyim sunmayı hedefliyoruz. TOBI şu anda aktif olarak tüm çalışanlarımızın kullanımında.

Bir diğer önemli projemiz ise İK Analitiği ile ilgili. Bir çalışanın iş-yaşam döngüsündeki beklentilerini analiz ediyoruz. Tahminsel modeller kullanarak çalışanlarımızı mutlu/mutsuz eden faktörleri belirliyoruz ve proaktif önlemler alıyoruz. İK’daki stratejilerimizi, uygulamaları, projelerimizi buna göre şekillendirip, önceliklerimizi belirliyoruz.

Aynı zamanda, yapay zekâ uygulamalarını sürdürülebilir kılmak için canlı bir veri tabanı oluşturduk. Bu veri tabanıyla birlikte ihtiyaçlar doğrultusunda farklı yapay zekâ modellerini tasarlayabileceğiz.

Ayrıca kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar yapıyoruz. Yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi farklı sistemlerden elde ettiğimiz verilerden de yararlanarak geleceği öngörmeye çalışıyoruz. Süreç otomasyonu ile operasyonel verimlilik sağlamak da bizim için çok önemli. Rutin ve tekrarlayan işlerimizi otomatikleştirerek çalışanlarımızın daha stratejik işlere odaklanmasını sağlıyoruz.

İş-yaşam döngüsü ve performans da ölçülüyor

Dijital İK uygulamaları departmanınıza ve şirketin bütününe nasıl bir katkı sağladı? Varsa rakamsal katkıları da paylaşabilir misiniz?

Dijitalleşme yatırımlarımız sayesinde insan kaynakları fonksiyonumuz, operasyonel görevlerin ötesine geçerek daha stratejik, öngörülü ve çalışan deneyimini odağına alan bir yapıya kavuştu. Yapay zekâ ve analitik çözümlerle güçlendirdiğimiz altyapımız, yöneticilerimize doğru zamanda, doğru iç görüyü sağlayarak daha etkili kararlar almalarını destekliyor.

Bu dönüşümün en güçlü örneklerinden biri T4 People Analytics ile kurduğumuz, çalışanın motivasyonunu ölçümleyen modelimiz. Bu projeyle birlikte, çalışanların iş yaşam döngüsündeki davranışları, geri bildirimleri ve etkileşimleri üzerinden motivasyon düzeyleri analiz ediliyor. Sistem, çalışanlarımıza dair oluşan büyük veri havuzunu periyodik olarak analiz ederek potansiyel riskleri tespit ediyor ve bu riskleri açık şekilde raporluyor. Böylece yalnızca bir anlık durumu değil, eğilimleri ve değişimleri de yakalayabiliyoruz.

Her ay güncellenen bu sistem, verileri analitik raporlar hâline getirerek, insan kaynakları iş ortaklarına ve birim yöneticilerine özel olarak sunuyor. Bu raporlar, ekip bazlı analizler içerdiği gibi bireysel riskli profillere dair detaylı açıklamalar da barındırıyor. Yöneticiler, bu içgörüler sayesinde ekiplerinde motivasyon düşüşü yaşayan çalışanları önceden fark edebiliyor, onların bağlılık seviyesini etkileyen faktörleri daha net anlayabiliyor ve bu doğrultuda bireysel veya ekip bazlı aksiyonlar planlayabiliyor. Bu model, yaptığı tahminlerde yüzde 85 oranında doğru sonuç veriyor. Gelecekteki planlarımızda, bu modelleri daha fazla çalışan verisiyle besleyerek hem iç görülerin derinliğini hem de aksiyon alabilirliğini artırmak yer alıyor.

“Şeffaf ve doğru iletişimle yönetilmeli”

Dijital dönüşüm sürecinin başında olan ya da bu konuda planlama yapan meslektaşlarınıza neler önerirsiniz?

Her organizasyon ihtiyaçları kendi özgü dolayısıyla öncelikli önerim organizasyon ihtiyaçlarını ve dijitalleşmenin en çok nerede fayda sağlayabileceğini analiz etmeleri olur. Yol haritalarını bu doğrultuda şekillendirmeleri önemli. Ayrıca tüm süreçlerin şeffaf ve doğru iletişimle yönetilmesi de sürecin tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ve etkin bir şekilde yürütülmesi açısından kritik.

Sizce gelecekte teknoloji insan kaynaklarını nasıl değiştirecek?

İnsan kaynakları alanında, yapay zekâ teknolojilerinin başlattığı paradigma değişiminin giderek hızlanacağını düşünüyorum. Bu da hem verimlilik fırsatlarını artırarak çalışan refahı ve gelişimi için daha fazla alan açacak hem de stratejik içgörüler, bizleri daha fazla erişilebilir hale getirerek plan ve uygulamalarımızı daha isabetli şekillendirmemize imkân sağlayacak.



ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER, KARMA EKİPLERİ YÖNETECEK

Yapay zekânın iş süreçlerine hakim olması, belki de en çok orta düzey yöneticileri etkileyecek. Bu durum Future Forum'a göre stres ve tükenmişlik seviyesinde en kötü durumda olan orta düzey yöneticilerin önünü açacak bir sürecin başlangıcı olabilir. Forbes yazarı Jeanne Meister, "Ekipler üretken yapay zekâyı kullanmaya başladıkça, orta düzey yöneticinin işi insan ve dijital asistanlardan oluşan karma ekipleri yönetmeye doğru evrilecek" diyor. Bu, orta düzey yöneticilerin "işbirlikçi zekâ" geliştirmelerini, dijital asistanların yeteneklerini yönlendirmek ve geliştirmek için orkestra şefleri ve yaratıcı düşünürler olmalarını gerektirecek.

Bu iş birliği, orta düzey yöneticilerin eleştirel düşünme, yaratıcılık ve karmaşık problem çözme gibi benzersiz insan becerileri geliştirmelerine olanak tanıyarak, işlerinin insanlarla ilgili kısımlarına daha fazla zaman ayırmalarını sağlayacak. Meister bu duruma "iş yerinin insanlaştırılması" adını veriyor ve şöyle devam ediyor: "Çünkü geleneksel olarak zamanlarının yaklaşık yarısını idari görevlere ve yalnızca dörtte birini doğrudan raporları yönetmeye harcayan orta düzey yöneticiler, artık doğrudan raporları desteklemeye ve iş yerinde yaratıcılığı, iş birliğini ve yenilikçi düşüncüyü beslemeye daha fazla zaman ayırabilir."⁶

GÜVEN, ETİK VE TEKNOLOJİK OLGUNLUK KUŞKUSU VAR

Her ne kadar hayatı çok kolaylaştırırsa da yapay zekâ teknolojileriyle ilgili hala giderilememiş bir kuşku yumağı da söz konusu. OpinionWay İK Barometre çalışması, yapay zekânın artan benimsenmesi ve güvensizliğin bir arada olduğu karmaşık bir tabloyu ortaya koyuyor. Bu hassas alanda verimlilik vaadi sunan yapay zekâ, hala güven, etik ve teknolojik olgunluk meseleleriyle karşı karşıya. Mart 2025 tarihinde açıklanan anket, İK yöneticilerinin yapay zekâyı kullanma oranının bir yıl içinde üç kat arttığını ortaya koyuyor: 2025 yılında İK profesyonellerinin yüzde 28'i günlük olarak yapay zekâ kullandıklarını belirtirken, bu oran 2024 yılında sadece yüzde 9'du.

Bununla birlikte, çoğunluk (yüzde 60) yapay zekânın benimsenmesine direnç gösteriyor, bu oran bir yıl içinde 16 puan azalmış olsa da hala yüksek. Bu kayma, özellikle orta ölçekli işletmeler için belirgin bir benimseme dinamiğini ifade ediyor, bu kategorideki İK yöneticilerinin yüzde 34'ü yapay zekâ kullanıyor.

Barometrenin ortaya koyduğu bir diğer gerçek ise şu: Ankete katılan profesyonellerin yüzde 46'sı bu araçların kaliteli bir çalışma üretebileceğini düşünürken, yüzde 54'ü hala şüpheci, ve şüphecilerin oranı bir önceki yıla göre değişmedi. Bu artan benimsemeye rağmen, kesin görüşler yoğunlaşıyor: Katılımcıların yüzde 27'si artık tamamen güvensiz olduklarını belirtiyor, bu da 7 puanlık bir artış anlamına geliyor. Verilerin gizliliği ve güvenliği, üç puanlık bir artışla, artık İK'nın temel endişeleri arasında ve yüzde 41'i bunları öncelik olarak görüyor.⁷



İK dünyasının yeni elemanı: AJANSAL YAPAY ZEKÂ

Uzmanlar ve araştırma şirketlerine göre 2025 yılının en önemli teknoloji trendi “ajansal yapay zekâ” (Agentic AI). Agentic AI, sürekli insan girdisine ihtiyaç duymadan hedeflere ulaşmak için bir teknoloji karışımı kullanan komplike otonom bir sistem. Yapay zekânın bir üst versiyonu olan bu teknolojide yapay zekâ öğreniyor, algılıyor, akıl yürütüyor, plan yapıyor, karar alıyor ve uyguluyor! Ajansal AI aslında pek yeni sayılmaz ancak büyük dil modelleri (LLM) üzerinde çalışan yeni nesil ajanlar “neredeyse insan gibi” yeteneklere sahip. Markets&Markets, yapay zekâ ajanı sektör değerinin 2025'te 7,38 milyar dolara, 2030'a kadar 47,1 milyar dolara ulaşacağını tahmin ediyor. Gartner da Agentic AI kavramını, 2025'in en önemli teknoloji trendlerinden biri olarak belirledi. Gartner Başkan Yardımcısı Daryl Plummer, bu alanın önümüzdeki yıllarda yüzde 40 oranında büyüyeceğini söylüyor.

Bağımsız kararlar alabilen ve eyleme geçirilebilir planlar sunan Agentic AI, insan kaynakları alanında en popüler araçlarından biri olacak. İnsan kaynaklarının hâlihazırda geleneksel yapay zekâ uygulamalarını kullanması zaman ve üretkenlik artışı sağlıyor ama Agentic AI'nin katkısı çok daha fazla. En çarpıcı olanları şöyle özetleyebiliriz;

- Yüksek sayıda öz geçmişi dakikalar içerisinde tarayabiliyor ve istenen kriterlere göre adayları değerlendiriyor. İnsan ön yargısını devreden çıkararak pozisyona en uygun adayın seçilmesine yardımcı oluyor.
- Çalışanlar için kişiselleştirilmiş eğitim modülleri hazırlıyor, kariyer gelişimi için özel öneriler sunuyor ve çalışan soruları için mentorluk yapıyor.
- Gelişmiş veri analizi ile çalışanların işten ayrılma risklerini önceden tahmin ediyor ve çalışan elde tutma oranını artırmak için çeşitli stratejiler öneriyor.⁸

Mercer'in 2025 Yönetici Görünümü adlı çalışmada, Agentic AI'nin gerçek gücünün yalnızca otomasyonda değil kendini sürekli yenilemesi olduğu belirtiliyor. Çalışma, “Diğer AI türleri belirli görevler için mükemmel araçlar olsa da, Agentic AI iş gücünü daha geniş bir şekilde artırmak için benzersiz bir şekilde uygundur. Agent'lar, yalnızca onları desteklemek yerine, insan çalışanların yanında etkili bir şekilde çalışmak için insan muhakemesini, etkileşimlerini ve karar alma süreçlerini taklit edebilir. İnsan yaratıcılığını AI'nın analitik yetenekleriyle harmanladığımızda, parçalarının toplamından daha büyük bir iş gücü yaratırız” diyor.⁹

“Çalışan başına İK personel sayısı azalacak”

İnsan kaynakları alanında çok sayıda kitabın yazarı da olan İK ve endüstri analisti Josh Bersin, tüm dünyada insan kaynakları bölümlerinin öneminin giderek arttığını ancak teknolojiyle birlikte çok şeyin de değiştiğini söylüyor.

Bersin, kendisine ait blogunda İK liderleri için şu mesajları veriyor: “IBM'in CHRO'su Nickle Lamoureux ile görüştüm ve bana, AI temsilcisinin performans değerlendirmeleri yazmaya yardımcı olduğunu, gelişim planları oluşturduğunu, yöneticilere ve kıdemli liderlere performansa dayalı sayısız kararda koçluk yaptığını söyledi. Yapay zekâ, ajansalAI, insan kaynaklarındaki rolleri ve işleri nasıl etkiliyor? Kesinlikle birçoğunu ortadan kaldırıyor. Çalışan başına İK personel sayısında yüzde 20-30 veya daha fazla bir azalma görebileceğimize inanıyorum. Ve bu, bu kişilerin AI platformlarını yönetmeye, değişim danışmanı rollerine geçmeye -AI'nin hala yapamadığı bir şey- veya organizasyon tasarımı, öğrenme mimarı ve veri yönetimi gibi alanlara geçmeye son verebilecekleri anlamına geliyor.

Bence bunların hepsi iyi bir şey. Hepimiz AI'nin işlerimizi elinden almasından endişe ederken, gerçek işimizin ‘bir şeyler yapmak’ değil, ‘değer katmak’ ve şirketlerimize karmaşık problem çözme becerileri kazandırmak olduğunu unutmamalıyız. Ve bu ‘değer eğrisinde tırmanma’ yolculuğunda, hepimiz AI'yı kullanmayı, AI çözümleri geliştirmeyi ve şirketlerimizin pazara nasıl girdiği konusunda daha sistematik düşünmeyi öğrenmeliyiz.¹⁰



JOSH BERSIN

KULLANANLAR NE DİYOR?

“İK için işleri çok kolaylaştırdı”

Küresel bir veri hizmetleri şirketi olan Indicium, teknolojinin olgunlaşmaya başladığı 2024 yılının ortalarında yapay zekâ ajanlarını konuşlandırmaya başladı. Şirketin CDO’su (Chief Digital Officer –Dijital Dönüşüm Direktörü) Daniel Avancini, “Hem açık kaynaklı hem de tescilli, yapımı daha kolay olan hazır uygulamalar görmeye başladık. Ajanlar, dahili bilgi alma, etiketleme ve belgeleme gibi görevlerin yanı sıra diğer iş süreçleri de dahil olmak üzere, İK için işleri kolaylaştırdı. Her ajan, belirli bir konuda uzmanlaşmış bir mikro hizmet birimi gibi çalışıyor ve hepsi çoklu temsilci sisteminde birbirleriyle konuşuyor” diyor.

40 milyon dolar verimlilik sağladı

Küresel “şimdi al sonra öde” ödeme hizmeti veren Klarna, 2024’ün başında OpenAI’nin müşteri hizmeti yapay zekâ ajanını kullanmaya başladı. 85 milyon aktif kullanıcısıyla şirket, yapay zekâ asistanının ilk ayında 700 tam zamanlı çalışana eşdeğer bir iş yükünü yönetmeyi başardı.

Ajanlar, aylık 5 milyondan fazla müşteri etkileşimini yönetti. Bu ajanlar, etkileşimlerin yaklaşık yüzde 70’ini de bağımsız olarak sonuçlandırdı. Klarna, müşteri hizmetleri maliyetlerinde yüzde 25’lik bir azalma sağladı. Çözümlerindeki daha yüksek doğruluk nedeniyle tekrar eden müşteri talepleri yüzde 25 azaldı. Müşteriler insan temsilcilerle 11 dakika süren problemleri, yapay zekâ asistanı sayesinde 2 dakikadan kısa sürede çözebildi. Şirketin ekstra kârı 40 milyon dolar oldu.

IBM 200 İK çalışanını işten çıkardı

Amerikalı teknoloji devi IBM, yaklaşık 8 bin çalışanını işten çıkardı. İşten çıkarmaların büyük kısmı insan kaynakları departmanında yaşandı. Şirket, yapay zekâ teknolojilerini operasyonlarına entegre etme çabalarının bir parçası olarak bu adımı attığını söylüyor.

IBM Mayıs ayında yaklaşık 200 İK pozisyonunu yapay zekâ ajanlarla değiştirdi. Bu yazılım tabanlı ajanlar, çalışan sorularını yanıtlama, evrak işlerini yürütme ve İK verilerini organize etme gibi tekrarlayan idari görevleri üstlendi.

IBM CEO’su Arvind Krishna, yapay zekânın kurumsal iş akışlarını düzenlemek için “çok agresif” bir şekilde benimsendiğini söyledi. Bazı alanlardaki kesintilere rağmen Krishna, IBM’in genel çalışan sayısının aslında arttığını vurguladı. Otomasyondan elde edilen tasarrufların yazılım geliştirme, pazarlama ve satış gibi diğer fonksiyonlara yönlendirildiğini belirtti.



1-<https://www.shrm.org/topics-tools/research/chro-priorities-perspectives>

2-<https://www.oracle.com/tr/human-capital-management/ai-at-work/>

3-<https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/ai-adoption-hr-is-growing>

4-<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2023>

5- <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr>

6-<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165176524002982>

7-<https://app.actuia.com/tr/news/insan-kaynaklari-ve-yapay-zeka-hizla-artan-benimsemeye-ragmen-guvensizlik-devam-ediyor/>

8-<https://www.bitrix24.com.tr/articles/agentik-yapay-zeka-nedir.php>

9- <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/hr-transformation/heads-up-hr-2025-is-the-year-of-agentic-ai/>

10- <https://joshbersin.com/2025/05/yes-hr-organizations-will-partially-be-replaced-by-ai-and-thats-good/>

**BERİKA GÜNDEM**

Global IT Bilişim Hizmetleri Satış Müdürü

“SÜREÇLER İNSAN ODAKLI HALE GETİRİLMELİ”

Çalışan deneyimini anlamak ve verimli hale getirmek, günümüzde teknolojinin sunduğu imkanlarla daha da önemli hale geldi. Ancak birçok insan kaynakları departmanı, teknolojiyi süreçlere

entegre ederken zorluklarla karşılaşılıyor. Karmaşık süreçler ve verilerin etkin kullanımı, çalışanlar için yorucu olabiliyor.

Bizim yaklaşımımız, tekrar eden süreçleri belirleyip, ilişkisel veriyi doğru analiz ederek çıktı sağlamak. Kendi kullandığımız sistemimizle, çalışanların ihtiyaçlarını ve süreçlerini basitleştiriyoruz. Sabah işe gelen bir çalışanın tüm görevlerini tek bir ekrandan görmesi, izin, masraf veya onay süreçlerini kolayca yönetmesi mümkün. Bu tür bir entegrasyon, yalnızca çalışan deneyimini değil, verimliliği de artırıyor.

Örneğin, Hepsiburada gibi iş ortaklarımız, çalışanların tek bir platformdan tüm süreçlerini yönetebildiği çözümlerle büyük bir fark yaratıyor. IT departmanlarının bu dönüşümdeki rolü kritik, ancak asıl değer, süreçlerin insan odaklı hale getirilmesinde. Teknolojiyi etkin kullanmak, çalışan memnuniyetini ve işletme verimliliğini artırmada en güçlü araçlardan biri.

**EMRE TUNA AYDIN**

Bnc Insight Kurucusu

“BAĞLANTISALLIK ALGORİTMALARI KULLANILMALI”

Çalışan deneyimini geliştirmek, sadece bireysel veriyi değil, çalışanlar arasındaki bağlantıları da anlamayı gerektiriyor. Organization Network Analysis (ONA) gibi araçlar, çalışanların birbirleri

ve şirketle ilişkilerini analiz ederek, iş süreçlerinde verimlilik ve uyum sağlıyor.

Örneğin, bir çalışanın işten ayrılma nedenini anlamak için sadece ücret ya da eğitim saatlerine değil, izin kullanım alışkanlıkları veya yöneticiyle yaş farkı gibi ilişki bazlı verilere odaklanmak gerekiyor. Bu bağlantısallık, bir kuş sürüsündeki bireylerin birbirine uyumuyla benzerlik gösteriyor. Ayrıca otomatizasyon arttıkça verimliliğin düşmesini engellemek için iş gücünü doğru yeteneklerle eşleştirmek önemli. Veri analitiği, çalışanların mevcut rollerine uygunluğunu değerlendirip, gelecekte hangi alanlara yönlendirilmesi gerektiğini belirlemek için güçlü bir araç.

Sonuç olarak, çalışan deneyimini iyileştirmek, sadece süreçleri otomatikleştirmek değil, veriyi etkin bir şekilde yorumlayarak anlamlı eylemler gerçekleştirmeyi gerektiriyor. Şirketler, bağlantısallık algoritmaları gibi yöntemlerle çalışanlarının ihtiyaçlarına daha doğru çözümler sunabilir.



AHU BADE ÖZKAN
Hiringcycle.ai CEO ve Kurucu Ortak

“YARATICI SÜREÇLER İNSAN ELİYLE YÜRÜTÜLMELİ”

İnsan kaynakları profesyonellerinin dijital dönüşümü benimsemesi ve yapay zekâ gibi araçları etkili bir şekilde kullanabilmesi, şirketlerin başarısı için kritik öneme sahip. İş gücünün dönüşümü ve kaybolacak işler ile yeni işlerin ortaya çıkması, HR ekiplerinin

veri analizine dayalı kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada HRIS (İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi) altyapısının güçlü olması, doğru yetkinlikleri belirlemek ve adayları daha verimli bir şekilde değerlendirmek için önemlidir.

Dijitalleşme sürecine uyum sağlamak için, insan kaynakları uzmanlarının esnek, değişime açık ve cesur olmaları gerekiyor. Yapay zekâ teknolojilerini kullanarak, verimlilikleri yüzde 35 oranında artırmak mümkün. HR ekiplerinin dijital okur yazarlığını artırarak, Excel gibi temel dijital araçlarda yetkin olmaları, daha iyi analizler yapabilmelerini sağlar. Ayrıca HR profesyonellerinin yalnızca yeni teknolojilere hakim olmaları değil, aynı zamanda stratejik yönetim ve yaratıcı problem çözme becerilerini de geliştirmeleri önemlidir.

Sonuç olarak, teknoloji, insan kaynakları süreçlerinin hızlanmasını ve daha verimli hale gelmesini sağlar, ancak stratejik kararlar ve yaratıcı süreçler hala insan eliyle yönetilmelidir. Yapay zekâ ve dijital araçlar, operasyonel yükleri hafifletirken, insan odaklı yaklaşım her zaman kritik rol oynamaya devam edecektir.



KURTULUŞ YILMAZ
Bilin Yazılım Genel Müdürü

“MERKEZİ VERİ YÖNETİMİNE ÖNEM VERİLMELİ”

İnsan kaynakları yazılımının seçimi ve kullanımı, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı için kritik öneme sahip. Öncelikle, yazılım seçiminden önce kurumsal stratejiye uygun gereksinimlerin belirlenmesi gerekir. Tüm verilerin merkezi bir veri tabanında toplanması, bu veriler üzerinden raporlama, analiz ve dashboard gibi araçların kolayca erişilebilir olmasını sağlar. Farklı yazılımlar kullanılsa bile, bu yazılımların verilerinin

bir merkezde birleştirilmesi şarttır. Operasyonel yükü azaltmayı hedefleyen, diğer yazılımlarla entegre çalışabilen ve her yerden güvenli veri erişimini sağlayan çözümler tercih edilmelidir.

Dijital dönüşüm sürecinde başarı sağlamak için merkezi veri yönetimi büyük önem taşıyor. Bu, raporlama, analiz ve karar alma süreçlerini hızlandırır ve doğruluğunu artırır. Farklı yazılımlar kullanılsa bile, bu yazılımların birbiriyle uyumlu çalışmasını ve verilerin merkezileştirilmesini sağlayacak bir altyapı kurulması gerekiyor. Yapay zekâ tabanlı uygulamalardan yararlanarak seçim, yerleştirme ve performans değerlendirme gibi süreçlerde daha hızlı ve etkili sonuçlar elde edilebilir. Doğru kararlar alabilmek için, kullandığınız veri tabanlarının kapsamlı, doğru ve güncel olmasına özen gösterin. Kötü veri, yanlış sonuçlar ve süreçlerde hatalar doğurabilir.

Yazılım seçmeden önce, süreçlerinizi stratejik bir yaklaşımla tasarlayın. Yazılımın süreçlerinize uyum sağlaması gerektiğini, süreçlerin yazılıma adapte edilmemesi gerektiğini unutmayın. Dijitalleşme sadece teknik bir yenilik değil, aynı zamanda zihinsel bir dönüşüm sürecidir. İnsan kaynakları uzmanlarının bu dönüşümde cesur adımlar atmaları, denemekten korkmamaları ve sürekli gelişimi hedeflemeleri kritik öneme sahip.

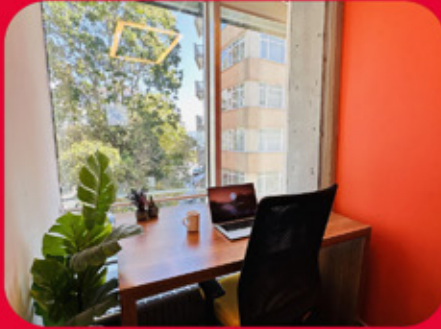
Hazır Ofis Çözümleri

ihtiyacınız olan her şey bir arada



hazır ofis

İstanbul'un en prestijli noktalarında, ek masraf yapmadan modern ofislerde çalışmaya hemen başlayın. Ekip sayınıza ve operasyonel ihtiyaçlarınıza göre şekillendirilebilen hazır ofislerimizle, zaman kaybı yaşamadan işinize odaklanın. Ofis altyapısından günlük ikramlara, temizlikten teknik desteğe kadar her detayı sizin için düşündük.



Workinton Maçka



Workinton Sapphire



Dinçer Güleyin*

py@peryon.org.tr

İnsan kaynaklarının geleceği: İş yerinde insana kim sahip çıkacak?

İK'nın sorumluluğu artık yalnızca istihdam süreçlerini yönetmekle sınırlı değil. Yeni görev alanı, insanlarla akıllı sistemlerin etkili biçimde birlikte çalışabileceği ortamları tasarlamak. Bu çağ, insan refahını artırmaya, siber dünya ile fiziksel dünyayı birleştirmeye ve veri odaklı, bilgi yoğun bir toplum yaratmaya odaklanıyor.

Yapay zekâ (YZ), her şeyi değiştirmek üzere. Nasıl yaşadığımızı, nasıl eğlendiğimizi - ve elbette - nasıl çalıştığımızı. 5. Sanayi Devrimi'nin sarsıntılarını şimdiden hissetmeye başladık ve bu yeni dönemin iş dünyasını tam olarak nasıl şekillendireceğini kimse kesin olarak bilmiyor. YZ gibi bilişsel teknolojilerle yönlendirilen bu dönüşüm, şimdiden çalışanların günlük yaşamlarını ve İK liderleri olarak bizim rollerimizi etkiliyor. Çok yakında bu küçük sarsıntılar, yerini büyük değişimlere bırakacak ve hepimiz birlikte geleceğe fırlatılacağız. Bu dönüşümden kimse muaf kalmayacak.

Bu tür bir teknolojik değişim dalgası insanlık tarihinde eşi görülmemiş değil. Daha önce de benzer süreçlerden geçtik. Dört sanayi devrimini yaşadık. Aslında daha önceki devrimin tam ortasında YZ, bizi bir sonraki devrime doğru hızla taşıdı. Ancak bu seferki süreç birçok yönden benzersiz. Eskiden yüzyıllar süren değişim, artık on yıllar hatta yıllar - belki aylarla - ölçülüyor. Bu hızlanmış değişim süreci, bizim de aynı hızda evrilmemizi gerektiriyor: Nasıl yaşadığımız, eğlendiğimiz ve çalıştığımız konusunda kendimizi yeniden tanımlamalıyız.

Bizi bu dönüşüm çağında kim yönlendirecek?

Daha da önemlisi: Bu süreçten önceye kıyasla daha iyi bir noktada çıkmamızı kim sağlayacak?

Çünkü çoğumuz uyanık geçirdiğimiz zamanın yarısını (hatta daha fazlasını) işte geçiriyoruz. Bu nedenle iş yeri, bu sorunun merkezi haline geldi. Tıpkı küresel salgının yarattığı türbölansları yönetirken olduğu gibi, insanlar bu değişimin hayatımız üzerindeki etkilerini kimlerin anlayacağını ve yöneteceğini bilmek istiyor - özellikle de işin yaşam kalitemiz üzerindeki etkisini düşündüğümüzde.

Peki bu sorumluluğu kim üstlenmeli? Cevap net: İnsan kaynakları, yani biz.

Yapay zekânın ışık hızına geçişi

Tıpkı önceki tüm sanayi devrimlerinde olduğu gibi, bu kez de karşımızdaki değişim süreci isteğe bağlı değil. Yapay zekâ, yaşamlarımızı iyileştirme potansiyeline sahip olduğu kadar, yıkıcı sonuçlar da doğurabilir. Bu noktada insanlar, bu dönüşümün insanlık için net bir faydaya dönüşebilmesi adına işverenlerine ve kurumlara rehberlik etmeleri için ihtiyaç duyuyor.

Geçmişte insanlar bu tür soruların yanıtını hükümetlerden beklerdi. Günümüzde de pek çok hükümet yapay zekâyı tepki vermeye çalışıyor. Ancak değişimin hızı öyle yüksek ki, en proaktif hükümetlerin bile bu dönüşüme yeterli yanıt vermesi zaman alacak gibi görünüyor.

Artık insanlar yalnızca hükümetlerden değil, işverenlerinden de yönlendirme ve güvence bekliyor. Edelman Güven Barometresine göre, hükümet artık toplumdaki en güvenilen kurum değil. İnsanlar, artık en çok kendi işverenlerine güveniyor ve şirketlerin toplumsal meselelere müdahale ederek kamusal fayda sağlamasını bekliyor.

Mercer Global Yetenek Trendleri Raporu'na göre, pandemi sırasında yüzde 78-80 seviyelerine ulaşan güven oranı, bugün yüzde 69'a gerilemiş olsa da çalışanların büyük çoğunluğu hâlâ işverenlerinin hem kendileri hem de toplum için doğru olanı yapacağına inanıyor. Organizasyonlarla çalışanlar arasındaki bu köprüde yer alan insan kaynakları, bu güveni kullanarak hem kurumları hem de toplumu bilinçli bir şekilde bu değişime hazırlamalı.

Tehditler oldukça büyük. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Küresel Riskler Raporu; çevresel krizler, toplumsal kutuplaşma, teknolojik endişeler, ekonomik gerilimler, jeopolitik çatışmalar ve teknolojik risklerin öne çıkan endişeler olduğunu vurguluyor. Üstelik WEF, bu gidişatin daha da kötüleşeceğini belirtiyor: Küresel Risk Algısı Araştırması'nın sonuçları, önümüzdeki iki yıl için genel olarak olumsuz bir tabloyu işaret ediyor ve bu görünümün önümüzdeki on yılda daha da kötüleşmesi bekleniyor.

Önümüzdeki on yıl, uyum sağlama kapasitemizi daha önce hiç olmadığı kadar zorlayacak. İnsan kaynakları profesyonelleri, işin nasıl tanımlandığı, organize edildiği ve deneyimlendiği konularında dönüşüme öncülük etmelidir. Teknolojinin insanlığa hizmet etmesini sağlamak, tam tersine dönüşmesini engellemek artık İK'nın en kritik rolüdür. Yapay zekânın iş yaşamını geliştirirken insan onurunu ve refahını koruması, en iyi şekilde İK liderliğiyle mümkün olacaktır.

Yeni nesil İK'nın rolü: Önce insan

Bu değişim çağında başarılı olabilmek için, insan kaynaklarının geleneksel "istihdamın koruyucusu" rolünün ötesine geçmesi gerekiyor. Geçmişte İK'nın temel görevi, bireysel ve kolektif insan performansını kurumsal ihtiyaçlara hizmet edecek şekilde yönlendirmektir. Bu geleneksel rol, organizasyonun "sessizce işlemesini" sağlamaya odaklanıyordu: Doğru zamanda, doğru becerilere sahip yeterli sayıda insanın hazır bulunması temel hedefti.

Bu yaklaşım genellikle verimlilik odaklı, herkese uyan tek tip yetenek ve iş gücü çözümlerine yol açtı. Ancak artık yapay zekâ ve işin demokratikleşmesi, işin hızı ve çeşitliliğini katlanarak artırıyor. Bu da İK'nın rolünü değiştirdi: İK, "işin koruyucusu" olmaya başladı. Bu yeni rolde, işin arz ve talep eğrilerini temelden yeniden şekillendiriyor; yeteneğin işle buluşmasını daha esnek ve çalışanların kendi tercihleri doğrultusunda kurguluyor.

Ancak sıradaki ve belki de en kritik dönüşüm, İK'nın "insanlığın koruyucusu" rolüne geçiş yapması olacak. Bu, insan-makine iş birliği çağında insanın daima eşit - hatta daha öncelikli - bir unsur olarak ele alınmasını savunmak anlamına geliyor.

İK liderliğinde kurumlar, yapay zekâ sayesinde verimlilik vaatlerini yerine getirirken aynı zamanda daha insan odaklı bir çalışma deneyimi inşa edebilir. İnsan, bu dönüşümün merkezine yerleştirildiğinde hem teknolojik hem de kültürel dönüşüm birlikte mümkün hale gelir.

Beşinci Sanayi Devrimi'ne hoş geldiniz

Sanayi devrimleri, son birkaç yüzyılda çalışma biçimimizi kökten değiştirdi. Her biri hem iş yapma şeklimiz hem de yaşam tarzımız üzerinde dramatik etkiler yarattı. Ancak daha önce yüzyıllar süren bu dönüşümler, şimdi yapay zekânın etkisiyle olağanüstü bir hızla gerçekleşiyor.

Bu tablo bize yalnızca teknolojik ilerlemeleri değil, aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik evrimini de gösteriyor. Her devrimde İK'nın görevi yeniden tanımlanıyor. Artık yalnızca istihdamı ve işi değil; insanlığın sürdürülebilirliğini koruyan bir role doğru ilerliyoruz.

Bilişsel çağ başlıyor

Sanayi devrimleri arasındaki sürelerin giderek kısalması korkutucu olabilir, ancak bu gerçekliği göz ardı edemeyiz. Kasım 2022'de ChatGPT'nin tanıtılması, bağlantı çağının sonunun ve bilişsel çağın başlangıcının işaret fişeği oldu. Büyük dil modellerinin (LLM) kullanıma sunulması, bilgi işleme biçimimizde devrim yarattı ve yepyeni bir sanayi devriminin kapılarını araladı.

Bu yeni döneme adım attığımızda, yapay zekânın günlük operasyonlara entegre olmasıyla birlikte değişim hızı da üstel bir biçimde arttı. Geleneksel roller, eşi benzeri görülmemiş bir hızla yeniden tanımlanıyor. Bu karmaşık dünyada insan kaynaklarının çok daha çevik bir şekilde uyum sağlaması gerekiyor.

Bu dönüşüm, insan kaynakları tarihinin belki de en karmaşık zorluklarını beraberinde getiriyor. Değişimin yarı ömrü artık yüzyıllardan yıllara, hatta aylara indi. Bu nedenle İK'nın yalnızca değişime ayak uydurması değil, aynı zamanda teknolojik sıçramaların toplumsal ve kurumsal etkilerini önceden öngörmesi gerekiyor. Hiçbir kurum, bu dönüşümün dışında kalamayacak.

Bu, aslında insan kaynaklarının özüne dönüş anlamına da geliyor. Bu alanda çalışan birçok profesyonel, insanın iş yaşamındaki yerini korumak amacıyla İK'yı meslek olarak seçti. Şimdi bu rol yeniden tanımlanıyor: Teknolojik ilerlemeleri yönetirken insan yetkinliğini artırmak, eşitliği korumak ve çalışma hayatını daha adil hale getirmek, İK'nın temel misyonu haline geliyor.

Genişleyen misyon, genişleyen rol

İnsan kaynaklarının rolü, sanayi devrimleri boyunca derin dönüşümler geçirdi. Her yeni çağda, İK'nın kapsamı önemli ölçüde değişti. Bugün ise bilişsel çağa

tam anlamıyla adım atarken, İK tarihindeki en büyük dönüşüm eşiğinde bulunuyoruz. Ancak bu dönüşüm bir anlamda başladığımız yere geri dönmek gibi: İK yine, insanın refahını, güvenliğini ve insanlığını koruma misyonuyla hareket ediyor.

Amaç yalnızca verimli sistemler kurmak değil; aynı zamanda anlamlı ve tatmin edici çalışma ortamları oluşturmak, insanlara gelişme ve başarılı olma fırsatları sunmak. Özellikle bu kadar büyük bir teknolojik dönüşüm döneminde, İK'nın üstlendiği sorumluluk şimdi her zamankinden daha kritik.

Bugünün acil gereksinimi: İK'nın, "istihdamın koruyuculuğu"ndan "işin koruyuculuğu"na; oradan da "insanlığın koruyuculuğu"na evrilmesidir.

Bu evrim, organizasyonları vizyoner bir yaklaşıma yönlendirerek yapay zekâ ile insan yetkinliklerinin daha uyumlu biçimde entegre edilmesini sağlamak anlamına gelir. Amaç, insanlara iş hayatında başladıkları noktadan daha iyi bir yer bırakmaktır.

Yeni İK misyonu: İnsanlığın koruyuculuğu

Bu yeni rol, insan kaynaklarının doğasını kökten değiştiren bir dönüşümü temsil ediyor. Yapay zekâ çalışma biçimini dönüştürürken, İK'nın artık odak noktası:

- İnsan-makine iş birliğini destekleyecek stratejiler geliştirmek
- Çalışanların refahını sürdürülebilir biçimde iyileştirmek

olmak zorunda.

Gelecekte "çalışan refahının" neye benzeyeceği, bugünkünden oldukça farklı olabilir. Bu yüzden liderlik çok kritik. Yapay zekânın çift yönlü etkisinin olumlu tarafında kalmak için İK'nın yön göstermesi gerekir. Yani; hem verimliliği ve iş kalitesini artırmalı hem de iş gücü kayıplarını ve toplumsal eşitsizlikleri önlemelidir.

Yapay zekâ, organizasyonun her seviyesindeki İK ve çalışanlar için tekrarlayan, sıkıcı iş yüklerini ortadan kaldırma potansiyeline sahip. Bu sayede çalışanlar daha anlamlı, daha yaratıcı ve daha etkili işlere odaklanabilir. İşte bu noktada İK'nın görevi, bu dönüşümü doğru yönlendirmek ve çalışanlara rehberlik etmektir.

İnsanlığın koruyuculuğu rolü, ilk bakışta göz korkutucu gelebilir. Ancak bu görev, İK'nın tarihsel misyonuyla tam uyumludur. Teknoloji, insan ve organizasyon stratejilerinin kesişiminde yer alan İK, bu rolü üstlenmek için en doğru konumdadır.

İnsanlığın koruyuculuğunu gerçekleştirmek

İK, bu yeni rolü sahiplendiğinde bu yalnızca "masada bir koltuk sahibi olmak" anlamına gelmeyecek, aynı zamanda her kararda sesini duyurabilmek anlamına gelecektir. İK liderleri, alınan kararların hem organizasyon hem de çalışanlar için doğru yönde şekillenmesini sağlamalıdır.

1. Yapay zekânın etik kullanımı: İnsanlığın koruyucuları olarak İK profesyonelleri; organizasyonel gelişim, hukuk, uyum gibi departmanlarla siloları aşan bir iş birliği kurmalıdır. Amaç, insanlarla makineler arasındaki dinamik ilişkiyi etik biçimde yönetmek ve bu ilişkinin kuruma etkisini öngörerek strateji oluşturmaktır. Yapay zekânın etik kullanımı, insan odaklı anlamlı sonuçlar üretmesi bakımından büyük önem taşır.

2. Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularını korumak: İK, organizasyonun vicdanı olarak hareket etmeli; kurumun toplumsal güveni boşa çıkarmadan hareket etmesini sağlamalıdır. Bu, özellikle yapay zekânın iş gücü üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek ve gelecek rollerde insanı dışlamadan ilerlemek açısından kritik bir görevdir.

3. İnsan refahını korumak: Yapay zekâ işin doğasını dönüştürürken, İK'nın çalışanların refahını da güvence altına alması gerekir. Bu, rutin, tekrarlayıcı görevlerin otomasyona devredilmesi, çalışanların daha ilişki temelli, uzmanlık isteyen rollere yönlendirilmesi, iş güvencesi kaygılarının giderilmesi ve yapay zekânın çalışan deneyimini gerçekten iyileştirmesi gibi adımları kapsar.

Bilişsel çağ eşiğinde bir eylem çağrısı

Bilişsel çağ kapımızda ve bu dönüşüm yalnızca üretken yapay zekâ ile sınırlı kalmayacak. İnsan kaynakları, bu dönüşümün çalışan refahı veya istihdam için bir yok oluş olayına dönüşmemesini sağlamak adına benzersiz bir fırsata sahip. Bu benzeri görülmemiş dönemde inisiyatif alma zamanı. Bu dönüşümde başarılı olmak için İK'nın:

- Politika uygulayıcısından kültür yaratıcısına
- İdari işlemleri yöneten rolden stratejik vizyonere

evrilmesi gerekiyor. Bu hızlı dönüşüm yalnızca gerekli değil, hem bireylerin hem de toplumun refahı açısından zorunludur. Tıpkı önceki tüm sanayi devrimlerinde olduğu gibi, bilişsel devrim de isteğe bağlı olmayacak.

Henüz bu yolculuğa başlamadıysanız, şimdi tam zamanı.

NEBAHAT KESGİN

Logo Grup
İnsan ve Organizasyonel
Dönüşüm Direktörü



“İK’nın her segmentinde yapay zekâyı kullanıyoruz”

Şirketinizde insan kaynakları süreçlerinde hangi yapay zekâ çözümlerini kullanıyorsunuz? Bu çözümler size nasıl katkı sağladı?

İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki yeni ihtiyaçları karşılamak, çalışan deneyimini iyileştirmek ve yeni yetenekler çekmek için dijital uygulamalar ve yapay zekâdan yararlanıyoruz. Kendi geliştirdiğimiz bordro, ücretlendirme, özlük, yetenek kazanımı ve yönetimi, öğrenme & gelişim gibi çözümler ve dış kaynak uygulamalarıyla tüm insan kaynakları süreçlerimizi hızlı ve ölçeklenebilir bir yapıya kavuşturuyoruz.

İşe alım süreçlerimizi dijital altyapı üzerine kurguladık. Dijital onboarding sürecimize ek olarak yapay zekâ destekli video mülakatlar ve pozisyona özel kurgulanan

casebot çözümlerini de süreçlerimize dâhil ediyoruz. Ayrıca görev tanımları ve proaktif veri analizlerinde de yapay zekâdan faydalaniyoruz.

Eğitim Yönetim Sistemi (LMS) üzerinden yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimi sunuyoruz. Bu sayede çalışanlara, eğitimlerin sonunda ilgi alanları ve gelişim ihtiyaçlarına uygun özel eğitim önerileri sağlayabiliyoruz. Logo Well esenlik programımız kapsamında ise sunduğumuz yapay zekâ destekli çözümlerle Logoluların fiziksel ve zihinsel iyi oluşlarını destekliyoruz.

Teknoloji çağında liderlik yaklaşımı da değişiyor, şirketinizde liderleri yeni döneme hazırlamak için hangi çalışmaları yapıyorsunuz?

Liderliği, sadece yönetsel kadroya değil, tüm çalışanlara ait bir kavram olarak görüyoruz. Bu vizyonla Liderlik Akademisi çatısı altında çalışmalar yürütüyoruz. “Kendine Liderlik” başlığı altında tüm çalışanları kapsayarak, transaksyonel analiz, empati ve merak, şiddetsiz iletişim gibi konularda webinar ve atölyeler düzenliyoruz.

Lider kadrolarımızı ise liderlik kültürümüzü kuvvetlendiren eğitimler, çalıştaylar, bire bir koçluk ve mentorluk programları ile destekliyoruz. Bu programlar, liderlerimizin kendilerini, takımlarını ve iş süreçlerini daha iyi yönetmelerine yardımcı oluyor.

**ÖZNUR METİNER**

Garanti BBVA
Yetenek ve Kültür, Strateji, Projeler
ve Veri Analitiği Direktörü

“1000 çalışanımız, Garanti BBVA’ya özel GPT lisanslarıyla çalışıyor”

Şirketinizde insan kaynakları süreçlerinde hangi yapay zekâ çözümlerini kullanıyorsunuz? Bu çözümler size nasıl katkı sağladı?

Garanti BBVA’da yapay zekâyı; çalışan ve aday deneyimini dönüştüren, empati temelli kültürel dönüşüm yolculuğumuzu hızlandıran stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz. Yetenek kazanımı süreçlerinde, iç ve dış adayların role uyumu, pasif yeteneklere erişim ve süreç boyunca yetenek kazanımı ekibimize ve adaylara rehberlik sağlayan dijital asistan çözümleri üzerinde çalışıyoruz. Aynı zamanda bireysel hedeflere ve stratejik yetkinlik haritamıza göre, kişiselleştirilmiş beceri gelişim önerileri sunan sistemler tasarlıyoruz.

Yetenek ve kültür süreçlerine dair tüm soru, talep ve ihtiyaçlara hızlı çözüm sunan çözüm merkezimizi, GPT destekli self-servis bir dijital asistana dönüştürüyoruz. Bu çözüm, hem kullanıcı deneyimini geliştiriyor hem de verimliliği artırıyor. Ayrıca yapay zekâ tabanlı mental destek asistan ile çalışan esenliğini 7/24 destekliyoruz.

BBVA ve OpenAI iş birliği sayesinde üretken yapay zekâ çözümlerini süreçlerimize entegre etme yetkinliğimiz hızla geliyor. Yaklaşık 1000 çalışanımız, Garanti BBVA’ya özel GPT lisanslarıyla çalışıyor. Bu sayede çalışanlarımızla kurduğumuz etkileşimlerden anlamlı içgörüler elde edebiliyor, proaktif aksiyonlar geliştirebiliyoruz. Aynı zamanda dijital ikiz temelli çözümler gibi geleceğe dönük uygulamaların da temelini atıyoruz.

Teknoloji çağında liderlik yaklaşımı da değişiyor, şirketinizde liderleri yeni döneme hazırlamak için hangi çalışmaları yapıyorsunuz?

Empati gücünü merkeze alan kültürel dönüşüm yolculuğumuzda, liderlerimizi “insan + teknoloji” dengesini kurabilecek şekilde geliştiriyoruz. Stratejik liderlik programlarımız, liderlerin yapay zekânın dönüştürücü gücünü anlamasını, yön verebilmesini ve deneyimleyerek öğrenmesini sağlıyor. Aynı zamanda insan dokunuşunun değerini ve empati temelli liderliğin etkisini güçlendiren modüllerle destekliyoruz. Liderlerimizi sadece bugünün değil, geleceğin çalışanı ve müşterisi için donatıyoruz.

“ESAS SOSYAL İLE 10 YILDIR KURUMLARLA EL ELE SOSYAL YATIRIM YAPIYORUZ”



EMİNE SABANCI KAMIŞLI
ESAS Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Yatırım ve varlık yönetimi alanlarında faaliyet gösteren ESAS'ın sosyal fayda odaklı yatırım birimi Esas Sosyal, 10'uncu yaşını kutluyor. Esas Sosyal, odağına aldığı gençlik ve istihdam alanında, sürdürülebilir ve ölçülebilir etki yaratmak amacıyla “Esas Sosyal Fırsat Eşitliği Sağlar” mottosu ile Şevket Sabancı Vizyonu'yla İlk Fırsat, Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsatım ve Mezun Programlarını yürütüyor.

10 yıldır saha araştırmaları doğrultusunda “gençlik ve istihdam” odağında eğitimli genç işsizliğine karşı programlar tasarlayan ve hayata geçiren Esas Sosyal; işverenlerce daha az tercih edilen devlet üniversitelerinden mezun gençlerin; iş hayatına daha öz güvenli, donanımlı ve sorumluluk sahibi bireyler olarak adım atmalarını amaçlıyor.

Bu hikayeyi; Esas Sosyal'in liderliğini üstlenen ESAS Yönetim Kurulu Başkan Vekili Emine Sabancı Kamyşlı, Esas Sosyal'in hayatlarını nasıl dönüştürdüğünü ise Şevket Sabancı Vizyonu'yla İlk Fırsat 4. Dönem Mezunı Hacer Yıldırım ve Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsatım 1. Dönem Mezunı Yeşim Bayrakçı ile konuştuk.

Esas Sosyal'in sosyal yatırım anlayışı ve düşünce yapısı nasıl şekillendi?

Bundan 10 yıl önce ESAS altında iş bölümlerini oluştururken “Artık geri verme zamanımız geldi” dedik. Bu geri vermenin de sorumlu, sürdürülebilir ve yenilikçi olması gerektiğine inandık. Çalışmalarımıza yön veren “sorumlu vatandaşlık” misyonumuzu Esas Sosyal bünyesinde bir iş kolu olarak hayata geçirdik. Kısacası biz geri vermeyi bir iş olarak görüyoruz. Bu işi yaparken de ciddiye alıyor, ölçüyor, değerlendiriyor ve raporluyoruz.

Biz adımlarımızı araştırmalar doğrultusunda atar ve bu araştırmalarımızı paylaşma konusuna da hevesle yaklaşırız. 10 yıllık yolculuğumuzda her gün öğreniyor ve geliyoruz. Bugün geldiğimiz noktada aidiyet bizim için bir ihtiyaç. Gençler kendilerini ait hissetmekte zorlanıyorlar. Biz Esas Sosyal olarak, harekete geçirme gücümüzle bu konuda adımlar atıyoruz. Yatırım yapılan hedef kitleyi takip etmek çok önemli. Esas Sosyal'in gençlerle olan iletişimi ve diğer kurumlara ilham olan ilişki geliştirme tarzı, satış sonrası destek prensibine benziyor. Yatırım yaptıktan sonraki gelişimi takip etmek bizim için bir mesuliyet. Bu örnekle birlikte bizi ayıran nokta, kâr değil, sosyal etki amacını gütmemiz. Mesuliyetleri yerine getirirken öngörülü adımlar atmak da çok kıymetli. Kurumlar 4 yıl sonra istihdam etmeleri gerekecek profilleri öngörerek burs vermeli. İhtiyaç ortaya çıktığında ise yatırım yaptığı genci önceliklendirmeli. İşte o zaman bunun adı sosyal yatırım oluyor.

“ESAS SOSYAL'İN EKOSİSTEMİNDE 5 BİN KİŞİ VAR”

Esas Sosyal'in 10 yıllık yolculuğunda edinilen deneyimler doğrultusunda bugünkü bakış açınızı bizimle paylaşır mısınız? Esas Sosyal'in başarısı nereden geliyor?

Her zaman sosyal yatırımların başarısı ve sürdürülebilirliği için veriye dayalı, ölçülebilir ve sonuçların takip edildiği bir yaklaşımın önemli olduğuna inanıyoruz. Araştırmalarımız doğrultusunda gençlik ve istihdam alanına odaklandık. Kurulduğumuz ilk günden bu yana, gençleri fırsat eşitliği ile buluşturmak için tüm gücümüzle çalışıyoruz. 10 yıllık yolculuğumuzda en büyük yoldaşımız ilmek ilmek işlediğimiz ekosistemimiz. Esas Sosyal ekosisteminde “kan bağı” ile değil “akıl bağı” ile bağlıyız. Bugüne kadar 60 kurumsal destekçi ve 50 STK'yı eğitilmiş genç işsizliği çerçevesinde bir araya getirdik. Sosyal yatırım, sosyal projeler egoyu sevmez, ekosistem ve iş birliği sever. En güçlü kasımız olarak adlandırdığımız ve aralarında

kurumsal destekçiler, katılımcılar, mentorlar, mezunlar, STK yöneticileri, İK profesyonelleri ve öğretmenlerin de yer aldığı 5 binden fazla kişinin bulunduğu ekosistemimizde, taşın altına elini koyan kurum ve kişilerle el ele vererek çalışıyoruz.

Kaynaklarını verimli kullanmak isteyen kurumları ortak akılla bir araya getirdik ve birbirini besleyen güçlü bir ekosistem kurduk. Ekosistemimiz yaşayan ve beslenen bir oluşum. Katılımcılarımız ve mezunlarımız bizim sahadaki yüzümüz olarak, etraflarına Esas Sosyal'in faydasını anlatarak kılavuz oluyorlar. Ekosistemimizde yer alan STK'ların ve kurumların bursiyerlerini, program katılımcılarını ve genç gönüllülerini programlarımıza dahil ediyoruz. Örneğin TEV'in bursiyeleri her yıl programımıza dahil olmak üzere başvurularda bulunuyor. Kriterleri karşıladığı ve değerlendirmelerimizde başarılı olduğu sürece, ekosistem gençlerine öncelik tanıyoruz. Şimdiye kadar programlarımıza, pek çok kurumsal destekçi ve sivil toplum kuruluşunun bursiyerlerini dahil ettik. İlk yıl 150 gencin yüzde 30'u, son dönemde 500 gencin yüzde 84'ü ekosistemin gençlerinden geldi.

“KADIN-ERKEK DENGESİNE ÇOK ÖNEM VERİYORUZ”

Esas Sosyal bugüne kadar kaç üniversitenin hayatına dokundu?

Ekosistemimizden aldığımız güçle Türkiye'nin 81 ilinden 99 farklı üniversiteden 2 bin genci fırsat eşitliği ile buluşturduk. Çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik olmazsa olmazımız... Her anlamda fırsat eşitliğine önem veriyor, genç kadınların istihdam süreçlerindeki gelişimine katkı sağlıyoruz. Programlarımıza katılan gençlerin yüzde 72'sini kadınlar oluşturuyor. Ekosistem paydaşlarımızın seçim ve temsil süreçlerinde cinsiyet dengesinin sağlanmasına önem veriyoruz. Programlarımızda yer alan mentor, eğitmen ve konuşmacıların seçiminden danışma kurulu ve mezun komitesi temsiliyetine kadar kadın-erkek oranını gözetiyoruz.

Ölçülebilirlik, sürdürülebilirlik ve eşitlik dışında gençlerin görünür olma ihtiyacını karşılıyor. 2015 yılından bu yana bilfiil gençlerle bir aradayız. Esas Sosyal olarak, en büyük farkımız yatırım yaptığımız gençleri takip etmek ve onlara kulak vermek. Biz gençlere sadece öğreten, destekleyen değil onlardan öğreneniz de aynı zamanda. Her sohbetimiz onların genç beyinleri sayesinde geliştirici bir tada sahip oluyor.

“ESAS SOSYAL, HEP YANIMDA OLAN BİR YOL ARKADAŞIM GİBİ”

HACER YILDIRIM

Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı 4. Dönem Mezun
Koruncuk Vakfı, Kaynak Geliştirme ve Kurumsal İletişim Müdürü



Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı'nın mezunu olarak programın gençlerin uzun vadeli kariyer gelişimlerine olan katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Öncelikle bu programı hayata geçiren, bugüne dek büyük bir özveriyle gençleri destekleyen ve ilk günden itibaren arkasında durarak bizi cesaretlendiren Emine Sabancı Kamışlı'ya, tüm

Esas Sosyal ekibine ve destek veren tüm profesyonellere teşekkür etmek istiyorum. Ben Esas Sosyal'i hep yanımda olan bir yol arkadaşına benzetiyorum.

Bugün geldiğim noktada, ne kadar kıymetli bir iş yapıldığını ve ne kadar değerli bir ailenin üyesi olduğumu her geçen gün daha fazla fark ediyorum. Bugün, yüzlerce mezunun hayatını nasıl dönüştürdüğüne tanıklık ediyor ve bu gençlerin kendi yollarını açarken, gelecek nesillere de nasıl ilham verdiğini görmek bizi çok gururlandırıyor. İnanıyorum ki, yıllar sonra bu etkilerin daha da büyüyerek devam ettiğine şahit olacağız.

İlk Fırsat Programı, sadece kariyer yollarını açmakla kalmıyor, aynı zamanda mezunlarına iş dünyasında önemli bir sorumluluk da yüklüyor. Bu programın kazandırdığı eğitim ve kültür, her mezunun iş hayatına katma değer sağlamasına olanak tanıyor. Mezunlar olarak, yalnızca kendi gelişimimizi değil, çalıştığımız kurumlarda da bu programın değerlerini temsil ediyoruz. Daha önce sadece bilindik üniversitelerden personel seçen kurumların, İlk Fırsatlı gençlerle tanıştıktan sonra, “Evet, artık farklı üniversitelere de şans verelim” dediklerini görmek, bu değişimin çok kıymetli bir parçası olmayı sağlıyor. Yalnızca gençlerin hayatlarında değil, iş dünyasında da anlamlı bir değişim yaşanıyor.

Esas Sosyal ile yolunuz nasıl kesişti?

Üniversite yolculuğumun sonunda beklentim, hızlıca bir işe girip başarıya ulaşmaktı. Mezun olduktan sonra birçok kuruma başvurduğum, özgeçmişlerimi tekrar tekrar

düzenledim, her gün iş arama sitelerini yeniledim. Ancak çoğu başvurum yanıtsız kaldı. Her başvuruda bir eksiklik olduğunu düşünerek, sürekli çözüm yolları aramak zorunda hissediyordum. Sonunda, pek çoğumuz gibi ilk bulduğum işe girdim ve bir denetim şirketinde saha denetim uzmanı olarak çalışmaya başladım. Ancak çok geçmeden, oraya ait olmadığımı fark ettim. Tam da o sıralarda, eski bir arkadaşım sayesinde İlk Fırsat başvurularını gördüm ve hemen başvurdum.

Programa başvurduğunuz andan itibaren size ve kariyer gelişiminize nasıl katkı sağladı?

Programdaki birçok sivil toplum kuruluşu arasında, çocuklara eğitim fırsatları sunan Koruncuk Vakfı'na başvurdum. Başvurum sonrası mülakatlarım çok hızlı geçti ve ikinci görüşmemi de tamamladıktan sonra kabul edildim. O dönemde pazarlama alanında bir iş arıyordum ve Koruncuk'taki pozisyonu, kariyerimde bir basamak olarak düşünmüştüm. Ancak çok geçmeden, burada geçirdiğim her anın bana mutluluk verdiğini fark ettim ve Koruncuk'a daha derin bir bağ hissetmeye başladım. İlk Fırsat Programı kapsamında aldığım 21. yüzyıl becerileri eğitimleri, sadece kurumsal hayatımda değil, kişisel gelişimimde de bana büyük bir fırsat sundu. Bu eğitimlerle, iş dünyasında yerimi almak için gereken yetkinlikleri kazandım. Bugün geldiğim noktada, programın bana kattığı deneyimler ve verilen fırsatlar sayesinde, gençlerle birlikte çalışmak ve onlara ilham verebilmek tarif edilemez bir mutluluk. Bu program, kariyerimden çok daha fazlasını etkileyerek hayatımın her alanında bir dönüm noktası oldu. İlk Fırsat Programı sayesinde bir yıl boyunca eğitimler alan, kendini geliştiren, sivil toplum alanında network geliştirmiş donanımlı gençleri ekiplerimize katabiliyoruz. Bugün bu gençlere destek olabiliyor, yolculuklarında bir adım ilerlemelerine katkı sunabiliyorsam bu benim için en büyük ödül. İlk Fırsat, bana hayatta nasıl güçlü ve anlamlı bir iz bırakabileceğimi gösterdi.

Ben kendimi bir kültür elçisi olarak konumluyorum. Kişisel yetkinlikler, doğduğum, büyüdüğüm yer, değerlerim ve tecrübelerim benim kültürümü oluşturuyor. İster sosyal hayatta, ister iş hayatında isterse ekibimi yönetirken olsun, elimin uzandığı her alanda kültürü değiştirmeye, daha duyarlı ve sosyal sorumluluk farkındalığı yüksek bir kültür yaratmaya özen gösteriyorum.



“ESAS SOSYAL BANA ‘SEN BURAYA AİTSİN’ DUYGUSUNU HİSSETTİRDİ”

YEŞİM BAYRAKÇI

Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsatım Programı 1. Dönem Mezun
PwC Türkiye, Sürdürülebilirlik Danışmanı



Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsatım Programı’nın ilk mezunlarından biri olarak programı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Esas Sosyal ekosisteminin bir parçası olmak benim için çok değerli. İngilizce Fırsatım Programı, yalnızca mesleki gelişimimi değil, aynı zamanda kişisel olarak da güçlenmemi sağlayan çok değerli deneyimlerle doluydu. Pandemi ile birlikte başlayan süreç,

çevrimiçi ortamda, farklı şehirlerden, kültürlerden gelen insanlarla ve farklı ülkelerden eğitimcilerle bir arada yürütüldü. Fiziksel mesafeleri aşarak, bizi birleştiren ve güçlü bağlar kurmamızı sağlayan eşsiz bir deneyime dönüştü. Esas Sosyal mezunları, çeşitli alanlarda kariyer yapan ve topluma değer katmaya çalışan çok sayıda farklı kişiden oluşuyor. Bu; programın sosyal etkisinin en somut göstergesi olarak karşımıza çıkıyor. Bu süreç, yalnızca bireysel gelişimi değil, toplumsal katkıyı da odağına alarak

bizleri daha adil, sürdürülebilir ve bilinçli bir dünyaya katkı sağlamak için harekete geçirdi.

Programın size ve kariyer gelişiminize nasıl katkısı oldu?

Bu program sayesinde kendimi daha derinlemesine keşfetme fırsatı buldum. Aynı zamanda anlamlı dostluklar ve güçlü bağlar kurdum. Bu bağlar, aidiyet duygusunu derinleştirirken, birlikte öğrenmenin ve gelişmenin değerini bana bir kez daha hatırlattı. Edindiğim vizyon, günümüzün gençlerinin küresel meselelerde daha aktif, donanımlı ve etkili bir rol üstlenebilmesi için bir yol haritası oluşturdu. Program, sadece dil eğitimi sağlamakla kalmadı; staj fırsatları, çeşitli eğitimlerle becerilerimizi geliştirme imkânı ve en önemlisi güçlü bir mezun ağı sundu. Bize, “Sen buraya aitsin” duygusunu hissettirdi. Eğitim hayatımız boyunca pek çok kurstan ve okuldan geçiyoruz, ancak bu kadar özenle tasarlanmış, sosyal etkisi güçlü ve küresel anlamda ilham veren bir programın parçası olmak, gerçekten farklı bir deneyim oldu. Bana bu aidiyet duygusunu hissettiren, hayallerimi büyütmemeye vesile olan ve toplumsal katkı konusunda ilham veren bu programa ve tüm destekçilerine yürekten teşekkür ediyorum. Bu hikâyenin benden sonra gelen birçok gencin hayatına dokunmasını ve onlara ilham vermesini diliyorum.



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

Yıllık izinle ilgili güncel gelişmeler ve riskler: İK süreci nasıl yönetmeli?

Yıllık izinlerin nasıl kullanılacağına ilişkin yasal düzenlemeler oldukça net ancak işleyişte çeşitli sorunlar ve sonrasında davalar yaşanabiliyor. Öncelikli olarak yıllık izin tek bir seferde kullanılmalıdır, bölünecekse de bir bölümü 10 günden az olmamalıdır. Ayrıca işveren, çalışan izne çıkmadan önce ücretini peşin olarak ödemek zorundadır.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 2025/2024 E., 2025/2487 K. sayılı ve 2025 tarihli kararında, işverenin işçiye yıllık izin süresi başlamadan önce izin süresine ait ücreti peşin veya avans olarak ödememesi hâlini, haklı fesih sebebi olarak kabul etmiştir. Bu karar, İzmir Bölge Adliye Mahkemesi 9. ve 15. Hukuk Daireleri arasında ortaya çıkan içtihat farkı üzerine verilmiş ve 15. Daire'nin görüşü benimsenerek kesinleştirilmiştir.

Dayanak: 4857 sayılı İş Kanunu'nun 57. maddesi uyarınca, "İşveren, yıllık ücretli iznini kullanan her işçiye, yıllık izin dönemine ilişkin ücretini işçinin izne başlamasından önce peşin veya avans olarak vermek zorundadır."

Yargıtay, bu maddenin emredici nitelikte olduğunu, işverenin ödeme yükümlülüğünü yerine getirmemesinin, işçiye ayrıca ihtar yapma veya başvuru şartı olmadan haklı nedenle fesih hakkı verdiğini açıkça ortaya koymuştur.

Ayrıca karar, işçiye kanunen hak edilen izin süresinden fazla izin verilmiş olsa bile, izin ücretinin peşin ödenmesi zorunluluğunun ortadan kalkmayacağını vurgulamaktadır.

Uygulamadaki temel sorun ve riskler

1. Uygulama sorunları

- İş yerlerinin önemli bir kısmında yıllık izinler bölünmüş/parça parça olarak kullanılıyor. Örneğin 2 gün, 3 gün, sonra 10 gün gibi.
- Bu nedenle birçok işveren, izin ücretlerini izinden önce değil, ay sonunda bordroya yansıtmak suretiyle ödüyor.
- Özellikle binlerce çalışanı bulanan büyük ölçekli iş yerlerinde, bordro sistemlerinin peşin ödeme yapacak

şekilde organize edilmesi fiilen zor ve idari olarak maliyetlidir.

2. Riskler

A. İdari denetim riski

İş Kanunu'nun 103. maddesine göre:

"Yıllık ücretli izni bu kanunun 56. maddesine aykırı olarak bölen veya izin ücretini 57. maddenin üçüncü ve dördüncü fıkralarında belirtilen usule aykırı olarak ödeyen veya eksik ödeyen... işverene, bu durumda olan her işçi için idari para cezası verilir."

- Ceza tutarı 2025 yılı için 3 bin 837 TL/işçi (önceki 220 TL) olarak uygulanır.
- 57. maddenin 1. fıkrası, bu ceza kapsamına doğrudan girmemekle birlikte, Yıllık İzin Yönetmeliği'nin ihlali sayılabilir ve 60. madde çerçevesinde dolaylı olarak denetime konu olabilir.
- Bugüne kadar peşin ödeme eksikliği nedeniyle doğrudan ceza kesilmemiştir ancak Yargıtay kararı sonrasında bu konuda denetimlerin sıklaşması ihtimali doğmuştur.

B. Haklı fesih riski

- Bu karar, işçi açısından ciddi haklar doğurmaktadır.
- Artık bir işçi, izne çıkarken ücretinin peşin ödenmediğini fark ederse, iş sözleşmesini haklı nedenle feshedip kıdem tazminatı talep edebilir.
- Özellikle Yargıtay kararından haberdar olan işçiler açısından bu tür taleplerin artması muhtemeldir.
- İK birimleri için bu durumu yönetmek, öngörülemez sayıda fesih ve dava ile karşılaşma riski doğurabilir.

Yıllık izinlerin bölünmesi sorunu ve yargı kararları

Yasal Durum – İş Kanunu M. 56:

- Yıllık ücretli izin, işveren tarafından tek parça olarak kullanılmalıdır.
- Ancak tarafların anlaşması halinde bir bölümü 10 günden az olmamak üzere bölünebilir.
- Örnek: 14 gün izin > 10+4 veya 10+2+2 şeklinde bölünebilir.

Riskler:

A. İdari para cezası riski:

- Yıllık izinleri 10 günün altında bölen işverene de İş Kanunu M. 103 uyarınca para cezası uygulanabilir.

B. İzinlerin tekrar talep edilme riski:

- Usulsüz bölünmüş izinlerin işçi tarafından tekrar talep edilmesi söz konusu olabilir.
- Her ne kadar Yargıtay bu konuda net bir içtihat geliştirmemişse de Bölge Adliye Mahkemesi (BAM) kararlarında farklı eğilimler ortaya çıktığı görülüyor.

Örnek kararlar:

■ Yargıtay 22. HD, 2017/10003 E., 2018/4249 K.

- Yedi günlük izin 10 günden kısa olduğu gerekçesiyle dikkate alınmaması eleştirilmiş,
- Ancak “10 günün altında da kullanılmış izinler hesaplama dahil edilebilir” denilmiştir.

■ İstanbul BAM 29. HD, 2018/3200 E., 2021/2652 K. – 02.12.2021

- 2021 yılında ilginç bir BAM kararı verildi. Karara göre “... 4857 sayılı İş Kanunu’nun 56. maddesinde yıllık ücretli izin uygulanmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Buna göre, yıllık ücretli izin işveren tarafından bölünemez. Bu izin 53’üncü maddede gösterilen süreler içinde işveren tarafından sürekli bir şekilde verilmesi zorunludur. (Değişik üçüncü fıkra: 14/4/2016-6704/16 md.) Ancak 53’üncü maddede öngörülen izin süreleri, tarafların anlaşması ile bir bölümü on günden aşağı olmamak üzere bölümler hâlinde kullanılabilir.

Somut uyuşmazlıkta, dinlenen taraf ve tanık beyanlarına göre, davacının 2016 yılı Ağustos ayı için çalışma süresine göre hak kazandığı yıllık izninin kalan kısmını talep ettiği, işveren tarafından talebin sonra değerlendirileceğinin söylendiği, sonrasında ise yalnız iki günlük izin kullanılacağına söylendiği, davacının sonraki hafta için izinli olduğunu söyleyerek işe gelmediği ve izinli olduğu süreçte işle ilgili telefonla arandığının belirtildiği anlaşılmaktadır.

Bu durumda işçinin hak kazandığı iznin, yukarıdaki yasal düzenlemelere göre, yerinde olmayan şekilde bölünerek verilmesinin geçerli nedene dayandığının işveren tarafından ispat edilemediği, davacının izinsiz ve mazeretsiz işe gelmemesi değil, bölünerek kullanılmak istenen yıllık iznini kullanmasının söz konusu olduğu, işbu durumda ispat yükü üzerinde bulunan davalı işverenlikçe iş akdinin haklı nedenle ve kıdem tazminatına hak kazanamayacak şekilde feshedildiği iddiasının ispat edilemediği anlaşılmakla, davacının istinaf başvurusunun kabulü ile ilk derece mahkemesi kararının kaldırılmasına, kıdem ihbar tazminatı taleplerine ilişkin davanın yasal faizi ile birlikte davalıdan tahsili ile davacıya ödenmesine ilişkin aşağıdaki şekilde karar verilmesi gerekmektedir.”

Genel değerlendirme ve öneriler

Yargıtay’ın 2025 tarihli kararı, uygulamada çok sayıda işyerini doğrudan etkilemektedir. Her ne kadar akademik çevrelerde karar, 4857 sayılı Kanun’un emredici hükümlerine uygun olduğu için “uygun” görülse de kanımızca isabet derecesi tartışmalıdır. Nitekim bu karar pratikte ciddi zorluklar ve riskler barındırmaktadır.

İK için öneriler:

- Mevcut yıllık izin prosedürleri ve bordro sistemleri gözden geçirilmelidir.
- Mümkünse, izin başlangıcından önce ödeme yapacak şekilde süreçleri revize edilmelidir.
- Çok parçalı izin uygulamaları varsa en az bir parçanın 10 günden az olmamasına özen gösterilmelidir.

Yargıtay 9. HD’nin 2025/2024 E., 2025/2487 K. sayılı kararı doğrultusunda, işverenin yıllık izin ücretini peşin ödememesi, işçi açısından haklı fesih nedeni sayılmakta ve bu durum uygulamada önemli idari yaptırım ve dava riskleri doğurmaktadır. Ayrıca izinlerin usulsüz şekilde bölünmesi de hem cezai hem de hukuki sorumluluk yaratabilir. İşverenlerin bu konuda proaktif davranması, iç süreçlerini gözden geçirmesi ve hukuki danışmanlık alması önemlidir.



YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA YETENEĞİ YENİDEN ELE ALMAK: İK'NİN DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

Garanti BBVA Yetenek ve Kültürden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşcı Firuzbay, “Yapay zekâ, yalnızca işleri dönüştürmüyor; organizasyonları, kültürleri ve liderlik anlayışlarını da yeniden tanımlıyor. Bu dönüşümde insan kaynakları profesyonellerine büyük bir rol düşüyor” diyor.

Yapay zekâ ve iş dünyasına etkileri konuşulurken en sık değinilen başlıklardan biri, işlerin yapay zekânın etkisi ile ortadan kalkacağı endişesi. Sizin bu konudaki yaklaşımınız nedir?

Yapay zekânın yetenek yönetimi üzerindeki etkisini değerlendirirken, yalnızca teknolojik araçların değil; aynı zamanda iş yapış biçimlerinin, beklentilerin ve liderlik anlayışlarının da köklü bir dönüşüm geçirdiğini görüyoruz. Bu kapsamlı değişim, elbette çalışanlar açısından belirsizlik ve kaygı yaratabiliyor.

World Economic Forum’un 2025 Geleceğin İşleri Raporu’na göre, 2030’a kadar küresel iş gücü piyasasında 170 milyon yeni iş yaratılması öngörülmüşken, aynı dönemde 92 milyon işin ortadan kalkması bekleniyor. Bu tablo, değişimin hızına ayak uydurma konusunda çalışanların taşıdığı endişeyi anlaşılır kılıyor.

Öte yandan, aynı rapor geleceğe dair umut vadeden bulgular da sunuyor. 2025 için öne çıkan en kritik yetkinlikler arasında ‘analitik düşünme’, ‘dayanıklılık, esneklik ve çeviklik’ ile ‘liderlik ve sosyal etki’ gibi, insan merkezli beceriler ilk sıralarda yer alıyor. Bu da bize gösteriyor ki, teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, insanın yarattığı değer ve sahip olduğu beceriler daha da kıymet kazanıyor.

Yapay zekâ bazı görevleri otomatikleştirip hızlandırırken, teknolojik dönüşümle birlikte gelişen; stratejik düşünme, duygusal zekâ ve yaratıcılık gibi insana dair özelliklerin de kurumların rekabet avantajını belirleyen faktörler olarak yer almaya devam edeceğini görüyoruz.

“ÇALIŞMA SAATİNİN YÜZDE 30’U OTOMASYONA GEÇECEK”

Sizce yapay zekâ, insan kaynaklarını nasıl dönüştürüyor? Geleceğin ve iş dünyasının hızla değişen ve kimi zaman da belirsizlik taşıyan düzeni içinde, İK değişimi hızla ve doğru analiz ederek bir vizyon oluşturmak ve buna bağlı stratejik, bütüncül, etkili bir yaklaşımla kurum içinde akış oluşturmak durumunda. Bu akış için yol göstericilerimiz ise şüphesiz dijitalleşme, analitik bakış, yeteneklerle yönetim,



kuşakların uyumu, topluma değer yaratma ve elbette iyi olma hali.

Üretken yapay zekâ, sektör bağımsız tüm iş alanlarına dahil olurken, organizasyonlarımıza da yepyeni bir çalışan tanımı eklendi; gerçek zamanlı karar alabilen ve uçtan uca görevleri tamamlayan AI ajanları. Microsoft’un 31 ülkede 31 bin çalışanla yaptığı, LinkedIn ve Microsoft 365 verileriyle de desteklenen çalışmaya göre, araştırmaya katılanların yüzde 82’si önümüzdeki 12-18 ayda AI ajanlarını organizasyonlarına entegre etmeyi planlıyor. McKinsey’nin raporuna göre ise üretken yapay zekâ, 2030’a kadar ABD’de çalışma saatlerinin yüzde 30’unu otomasyona taşıyacak. Bu, çok büyük bir dönüşüm. Eskiden dış kaynakla yürütülen birçok operasyon, artık yapay zekâ destekli sistemlerle kurum içinde daha etkin şekilde yönetiliyor. Rutin işlerdeki otomasyon oranı artarken, çalışanların daha stratejik, daha yaratıcı işlere zaman ayırması mümkün hale geliyor.

Büyük bir hızla gelişen bu trend ile kurumlarda görevlerin nasıl yürütüldüğü değişirken aynı zamanda yeni yetkinlikler, yeni departmanlar ve roller doğuyor. Tüm bunlarla birlikte sorumlu ve etik iş konuları da beraberinde geliyor. Bu değişimi yönetmek ve tüm bu değişimlerin ana taşıyıcısı

olan kültürü oluşturmak, geliştirmek de insan kaynaklarına düşüyor.

Bütün bu gelişmelerin İK çalışanlarına yansımaları anlaşılabilmek adına, biz de kendi yetenek ve kültür ekiplerimize özel bir anket düzenledik. Anketimize yetenek ve kültür ekibimizden 200 çalışma arkadaşımız katkı sağladı. Anket sonuçları gösterdi ki, İK çalışanlarımızın yüzde 79'u şimdiden yapay zekânın etkilerini iş yaşamında hissediyor. Bununla birlikte anket katılımcılarımızın neredeyse hepsi, bu değişim karşısında heyecan duyuyor. Bu oran, değişime açık ve geleceğe umutla bakan bir yapıyı işaret ediyor.

Bizler de yapay zekâyâ duyulan heyecan ve merakı destekleyen bir kültür yaratmak üzere ekiplerimizi gelişim programları ile desteklemeye devam ediyoruz.

“YAPAY ZEKÂYA LİDERLİK EDEBİLİRİZ”

Kültür konusuna değinmişken, bu değişimde kültürün rolünü biraz daha açar mısınız? Kültür değişimi, nasıl bir liderlik anlayışı gerektiriyor?

Kurumların teknolojik dönüşümünde sürdürülebilir başarı için beraberinde kültürel dönüşüm de olmazsa olmaz. Yapay zekâ çağında başarılı olmanın yolu, cesaretli, öğrenmeye açık, hata yapmaya alan tanıyan bir liderlik yaklaşımından geçiyor. Bu dönüşümün hazır reçeteleri yok; yolda öğreniyoruz. O nedenle, deneme-yanılmaya ve öngörülebilir riskler almaya açık bir iş kültürüne ihtiyaç var. Bu süreçte liderlerin, çalışanların gelişim yolculuklarını desteklemesi, mevcut yetkinliklerini güçlendirirken, yeni yetkinlikleri de kazandırarak geleceğe hazırlaması gerekiyor.

Bu teknolojiler bizim yerimize değil, bizimle birlikte çalışmak ve bizlere daha çok değer yaratabilecek alanlar açmak için geliyor. Dolayısıyla ben bu çağda herkesin kendisine şu soruları sormasını önemişiyorum: Bu gelişimin neresindeyim? İş yapış şekillerim, alışkanlıklarım, öğrenme biçimim halen eski dünyanın kodlarına mı ait, yoksa değişime açık mıyım? Kurumların planlarının ötesinde, bireysel gelişim planım var mı?

Yapay zekâyâ liderlik edeceğimiz bir gelecek var önümüzde. O yüzden bugünden harekete geçmek, yetkinliklerimizi güncellemek ve teknolojiyi insan odaklı şekilde kullanmak en büyük avantajımız olacak.

Garanti BBVA'da insan kaynakları alanında dijital dönüşüme ne zaman başladınız ve bugüne kadar nasıl bir yol aldınız?

Garanti BBVA olarak, dijitalleşme her zaman vizyonumuzun temel yapı taşlarından biri oldu. İnsan kaynakları alanındaki dönüşümümüz de bu doğrultuda şekillendi. Bu yolculuğa 2019'da tüm İK süreçlerimizin servis kataloglarını oluşturarak başladık. Verimlilik odaklı sadeleşme ve dijitalleşme hedefiyle çıktığımız bu yolda, yalnızca süreçleri dijitalleştirmekle kalmadık, aynı zamanda onları çalışan deneyimini önceliklendiren bir yaklaşımla yeniden tasarladık.

2021 Haziran ayında hayata geçirdiğimiz Connect Mobil uygulamamız bu sürecin en görünür adımlarından biri oldu. Bugün geldiğimiz noktada, Garanti BBVA'da İK süreçlerimizin tamamı dijital bir yaklaşımla yürütülüyor. Sürekli gelişen teknoloji altyapımızla, çalışanlarımıza daha erişilebilir, kullanıcı dostu ve kişiselleştirilmiş çözümler sunmak önceliğimiz olmaya devam ediyor.

“ÇALIŞANLARIMIZA YENİ BECERİLER KAZANDIRIYORUZ”

Şu anda hangi dijital uygulama ve çözümleri kullanıyorsunuz?

Bugün çalışanlarımıza dokunduğumuz hemen her alanda dijital çözümler kullanıyoruz. Performans yönetiminin kariyer planlamasına, eğitimden geri bildirim sistemlerine kadar çok sayıda platformda dijital altyapılarla ilerliyoruz.

Kampüs adlı eğitim portalımız, kişiselleştirilmiş gelişim yolculuklarına eşlik ederken; self-servis İK uygulamalarımız çalışanlarımızın günlük taleplerine hızlı ve etkin şekilde yanıt veriyor. Entegre bir kullanıcı deneyimi sunan Connect Mobil uygulamamız ise çalışanlarımızın 7/24 bilgiye erişebildiği, kişisel İK işlemlerini tek noktadan yönetebildiği bir merkez haline geldi. Bu uygulama, dijitalleşmenin yalnızca bir araç değil, aynı zamanda çalışanlarımıza sunduğumuz deneyimin çok önemli bir tamamlayıcısı olduğunu gösteren somut bir örnek.

Özellikle öğrenen yapay zekâyâ dönük bir uygulamanız ya da bu konuya dönük bir planınız var mı?

Elbette. Yapay zekâ teknolojilerinin sunduğu olanakları, çalışan deneyimini derinleştiren bir fırsat alanı olarak görüyoruz. Bugün artık self servis sistemleri, üretken yapay zekâ ile daha kişiselleştirilmiş ve proaktif çözümler sunar hale geliyor. Kariyer, eğitim, gelişim ve bilgiye erişim gibi alanlarda çalışanlarımızın ihtiyaçlarına göre şekillenen çözümler üzerinde yoğun şekilde çalışıyoruz.

Bu vizyon doğrultusunda, BBVA'nın globalde OpenAI ile yaptığı iş birliği kapsamında, 1200'den fazla çalışanımız ChatGPT Enterprise lisansı ile aktif olarak üretken yapay zekâyı iş süreçlerinde kullanıyor. Bu, hem çalışma verimini artırıyor hem de çalışma arkadaşlarımızın “prompt engineering” konusundaki yetkinliklerini destekliyor. Böylece çalışanlarımız işlerini daha verimli yapmanın yanı sıra yapay zekâyla çalışmayı da deneyimleyerek yeni beceriler kazanma fırsatı buluyor.

Yapay zekâ destekli sistemleri yalnızca teknik birer araç olarak değil, aynı zamanda empatik ve çalışan odaklı bir yaklaşımın tamamlayıcısı olarak konumlandırıyoruz. Amacımız, çalışanlarımızın kritik anlarında yanlarında olan, onları geleceğe hazırlayan bir deneyim sunmak. Çünkü biz Garanti BBVA'da, her çalışanımızın ilerleme isteğinde yerinde olmayı önemsiyor, tüm insan ve teknoloji yatırımlarımızı bu anlayışla şekillendiriyoruz.



Cenk Çavuşoğlu
DEOSGB Genel Müdürü

Yeni nesil çalışanlar, yeni nesil yönetim ve dijital güvenlik: KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİMDE VERİYE DAYALI İSG STRATEJİLERİ

İSG, günümüzde yasal bir zorunluluk değil; kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası. Burada başarıyı belirleyen, yalnızca teknolojiye yapılan yatırım değil; o teknolojiyi insanın doğasına uygun şekilde kullanan bir yönetim anlayışı. Güvenliği yalnızca prosedür olarak değil, bir değer olarak gören kurumlar, gerçek değişimi başlatıyor. Anlamlı iletişim, kişiselleştirilmiş eğitim, veriye dayalı karar alma ve kuşak duyarlılığı ile desteklenen bu bütüncül yaklaşım, güvenli bir iş ortamının temelini oluşturuyor.

Dijital çağ, iş yapış biçimlerinden ekip dinamiklerine, karar mekanizmalarından iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürüne kadar birçok alanı köklü biçimde dönüştürüyor. Artık sadece süreç yönetimi yeterli değil; veriyi okumak, insan davranışlarını anlamak ve teknolojiyi anlamlı şekilde entegre etmek, çağın gerektirdiği temel beceriler arasında yer alıyor.

İSG alanında yürüttüğümüz uygulamalarda, bu dönüşümü her gün sahada gözlemliyoruz. Geleneksel denetim anlayışı, yerini veriye dayalı ve insan odaklı yaklaşımlara bırakıyor. Bu yeni dönemde sorumluluk alan kişilerden beklenen, yalnızca teknik yetkinlik değil; aynı zamanda yüksek farkındalık ve duygusal çeviklikle ekipleri yönlendirebilme becerisi.

Farklı yaş gruplarının risk algısı, güvenlik kültürüne yaklaşımı ve iletişim dili büyük farklılıklar gösteriyor. Tam da bu nedenle, tüm kuşaklara hitap edebilecek esnek bir yaklaşım benimsenmesi kaçınılmaz hale geliyor. Sahadaki gözlemlerimiz gösteriyor ki; bir yanda veriye doğru karar alabilen, diğer yanda çalışanlara anlayışla yaklaşan yöneticiler, İSG süreçlerinde sürdürülebilir başarıyı yakalayabiliyor.

Kuşaklararası çeşitlilik; uyum becerisinin test alanı

Bugünün iş yerleri, Baby Boomer kuşağından Z kuşağına kadar uzanan farklı değer ve alışkanlıklara sahip bireyleri bir araya getiriyor. Tecrübeye dayalı yaklaşımı benimseyenlerle hızlı çözüm ve dijital etkileşime alışkın genç çalışanlar arasında doğal bir farklılık bulunuyor. X kuşağı kurallara bağlılıkla öne çıkarken, Z kuşağı teknolojiyi yaşam biçimi haline getirmiş durumda. Bu kuşaklar arası çeşitlilik, yönetim tarzının da esnek ve çok yönlü olmasını zorunlu kılıyor. Özellikle genç ekiplerde gözlemlediğimiz üzere, geleneksel anlatım yöntemleri çoğu zaman yetersiz kalıyor. Oyunlaştırılmış öğrenme, mikro içerikler ve mobil araçlarla desteklenen eğitimler daha fazla etki yaratıyor. Ancak bu içerikler, sadece teknik araçlar olarak değil; aynı zamanda empati içeren bir iletişimle sunulmadığında, hedeflenen davranış değişikliğine ulaşmak mümkün olmuyor.

Veriye dayalı yaklaşımla önleyici güvenlik

Klasik İSG yöntemleri, çoğunlukla olay gerçekleşikten sonra devreye girerdi. Oysa bugün elimizde, kazaları ve riskleri önceden tahmin etmemizi sağlayan dijital

İmkânlar var. Şirketimiz bünyesinde uyguladığımız dijital İSG izleme metotları sayesinde; ramak kala ve kaza bildirimlerinden gelen verileri analiz ederek, bazı iş istasyonlarında yüzde 38'e varan oranda risk azaltımı sağladığımız uygulamalar geliştirdik.

Bu sistemler yalnızca ihlalleri tespit etmekle kalmıyor, aynı zamanda ekip davranışlarıyla risk faktörleri arasındaki ilişkileri görünür hale getiriyor. Böylece kişiselleştirilmiş ve nokta atışı müdahaleler mümkün oluyor. Ancak veriyi anlamlı bir içgörüyü dönüştürmek, sahada görev alan yöneticilerin bakış açısına bağlı. Raporları yalnızca istatistik olarak okumak yerine, ekiplerle birlikte değerlendirme fırsatına çevirmek, kurum içi güven duygusunu ve katılımı güçlendiriyor.

Gerçek zamanlı veriler sayesinde, örneğin belirli saat aralıklarında yoğunlaşan güvenlik ihlalleri ya da belli alanlarda tekrar eden davranış kalıpları kolaylıkla saptanabiliyor. Elde edilen bu veriler, yalnızca kural koymak için değil; farkındalık oluşturmak ve öğrenme kültürü yaratmak için de kullanılıyor.

Dijital araçlar + anlamlı iletişim = Davranış değişimi

Bir güvenlik bildiriminin yalnızca teknik bir uyarı olarak değil, çalışanın kendisini önemsenmiş hissedeceği bir dille sunulması, o bildirimin etkisini katlıyor. Kendi sistemlerimizde yapay zekâ destekli panellere eklenen kişiselleştirilmiş geri bildirim mesajlarının, çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu etkiler yarattığını gözlemliyoruz.

Bu araçlar sayesinde bireyler yalnızca uyarılmıyor; aynı zamanda yaptığı güvenli davranışlar için takdir ediliyor, gelişimleri takip ediliyor ve süreçlere katılımları teşvik ediliyor. Böylece teknoloji yalnızca bir kontrol aracı değil, aynı zamanda bir destek mekanizmasına dönüşüyor.

Kuşaklara göre uyumlu güvenlik yaklaşımları

Tek tip bir güvenlik iletişimi modeli, artık farklı kuşaklara aynı şekilde ulaşmıyor. Sahadaki uygulamalarımızdan edindiğimiz deneyim, iletişim biçimlerinin kuşaklara göre özelleştirilmesi gerektiğini açık biçimde gösteriyor.

Genç çalışanlara yönelik mobil bildirim sistemleri, mikro öğrenme videoları ve kişisel güvenlik panelleriyle daha etkileşimli çözümler sunuyoruz. Daha deneyimli ekip arkadaşlarımızla ise yazılı rehberler, birebir danışmanlık ve tecrübeye saygı temelli sohbetlerle ilerliyoruz. Orta yaş gruplarındaki ekip üyeleriyle ise performans odaklı, görselleştirilmiş raporlama ve hedefe bağlı geribildirim süreçleri yürütüyoruz.

Bu çeşitlendirilmiş yaklaşım, sadece kurallara uyumu değil; ekip içindeki kuşaklar arası etkileşimi ve güven duygusunu da kuvvetlendiriyor.

Güvenliği değer haline getirmek

İSG, günümüzde yalnızca yasal bir zorunluluk değil; kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası. Burada başarıyı belirleyen, yalnızca teknolojiye yapılan yatırım değil; o teknolojiyi insanın doğasına uygun şekilde kullanan bir yönetim anlayışı.

Bugün geldiğimiz noktada açıkça ifade edebiliriz ki, veriye dayalı stratejilerle empati temelli yönetim yaklaşımı bir araya geldiğinde, iş güvenliğinde kalıcı bir kültür inşa etmek mümkün hale geliyor.

Biz sahada açıkça görüyoruz: Güvenliği yalnızca prosedür olarak değil, bir değer olarak gören kurumlar, gerçek değişimi başlatıyor. Anlamlı iletişim, kişiselleştirilmiş eğitim, veriye dayalı karar alma ve kuşak duyarlılığı ile desteklenen bu bütüncül yaklaşım, güvenli bir iş ortamının temelini oluşturuyor.

Geleceğin güvenli iş yerleri, yalnızca güçlü sistemlerle değil; insanı anlayan, süreci birlikte yöneten, farklı bakış açılarını birleştirebilen sorumluluk sahibi ekiplerle inşa edilecek.





İdil Türkmenoğlu
py@peryon.org.tr

KURUMSALLAR İÇİN ÇEVİKLİK REÇETESİ: YENİ DÖNEMDE AYAKTA KALMAK

Kurumsallaşmak; kalın prosedür dosyaları veya her şeyi, her akışı, her işi dijitale aktarmış olmakla değil, ortak değerlerle mümkün olabilir. Kültürü güçlü olan şirketler, belirsizlikte bile yönünü kaybetmez. Bu çağda ayakta kalmak isteyen her kurum için çeviklik, sadece bir yönetim tekniği değil; hayatta kalma biçimi... Kurumsallaş(ma)yalım...

Ekonomik ve siyasal belirsizliklerin normal sayıldığı bugün, “daha az kaynakla daha çok iş üretme” arayışındayız. Tasarruf yollarının konuşulması, yapay zekâ destekli çözümler (RPA dönüşümleri), küçülmeler vb. verimlilik odaklı projeler öne çıkarken, geçmişte “kurumsallaşmış” olmakla övünenler, bu değişime en zor uyum sağlayanlar. Çünkü kurumsallık, hâlâ prosedür, hiyerarşi ve onay mekanizmalarıyla sağlanıyor; vakit geçiyor, kararlar gevşiyor, uzuyor, eziliyor. Büyük maliyet yaratanlar yerine, olağan şüphelilere dönülüyor. Detaylardan tasarruf aranırken, asıl sorun kocaman ortada duruyor. Bugünün kurumlarında çeviklik, lüks değil, zorunluluk. Yeni İK ve yönetim anlayışında süreçlerin, görev tanımlarının değil, değerlerin, anlamın, işin amacının ve inisiyatifin konuşulduğu; kontrolün değil, güvenin esas alındığı bir zemin şart. Çeviklik, sadece “ayakta toplantı yapmakla” olamaz; insanı, amacı ve kültürü yeniden merkeze alma, insana güvenme, yetki verme cesaretidir.

Hiyerarşi gevşetilmeli, ilişki ağı kurulmalı

Yönetim katmanları sadeleştirilerek, kararların daha hızlı ve katılımcı bir şekilde alınması kritik. Yetkilendirme unvanla değil, güven vererek mümkün olur. Herkesin katkı sunabileceği, inisiyatif alabileceği bir zeminde şirket hızlanır. Bu nasıl olur? İnsanları didik didik yönetmediğimiz, sürece değil sonuca odaklandığımız, bol bol dinlediğimiz, uçlardakilere yetki verdiğimiz zaman. Burada kaosu engellemenin yollarından en önemli olanı, şirket kültür ve değerlerinin, kırmızı çizgilerinin iletişimini iyi yapmak olacaktır. İnsanları serbest bırakırken, ihtiyaç duyulan bu pusula, etik ve kültürel yönlendirmedir. Ayrıca bu ortama uygun becerikli kişiler de çoğaltılmalıdır. Organizasyon şeması içinde kaybolmuş yetenekleri ortaya çıkararak, yetki verecek yetenekleri işe alarak başlayabiliriz.

Norm kadro sarmalından çıkın

Böyle dönemlerde hemen giriştiğimiz konulardan biri de norm kadroyu azaltmak oluyor. Fakat temel soru şu: Merkez ofis departmanlarında başlangıçta norm kadro neye göre, kime göre belirlenmişti ki? Üretim hattının çalışabilmesi, mağazada vardiya dönebilmesi, güvenlik ve şoför ekibinin çalışma saatlerini karşılayabilmesi, bir bölgeyi yönetmek zorundaki satış ekipleri veya kanunen görevlendirilen iş yeri hekimi gibi mekanik durumlar dışında, norm kadro yaklaşımına inanmıyorum. Üstelik norma ve tabi kısıtlı bütçesine uygun “eh” adaylar da bugüne uygun değil. Pazarlamanın norm kadrosu olur mu? E-ticaretin? Mali işlerin? Finans departmanının kaç bölüneceği bulacağımız yeteneğe bağlı. Daha becerikli, çok yönlü kişilerle çalışmayı kim istemez? Tabi norm doldurma çabasında olmayınca, birkaç rolü de birleştirerek bu kişiye daha yüksek ücret ödenebilir.

Kariyer rotası /terfi süreçleri ağırlığından kurtulun

Yalnızca dikey terfi imkânı sunan, bunu da birçok sentetik koşula bağlayan yapılar, personel bütçesini yönetmekte ve yeni yetenekleri elde tutmakta zorlanıyor. Bu klasik kariyer yönetimi yaklaşımları, insanın bireysel becerilerini, yeteneği göz ardı eden, eşitlik yaratma sevdasıyla adaleti bozan ve yeteneği kaçırان uygulamalar haline geldi.

Sadece süresi doldu diye, işin içeriği değişmese de unvanı değişen, bu nedenle ücreti hakları iyileşenler, gerçekten şirketi hızlandırıyor mu? Üstelik aynı iş yaparak şirkete yükleri artıyor. Ya süresi daha dolmadı diye “unvan veremediklerimiz” ve kaçanlar? Peki ya işin ihtiyaçlarına göre bolca istisna yapmak zorunda kalmıyor muyuz? Performansı düşük olsa da kıdemi tutmasa da

vekaleten (!) by-pass atamalar olmuyor mu? Bu şartlara sahip olmayanlar dışarıdan transfer ediliyor mu? Peki bu “kariyer yolu” ısrarı neden? Çalışanlar objektiviteyi ve adaleti görsün diye mi (istisnalar hariç)?

İK ve üst yönetim ne zaman bu kadar itibar kaybetti? Neden açık açık, şirketin sürdürülebilirliğini düşünerek “hak etti çünkü”, “çalış senin de olur” diyemiyoruz? Neden güven yok! Forma, prosedüre, kurala bağlamış (gibi görünmek) olmak zorundayız?

Bugün, hızlı ve pratik biçimde bir yetenek haritası çıkarılmalı, basit bir 9 kutu çalışması bile olabilir. Yetenekler bulununca, ücretlendirmeden transfer ve yükselmeye, her karara girdi olacaktır. Konu bazlı çevik takımlar oluşturularak, yeteneklerin çapraz yollarla gelişmesi desteklenmelidir. Terfi; sadece yukarı değil, katkı alanlarında derinleşme olarak tanımlanır. Elbette ücreti ve hakları da tamamlanarak.

Anlam konuşulmalı

Sayısal hedeflerin yanında bol bol “neden bu işi yapıyoruz” sorusu da gündeme alınmalıdır. Toplantılarda, performans görüşmelerinde ve oryantasyonda şirketin amacı, bireysel katkılarla ilişkilendirilerek paylaşılmalıdır. Kurumsal amaçlar, bireysel rollerle bağlantılandığında insanlar yalnızca “işini” değil, yaptığı işin yarattığı etkiyi de görmeye başlar: Bu iş neden önemli? Kime fayda sağlıyoruz? Benim katkım hangi etkiyi yaratıyor? Çevre mühendisi misin? Sektörün karbon ayak izini azaltmaya mı çalışıyorsun? Veri güvenlik uzmanı mısın? İnsanların kişisel verilerini mi koruyorsun? İşe alım yetkilisi misin? Şirketine en iyileri bulup getiriyor musun?

İnsanlar işleriyle büyük bir değer parçası olduklarını hissettiklerinde bedenlerinde başka bir mekanizma devreye girer, oksitoksin salgırlar. Yani bağ kurarlar. Sadece “ne” yaptığımızı değil, “neden” yaptığımızı anlatmak; davranışlara, sadakate hatta verimliliğe bile doğrudan etki eder. Bir işin anlamı, yalnızca şirketin

vizyon sunumunda değil, her seviyede tekrar tekrar konuşulmalıdır. Geri bildirimlerde katkının amacı da vurgulanmalıdır. Çünkü anlam, defalarca anlatıldığında kurum çalışanlarına siner.

Yeni çalışma biçimleri değerlendirilmeli

Hibrit ve uzaktan çalışma biçimlerinin kalıcılaştığı bu dönemde, esneklik bir tercih değil, kültürel bir gösterge haline geldi. Birçok şirket teknik geçişi başardı ama kültürel dönüşümde zorlanıyor. Çalışma saatlerinin bir saat esnetilmesine bile karşı çıkan yöneticilerin, tüm ekipleriyle uzaktan çalışmak zorunda kalmaları, sistemin değil zihniyetin değişmesi gerektiğini gösteriyor. Uzaktan çalışmak sadece bir yerde bulunmamak değil; aynı zamanda bir şeyi uzaktan birlikte becerme egzersizidir. Başarı ise kontrolle değil, bağlam yaratmakla, psikolojik güvenle, şeffaflıkla ve ortak anlamlarla mümkün olabilir. Uzaktan ya da hibrit çalışmayı yönetmek artık İK’nın yandan yapacağı bir ek görev değildir. Bunu yönetecek, kültürü, iletişimi toparlayacak kişiler görevlendirilmeli. Dünyada “Head of Remote”, “Hybrid Work Lead” gibi görevler var.

Unutmaya izin verilmeli

Geçmişte fayda sağlamış pek çok uygulama bugün ayak bağı hâline gelmiş olabilir. Şirketlerin eski modelleri geride bırakıp, yeniyi deneme cesareti göstermesi gerekir. Bir zamanlar iyi olan alışkanlıklar, bugünün hızlı, belirsiz dünyasında artık yük hâline gelebilir. Gereksiz raporlar, rutin toplantılar, etkisi bitmiş performans sistemleri ya da aşırı detaylı prosedürler gözden geçirilmeli, sadeleşmeye gidilmelidir. Unlearn, “öğrendiğini unutmak” değil, işe yaramayanı fark edip, zihinsel modelini yenileme cesaretidir... Bir alışkanlığın ya da uygulamanın artık değer üretmediğini kabul etmek, değişimin ilk adımındır. Eskiye kategorik olarak reddetmeden, bugüne ve yarına hizmet etmeyen unsurları cesurca terk etmek, bir “zihinsel ferahlama” ve hızlanma şart.



»»» 17. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri başvuruları başladı <<<

İş dünyasında kurumların insanı merkeze alan, insana yatırım yaptıkları uygulamaları ödüllendiren PERYÖN İnsana Değer Ödülleri, 17. yılında da ilham vermeye devam ediyor! Metodoloji yapılandırmasını ARGE Danışmanlık'ın, saha ziyaretleri ve raporlamasını uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi PwC Türkiye'nin yaptığı ödüller için son başvuru tarihi 31 Temmuz 2025.

Mavi, Connect Assist ile bilgiye erişimi kolaylaştırıp saha performansını artırdı



İnsana Değer Ödülleri'nde "Dijital Dönüşüme Liderlik" kategorisinde ödül kazanan Mavi, teknolojiyi izleyen değil, işin her alanına uygulayan bir şirket olmayı tercih etti. Connect Assist adlı chatbot'u çalışanların kullanımına sunarak birçok kalemde önemli sonuçlar aldıklarını söyleyen Mavi Eğitim Müdürü Ümit Hasçelik, "GenAI ve AgentAI teknolojileri, daha proaktif olmak için odaklandığımız en önemli başlıklar arasında yer alıyor" diyor.

mavi

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde büyük ölçekli işletmeler dalında Dijital Dönüşüme Liderlik kategorisinde ödül kazandınız. Mavi'ye bu ödülü getiren uygulamalarınız ve projeleriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çalışanlarımızın bilgiye anlık, sade ve güvenilir şekilde ulaşabilmesini sağlamak amacıyla, klasik yöntemlerin ötesine geçen bir yaklaşım benimsedik. Başlangıçta LMS (Learning Management System) platformumuzda sıkça sorulan sorular (SSS) bölümü oluşturmayı planladık ancak bu fikri hayata geçirmeden önce, şirketimizde SAP sistemine geçiş süreci başladı ve bu geçişle birlikte çalışanlardan yoğun bilgi talebi geldi.

Bu noktada, yalnızca statik bir SSS sayfası hazırlamak yerine, bilgiye erişimi interaktif ve kişiselleştirilmiş hale getirecek bir çözüm üzerinde çalışmaya başladık. Eğitim içerikleriyle ilişkilendirdiğimiz, konu uzmanları tarafından paylaşılan verilerden beslenen NLP (Doğal Dil İşleme) altyapısına sahip bir chatbot geliştirdik. Connect Assist adını verdiğimiz bu dijital asistanı, 12 Nisan 2022'de LMS sistemimize entegre ederek kullanıma sunduk.

Bu proje sadece teknik bir çözüm üretmekle kalmadı, aynı zamanda çalışan gelişimine doğrudan katkı sağlayan bir araç haline geldi. Haftalık olarak kullanıcı etkileşimlerini analiz ettik, içerikleri sürekli güncelledik ve chatbot'un performansını iyileştirdik. Bildiğiniz üzere bu tür yapay zekâ tabanlı teknolojilerde kullanım arttıkça sistem kendi kendini geliştiriyor ve yanıtların doğruluğu da artıyor.



ÜMİT HASÇELİK
Mavi Eğitim Müdürü

Bu uygulamayı hayata geçirdiğimiz dönemde chatbot teknolojileri, daha çok e-ticaret ve müşteri hizmetleri alanlarında kullanılıyordu. Çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırmak amacıyla LMS sistemine chatbot entegre eden ilk şirketlerden biri olduk. Üstelik Connect Assist'i yayına aldıktan yaklaşık yedi ay sonra ChatGPT gibi modellerin tanıtılmasıyla bu alanda küresel bir trendin başladığını gözlemledik. Teknolojik gelişmeleri önceden sezmek ve hızlı aksiyon almak, bu süreçte bize önemli avantajlar sağladı.

"BİLGİ KİRLİLİĞİNİ ÖNLEDİK, ÇALIŞAN DENEYİMİNİ GÜÇLENDİRDİK"

Bu alanda yürüttüğünüz çalışmaların şirketinize ve çalışanlarınıza sağladığı katkılar neler oldu?

Connect Assist ile bilgiye erişimi hızlandırmakla kalmadık, aynı zamanda sahadaki binlerce çalışanımıza eş zamanlı ve güvenilir bilgi akışı sağladık. Türkiye'nin dört bir yanına



yayılan geniş mağaza ağıımız var. Bu ağın içinde doğru bilginin hızlı ve tutarlı bir şekilde çalışanlara aktarılması bizim için kritik önem taşıyor. Bu sayede bilgi kirliliğini önleyerek çalışan deneyimini güçlendirdik.

Connect Assist ile her zaman güncel tutulan, zengin içerikli bir bilgi bankası oluşturduk. Bu sayede Connect Assist hem yeni başlayan çalışanların oryantasyon ve adaptasyon süreçlerinde hem de mevcut ekiplerin günlük bilgi ihtiyaçlarında başvurdukları ilk kaynak haline geldi.

Performans ölçümünü de sürecin ayrılmaz bir parçası haline getirdik. Haftalık ortalama 2 bin farklı iş arkadaşımız Connect Assist'i aktif olarak kullanıyor. Chatbot ile kurulan diyaloglarda kullanıcı memnuniyetini 10 üzerinden 9,5 seviyesine taşıdık. Gizli müşteri sonuçlarımızda yüzde 4, eğitim checklist skorlarımızda ise yüzde 12,25 oranında bir artış elde ettik.

Kısaca ifade etmek gerekirse; Connect Assist ile çalışanlarımızın bilgiye erişimini kolaylaştırarak hem bilgi seviyelerini yükselttik hem de saha performansımıza doğrudan katkı sağladık.

“PROAKTİF DİJİTAL ARAÇLAR GELİŞTİRİYORUZ”

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletecek misiniz?

Dijital gelişmeleri yalnızca takip etmekle kalmıyor, geleceğin ihtiyaçlarını bugünden öngörerek yeni çözümler geliştiriyoruz. 2025 yılında özellikle GenAI ve AgentAI teknolojileri odaklandığımız en önemli başlıklar arasında yer alıyor.

Connect Assist ile bilgiye erişimi kolaylaştırma konusunda büyük yol kat ettik. Şimdi ise sıradaki adımımız, çalışanların sadece soru sormasını bekleyen bir yapıdan çıkıp, onlarla proaktif biçimde iletişime geçen dijital araçlara geçiş yapmak.

Bu kapsamda; çalışanlara belirli konularda destek ve öneriler sunan, öğrenme süreçlerini takip eden, gelişimlerini takdir eden ve onları motive eden bireysel

dijital asistanlar geliştirmeyi hedefliyoruz. Örneğin bir çalışan vardiya öncesinde, günün önemli bir kampanyasına dair hatırlatma ya da eğitim modülünde ilerleme kaydettiğinde bu başarısını kutlayan kişiselleştirilmiş mesajlar alabilecek. Kısacası, önümüzdeki dönemde dijital dönüşüm yolculuğumuzu bir adım öteye taşıyarak hem teknolojiyi hem de insanı odağa alan çözümler üretmeye devam edeceğiz.

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?

Bu alanda ilerlemek isteyen şirketlere en önemli önerimiz; güçlü bir vizyon belirlemeleri, bu vizyona sahip çıkan liderlik desteği almaları ve doğru teknoloji iş birlikleri kurmalarıdır. Biz ekip olarak, hayal kurmaya ve bu hayallerin peşinden gitmeye büyük önem veriyoruz. Ancak hayalin projeye dönüşebilmesi için, üst düzey yöneticilerimizin bize yol göstermesi, vizyon aşılması ve projelere sahip çıkması çok belirleyici oldu. Bu destek, motivasyonumuzu ve cesaretimizi pekiştirdi.

Son olarak; iyi bir strateji planı, düzenli ölçümleme, bu ölçümlere dayalı sürekli iyileştirme ve kontrollü genişleme ile proje sadece başarılı olmakla kalmadı, aynı zamanda organizasyona gerçek bir değer kattı. Deneyimimiz bize şunu gösterdi: Hayal gücüyle yola çıkın, stratejiyle yürüyün ve doğru iş birlikleriyle hedefe ulaşın.

“OYUNLAŞTIRMA UYGULAMALARINA ODAKLANIYORUZ”

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?

Evet, bu yıl dijital öğrenme süreçlerimizi bir adım öteye taşımak üzere yeni projelerle yola çıkıyoruz. 2025 yılı itibarıyla odaklandığımız iki ana alan: GenAI / AgentAI teknolojileri ve yetişkin öğreniminde oyunlaştırma. İlk olarak, çalışanların bilgi seviyelerini ölçtüğümüz tüm sınavlarda yapay zekâ tabanlı sistemlere geçiş planlıyoruz. Bu geçişle birlikte, yalnızca üst düzey güvenlik önlemleri almayı değil, aynı zamanda sınavların yapısını zenginleştirerek daha kapsayıcı ve kullanıcı dostu hale getirmeyi hedefliyoruz. Böylece değerlendirme süreçlerimizi hem daha verimli hem de daha adil hale getireceğiz.

Diğer yandan, öğrenme sürecinde etkileşimi ve motivasyonu artırmak adına oyunlaştırma uygulamalarına odaklanıyoruz. Bu kapsamda, çalışanlarımızın eğitim platformundaki performansları, bireysel bilgi düzeyleri ve iş hedefleri doğrultusunda tasarladığımız Connect Game adlı oyunlaştırma platformunu aktif olarak kullanıyoruz. Connect Game ile çalışan bağlılığını artırıyor, içsel motivasyonu destekliyor, pozitif bir rekabet ortamı yaratıyor ve yetişkin öğrenimini daha dinamik hale getiriyoruz. Bu yıl yapay zekâ destekli araçlar ve oyunlaştırılmış eğitim stratejileriyle birlikte daha kapsayıcı, yenilikçi ve kişiselleştirilmiş bir öğrenme süreci geliştirmeyi hedefliyoruz.

QNB Türkiye, FIP ile çalışanlarına yeni beceriler kazandırıyor



QNB Türkiye “Flexible Innovation Program” ile çalışanlarına farklı projelerde yer alma fırsatı veriyor. QNB Türkiye Yetenek Yönetimi Müdürü Ayça Saka Müftüoğlu, “FIP ile şirket içinde disiplinler arası öğrenme deneyimi yarattık, yeteneklerin farklı çalışma stillerini görerek yeni deneyimler ve beceriler edinmenin yanı sıra becerilerini geliştirmelerini de kolaylaştırdık. Program sayesinde katılımcılar güvenli bir ortamda, işlerinden ayrılmadan yeni proje ve işlerde çalışma deneyimi kazandı” diyor.



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde Büyük Ölçekli İşletmeler (BOİ) dalında Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak kategorisinde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

Teşekkür ederiz, biz bu değerli ödüle Flexible Innovation Program (FIP) ile başvurduk. FIP’i, kurum içerisindeki yeteneklerin mevcut görevlerinin yanı sıra kurum içi belirlenen stratejik projelerde yarı zamanlı görev aldığı bir beceri geliştirme ve yetenek yönetimi programı olarak özetleyebilirim. Kişi mevcut görevine devam ederken bir yandan da proje bazlı olarak farklı bir ekibin projesinde rol alabiliyor. Bu programı; yetenekleri elde tutmayı, sürekli öğrenme ve beceri geliştirme kültürünü yaygınlaştırmayı, yeteneklerin kendi kariyer yolculuğunu anlam katarak geliştirebilmelerini ve farklı liderlik stillerini tanıyabilmelerini amaçladık. Programda yer alan çalışma arkadaşlarımız da hem projelere katkı sağladı hem de mevcut becerilerini geliştirip, yeni beceriler kazandı. Farklı liderlerle çalışarak kurum içi işleyişe bütünsel bir bakış geliştirdiler. Bu yaklaşım sadece çalışan gelişimi değil, aynı zamanda kurum içindeki bu stratejik projelerin “cross-functional” bir işleyişle ele alınabilmesini, multidisipliner bir yaklaşımla yürütülmesini de sağladı.

“HER ÇALIŞAN İSTEDİĞİ PROJEDE ÇALIŞABİLİYOR”

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?

FIP, 2021 yılında, pandemi sürecinde hayata geçirdiğimiz bir program oldu. Hem pandemi sürecinde hem de sonrasında sıkça duyduğumuz/duyacağımız yetenek



AYÇA SAKA MÜFTÜOĞLU
QNB Türkiye Yetenek Yönetimi Müdürü

arayı, beceri gelişimi, anlamlı yaşam ve liderlik kavramlarının ışığında geliştirebiliriz. İlk olarak kurum içindeki yeteneklerimizin beklentilerini, motivasyon unsurlarını analiz ettik. Yeteneklerin sürekli öğrenme ve yeni süreçleri keşfetme isteğiyle beraber, kurum içindeki proje liderlerimizle görüştük. Hangi projeleri FIP kapsamına dahil edebiliriz, başvuru sürecindeki kriterlerimiz neler olmalı, kişiler projeye başladıktan sonra bizler nasıl desteklemeliyiz soruları sorarak süreci beraber şekillendirdik. Şu anda yılda iki dönem başvuruya açtığımız bir şekilde süreci ilerletiyoruz.

Detaylandırmak gerekirse; yetenek yönetimi ekibi olarak, kurum içerisindeki ekip liderleriyle bir araya gelerek bu programa uygun olabilecek projeleri seçiyoruz. Ardından şirket içinde hedef kitlemize duyuruyor ve başvurularını sistem üzerinden alıyoruz. Programın doğası gereği buradaki başvurular, yönetici onayından geçen bir süreçle işlemiyor, kişinin kendi tercihiyle şekillenmesini, kendini bir projeye aday göstermesini önemsiyoruz. Yöneticisi ise başvuru süreci başlamadan önce bilgilendiriliyor, bu süreci destekleyen bir konumda yer alıyor. Daha sonra proje liderlerinin projelerini anlattığı,



hedef kitlenin merak ettiklerini sorduğu interaktif oturumlar gerçekleştiriyoruz. Başvuruların alınmasının ardından, tüm başvurular proje liderleri ile görüştürülüyor. Hem proje lideri hem de aday açısından şeffaf bir süreç olmasını öngörüyoruz.

FIP projelerinde yer alan çalışanlara biz FIP'liler diyoruz. Projenin uzunluğuna göre çalışma saatlerinin bir bölümünü projeye ayırıyorlar. Üç haftaya kadar olan projelerde haftalık zamanlarının yüzde 50'sini, üç haftadan uzun süreli projelerde ise haftalık zamanlarının yüzde 20'sine kadarlık kısmını ayırabiliyorlar. Proje sonunda ise farklı bir alanda deneyim kazanmış olarak, kendi takımlarındaki görevlerine devam ediyorlar. Bizler de bu süreçte proje ve sürece yönelik görüşleri alıyoruz. Süreci sürekli iyileştirebilmek amacıyla düzenli çalıştaylar organize ediyor, FIP'lileri şirket üst yönetim ekibi ile networking organizasyonlarında bir araya getiriyor, farklı gelişim fırsatları sağlıyoruz.

“FARKLI ALANLARI DENEYİMLEME FIRSATI SUNDUK”

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

FIP; program katılımcıları, proje sahibi ekipler ve banka için pek çok fayda sağladı, şirket içinde disiplinler arası öğrenme deneyimi yarattı, katılımcıların potansiyellerini farklı rollerde kullanması adına fırsat yarattı. Yeteneklerin farklı çalışma stillerini görerek, yeni deneyimler ve beceriler edinme ve becerilerini geliştirmelerini kolaylaştırdı. Program sayesinde katılımcılar güvenli bir ortamda, işlerinden ayrılmadan yeni proje ve işlerde çalışma deneyimi kazandı; farklı alanları deneyimleme imkânı buldu.

Bununla beraber sürecin başından itibaren; çalışan bağlılığı, kariyer gelişimi, yeteneğin elde tutulması, çalışan verimliliği ve performansı başlıklarında yaptığımız analizlerde de oldukça pozitif etkilerin olduğunu söyleyebiliriz.

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletecek misiniz?

Tabii ki, amacımız her zaman projenin büyüyerek gelişmesini sağlamak. Büyük bir kurum olmanın verdiği avantaj ile farklı süreçleri entegre etme ve FIP'e yeni boyutlar kazandırmayı amaçlıyoruz.

“HER KURUM KENDİ KÜLTÜRÜNE GÖRE UYGULAMALI”

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?

Böyle bir programın hayata geçirilmesi için öncelikle; kurumun değerlerine, liderlik kültürüne uygun şekilde tasarlanmasını önemsiyoruz. Programın sadece gelişim değil, aynı zamanda etki odaklı tasarlanmasının önemli olduğunu düşünüyoruz. Katılımcılara gerçek sorumluluk alanları sunmak, onları dinlemek ve alan açmak çok önemli. Bununla beraber yöneticilerin içerideki mevcut çalışma düzeninden farklı olan bu sisteme alışmalarını sağlamak gerekiyor. Ayrıca programın her aşamasında geri bildirim mekanizmaları kurmanın da sürdürülebilirlik açısından kritik olduğunu düşünüyoruz.

“BU YIL BECERİ BAZLI KARIYER MİMARİSİ PROJESİNİ YAYGINLAŞTIRACAĞIZ”

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?

Her yıl stratejik önceliklere göre, projelerimizi ve uygulamalarımızı geliştiriyoruz. Bu yıl da önemli odak noktalarımız; çalışan deneyimi ve refahı, dijitalleşme/ veri yönetimi, beceri gelişimi, sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık olacak.

Bununla birlikte son üç yıldır üzerinde çalıştığımız, pilot çalışmaların ardından ve bu yıl hayata geçirdiğimiz “Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi” projemizin yayılımı da önceliklerimizden biri olacak.

QNB Türkiye olarak, bugünün ve geleceğin iş hayatı ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına yapılandırılmış bir kariyer yönetimi altyapısı oluşturmayı hedeflediğimiz Beceri Bazlı Kariyer Mimarisi projesi ile birlikte; oluşan beceri açığının belirlenip, geleceğe dair kurumun ihtiyacı olabilecek beceriler için aksiyon alacağı yapılar oluşturulmayı hedefliyoruz.

Amacımız işimizi yaparken yetkinlik kavramının yanında günlük iş yapış şekillerimizi yansıtan becerileri konuşmak ve gelişim sürecinde beceri gelişimine odaklanmak. Çalışma arkadaşlarımıza; işe alım, terfi, rotasyon gibi tüm kariyer hareketlerini kapsayan uçtan uca gelişim yolculuğu yaşatmak için tüm İK süreçleri beceri bakış açısıyla gözden geçiriliyor ve yapılandırılıyor.

Yavuzçehre Tekstil, DIGICEHRE platformuyla geleceğin iş yaşamını kurguluyor



Geçtiğimiz yıl da İnsana Değer Ödülleri'nin kazananları arasında yer alan Yavuzçehre Tekstil, 2004'te "Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak" kategorisinde ödül kazandı. Yavuzçehre Tekstil Sürdürülebilirlik Uzmanı Selin Deniz Karaman, "2003 yılında tüm iş arkadaşlarımızın kullanımına sunduğumuz DIGICEHRE adlı platformumuzla büyük bir fark yarattık. Çalışanlarımızı daha yakında tanıdık, ödüllendirdik ve sürdürülebilirlik çalışmalarına tüm şirketin dahil olmasını sağladık" diyor.

YAVUZÇEHRE

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde KOBİ segmentinde Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak kategorisinde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

DIGICEHRE, ödülü kazanmamızı sağlayan platformumuzun adı. DIGICEHRE, Yavuzçehre Tekstil çalışanları tarafından kullanılan kurumsal bir iç iletişim platformudur. Bu platformun en önemli farkı; dijital deneyim temelli sürdürülebilirlik öğrenimlerini desteklemesi ve bu yönüyle Türkiye'de bir ilk olmasıdır. Çalışanlarımızın sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve farkındalık düzeylerini artırmak amacıyla her ay bir "Sürdürülebilirlik Elçisi" seçiyoruz. Bu sayede hem kurumsal değerlerimizle uyumlu bir öğrenme kültürü oluşturuyor hem de çalışanlarımızın sürece aktif katılımını teşvik ediyoruz. Örneğin; "Enerjik Ocak" ayında çevre mühendislerimiz, "Sağlıklı Şubat" ayında iş yeri hemşiremiz, "Eşit Mart" ayında ise içerik üreticimiz kamera karşısına geçebiliyor. Böylece endüstri mühendisinden muhasebe çalışanına, üretim müdüründen iş yeri hemşiresine kadar tüm ekip üyelerini kapsayan, çalışanı odağa alan ve kurum içindeki pozitif bağları güçlendiren bir yapı kurmuş olduk.

Elçilerimiz, yıl boyunca video içerikleri üretmeye ve sürdürülebilirlik odağında farkındalık yaratmaya devam ediyor. Bu bağı daha da güçlendirmek ve sürdürülebilirliği iş kültürümüzün ayrılmaz bir parçası haline getirmek amacıyla, farklı departman temsilcilerinden oluşan DIGICEHRE Komitesi ile düzenli olarak bir araya geliyor; yeni içerikler üretiyor ve yenilikçi projeleri hayata geçirmeyi sürdürüyoruz. Projenin sürdürülebilirliğini sağlamak için üst yönetim desteğini alarak hayata geçirdiğimiz "Patrondan Öneriler" ve "Müdürler Yarışıyor", "Kelime Oyunu Yarışması", sosyal paylaşım, fikir öneri hattı gibi içeriklerle çalışanların ilgisini canlı tutmayı ve uygulamaya yönelik katılımı artırmayı başardık.



SELİN DENİZ KARAMAN

Yavuzçehre Tekstil Sürdürülebilirlik Uzmanı

"SADECE AĞAÇ DİKMEK YETERLİ DEĞİL"

DIGICEHRE ne zaman hayata geçirildi ve nasıl bir değişim yaşadı, süreci anlatabilir misiniz?

Bu alanda çalışmalara Eylül 2022 itibarıyla başladık; projemizin resmi başlangıç tarihi ise Ocak 2023 olarak belirlendi. Bu süreçte temel amacımız, çalışanlarımıza sürdürülebilirliği doğru ve bütüncül bir yaklaşımla anlatmak oldu. Ne yazık ki günümüzde, 2026 yılına yaklaşmamıza rağmen, sürdürülebilirlik kavramı çoğu zaman yalnızca çevresel boyutuyla ele alınıyor. Örneğin, sadece ağaç dikmenin sürdürülebilirlik için yeterli olduğu yönünde yanlış bir algı mevcut. Oysa sürdürülebilirlik; çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç temel boyuta sahip ve bu unsurlar birbirini tamamlıyor. Biz de bu anlayışla her ay seçtiğimiz "Sürdürülebilirlik Elçileri" aracılığıyla bu üç temel boyutu çalışanlarımıza aktarmayı; onların farkındalıklarını ve bilgi düzeylerini artırmayı hedefliyoruz.

Sürdürülebilirlik politikamız doğrultusunda, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı arasından önceliklendirdiğimiz hedefler; eşitsizliklerin azaltılması, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, erişilebilir ve temiz enerji ile iklim eylemi



oldu. Bu hedeflere yönelik olarak çalışanlarımızın öğrenme deneyimlerini güçlendirmeye odaklanıyoruz. Sürdürülebilirlik Elçilerimiz, adil çalışma koşullarının farkındalığının artırılmasından toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimlerine, enerji verimliliği projelerinden doğal yaşam alanlarını koruma kampanyalarına, iş sağlığı ve güvenliği söyleşilerinden kaliteli eğitim ve yaşam boyu öğrenme fırsatlarının sunulmasına kadar birçok farklı alanda etkin rol alıyor. Bu çalışmalar, hem şirketimiz içindeki farkındalığı artırıyor hem de geleceğin güçlü bireyler yetiştirmesine destek oluyor.

“ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜN ŞEKİLLENMESİNE DESTEK OLUYOR”

Yürüttüğünüz bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Çalışmalarımız sonucunda 2022 yılında Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçlarını bilen çalışan oranı, başlangıçta yüzde 32 iken 2025 itibarıyla bu oran yüzde 86'ya yükseldi. Bu, sürdürülebilirlik konusunda yarattığımız pozitif bağların, farkındalığın ve öğrenme kültürünün önemli bir göstergesidir. Çektiğimiz videolar sayesinde çalışanlarımıza ilgi çekici ve kalıcı bir öğrenme deneyimi sunuyoruz. Düzenlediğimiz anketlerle çalışanlarımızın bilgi düzeyini ölçüyor ve farkındalığı artırıyoruz. Ödüllendirme sistemimizle ise katılımı teşvik ediyor, çalışan memnuniyetini yüksek tutuyoruz. Bu çok yönlü yaklaşım, yalnızca bilgi aktarımını değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve kurum içi motivasyonu da önemli ölçüde artırdı.

DIGICEHRE'nin kullanımı, farkında olmadan şirket içinde doğal bir sosyal ağ kurmamıza zemin hazırladı. Çalışma arkadaşlarımızın hangi içerikleri beğendiğini, hangi tür paylaşımlara nasıl tepkiler verdiğini gözlemleyerek, şirket kültürümüzü daha yakından tanıma fırsatı bulduk. Artık önemli kavramları ve bilgileri bu kültürün bir parçası haline getirmek çok daha kolay. Bu proje, kurum içi kültürümüzü şekillendirmede büyük bir katkı sağladı.

“ÇALIŞAN DENEYİMİNİ ZENGİNLEŞTİRECEĞİZ”

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletecek misiniz?

Elbette, ilerleyen dönemde sürdürülebilirlik ve insan kaynakları alanındaki uygulamalarımıza yeni başlıklar eklemeyi ve kapsamımızı genişletmeyi hedefliyoruz. Mevcut çalışmalarımızı sürekli olarak gözden geçiriyor; hem küresel gelişmeleri hem de çalışanlarımızdan gelen geri bildirimleri dikkate alarak uygulamalarımızı güncelliyoruz. Bu doğrultuda, daha bütüncül ve etkili çözümler üretmeyi, yeni öğrenme araçları ve etkileşimli programlarla çalışan deneyimini zenginleştirmeyi planlıyoruz.

Diğer şirketlere bu konularda önerileriniz var mı? Deneyimlerinizi paylaşmak ister misiniz?

Çalışan katılımı, bu sürecin en kritik unsurlarından biri. Bizler, komiteler kurarak farklı departmanların katılımını sağladık, çalışanlarımızı sürece aktif şekilde dahil ettik ve bunun farkındalık düzeyini artırmada son derece etkili olduğunu gözlemledik. Benzer şekilde, şirketlerin kendi kültürlerine uygun, katılımcı ve ilham verici modeller geliştirmeleri büyük önem taşıyor. Bir diğer önemli nokta ise sürdürülebilirlik hedeflerinin sadece stratejik belgelerde kalmaması; günlük iş yapış biçimlerine, karar alma süreçlerine ve performans kriterlerine entegre edilmesi. Bu bütüncül yaklaşım, hem kurumsal gelişimi hem de toplumsal etkiyi güçlendiriyor. Deneyimlerimiz gösteriyor ki sürdürülebilirlik, sadece bir sorumluluk değil, aynı zamanda önemli bir dönüşüm ve yenilik fırsatıdır.

“ŞİRKETTEKİ TÜM EĞİTİMLERİ DİJİTAL ORTAMA TAŞIYACAĞIZ”

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?

Bu yılki önceliklerimiz arasında insan kaynakları ve sürdürülebilirlik eğitimlerimizi dijital ortama taşımak önemli bir yer tutuyor. Bu adımla birlikte hem daha geniş bir çalışan kitlesine ulaşmayı hem de eğitim süreçlerini daha erişilebilir, esnek ve sürdürülebilir hale getirmeyi hedefliyoruz. Bu doğrultuda, özellikle oryantasyon süreçleri, iş sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilirlik eğitimlerimizi dijital platformumuza entegre ediyoruz.

Eğitim içerikleri video, interaktif sunum, mikro öğrenme modülleri ve dijital sınavlarla zenginleştirilerek, çalışanların kendi hızlarında ve ihtiyaç duydukları anda erişebilecekleri bir yapıya kavuşturulacak. Ayrıca bu eğitimleri sadece bilgi aktarımıyla sınırlı tutmayıp geri bildirim, değerlendirme ve gelişim takibi gibi süreçleri de dijitalleştirmeyi planlıyoruz. Böylece hem öğrenme deneyimi daha dinamik hale gelecek hem de kurum genelinde gelişim süreçlerini daha etkin bir şekilde izleyebileceğiz. Bu dijital dönüşüm sayesinde, eğitimlerimizde sürekliliği sağlamayı, bireysel gelişimi desteklemeyi ve öğrenme kültürümüzü daha da geliştireceğiz.

Geleceğin iş gücünü şekillendiren temel dinamikler:

TEKNOLOJİ, EŞİTLİK VE SÜREKLİ ÖĞRENME

Mercer'in 2025 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması, iş gücü dinamiklerini analiz ederek, şirket stratejilerinin çalışan beklentileriyle uyumlu hale getirilmesinin önemini vurguluyor. Araştırma, şirketlerin teknolojiyi entegre etmeleri, çalışan refahına öncelik vermeleri ve sürdürülebilir uygulamalara bağlı kalmaları gerektiğini ortaya koyuyor.

Mercer, 2025 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'nın sonuçlarını açıkladı. 1.800'den fazla insan kaynakları liderinin katılımıyla hazırlanan araştırma; iş dünyasındaki büyük dönüşümleri, çalışan beklentilerini ve sürdürülebilirlik, güven ve teknolojinin iş dünyasının geleceğini nasıl şekillendirdiğini ortaya koyuyor. Modern iş gücünün karmaşıklığını anlamak isteyen organizasyonlar için kritik bir kaynak niteliğindeki bu araştırma, insanı dönüşüm süreçlerinin merkezine koymanın, güveni, eşitliği ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmenin önemini vurguluyor.

İnsan merkezli üretkenliği artırmak

Araştırma, şirketlerin yetenek yönetimi ve beceri gelişimi konularında önemli bir dönüşüm sürecinde olduğunu gösteriyor. Beceri temelli insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaşması, şirketlerin yetenek planlamasını optimize etmesine ve geleceğin iş gücünü hazırlamasına olanak tanıyor. Şirketlerin büyük bir kısmı beceri temellerini (iş mimarisi, beceri taksonomileri vb.) güçlendirirken, yüzde 58'i işin kendisini yeniden tasarlamaya odaklanıyor.

Bu süreçte, beceri odaklı bir organizasyon olma yolunda ilerleyen şirketlerin yüzde 98'i daha uygun çalışan gelişim fırsatları, yeteneğin departmanlar arasında daha verimli dağıtılması ve çalışan bağlılığında artış gibi olumlu etkiler gördüklerini belirtiyor. Bu çerçevede, şirketler ihtiyaç duydukları yetenekleri dışarıda aramak yerine, mevcut çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeye odaklanıyor. Yeniden beceri kazandırma (reskilling) ve beceri geliştirme (upskilling) programları, iş gücünü geleceğe hazırlamada kritik bir rol oynuyor.

Güven ve eşitliği merkeze koymak

Çalışanların büyük çoğunluğu gurur duyabilecekleri şirketlerde çalışmak istiyor. Ancak çalışanların işverenlerine duyduğu güven, önceki yıllara kıyasla düşüş göstermiş durumda. Bu güven kaybı, çalışan bağlılığını, motivasyonu ve şirkette kalma süresini doğrudan etkiliyor. İnsan kaynakları liderlerinin yüzde 53'ü, kurumlarının bu alanda olumlu sonuçlar elde etmek için yeterince çaba gösterdiğine inandığını belirtiyor. Bunun yanı sıra insan kaynakları



liderlerinin yüzde 69'u ücret eşitsizliğinin azaltılması, yüzde 56'sı ise ücret ve terfi kararlarında şeffaflığın artırılması gerektiğini vurguluyor.

Şeffaf uygulamaları benimseyen ve etik değerlere bağlı kalan şirketler, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda önemli bir avantaj sağlıyor. Çalışanlar ise yalnızca adil ücretlendirme beklemiyor, aynı zamanda çevresel ve sosyal yönetim ilkelerini önceliklendiren organizasyonlarda çalışmayı tercih ediyor. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) stratejileri de güçlü bir işveren markası oluşturunun temel unsurları arasında yer alıyor.

Kurumsal bağlılık sistemi güçlendirmek

Günümüz iş dünyasında hızla değişen risk ortamı, şirketleri daha dayanıklı ve risk bilinci yüksek organizasyonlar inşa etmeye yönlendiriyor. Şirketler artan belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar ve küresel krizler karşısında iş sürekliliğini koruma yeteneğine odaklanıyor. Mental sağlık, iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma modelleri, çalışan bağlılığını artıran kritik unsurlar arasında yer alırken, çalışanların yüzde 82'si tükenmişlik riski altında olduğunu belirtiyor.

İnsan kaynakları liderlerinin yüzde 58'i risk yönetimini liderliğin ayrılmaz bir parçası olarak görürken, yüzde 63'ü kriz planlamasına daha fazla odaklanıyor. Ayrıca şirketlerin yüzde 67'si kurumsal dayanıklılığı güçlendirmek için veri odaklı stratejilere yöneliyor. İnsan analitiği ve nesnel karar alma mekanizmalarını kullanan şirketler, riskleri minimize ederek geleceğin belirsizliklerine karşı daha sağlam bir yapı oluşturuyor.

Dijital kültür yaratmak

Dijital dönüşüm artık yalnızca teknolojiyi benimsemekle sınırlı değil; çalışanların dijital becerilerini güçlendirmek ve çevik bir iş kültürü oluşturmak da bu dönüşümün ayrılmaz bir parçası. Araştırma, sürdürülebilirlik girişimlerinin ve etik iş uygulamalarının şirketler için giderek daha önemli hale geldiğini ortaya koyuyor. Ancak şirketlerin yüzde 56'sı hâlâ keşif aşamasında veya dönüşüm yolculuğunun ilk adımlarını atmış durumda. Bu sürecin önündeki engeller ise yüzde 53 ile bütçe yetersizliği, yüzde 40 ile iş gücü kapasitesi ve gerekli beceri eksiklikleri.

Dijital dönüşüm sürecini benimseyen şirketler, yüksek adaptasyon yeteneğine sahip ve dijital olarak yetkin organizasyonlar tasarlayarak çalışanlarının bu yeni düzende başarılı olmasını sağlıyor. Dijital eğitim programları, yapay zekâ destekli İK süreçleri ve veri odaklı karar alma mekanizmaları, geleceğin iş dünyasında başarılı olmak için kritik bir rol oynuyor.

Bölgesel insan kaynakları önceliklerindeki farklılıklar

Araştırma, bölgesel insan kaynakları öncelikleri arasındaki farklılıklara dikkat çekiyor. Türkiye'deki insan kaynakları liderleri, ekonomik dalgalanmalar ve toplumsal dinamikler gibi kendine özgü zorluklarla karşı karşıya. Bu durum, esnek ve sürdürülebilir insan yönetimi uygulamalarını zorunlu kılıyor. Sürekli değişen bir dünyada rekabetçi kalabilmek için kuruluşların üç alanda mükemmel olması gerekiyor: İşin tasarımı, becerilerin geliştirilmesi ve yetenek yönetimi.



Dinçer Güleyin

*Mercer Doğu Akdeniz Bölge CEO'su

“DİJİTALLEŞME VE İNSAN MERKEZLİ STRATEJİLER, GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRİYOR”

Mercer'in 2025 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'nın iş dünyasında yaşanan büyük dönüşümün temel dinamiklerini ortaya koyduğunun altını çizen Mercer Doğu Akdeniz CEO'su Dinçer Güleyin, “Şirketler, sadece teknolojiyi benimsemekle kalmıyor; aynı zamanda dijital becerileri güçlendirerek çevik, esnek ve insan merkezli bir iş kültürü oluşturma yolunda önemli adımlar atıyor. Bu dönüşümün merkezinde ise güven, eşitlik ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik etme çabası yer alıyor. Çalışanlar artık yalnızca adil ücretlendirme değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve etik değerleri önceliklendiren organizasyonlarda çalışmak istiyor. Bu bağlamda, şirketlerin şeffaflık, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri benimseyerek güçlü bir işveren markası oluşturmaları, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda kritik bir avantaj sağlıyor” dedi.



Dr. Necdet KENAR
py@peryon.org.tr

İSTANBUL'DA KADIN İSTİHDAMI

İstanbul'da yaşayan kadınların iş gücüne katılım oranı, Türkiye ortalamasının üstünde olsa da çok sayıda sorun yaşanıyor. Özellikle evlenen ve çocuk doğuran kadınların işe dönme oranları oldukça düşük. Diğer yandan evli ve çalışan kadınlar, haftada 100 saati aşan mesai yapıyor. Üniversite mezunu çiftlerde bile hala kadınların ev işlerinin neredeyse tamamından sorumlu olduğunu görüyoruz!

İBB iştiraki İSPER ve BETAM, ilki 2021'de "İstanbul İş Gücü Piyasası" raporunun dördüncüsünü yayımladı. İstanbul iş gücü piyasasının analizinin yapıldığı ve özellikle kadın istihdamı üzerindeki kısıtların ele alındığı raporda veriler, İstanbul'da 3 bin hanede toplam 9 bin 34 hane mensubundan 7 bin 297 yetişkinle yüz yüze yapılan anketlerden, şirket yöneticileriyle ve sektör temsilcileri ile derinlemesine görüşmeler ile kadınlardan oluşan odak grup çalışmalarından sağlandı. Raporda kadın istihdamında öne çıkan başlıklara odaklanalım.

Kadın istihdam sayısı, erkek istihdam sayısının yarısı

İstanbul'da kadın istihdam oranı yüzde 34,8 ile Türkiye ortalaması yüzde 27'nin 7,8 yüzde puan üzerinde, erkek istihdam oranı yüzde 69,2'nin yarısıdır. İstanbul'da işsizlik oranı kadınlarda yüzde 11,7, erkeklerde yüzde 7,4'tür. Özellikle kadınlar, lise altı eğitim seviyesine sahip bireyler ve 45 yaş üstü işsizler, iş bulma sürecinde daha büyük zorluklarla karşılaşılıyor. Orta yaş grubunun gençlere kıyasla uzun süre işsiz kalma olasılığı daha yüksek.

Evlilik ve çocuk sahibi olmak, kariyer önünde engel

Kadın istihdam oranı, birçok ülkede olduğu gibi, evlilik ve çocuk sahipliğinden önemli ölçüde etkileniyor. Esasında İstanbul'da genç kadın grubunun (25-34 yaş grubu) eğitimden çalışma hayatına girme oranı yüksek: Yüzde 89,9. Bu olumlu ancak olumsuz olan, iş deneyimi olmakla birlikte çalışmayan genç kadınların durumudur.

Kadınları iş hayatından ayıran en önemli faktör ise evlilik ve sonrası çocuk sahipliğidir. İstanbul'da çalışan kadınların yaklaşık üçte biri, evlendikten sonra işini bırakıyor ve çok azı ilk çocuğun doğumundan önce iş hayatına geri dönüyor. İlk çocuğun doğumu ise istihdamda ek olarak yüzde 7,2 puanlık bir düşüşe yol açıyor.

Bu verilere dayanarak (Şekil 1) İstanbul'da kadın istihdamındaki toplam düşüşün yüzde 60,5'inin evlilikten, kalan yüzde 39,5'inin ise ilk çocuğun doğumundan kaynaklandığı belirlendi. Görünüşe göre evlilik, güçlü bir kültürel anlam taşımaya

devam ediyor ve kadınların iş gücü piyasasından çekilmesine yol açan toplumsal normları pekiştiriyor.

Evlilik ve çocuğun kadın istihdam kaybına etkisi:

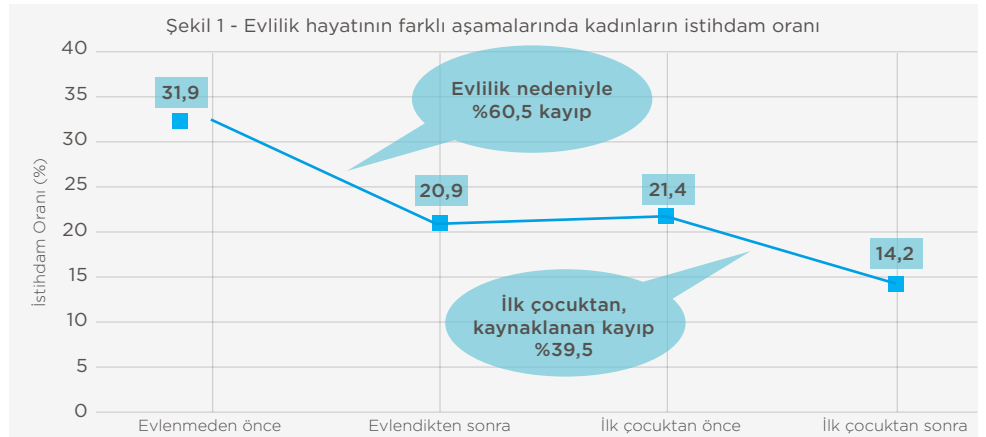
- Yükseköğretim mezunu kadınlarda %31
- Ortaöğretim mezunu kadınlarda %73,9
- İlkokul mezunu kadınlarda %74,5

Çalışan kadın iki ayrı mesai yapıyor

Türkiye'de hane içi iş bölümü, büyük ölçüde geleneksel yapısını koruyor. Kadınlar, ev içi sorumlulukların orantısız bir kısmını üstleniyor. İstanbul'daki genç evli çiftlerin yüzde 93'ünde kadınların ev içi sorumluluk ve yükleri daha fazla.

Kadınlar, ücretli istihdam ve ev işlerini birlikte ele aldığımızda, erkeklere kıyasla sürekli olarak daha fazla saat çalışıyor. En çarpıcı sonuçlardan biri, çocuk sahibi ve çift gelirli hanelerde kadınların haftada yaklaşık 100 saat ev içinde ve dışında çalıştığıdır. Bu durum, kadınların çift vardiya olgusuyla karşı karşıya olduğunu doğruluyor; yani kadınlar iş gücü piyasasında erkeklerle eşit katkı sağlasalar bile, ev içi sorumlulukların birincil yükünü taşımaya devam ediyorlar. Kadınlar büyük bir zaman baskısı altında yaşıyor.

Bir diğer kritik bulgu, erkeklerin çocuk sahibi olduklarında ev işlerine katkılarını artırmalarına rağmen, ek katkılarının kadınların üstlendiği ek yükü kıyaslandığında oldukça sınırlı kalmasıdır. Babalar ev işlerine birkaç saat daha fazla zaman ayırsa da bu artış annelerin karşılaştığı ek iş yüküyle karşılaştırıldığında oldukça düşük düzeyde kalıyor.



Bu durum, sadece kadın istihdamını destekleyen politikalar geliştirmenin yeterli olmayacağını, aynı zamanda erkeklerin hane içi ve bakım sorumluluklarına daha fazla katılım göstermelerini teşvik eden adımların da atılması gerektiğini ortaya koyuyor. Babalık izninin kullanımını teşvik etmek, erkekler için iş yeri esnekliği sağlamak ve geleneksel toplumsal cinsiyet normlarını sorgulayan kültürel kampanyalar yürütmek, bu yönde atılabilecek olası adımlar olacaktır.

Kadınların işe alımda ve iş yerinde karşılaştıkları olumsuzluklar

İş yerlerinde kadınların maruz kaldığı ayrımcılık ve taciz konusu, ankete eklenen sorularla ve kadın odak grupları ile federasyon, sendika, meslek odası temsilcileriyle yapılan görüşmelerde gündeme getirilerek ele alındı. Anket sonuçları, kadınların iş yerinde cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği ve taciz gibi konuları dile getirmekte çekimser davrandıklarını gösterirken, odak grup görüşmelerinde bu sorunların ifade edildiği görüldü.

İşe alım aşamasında bazı şirketlerde medeni durum, çocuk sahibi olma planları ve fiziksel görünüm gibi özel yaşama dair soruların yöneltildiği söylendi. Ayrıca kadınların iş hayatında cinsiyet ayrımcılığı, ücret eşitsizliği, mobbing ve taciz gibi olumsuzluklara maruz kaldığı anlaşıldı. Toplumsal cinsiyet rolleri de kadınların istihdama katılımını zorlaştıran önemli bir faktör olarak öne çıkıyor. Özellikle evli ve çocuk sahibi kadınlar, çalışma hayatına dair kararlarında aile bireylerinin olumsuz tutumlarıyla karşılaşabiliyorlar.

Yükseköğretim, istihdamın sürdürmesinde kritik role sahip

Daha yüksek eğitim seviyesine sahip olan ve daha nitelikli mesleklerde çalışan kadınlar, evlilik ve doğumdan sonra iş gücünde kalma olasılığı daha yüksek olan grubu oluşturuyor. Daha istikrarlı, yüksek gelirli ve esnek çalışma koşulları sunan meslekler, kadınların iş gücünde kalmasını destekleyen en önemli unsurlar arasında yer alıyor. Daha fazla eğitim yılına sahip olmak veya daha yüksek beceri gerektiren mesleklerde çalışmak, kadınların iş hayatında kalma olasılığını önemli ölçüde artırıyor.

Sigortalı (kayıtlı) işlerde çalışmak, evlilik sonrası iş hayatında kalma olasılığını yüzde 13 artırıyor. Ayrıca vasıfsız işlerde çalışan kadınlarla karşılaştırıldığında, profesyonel meslek grubunda (öğretmenler, avukatlar, bilim insanları vb.) yer alan kadınların iş hayatında kalma ihtimali yüzde 42 daha yüksek.

İş gücü piyasasıyla olan bağlantı da önem taşıyor; evlilik öncesi çalışılan her yıl, kadının iş hayatında kalma olasılığını yaklaşık yüzde 1 artırıyor.

Evlilik yapan ve çocuk sahibi olan kadınlar iş gücünde nasıl tutulabilir?

İstanbul'da evlilik ve çocuk sahibi olmanın kadın istihdamı üzerindeki olumsuz etkisi, daha geniş bölgesel ve küresel eğilimleri yansıtıyor. Ancak yükseköğrenim görmüş kadınların iş gücü piyasasında kalmaya devam etmesi, hedefe yönelik politikaların -özellikle yükseköğrenimi teşvik eden, kültürel dönüşümü destekleyen ve iş hayatında esnekliği artıran politikaların- bu etkileri hafifletmede rol oynadığını gösteriyor. Yapısal ve kültürel engellerin eş

İSTANBUL'DA KADINLAR NEDEN İŞ HAYATINDAN KOPUYOR?

Evlilik sonrası kadınların yaklaşık üçte biri işinden ayrılıyor.

İlk çocuk doğduğunda kadın istihdamında yüzde 7,2 oranında düşüş yaşanıyor.

Toplam istihdam kaybının yüzde 60,5'i evlilikten, yüzde 39,5'i çocuk doğumundan kaynaklanıyor.

Kadınlar ev içi bakım yükünü büyük ölçüde tek başına üstleniyor.

Erkeklerin bakım süreçlerine katılımı sınırlı kalıyor.

Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların istihdamda kalmasını zorlaştırıyor.

Esnek çalışma, kreş desteği ve babalık izni gibi destekleyici politikaların eksikliği süreci derinleştiriyor.

zamanlı olarak ele alınmasıyla daha fazla kadının ekonomik olarak aktif kalabileceği ve hem bireysel hanelerin hem de genel ekonominin bundan fayda sağlayabileceği bir ortam oluşturulabilir.

Diğer yandan, yükseköğretime erişimin genişletilmesini önermek uygun bir çözüm önerisi görünse de son yıllarda artan kadın mezun sayısı, mezun işsizliği ve mezunlar içinde eğitim seviyeleriyle orantısız şekilde düşük vasıflı işlerde çalışan gençlerin oranındaki artış; yükseköğretime yapılan yatırımların etkililiğinin sorgulanmasına neden oluyor. Yükseköğretim mezunlarının gittikçe düşük vasıflı işlerde çalışma eğilimi küresel ölçekte de dikkat çekiyor. Benzer şekilde, çocuk bakım ve aile destek sistemlerinin güçlendirilmesi cazip bir öneri olmakla birlikte, sorunun temel çözümü olmayabilir. Kadınların yalnızca küçük bir bölümü annelik sonrası iş hayatından çekiliyor, çoğunluğu ise bu kararı daha erken bir aşamada alıyor. Dolayısıyla, çocuk bakım hizmetleri istihdam kaybını önlemede belirleyici bir unsur olmayabilir.

Toplumsal normların değişmesi gerekiyor

Bununla birlikte, erişilebilir ve uygun maliyetli çocuk bakım hizmetlerinin sunulması ve daha da önemlisi, doğum izni sürelerinin hem anneler hem de babalar için genişletilmesi, yalnızca kadınların doğum sonrası iş hayatına devam etmesini kolaylaştırmakla kalmayacak aynı zamanda ev içi sorumlulukların daha dengeli bir şekilde paylaşılmasına da katkıda bulunacaktır.

Son olarak, toplumsal normlar ve kadınların çalışma hayatına dair algılar mutlaka ele alınmalıdır. Kamuoyunu bilinçlendirme kampanyaları, çalışan kadınların medyada daha görünür hale getirilmesi ve şirketlerde çeşitliliği teşvik eden kurumsal girişimler, zaman içinde toplumsal tutumların değişmesine katkı sağlayabilir.

Bu dönüşüm, üniversiteye gitmemiş ancak iş gücü piyasasına kazandırılması gereken İstanbul'daki genç kadınların yaklaşık yüzde 40'ının istihdama katılımı açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca bu dönüşümün kadınların mesleki eğitim programlarıyla desteklenmesiyle iş hayatına doğrudan geçiş yapmalarını sağlayacak açık ve sürdürülebilir bir yöntemle olması başarıyı artıracaktır.

“KAĞIT ÜSTÜNDE DEĞİL, GERÇEK YÖNETİM KURULLARI ŞİRKETLERİ İLERİYE TAŞIR”

Şirketlerin en önemli organlarının başında gelen yönetim kurullarını inceleyen My Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, son kitabında doğru yönetim kurulu oluşturmanın püf noktalarını paylaşıyor. Yalçın, “ahbaplar kulübü”, “evet efendimci” ve “kağıt” üstündeki yönetim kurullarının şirketlere ciddi zararlar verdiğini belirtiyor.



MÜGE YALÇIN

My Executive Kurucu Ortağı

Öncelikle sizi okurlarımıza kısaca tanıtmak isteriz, Müge Yalçın kimdir?

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdikten sonra kariyerime Arthur Andersen'da yönetim danışmanı olarak başladım. Ardından 8 yıl boyunca yatırım bankacılığı alanında çeşitli kurumlarda üst düzey görevlerde bulundum. Kızım Ece'nin dünyaya gelmesiyle birlikte kariyerime yaklaşık 4 yıllık bir ara verdim. Bu aradan sonra Arthur Andersen'a geri döndüm. Yönetici Seçme ve Yerleştirme Bölüm Liderliği ve sonrasında Ernst & Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı Bölüm Başkanı görevlerini üstlendim. 2005 yılında, MY Executive'i kurdum. EY'da ekibimde yer alan arkadaşlarım Aslı Colley ve Elif Baydar ile çalışmalarımızı MY Executive çatısı altında sürdürmeye başladık.

Bugüne kadar yönetimle ilgili çeşitli kitaplara imza attınız? Son kitabınız olan “Yönetim Kurulunu Doğru Oluşturmanın Püf Noktaları”nı kaleme almaya iten nedenler neler oldu?

Bu süreçte bir yandan üst düzey yönetici temini hizmeti sunarken, yönetim kurullarının doğru oluşturulması konusuna odaklanmaya başladım. Bu konuda kapsamlı bir içerik sunan “Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” kitabımızı, 2011'de yayımladık. MY Executive Yayınları'nın ilk yayını olan bu kitapta, hem geniş katılımlı bir anketle şirketlerin yönetim kurulu yapısını ortaya koymaya çalıştık hem de iş dünyasının değerli liderleriyle yapılan röportajlarla konuyu derinlemesine ele aldık.

2021 yılı, bu konudaki çalışmalarımda farklı bir seviyeye geçtiğim bir dönüm noktası oldu. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden (TKYD) gelen bir davet, uzun süredir üzerinde çalıştığım kapsamlı bir eğitim programını gerçekleştirmek için harekete geçmemi sağladı. MY Executive ve TKYD arasında bir iş birliği protokolü imzalayarak kısaca MYBoardMember adını verdiğim “Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı”nı başlattık.

Galatasaray Üniversitesi'nin de desteğiyle hayata geçirdiğimiz eğitimi, beş dönem boyunca başarıyla

gerçekleştirdikten sonra onlara bıraktık. Bu eğitimde ele adlıığımız konu başlıklarını bir kitapta toplamaya karar verince de “Yönetim Kurulunu Doğru Oluşturmanın Püf Noktaları” ortaya çıktı. Bu konuda farklı platformlarda verdiğim eğitimlerde, yaptığım konuşmalarda aktardığım bilgileri derledikten sonra iş dünyasından çok değerli isimlerin görüş ve değerlendirmelerinin yer aldığı tecrübe paylaşımları bölümleri de eklenince zengin bir içerik oluştu.

“YÖNETİM KURULLARI AHBAPLARDAN SEÇİLMEMELİ”

Kitabınızda doğru yönetim kurulu oluşturmanın püf noktalarını paylaşıyorsunuz. Sizce Türkiye’de bu konuda hangi hatalar yapılıyor?

Sadece Türkiye’de değil dünyanın başka ülkelerinde de karşılaşılabileceğimiz hataların başında, bu sürecin ahbaplık ilişkileri ya da alınan kararları itirazsız kabul edecek kişilerin seçilmesi üzerinden yürümesi olduğunu söyleyebilirim. Örneğin; “evet efendimci yönetim kurulları” olarak tanımladığım yapılarda yönetim kurulu üyeleri, genellikle baskın yönetim kurulu başkanı ve CEO tarafından belirleniyor. Toplantılarda bu dominant liderin her söylediği sorgusuz kabul ediliyor.

Diğer bir yapı ise “ahbaplar kurulu”. Yönetim kurulu başkanının kendisine yakın bulduğu arkadaşları arasından isimlerle oluşturduğu yönetim kurulu da bu şekilde adlandırılıyor. Böylesi bir kurulda üyeler, genellikle çok uyumlu oluyor. “Evet efendimci”lerde olduğu gibi burada da karar süreçleri, herhangi bir değerlendirme ya da farklı fikir sunulmaksızın ilerliyor. Bunlardan daha kötüsü de “kağıt üstündeki yönetim kurulu”dur. Bu tip yönetim kurulu toplantıları da kağıt üstünde yapılıyor, daha doğrusu yapılmış gibi gösteriliyor.

“AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI GEREKİYOR”

Türkiye’de yönetim kurulları genellikle hissedarlardan oluşuyor. Son yıllarda CEO ve eğer şirket halka açıksa bağımsız yönetim kurulu üyeleri de oluyor. Sizce bu doğru bir yaklaşım mı?

Türkiye’deki şirketlerin yaklaşık yüzde 95’i aile şirketi. Aile üyelerinin hissedar olarak, bu şirketlerin yönetim kurulunda yer almaları en doğal hakları. Özellikle girişimci ruhlarıyla çok çalışarak bu şirketleri kuran kurucular mutlaka, hatta bu süreçte onlarla birlikte belki çocuk yaşlarından itibaren iş içinde olan ikinci nesil de şirketi tüm yönleriyle ve çok iyi tanıyor. Yönetim kurulunda da en doğru kararları verebiliyor. Eğer şirket hızla büyüyorsa dışarıdan, öncelikle icrada da görev alan, örneğin CEO gibi profesyonel yöneticilerin ve bir sonraki aşamada da bağımsız üyelerin yönetim kuruluna dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkıyor. Şirketler büyüdükçe böyle bir sürecin yaşanması, aynı zamanda kurumsal yönetimin de şirket içinde benimsenmesi için gerekli zemini güçlendiriyor.

Aile şirketlerinde belirli bir ölçeğin üstüne çıkıldığında ve artık üçüncü ya da dördüncü neslin yönetimde yer aldığı dönemlere gelindiğinde, kurumsal yönetimin yerleşmiş olması bekleniyor. Bu aşamada hissedarların sayısı da artmış olacağı için hepsi değilse de uzmanlıkları ve yetkinlikleriyle uygun olanların yönetim kurulunda yer almasının doğru olduğunu düşünüyorum.

“İŞ DÜNYASI LİDERLERİ DENEYİMLERİNİ PAYLAŞTI”

Kitabınızda ünlü patron ve yöneticilerin görüş ve önerilerine de yer verdiniz. Bu isimleri hangi kriterlere göre seçtiniz?

Kitabı hazırlarken yönetim kurulu doğru oluşturma konusunu alt başlıklara bölerek ele almak istedim. Yönetim kurulu tanımını yaptıktan sonra yapının ve kompozisyonun doğru oluşturulması bir bölümü, doğru üyenin seçimi başka bir bölümü oluşturdu. Komiteler, icra kurulu ve yönetim kurulunun performans değerlendirmesi de diğer bölümlerdi. Her bölümün sonunda o konuyla ilgili bilgi, birikim ve tecrübeleriyle öne çıkmış değerli iş liderlerinin görüşleri yer aldı. Hepsi birer aile şirketi olan ve bugün geldikleri noktada ülkemiz ekonomisine büyük katma değer sağlayan daha önemlisi kurumsal yönetim konusunda tüm aile şirketlerine örnek teşkil eden şirketlerin patronları, hissedarları olduğu kadar bu süreçlere yön vermiş duayen profesyonellere de gittik. Kendi şirketlerinde nasıl zorluklar yaşadıklarını, nasıl başarılı olduklarını, benzer durumlar için önerilerini paylaşımlarını istedim.

Kitabınız yayımlandıktan sonra nasıl tepkiler aldınız?

Teknik detaylara boğulmadan, daha çok deneyim ve gözlemlerime dayanarak anlatmaya çalıştığım için geri bildirimlerde daha çok kitabın bu özelliğine vurgu vardı. Bir aile şirketinin ikinci nesil üyesi, okuduğu bir bölümün yaşadıkları bazı sorunlara ilişkin kolayca uygulayabileceklerini düşündüğü bir çözüm bulmasına yardımcı olduğunu söyledi. Bu beni çok mutlu etti, amacıma ulaştığımı hissettirdi. Bir de kitabın yazarı olarak gelirinden bana düşen kısmı, çalışmaya ara veren kadınların iş hayatına dönme sürecini desteklemek amacıyla faaliyet gösteren YenidenBiz Derneği’ne bıraktığım için çok güzel mesajlar alıyorum.





BAİC HUKUK



Av. Ahmet İstif*
py@peryon.org.tr

Uzaktan çalışmada yeni bir tartışma: ÇALIŞANLARIN DİJİTAL DENETİMİ VE ULAŞILAMAMA HAKKI

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması, işverenlerin denetim yöntemlerini ve sınırlarını da gündeme getirdi. İşverenin denetim yetkisi, yasal çerçevelerle sınırlandırılmış durumda. Uzaktan denetimde teknolojik araçlar kullanılırken çalışanın özel hayatı ve veri güvenliği her zaman öncelikli olarak korunmalıdır.

Teknolojinin zaman içerisindeki gelişimi ve değişimi, çalışma şekillerinde de önemli değişiklikleri beraberinde getirdi ve uzaktan çalışma neredeyse en yaygın çalışma biçimi haline geldi. Genel tanımıyla uzaktan çalışma, çalışanın mevcut işini teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir. Her ne kadar 2016 yılından itibaren mevzuatımızda yer almaktaysa da özellikle Covid-19 salgını döneminde birçok iş yerinin uzaktan çalışma modeline geçmesi sonucunda yaygınlaştı ve herkesçe bilinir hale geldi. Bu da zamanla iş yerindeki fiziki çalışma modeli ile kıyaslanmasına ve çalışanların denetimi, mesai saatlerinin kontrolü gibi konuların tartışılmasına yol açtı.

Çalışan nasıl denetlenmeli ve denetlemenin sınırı ne olmalı?

İşverenin çalışanı denetleme yetkisi; işin düzenini sağlamak ve çalışanın sözleşmeye uygun davranıp davranmadığını kontrol etmek amacıyla yönetim hakkı çerçevesinde tanınan bir haktır. Ancak işveren bu yetkisini kullanırken elbette anayasa, kanunlar, iş sözleşmeleri, iş yeri yönetmelikleri ve uygulamaları gibi hukuki normlara uygun hareket etmelidir. Uzaktan çalışma modelinde, işverenin çalışanı fiziksel olarak denetlemesi mümkün olmadığından bu denetim teknolojik araçlarla yani iletişim kayıtları, takip programları ve dijital yöntemlerle sağlanabiliyor. İşveren, çalışanın bilgisayarına uzaktan erişim sağlama, bilgisayar kamerasını ya da video kaydını kullanma, internet arama geçmişini inceleme ve bilgisayar hareketlerini takip etme

gibi önlemler alabilir. Ancak bu tür tedbirlerin yasalara uygun, çalışanlar açısından adil ve ölçülü bir şekilde uygulanması gerekir.

Öte yandan işverenin yönetim hakkı ile çalışanların özel hayatı arasındaki menfaat dengesini gözetmek büyük önem taşıyor. İşverenin denetim yetkisi, teknolojinin sunduğu olanaklarla sınırsız bir hale gelmemeli, çalışanların kişisel verilerinin güvenliği ve mahremiyeti de korunmalıdır. Bu nedenle, denetim amacıyla kullanılan araçların seçiminde müdahale düzeyinin en düşük seviyede tutulması ve yalnızca işin yürütülmesine yönelik ihtiyaçlarla sınırlı olması gerekiyor. İşveren, denetim araçlarını kullanmaya başlamadan önce, çalışana bu hususta açık ve detaylı bir bilgilendirme yapmalı ve mutlaka çalışanın açık rızasını almalıdır. Aksi takdirde söz konusu denetim, hukuka aykırı hale gelecek ve ciddi hukuki sonuçlara yol açabilecektir.

Çalışma saati ne zaman bitiyor?

Yine veri güvenliği açısından işveren, veri sorumlusu olarak yükümlülük taşıdığı için olası bir veri ihlali durumunda sorumluluk tamamen kendisine ait olacaktır. Bu sebeple, hizmet alımı sırasında işvereni koruyacak ve sorumluluğu hizmet sağlayıcıyla paylaşacak hükümlerin sözleşmeye dahil edilmesi büyük önem arz ediyor. Ayrıca Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nin 11. maddesi; işverenlere uzaktan çalışanları, iş yerinde ve yaptıkları işte verilerin korunması konusunda bilgilendirme yükümlülüğü getirdi. Bu düzenleme ile işverenlere çalışanlarını, veri güvenliği ve paylaşımı konusunda bilgilendirme yükümlülüğü

getirilmiş olup iş yerindeki veri güvenliği politikalarının açık bir şekilde belirlenmesi gerektiği vurgulanıyor.

İşverenlerin çalışanları bu şekilde denetim altında tutmasının zamansal açıdan da sınırları mevcuttur. Nitekim işveren uzaktan çalıştırdığı çalışanı yalnızca mesai saatleri içerisinde denetleyebilecek, ara dinlenme sürelerinde dahi denetim yetkisini kullanamayacaktır. Zira bu durum esasen çalışanların ulaşılama hakkı ile ilişkilidir.

Bilindiği üzere teknolojik araçların her an iletişimde kalmayı mümkün kılması, çalışanların çalışma saatleri dışında da sürekli ulaşılabilir olmalarına ve nerede, hangi saatte olurlarsa olsunlar kendilerini daima iş yükü altında hissetmelerine neden oluyor. Çalışanlar, işverenlerinin e-posta, telefon aramaları, mesajlaşma uygulamaları veya diğer yollarla kendilerine ulaşarak bir işi yerine getirmeye yönelik taleplerine, hiyerarşik ilişkiler ve iş ilişkisinde maddi-manevi anlamda daha zayıf tarafta olmaları nedeniyle, çoğu zaman kayıtsız kalamıyor. Bu nedenle çalışanlar, çalışma saatleri sona erdikten sonra da çeşitli teknolojik araçlar aracılığıyla çevrim içi kalmaya ve dinlenmeleri gereken zaman diliminde dahi çalışmaya devam ediyor.

Çalışanlar bu sınırsız denetime karşı çıkarsa?

Bu bağlamda ulaşılama hakkı, bir çalışanın çalışma saatleri dışında, akıllı telefon, e-posta gibi teknolojik araçlarla işveren veya başka birileri tarafından ulaşılmaya çalışıldığında, olumsuz bir sonuçla karşılaşma kaygısı olmaksızın bu taleplere yanıt vermemesi ve iş ile ilgili dijital bağlantıyı kesmesini ifade eder. Bu hak; özel yaşamın, kişisel sağlığın ve kaliteli dinlenmenin korunması açısından büyük önem taşır. Fransa bu hakkı yasal olarak düzenleyen ilk ülkelerden biri oldu; ardından İtalya, İspanya, Almanya gibi ülkeler benzer adımlar attı. Türkiye’de ise bu hak açıkça düzenlenmemekle birlikte; Anayasa, İş Kanunu ve Borçlar Kanunu

kapsamında yer alan dinlenme hakkı, özel yaşamın korunması ve işverenin gözetme borcu gibi ilkelerle birlikte değerlendirildiğinde, ulaşılama hakkının dayanaklarının dolaylı olarak mevcut olduğu söylenebilir.

Ulaşılama hakkı, çalışanların dinlenme ve kişisel zamanlarını işten uzak geçirmelerini güvence altına alan önemli bir haktır. Bu hak, işverenlerin çalışma saatleri dışında çalışanları rahatsız etmesini önleyerek onların fiziksel ve psikolojik olarak işten soyutlanmalarını amaçlar. İş Kanunu’nda ara dinlenmeler, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günleri ile yıllık izin gibi düzenlemeler bu hakkı koruyor. Çalışanların dinlenme sürelerinde ve özellikle yıllık izinlerinde iş yeriyle bağlantıya geçilmemesi esastır. Ulaşılama hakkı, çalışanların zihinsel olarak da dinlenmelerini sağlamayı hedefler ve bu nedenle işverenler teknik ve idari önlemler almalıdır. Aksi takdirde dinlenme sürelerinin amacı gerçekleşmeyecektir. Bu hakkın ihlali durumunda çalışan, maddi ve manevi tazminat davası açma ya da iş sözleşmesini haklı nedenle feshetmeye hak kazanır.

Bu çerçevede, Türk Medeni Kanunu’nun 2. maddesinde belirtilen dürüstlük kuralı gereği işveren, çalışanın özel yaşamına saygı göstermeli ve çalışma saatleri dışında iletişimden kaçınmalıdır. İletişim zorunluysa, ölçülülük ilkesine uyularak en az müdahale ile iletişim kurulmalıdır. İş Kanunu’ndaki eşitlik ilkesi doğrultusunda, mesai dışı ulaşılabilir olan ve olmayan çalışanlar arasında iş yükü dağılımında adalet sağlanmalıdır.

Denetim araçları işin gerekliliğiyle sınırlı olmalı ve çalışanın bilgilendirilmesiyle rızası alınmalıdır. Veri güvenliği sorumluluğu işverene aittir. İşverenin denetim yetkisi, mesai saatleriyle sınırlı olup çalışanın dinlenme ve ulaşılama hakkı bu noktada önem kazanır. Ulaşılama hakkı, çalışanın mesai dışı iletişim taleplerine yanıt vermeme hakkıdır ve Türkiye’de dolaylı yasal dayanakları bulunur. İşverenler, dürüstlük ilkesi gereği mesai dışı iletişimden kaçınmalı ve ölçülü davranmalıdır.





Öznur Gökçe*
py@peryon.org.tr



Ayşim Kalkan Özkaya**
py@peryon.org.tr

ETİĞİN KÖKLERİNE İNİŞ: KURUM KÜLTÜRÜ

Etik; neyin doğru, neyin yanlış olduğunu tanımlayan kurallardan çok, bu değerlerin iş hayatına nasıl yansıdığıyla anlam kazanır. Bu yansımanın en güçlü zemini, kurum kültürüdür. Etik davranışı sürdürülebilir kılmak isteyen her kurum, önce kendi kültürüne dönüp bakmalıdır. Çünkü etik, sadece yazıya döküldüğünde değil, gündelik davranışlara yerleştiğinde gerçek bir değer hâline gelir ve bu dönüşümün anahtarı da kültürdür.

Etik denince çoğunlukla kurallar, yönetmelikler ve prosedürler akla gelir. Oysa iş dünyasında etik, sadece yazılı metinlerle değil, gündelik kararların ve davranışların şekillendiği kurum kültüründe yaşar. Kurallar etik için bir çerçeve sunar ancak o çerçevenin içinin nasıl doldurulduğu, kurum kültürüne bağlıdır. Çünkü etik, kurum kültürünün aynasında şekillenir.

Kurum kültürü nedir, etikle nasıl kesişir?

Kurum kültürü, bir organizasyonun yazılı olmayan dilidir. “Nasıl davranılır?”, “Bu iş, burada nasıl yürür?”, “Ne yapılırsa takdir edilir?” gibi soruların cevabı çoğu zaman belgelerde değil, günlük pratiklerde saklıdır. Bu nedenle kurum kültürü, etik davranışların da en güçlü şekillendiricisidir. Şirketinizde ne kadar kapsamlı etik kodlara sahip olursanız olun, o kuralların hayata geçip geçmeyeceği kurum kültürünün onları ne ölçüde desteklediğine bağlıdır. Ethics & Compliance Initiative (Etik ve Uyum Girişimi -ECI)’nin 2023 tarihli Global Business Ethics Survey¹ raporuna göre, çalışanların yüzde 87’si, kurumlarında güçlü bir etik kültürün bulunmadığını belirtiyor. Bu çarpıcı oran, etik kültürü bilinçli biçimde geliştirmek ve beslemek üzere çaba gösterilmesi gerektiğini açıkça ortaya koyuyor. İşte bu noktada, kurum kültürü devreye girmelidir.

İhbar ve sessizlik kültürü: Konuşmak mı susmak mı?

Bir kurumda etik dışı bir davranış fark edildiğinde çalışanların sessiz kalmayı mı, yoksa durumu bildirmeyi mi tercih

ettiği, doğrudan kurum kültürüyle ilgilidir. Konuşanların dışlandığı bir şirkette, sessizlik ve korku kültürü yerleşik norm haline gelir. Örneğin; Boeing 737 MAX kazalarından önce bazı mühendislerin, güvenlik endişelerini dile getirmesine karşın üst yönetimin bunu görmezden gelmesi ve şirket içinde eleştirel seslerin bastırılması çalışanları sessiz kalmaya teşvik etmişti. Bundan dolayı, sessizlik hataların derinleşmesine ve kazalara zemin hazırladı.²

Liderliğin rolü: Değerler yukarıdan mı başlar?

Kurum kültürü, büyük ölçüde liderlerin davranışlarıyla şekillenir. Üst düzey yöneticiler, etik ilkelere bağlı kalırsa bu tutum, tüm kuruma yansır. Ancak yöneticiler, “sonuç” adına kuralları esnetirse etik davranış önemini kaybeder. Örneğin Enron skandalında, şirketin yerleşik etik kodları ve prosedürleri bulunmasına karşın, liderlerin etik dışı kararları zincirleme sonuçlar doğurdu. Enron, muhasebe kayıtlarında gelirlerini olduğundan fazla göstererek yatırımcıları ve kamuoyunu yanıltmıştı. Üst düzey yöneticiler bu uygulamaları yıllarca sürdürmüş, şirketin gerçek mali durumu gizlenmişti. Bu sistemli manipülasyon, sadece Enron’un değil, denetim firması Arthur Andersen’in de çöküşüne yol açtı.³

Ödül ve ceza sistemleri: Ne teşvik ediliyor?

Bir davranışın kültüre dönüşmesi, o davranışın takdir edilip edilmemesiyle ilgilidir. Sadece sonuca odaklanan sistemler, etik dışı yolları göz ardı edebilir. Wells Fargo

skandalı bunun çarpıcı bir örneğidir. Yoğun satış baskısı altında çalışanlar, performans hedeflerini tutturmak için müşterilerin bilgisi dışında sahte hesaplar açtı. Bu davranış yaygınlaştı çünkü sistem yalnızca sonuçları ölçüyor ve etik olmayan yöntemleri görmezden geliyordu.⁴

Gri alanlar: Ne zaman ne yapılır?

Etik davranış, en çok gri alanlarda test edilir. Bir çalışan, üstün performans gösterse de ekip içi güveni zedeliyorsa ne yapılmalı? Kimi kurum bu kişiyi ödüllendirir, kimi kurum ise performansa ek olarak etik normlara da öncelik verir ve çalışanı ekip içi uyum ile güven konusunda uyarır. Seçim, kültüre aittir. Örneğin; Uber, kurucu CEO'su Travis Kalanick döneminde "başarıya giden her yol mubahtır" anlayışıyla yüksek performansı ödüllendiren, ancak ekip içi toksik davranışları tolere eden bir kültür benimsedi. Susan Fowler'un 2017'de yayımladığı blog yazısı⁵, şirkette cinsiyetçi davranışların üstünün örtüldüğünü ortaya koydu ve bu ifşalar sonrasında Kalanick istifa etmek zorunda kaldı. Olay, değerlerin değil performansın öncelendiği bir kurum kültürünün nasıl kriz doğurabileceğini gösterdi.



Etik davranışı destekleyen bir kurum kültürü nasıl inşa edilir?

Etik sadece yazılı kurallarla değil, bu kuralların günlük yaşamda yaşatılmasıyla mümkün olur. Bunun için sistemli bir kültürel dönüşüm gerekir. Bu dönüşüm için yapısal faktörlerin inşası bakımından liderlik, psikolojik güvenlik ortamı, etik davranışı ödüllendirme; uygulamalar bakımından ise bildirim kanalları, sürekli diyalog ve eğitim önemli yapı taşlarıdır.

1. Liderlik

Liderlerin söyledikleriyle yaptıkları örtüştüğünde, etik davranışın güvenilirliği artar. Tutarsız tutumlar ise kültürel erozyona yol açar. Ayrıca etik ilkelerin sürdürülebilirliği, liderlerin bu değerleri davranışlarıyla somutlaştırmasına bağlıdır.

2. Psikolojik güvenlik ortamı

Kurum kültürü, çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir alan sunduğunda, psikolojik güvenlik inşa edilir. Bu ortamda çalışanlar, yanlış giden durumları dile getirmekten çekinmez. Eleştirinin cezayla değil gelişimle karşılandığı, şeffaflığın ve söz almanın kendini tehlikede hissettirmediği bir ortam, hem etik farkındalığı hem de davranışları güçlendirir. Böyle bir kültür, gelişen ve etik kararlarla şekillenen bir organizasyonun temelidir.

3. Etik davranışı ödüllendirme

Performans sistemlerinde yalnızca sonuç değil, değer odaklı davranış da ölçülmeli ve görünür şekilde takdir edilmelidir. Bu sayede etik, sadece beklenti değil, başarı tanımı hâline gelir.

4. Bildirim kanalları

Çalışanlar için ihlal bildirimlerinin güvenli, anonim ve etkili biçimde yapılabileceği kanallar oluşturulmalı; bu mekanizmaların gerçekten çalıştığı örnek olaylarla çalışanlara gösterilmelidir.

5. Sürekli diyalog ve eğitim

Etik, bir defalık eğitimle sınırlı kalmamalıdır. Ekip içi vaka analizleri, yöneticilerle etik sohbetler ve deneyim paylaşımları ile gündelik pratiğe yerleştirilmelidir.

Tüm bu yapıtaşları, kurum kültürünün etik davranışı destekleyecek şekilde dönüşmesi için bir zemin sunar. Ancak asıl mesele, bu adımların sürekliliğinin sağlanması ve etik kültürün gündelik hayatı şekillendiren bir inanış ve davranış setine dönüşmesidir.

¹ Ethics & Compliance Initiative (ECI). (2023) - Global Business Ethics Survey

² Boeing Built Deadly Assumptions Into 737 Max, Blind to a Late Design Change - The New York Times, 2019

³ The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron - Bethany McLean ve Peter Elkind

⁴ 5,300 Wells Fargo employees fired over 2 million phony accounts - CNN Business, 2016

⁵ Reflecting On One Very, Very Strange Year at Uber - Susan Fowler, 2017

2030'A KADAR ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUĞU BECERİLERİN YÜZDE 50'Sİ DEĞİŞECEK



ManpowerGroup'un "2025 Global İş Gücü Trendleri" raporuna göre, milyonlarca yeni iş ortaya çıkarken bu işleri yapacak kişilerden beklenen beceriler de hızla değişiyor. Esnek çalışma modelleri, üretkenlik baskıları ve yetenek açığı gibi zorluklar şirketlerin stratejilerini etkilerken, bu dönüşüme neden olan 16 başlık bulunuyor.



ManpowerGroup'un dijital dönüşümden sürdürülebilirliğe, yapay zekâdan çeşitlilik ve kapsayıcılığa kadar iş dünyasının temel dinamiklerini ele alarak gelecek yıllarda iş gücünü şekillendirecek 16 önemli trendi analiz ettiği "2025 Global İş Gücü Trendleri" raporu yayımlandı. Rapora göre, önümüzdeki yıllar 69 milyon yeni işin yaratılacağı ve 83 milyon işin ortadan kaldırılacağı bir değişim dönemi olacak. Küresel olarak, gerekli becerilerin 2030 yılına kadar yüzde 50 oranında değişeceği tahmin edilirken, üretken yapay zekânın bu değişimi yüzde 68'e kadar hızlandırması bekleniyor. Raporda bu temel güçlerin ortaya çıkardığı 16 temel trend şu şekilde özetleniyor.

GENİŞLEYEN İŞ GÜCÜ

Giderek çeşitlenen iş gücü, çalışabilir iş gücü kavramını tanımlarken, çalışanların ne zaman ve nasıl çalışacaklarını da etkileyerek geleceği şekillendiriyor:

1. Z kuşağı yetkinlik kazanıyor

Z kuşağı çalışanları, mevcut işverenlerinin yeterli terfi fırsatları sunduğunu (yüzde 63), faydalı teknoloji araçları sağladığını (yüzde 80) ve yeni beceriler kazanma fırsatları sunduğunu (yüzde 76) en çok kabul eden grup. Buna karşın Z kuşağı çalışanları, önümüzdeki altı ay içinde mevcut rollerinden gönüllü olarak (yüzde 47) veya istemeye-

rek (yüzde 34) ayrılma olasılığı en yüksek olan grup.

2. Y kuşağı yöneticilerini etkileyen stres

Y kuşağı yöneticileri, iş yerinde orta veya yüksek düzeyde günlük stres yaşadıklarını söyleme olasılığı en yüksek olanlar (yüzde 53) ve neredeyse üçte biri (yüzde 27) önümüzdeki altı ay içinde mevcut görevlerinden ayrılma olasılığının muhtemel olduğunu söylüyor.

3. İş gücünde cinsiyet uçurumlarının kapatılması

Kadınların küresel ölçekte yaşadığı ücret eşitsizlikleri sorunu devam ediyor. Dünya genelinde kadınlar, ortalamada erkeklerden yüzde 20 daha az kazanıyor. Ancak küresel olarak işverenlerin neredeyse yarısı (yüzde 48) ücret eşitsizliğini gidermek için harekete geçmekte geç kaldığını veya aradaki farkı kapatmak için girişim niyetlerinin olmadığını söylüyor.

4. DEIB rotasında ilerliyor

Küresel ölçekte işverenlerin çoğu (yüzde 61) DEIB'nin (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Aidiyet) iş gücü konusunda stratejik planlamalarının önemli bir parçası olduğunu söylüyor.

ÇALIŞMANIN YENİ YOLLARI

İş dünyası 2020 yılından bu yana tamamen değişti. İşverenlerin ve bireylerin yaygınlaşan modellere uyum süreci hâlâ devam ediyor.

5. Üretkenlik kaynaklı baskı

Dünya genelinde çalışanların yaklaşık yarısı, her gün iş yerinde orta ila yüksek düzeyde stres yaşadıklarını söylüyor. Yapay zekâ kullanan çalışanların yarısı (yüzde 47), işverenlerinin kendilerinden beklediği üretkenlik becerisini nasıl elde edecekleri konusunda hiçbir fikirleri olmadığını söylüyor. Araştırmalar, işyerinde anksiyete ve depresyon tedavisine yapılan yatırımın, çalışan üretkenliğinde ortalama 4 kata kadar artış sağladığını tahmin ediyor.

6. Çalışma alanında yaratıcılık ve inovasyon

Bazıları için artan esneklik, zorunlu olarak yerinde çalışan akranları arasında kızgınlığa neden olabiliyor. Ofiste çalışmak zorunda olanların çoğu (yüzde 57) kurumlarının kişisel refahlarını ve iş-yaşam dengelerini desteklediğine hibrit meslektaşlarına (yüzde 76) göre yüzde 15 daha az katılıyor.

7. Ön safların gündemi

Bir zamanlar ön saflarda çalışanların işten sık ayrılmalara kaçınılmaz bir gerçeklik olarak görülüyordu. Ancak artan yetenek açığı ile karşı karşıya kalan kuruluşlar, bu çalışanlarla bağlantı kurmanın ve onları elde tutmanın yeni yollarını arıyor. Şirket liderlerinin yüzde 83'ü ön saflarda çalışanların karşılaştığı zorlukları anladığını düşünüyor, çalışanların yalnızca yüzde 62'si anlaşıldıklarını düşünüyor.

8. Hızlı yetenek toplama

Dünyadaki çalışanların yüzde 60'ından fazlası (yaklaşık iki milyar kişi), geçimlerinin bir kısmını kayıt dışı istihdam yoluyla sağlıyor. Bununla birlikte kısa süreli sözleşmeler veya serbest çalışma ile karakterize edilen gig ekonomisi büyüyor. Şu anda bu çalışanlar küresel iş gücü piyasasının yüzde 12'sini temsil ediyor.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Yapay zekânın geniş kitlelere ulaşması, dijital dönüşümü hızlandırıyor ve kuruluşların yapısını geliştiriyor.

9. Yapay zekâda şaşkınlıktan sorgulamaya geçiş

İşverenlerin neredeyse yarısı (yüzde 48) şu anda üretken yapay zekâ araçlarını kullanıyor ve yüzde 21'i de 12 ay içinde bu araçlardan yararlanmayı planlıyor. Yapay zekânın benimsenmesi süreci hızlanırken, yüksek yatırım maliyeti (yüzde 33), gizlilik ve düzenlemeler (yüzde 31) ve yapay zekâ becerilerindeki eksiklikler (yüzde 31) işverenlerin en büyük endişeleri arasında yer alıyor.

10. İş gücünün kariyer sürekliliği

Önümüzdeki yıllar 69 milyon yeni işin yaratılacağı ve 83 milyon işin ortadan kaldırılacağı bir değişim dönemi olacak. Ancak çalışanların çoğu, bu değişim dönemini plansız geçiriyor. Liderlerin yüzde 69'u çalışanlarının bir kariyer planı olduğuna inanırken, çalışanların yalnızca yüzde 27'si bir kariyer planı olduğunu söylüyor.

11. Siber güvenlik geleceği

Teknoloji kesintilerinin sıklığı ve maliyeti arttıkça, doğru yetenekleri bulmak da giderek zorlaşıyor. 2024'te küresel ölçekte siber güvenlik yetenek açığı, 4 milyona ulaştı. Küresel ekonomik belirsizliğe rağmen, dünya genelindeki IT işverenlerinin yüzde 76'sı hala ihtiyaç duydukları yetenekli IT çalışanlarını bulmakta zorlandıklarını belirtiyor.

12. Kurumsallaştırılmış inovasyon

CEO'ların yüzde 62'si gelecekte inovasyon yapmak ve kazanmak için iş yapış şekillerini yeniden yazmaları gerektiğine inanıyor. Hatta yüzde 45'i şirketlerinin mevcut çizgisinde devam etmesi halinde 10 yıl içinde yaşayamayacağına inanıyor.

KÜRESEL DÖNÜŞÜMÜN HIZLANIŞI

Endüstri 4.0 çağında, organizasyonlar jeopolitik istikrarsızlık, çevresel ve sürdürülebilirlik zorlukları ortamında kritik küresel yetenek eksiklikleriyle başa çıkmaya çalışıyor.

13. Yeşil iş dönüşümü

Üretim, IT ve operasyon gibi kilit işlevler için işverenler, yeteneklerin yüzde 57'sinin çevresel açıdan daha sürdürülebilir uygulamalara uyum sağlamak için değişeceğini tahmin ediyor. Ancak işverenlerin yüzde 91'i sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları vasıflı yeteneklere sahip olmadıklarını söylüyor.

14. Jeopolitik belirsizlikler

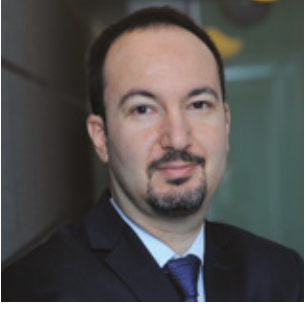
2024'te jeopolitik gerilimler, enflasyonu gölgede bırakarak merkez bankaları ve devlet varlık fonları için bir numaralı endişe kaynağı haline geldi. CEO'ların yüzde 38'i siyasi risk nedeniyle belirli iş planlarını iptal ettiklerini söylüyor.

15. Zirvedeki işveren gücü

Dünya genelinde işverenlerin yüzde 65'i, genel güç dengesinin şu anda kendi lehlerine olduğuna inanıyor. Çoğu işveren ücret, çalışma yeri ve esnek çalışma saatleri konusunda çalışanlardan daha fazla güce sahip oldukları konusunda hemfikir. Sonuç olarak, birçok işveren yeni veya mevcut İK politika uygulamalarını hızlandırıyor.

16. Belirsiz bir gelecekte değişmeyenler, yetenek açığı

Süregelen ekonomik belirsizliğe rağmen, dünya genelindeki işverenlerin yüzde 74'ü ihtiyaç duydukları vasıflı yetenekleri bulmakta zorlandıklarını söylüyor.



Cem Sezgin

py@peryon.org.tr

Kurumsal dönüşüm konusuna felsefi bir bakış

Kurumların yaşadığı değişimi

“Theseus Paradoksu”na benzetiyorum.

Bu paradoks, “Bir geminin tüm parçaları değiştiğinde o gemi, hala aynı gemi midir?” sorusunu soruyor. Buradan yola çıkarak, “Bir şirket dönüştüğünde hala aynı şirket midir? Çalışanlar, müşteriler, diğer paydaşlar açısından ne değişmiştir, hala aynı aidiyet duygusu yaşıyorlar mıdır?” soruları akla geliyor.

Bugün ne şirketlerde yaşanan dönüşümler hız kesiyor, ne de bu dönüşümleri yönetmekte zorlanan liderlerin ve çalışanların sayısı azalıyor. “Ben ne olurum?” kaygısı, zihinlerinde cesur adımları atmak isteyenlerin bile ayağında birer pranga haline dönüşüyor. Şüphesiz bu kaygıların özünde, dönüşüme yüklediğimiz (veya belki de yüklediğimiz) anlamlar yatıyor. Bu yolculukta eğitim, koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi destekler alınmakla birlikte; halen içini dolduramadığımız büyük bir boşluk söz konusu. Acaba bu boşluğun temel sebebi, “dönüşümün ne ifade ettiği”ni yorumlama konusuna yeterince zaman ayırmayıp olabiliyor mu?

İşte bu noktada, “Theseus Paradoksu” bize bir kapı aralayabilir. Bu paradoks, “kimlik ve değişim kavramlarını sorgulayan klasik bir felsefi düşünce deneyi” olarak tanımlayabiliriz. Bu kavram, ilk kez Antik Yunan’da, özellikle Plutarkhos tarafından dile getirilmiş. Peki nedir Theseus Paradoksu?

Efsaneye göre, Atinalı kahraman Theseus’un ahşap bir gemisi vardır. Zaman içinde gemideki tahtalar çürür ve geminin işlevini devam ettirebilmesi için teker teker yenileriyle değiştirilir. Nihayetinde gemideki tüm parçalar değiştirilmiş olur. O zaman haydi gelin, kendimize şu soruyu soralım: “Tüm parçaları değiştirilen bu gemi, hâlâ Theseus’un gemisi midir?” Hatta bir adım daha ileri gidelim: “Eğer çıkarılan eski parçalar başka bir yerde toplanıp yeniden bir gemi haline getirilirse hangisine Theseus’un gerçek gemisi



diyeceğiz?” Parçaları değişmiş olan orijinal gemi mi yoksa eski parçalarla yeniden inşa edilen gemi mi?

“Burası hala bizim şirketimiz mi?”

Kurumsal dönüşüme de Theseus Paradoksu’na yakınsama yaparak yaklaşabiliriz. Şirketlerin vizyonları, misyonları, kimlikleri, değerleri, kültürleri, stratejileri, iş modelleri, süreçleri, kullandıkları teknolojiler, yerleşkeleri, çalışanları, ürünleri/hizmetleri, müşterileri, tedarikçileri sürekli değişiyor. Ancak şirketin markası, geçmişi ve bazı temel ilkeleri hâlâ aynıysa, şirket kendisi olmaya devam eder mi? Burada karşılaştığımız “kimlik ve süreklilik sorunsalı”, bu paradoksun iş hayatındaki izdüşümünün sadece bir boyutu.

Söz konusu olan kurumsal dönüşüm ise kendimize soruyu pekâlâ şu şekilde sorabiliriz: “Bu dönüşümden sonra biz hâlâ aynı şirket miyiz?” Çoğu dönüşüm yolculuğunda kurumun belirli bileşenleri tek tek ve zamana yayılarak yenilenir. Hatta bu, hiç bitmeyen bir yolculuktur. Her bir parça zamanla değiştiğinde, bütün şirketin ruhu ne kadar korunabilir? Bu da tıpkı Theseus’un gemisindeki gibi, bir bütünlük sorusudur.

Hiç şüphe yok ki, bu paradoksun temel öznesi şirketin yönetim ekibi ve çalışanlarıdır. Dolayısıyla böylesine dönüşümlerde “çalışanlar açısından aidiyet ve anlam” farklı bir önem kazanır. Dönüşümde eski çalışanların bir kısmı ayrılır, yerlerine yeni insanlar gelir. Organizasyon yapısı

yenilenir. Bu durumda eski çalışanlar “Burası hâlâ bizim şirketimiz mi?” diye hissedebilir.

Gelenek mi yoksa gelecek mi?

Zaten günümüzde şirketlerde yaşanan “Gelenek mi yoksa gelecek mi?” tartışmalarının ana fitili bu paradokstur. Kılıvcımları ile ateşleniyor. İlginçtir ki, “değişim, dönüşüm, yenilikçilik” kelimelerini dillerinden düşürmeyen, hatta herkese bu konuda tavsiyeler verip ahkam kesen yöneticilerin bile önemli bir kısmı, gerçek hayatta kurumdaki değişimlere karşı en katı şekilde durabiliyorlar. Çünkü bu dönüşümlerin gerekçelerini, anlamlarını ve boyutlarını değerlendirmeye zaman ayırmıyorlar. Kimileri ise bu dönüşümleri kendileri için bir risk gibi değerlendiriyor.

Bununla birlikte, kurumda kapsamlı bir dönüşüm söz konusu olduğunda olan bitene sadece çalışan gözüyle değil, müşteri gözüyle de bakıldığına şahit oluyoruz. Yani “marka değeri ve müşteri algısı”, bazen belirleyici unsur olabiliyor. Şirket her şeyini değiştirse bile, müşteriler gözünde aynı kalmak, imajını korumak isteyebilir. Bu da pazarlama açısından bir paradoks yaratır. İçerik değişmiş ama “görünen yüz” aynı kalmıştır. Tıpkı geminin tahtalarının değişip hala aynı gemi olarak görünmesi gibi...

Stratejik ikilik: Evrim mi devrim mi?

Çalışanlar ve müşteriler penceresinden değerlendirmelerimizi yaptıktan sonra, bu kez “yöntem” konusu karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla kurumsal dönüşümde göz önünde bulundurulması gereken bir başka faktörün “stratejik ikilik” olduğunu belirtmeliyiz. Yani “Evrim mi devrim mi?” sorusu... Theseus’un gemisine atıfta bulunursak; evrimsel dönüşümde geminin parçaları yavaş yavaş değişir (kademeli dönüşüm). Devrimsel dönüşümde ise bir anda her şey ya da çok fazla şey değişir (radikal dönüşüm). Her iki senaryoda da “öz”ün korunup korunmadığı sorgulanır.

Sonuçta şirketler eğer bir transformasyondan geçeceklerse kendileri basit ama yanıtları hiç de basit olmayan bir takım sorularla yüzleşmek zorundadır: Biz ne kadar değişebiliriz ve büyük ölçüde değişsek bile hâlâ biz olmaya devam edebilir miyiz? Kimliğimizin özü nedir? Neyin korunması gerekir? Köklerimizi kaybetmeden nasıl dönüşebiliriz? Nasıl bir kurum kültürümüz var ve nasıl bir kurum kültürü hayal ediyoruz? Hani kurumsal hayatla pek bir kullanılan o meşhur slogan vardır ya: “Hepimiz aynı gemideyiz.” Peki hepimiz aynı gemide olmasına aynı gemideyiz de o geminin aynı kalmasını mı yoksa değişmesini mi istiyoruz? İşte esas mesele bu...



Filo Broker

Şirketler filo yönetiminde odağına insanı almalı

Filo Broker'ın yönetici ortakları Oytun Gül Malkoç ve Okşan Öztürk, doğru yapılandırılmış ve insan odaklı bir filo yönetiminin çalışanların iş süreçlerini kolaylaştırdığı ve iş güvenliğini artırdığını belirtiyor.



Oytun Gül Malkoç

Okşan Öztürk

Filo Broker'ı bizim için kısaca tanıtabilir misiniz?

Okşan Öztürk: Filo Broker olarak, 10 yılı aşkın süredir kurumsal şirketlere uzun dönem araç kiralama, filo yönetimi, mobilite ve elektrifikasyon alanlarında "akıllı filo danışmanlığı" hizmetleri sunuyoruz. Sektördeki 20 yıllık deneyimimiz, yenilikçi yaklaşımımız ve sürdürülebilirlik odağımızla, şirketlere hem bugünün hem de geleceğin ihtiyaçlarına yanıt veren çözümler geliştiriyor, evrensel değerlere saygı ve ileriye dönük stratejilerimizle sektörde öncü konumumuzu sürdürüyoruz.

Filo Broker, insan kaynakları perspektifinde şirketlere hangi katkıları sağlıyor?

Oytun Gül Malkoç: Doğru yapılandırılmış filo yönetimi, çalışanların iş süreçlerini kolaylaştırır, zaman kazandırır ve iş güvenliğini artırır. Bu sadece operasyonel fayda değil; aynı zamanda kurum içi motivasyon, işe bağlılık ve işveren markasına katkı anlamına gelir. İnsan kaynakları departmanlarıyla yakın iş birliği içinde; araç tahsisi, kullanım politikaları, sürücü eğitimleri ve mobilite çözümleri gibi konularda stratejik destek sunuyoruz.

Filo yönetimini, insan odaklı bir alan olarak mı görmeliyiz?

Okşan Öztürk: Kesinlikle görebiliriz. Filo yönetimini yalnızca operasyonel bir süreç olarak değerlendirmek, potansiyel faydaların önemli bir kısmını göz ardı etmektir. İnsanı merkeze alan filo yönetimi:

- Çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırır.
- İşveren markasını güçlendirir.
- Verimlilik ve performansa katkı sağlar.
- Risk yönetimi ve iş güvenliği açısından avantaj yaratır.

İnsan kaynakları açısından filo verimliliğini nasıl tanımlarsınız?

Oytun Gül Malkoç: Filo verimliliği; araçların çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması, iş süreçlerine doğrudan katkı sağlaması ve tüm kaynakların etkin, sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasıdır.

Bu verimlilik ölçülebiliyor mu?

Oytun Gül Malkoç: Evet, geliştirdiğimiz "FiloCep" uygulamamız sayesinde araç kullanımı, sürücü davranışları, bakım ihtiyaçları ve karbon ayak izi gibi pek çok veriyi analiz edebiliyoruz. Bu veriler, insan kaynaklarının daha etkili politikalar geliştirmesini sağlıyor.

İnsan kaynakları profesyonellerine son olarak ne önerirsiniz?

Okşan Öztürk: Filo yönetimini; çalışan deneyimini geliştiren, verimliliği artıran ve işveren markasını güçlendiren stratejik bir alan olarak görmelerini öneriyoruz.

Bu kapsamda:

- Filo politikalarının oluşturulması,
- Araç ve mobilite tercihleri,
- Sürdürülebilirlik ilkelerinin entegrasyonu gibi süreçlerde İK'nın aktif rol alması kritik.

Ayrıca bu vizyonu yakından tanımak isteyen İK profesyonellerini; Filo Akademi eğitimlerimize ve webinar'larımıza katılmaya, LinkedIn sayfamızdan güncel içeriklerimizi takip etmeye ve özel danışmanlık ihtiyaçları için iş birliğine davet ediyoruz.



PERYÖN Ege Şubesi 16. Olağan Genel Kurulu gerçekleştirildi

PERYÖN Ege Şubesi'nin 16. Olağan Genel Kurul Toplantısı, İzmir Konak Best Western Otel'de üyelerin geniş katılımıyla düzenlendi. Açılış konuşmasını 15. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Ece Süeren Ok yaptı. Genel kurulda yapılan seçim sonucunda, 15. Dönem Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Serap Manisalı, oy birliğiyle 16. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçildi. Yeni dönemde Serap Manisalı'nın liderliğinde görev yapacak yönetim kurulu şu isimlerden oluştu: Başkan Yardımcıları: Ece Süeren Ok, Mahmut Toprak, Asil Üyeler: Tuğba Çelebi, Diğdem Pelikli, Yedek Üyeler: Elif İçören, Fatoş Hüseyinca, Sibel Uğur, Orçun İrfan ve Nuray Ekinci.

Denetim Kurulu Başkanlığına Serdar Kalaycıoğlu getirilirken, kurulda Barbaros Kon ve Erdem Yoldaş asil üye olarak yer aldı. Esra Ersoy, Burcu Ereğliay Erel ve Menekşe Sera Tüllük ise yedek üyeler arasında yer aldı. Üst Kurul'da ise Arif Dorum ve Gökçe Opsar görev aldı.

Manisa'da mesleki dayanışma örneği yaşandı

Manisa'da bir insan kaynakları profesyoneline yönelik gerçekleştirilen saldırının duruşması, PERYÖN Ege Şubesi üyelerinin katılımıyla takip edildi. Menekşe Sera Tüllük, Arif Dorum ve Serdar Kalaycıoğlu davayı yerinde izleyerek mağdur meslektaşlarına destek sundu. Mesleki dayanışmanın bir örneği olarak gerçekleşen katılımda, adli sürecin dikkatle izleneceği ve meslektaşın yanında olunmaya devam edileceği vurgulandı.



Yuvarlak masa çalıştaylarında İK trendleri tartışıldı

"Yaşam dengesini sağlamak hiç bu kadar kolay olmamıştı!" başlığıyla düzenlenen 33. Yuvarlak Masa Çalıştayı, iş ve özel yaşam dengesine odaklanan içerikleriyle katılımcılara ilham verdi. Etkinlikte Multisport Türkiye Satış Direktörü Burak Alaçam ve Multisport İzmir Satış Müdürü Serkan Salgın sağlıklı yaşam alışkanlıklarının iş hayatına etkileri üzerine bilgi ve deneyimlerini paylaştı.



35. Yuvarlak Masa Çalıştayı'nın teması ise dijitalleşmenin İK süreçlerine etkisi oldu. MoneyPay Satıştan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Övgü Bayram, "Mutlu Çalışanların Sırrı: Dijital Yan Haklar" başlıklı sunumunda yeni nesil hak sistemleri üzerine kapsamlı bir paylaşımda bulundu.

Ege İK Zirvesi teması toplantıları sürüyor

Bu yıl 20'ncisi düzenlenecek olan Ege İnsan Yönetimi Zirvesi'nin ana temasını belirlemek amacıyla 12 Nisan Cumartesi günü bir çalıştay gerçekleştirildi. Farklı sektörlerden uzman ve paydaşların katılımıyla düzenlenen etkinlikte, insan kaynakları alanındaki güncel ihtiyaçlar, dönüşüm alanları ve geleceğe dair öngörüler ortak akıl çerçevesinde ele alındı.

Çalıştaya, "Değişen Dünyada İnsanla Kazanmak: Trendlerin Işığında Organizasyonel Vizyon" başlıklı sunumuyla Burcu Berker Kanber katkı sağladı. Nurşen Agathe Batkin ise Speak Up yöntemiyle gerçekleştirdiği Zirve Çalıştayı paylaşımıyla katılımcılara ilham veren bir deneyim sundu.



Ceren Ertem Çimen, PERYÖN İç Anadolu Şube Başkanlığına yeniden seçildi



PERYÖN İç Anadolu Şubesi 14. Olağan Genel Kurulu 14 Nisan 2025 tarihinde gerçekleştirildi. 2025-2027 döneminde PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve Üst Kurul'da görev yapacak üyeler seçildi.

14 Nisan 2025 tarihinde yapılan PERYÖN İç Anadolu Şubesi 14. Olağan Genel Kurulu'nda yeni yönetim belirlendi. Genel kurulda Ceren Ertem Çimen, PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak tekrar seçildi. İç Anadolu Şubesi üyelerinin oyları ile seçilen Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu ve Üst Kurullarında görev yapacak isimler de seçildi.



İÇ ANADOLU ŞUBE YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulu Başkanı

Ceren Ertem Çimen

Türk Traktör CHRO, İnsan, Kültür ve Dönüşüm Sürdürülebilirlik Lideri

Yönetim Kurulu İdari İşler Başkan Yardımcısı

Didem Tan Arıkan

Wehracademy kurucusu Klinik Psikolog, İşe Alım Yöneticisi ve Danışman

Yönetim Kurulu Mali İşler Başkan Yardımcısı

Mine Sungur Koşar

Beyond Yönetim Danışmanlık Eğitmen, İK Danışmanı, Profesyonel Koç SHRM-SCP

Yönetim Kurulu Üyeleri

Betül Yardımcı - Havelsan Liderlik ve Kişisel Gelişim Takım Yöneticisi

Çiğdem Özdemir - TANAP Doğalgaz İletim İK Direktörü

Gülfer Doğanoglu - Selnikel Enerji İK Direktörü

Ali İner - GAMA Enerji İK Direktörü

Sanem Özsoy - İK Danışmanı, Profesyonel Koç

Merve Cedden - TUSAŞ Çalışan Deneyimi ve İç İletişim Takım Lideri

Selin Kaya - TUSAŞ Ücret ve Kariyer Yönetimi

DENETİM KURULU

Denetim Kurulu Başkanı

Çağrı Toksoy - Enerjisa Çalışma İlişkileri Yöneticisi

Denetim Kurulu Üyeleri

Leyla Batat - Atü Duty Free İK Yönetmeni

Güzin Gün - Bilkent Holding İnsan ve Kültür Direktörü

Nurdan Özdemir - Yönetici ve Takım Koçu ve JNK Coaching Kurucu Ortağı

Elif Ayça Aksoy - İK Profesyoneli

Menderes Özgür Oskay - Selnikel Enerji İK Uzmanı

ÜST KURUL ÜYELERİ

Barış Erdem - Barış Erdem Danışmanlık Kurucusu, Sosyal Güvenlik Danışmanı

Dilanur Türer Çetin - FNSS Organizasyonel Gelişim Müdürü

Prof. Dr. Özlem Atay - Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı

Selda Talay Tosun - Madalyon Psikiyatri Merkezi Kurumsal Strateji ve Marka Direktörü

Yasemin Güçlü - Knauf Türkiye Ülke İnsan Direktörü

PERYÖN Güney Marmara Şubesi, Neslihan Özer'in başkanlığında yola devam ediyor



PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Güney Marmara Şubesi, 14. Dönem (2025-2027) yönetimini 5 Nisan 2025'te yaptığı genel kurulda belirledi. Genel kurulda 14. Dönemde görev yapacak yönetim kurulu, denetim kurulu ve üst kurul üyelerinin seçimi yapıldı.

Genel Kurul toplantısında gündem gereği faaliyet raporu ile mali raporların okunup müzakeresi ve kabulünün ardından gerçekleştirilen seçimlerde, PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nin 2025-2027 yılı yönetim ve denetim kurulları şu isimlerden oluştu:



Neslihan Özer - Oyak Renault A.Ş.
Ahmet Aydın Akyol - Tarfaş Tarımsal Faaliyetler A.Ş.
Arif Öner - Durmazlar Makine
Balcan Demiröz - Uludağ Enerji
Barış Gül - Faveo Danışmanlık Ltd. Şti.
Barış Kalaycı - Edenred Kurumsal Çözümler A.Ş.
Elif Çelikkoparan - Feka Otomotiv
Fatma Hande Kurter - Almaxtek Tekstil San. ve Tic. A.Ş.

İ. Gürkan Özken - Uludağ İçecek A.Ş.
Mehmet Koçer - NOSAB
Mustafa Avanaş - Karcan Kesici Takım A.Ş.
Nurcan Kırçova - BİNTED A.Ş.
M. Selim Tosun - GKN Driveline Eskişehir
Özdemir Erdal - Tedbir Eğitim ve Danışmanlık
Servet Kaba - Pkf İnsan Kaynakları ve Bordrolama
Yahya Erçetin - Küçükkoğlu Holding

PERYÖN yönetimi Kariyer Fuarı'nda üniversitelilerle buluştu

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer ile Denetim Kurulu Başkanı Barış Gül, Bursa Uludağ Üniversitesi'nde düzenlenen Kariyer Fuarı'na katıldı. Fuarda konuşma yapan PERYÖN yöneticileri, iş dünyasında geleceğe dair öne çıkan unsurları anlatarak, öğrencilerin bu değişimlere nasıl hazırlanması gerektiğine dair önemli ipuçları paylaştı. Özer ile Gül, öğrenmeye açık olmanın, yetkinlikleri keşfedip geliştirmenin, yaratıcı ve çözüm odaklı düşünmenin iş hayatındaki önemine vurgu yaparak sürekli kendini geliştirmenin ve yeniliklere uyum sağlamanın kariyer yolculuğundaki belirleyici rolünü vurguladılar.



Denetleme süreci başarıyla tamamlandı

PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nde gerçekleştirilen denetim süreci başarıyla tamamlandı. Denetim süreci boyunca, dernek yönetimi ve çalışanları tarafından derneğin faaliyetleri ve mali yapısına dair kapsamlı bir değerlendirme sunuldu. Yapılan incelemeler sonunda tüm faaliyetlerin kurallar çerçevesinde hayata geçirildiği, herhangi bir olumsuzluğun olmadığı saptandı.





Yasemin Kaya*
py@peryon.org.tr

İK'da dijitalleşmeyi hedefleyenlere “farkındalık rehberi”

Dr. Bülent Öz'ün Ekin Yayıncılık etiketiyle yayımlanan “İK 4.0: Yapay Zekâ Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı kitabı, insan kaynaklarının dijital dönüşüm sürecinde yapay zekâ ile nasıl yeniden yapılandığını kapsamlı biçimde ele alıyor. Eser, İK profesyonellerine stratejik karar süreçlerinde veri temelli düşünmeyi ve teknolojiyle entegre yeni bir yönetim yaklaşımını öneriyor.

İnsan kaynakları yönetimi, uzun yıllar boyunca çoğunlukla operasyonel işlevlerle tanımlandı: İşe alım, bordro, özlük işlemleri... Ancak dijitalleşme ve özellikle yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişim, bu alanda köklü bir dönüşüm başlattı. Artık İK yalnızca destekleyici bir fonksiyon değil, stratejik kararların merkezinde yer alan, veriyle konuşan bir yapıya evriliyor.

Dr. Bülent Öz'ün kaleme aldığı “İK 4.0: Yapay Zekâ Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi”, bu dönüşümün haritasını çizen ve çağın ruhunu yakalayan bir eser. Kitap, Endüstri 4.0 ile uyumlu olarak şekillenen İK 4.0 kavramını, yapay zekânın insan kaynaklarına etkileri üzerinden kavramsal ve uygulamalı bir çerçevede tartışıyor. Dr. Öz'e göre teknolojik dönüşüm yalnızca araç değişimini değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinin, stratejik yönelimin ve organizasyonel kültürün yeniden tanımlanmasını da gerektiriyor.

Eserin en dikkat çekici yönlerinden biri, yapay zekânın İK süreçlerindeki somut uygulamalarına dair verdiği zengin örnekler. Örneğin işe alımda kullanılan algoritmalar, artık adayları yalnızca özgeçmişteki anahtar sözcüklere göre değil, davranışsal eğilimlerine göre de değerlendirebiliyor. Yapay zekâ destekli sistemler, video mülakatlar sırasında mikro mimikleri analiz ederek adayın stres düzeyini ya da dürüstlük ihtimalini öngörebiliyor. Bu uygulamalar, İK'nın değerlendirme yöntemlerinde önemli bir paradigma değişiminin habercisi niteliğinde.

Bir diğer çarpıcı örnek, çalışanların iç iletişim platformlarındaki veri akışlarının analiz edilerek potansiyel işten ayrılma risklerinin tahmin edilmesi. Bu sayede İK birimleri yalnızca tepkisel değil, ön alıcı bir rol üstlenebiliyor. Kitap, bu teknolojik olanakları anlatmakla kalmayıp organizasyonel bağlılık, çalışan deneyimi ve kurum kültürü üzerindeki etkileri de derinlemesine ele alıyor.

Düşünsel tartışma zemini yaratıyor

Dr. Öz, bu dönüşümün yalnızca araçlarla değil, zihniyetle de ilgili olduğunun altını çiziyor. Yapay zekânın sunduğu fırsatlar kadar getirdiği etik sorumluluklara da dikkat çekiyor. Karar alma süreçlerinde algoritmaların şeffaflığı, veri gizliliği, önyargıların fark edilmesi ve insan kontrolünün korunması gibi başlıklar kitabın eleştirel çerçevesini oluşturuyor. Bu yönüyle eser, yalnızca bir uygulama rehberi

değil; aynı zamanda düşünsel bir tartışma zemini yaratıyor. Kitapta dikkat çeken bir başka tespit ise yapay zekâ uygulamaları sayesinde, İK profesyonellerinin organizasyonel karar süreçlerinde daha fazla veri temelli konuşabilir hâle gelmesi. Bu durum, İK'nın yönetsel karar alma süreçlerine daha etkin biçimde entegre olmasının da önünü açıyor. Kitabın bu stratejik yaklaşımı, özellikle dijital dönüşüm vizyonu taşıyan İK liderleri açısından değerli bir kaynak niteliği taşıyor.

Kitabın yer yer akademik yoğunluk taşıyan dili, vaka örnekleri, modeller ve uygulama senaryolarıyla dengelenmiş. Böylece hem kuramsal bir çerçeve hem de uygulamaya dönük içerik açısından okunabilirliği yüksek bir bütünlük sağlanmış. Özellikle İK'da dijitalleşme sürecini yapılandırmak isteyen profesyoneller için kitap, bir tür “farkındalık rehberi” işlevi görebilir.

Kitap, insan kaynakları yöneticilerine yalnızca mevcut uygulamaları gözden geçirme değil, aynı zamanda yeni yaklaşımlar geliştirme ve kurum içi dijital dönüşüm üzerine düşünme fırsatı sunuyor. Kurumunu dijital geleceğe hazırlamak isteyen İK profesyonelleri için kitabın dikkatle okunması gereken bir kaynak niteliğinde olduğunu düşünüyorum. Şu soruyu akılda tutarak: Yapay zekâ temelli bu dönüşümde pasif bir izleyici mi olacağız, yoksa gelişimin yönünü belirleyenler arasında mı yer alacağız?



Yayınevi
Ekin Yayıncılık
Yazar
Dr. Bülent Öz

İş dünyası yapay zekâ, dijitalleşme ve uzaktan çalışma ile hızla dönüşüyor. Biz de insan kaynaklarının bu değişime nasıl uyum sağladığını ve önümüzdeki yıllarda bizleri bekleyen dönüşümleri ele alan kitapları sizler için derledik.

Yapay Zekâ Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi

Yazar: **Prof. Dr. Ersin Kavi, Prof. Dr. Ferhat Sayım**

Yayınevi: **Seçkin Yayıncılık**



Yapay zekâ temelli uygulamaların insan kaynakları süreçlerine entegrasyonunu hem kuramsal hem de pratik düzeyde ele alan bu kitap, işe alımdan performans yönetimine kadar pek çok alanda dönüşüm modelleri sunuyor. Akademik bir çerçevede sunulan algoritma temelli yaklaşımlar, İK profesyonellerine ve öğrencilere dijitalleşme sürecinde yol gösteriyor.

Dijital Dönüşüm: Geleceği Şekillendiren Güç

Yazar: **Kolektif**

Yayınevi: **Eğitim Yayınevi**



Toplumsal, ekonomik ve sektörel boyutlarıyla dijital dönüşümün etkilerini irdeleyen kitap, teknolojinin gündelik hayata ve iş yapış biçimlerine yansımalarını detaylı biçimde analiz ediyor. Tarım, finans, turizm gibi farklı sektörlerden örneklerle zenginleştirilen içerik, karar alıcılar ve araştırmacılar için kapsamlı bir başvuru kaynağı niteliğinde.

Modern Başarı: Lider Adayları İçin Daimi Derslere Yeni Bir Yaklaşım

Yazar: **Asheesh Advani, Marshall Goldsmith**

Yayınevi: **Mediacat Yayıncılık**



Geleneksel başarı anlayışlarını yeniden tanımlayan bu kitap, liderliği sabit hedefler yerine değişken süreçler üzerinden ele alıyor. Sürekli dönüşen dünyada anlamlı ve sürdürülebilir başarıyı yakalamak isteyen lider adaylarına ilham verecek yöntemler sunuyor.

Sanal Toplum / Metaverse ve İnsan Deneyiminin Yeni Sınırları

Yazar: **Herman Narula**

Yayınevi: **Orenda Yayınevi**



Metaverse kavramını yalnızca bir teknoloji değil, insanlığın kadim dünyalar kurma arzusunun dijital bir tezahürü olarak yorumlayan Narula, geleceğin sanal alanlarını düşünsel ve kültürel bir zeminle ele alıyor. Dijital evrenlerin sunduğu kimlik, anlam ve özgürlük potansiyelini sorgulayan okurlar için zihin açıcı bir okuma sunuyor.

Yapay Zekâ ve İşin Geleceği

Yazar: **Arif Koşar**

Yayınevi: **Kor Kitap**



Yapay zekânın iş dünyasında yarattığı dönüşümleri emek ve eşitlik perspektifinden ele alan kitap, otomasyonun istihdam, güvencesizlik ve toplumsal cinsiyet gibi alanlara etkisini sorguluyor. Teknolojik ilerlemenin sosyal maliyetlerini göz ardı etmeyen bu çalışma, gelecekteki çalışma yaşamını şekillendiren dinamikleri eleştirel bir gözle değerlendiriyor.

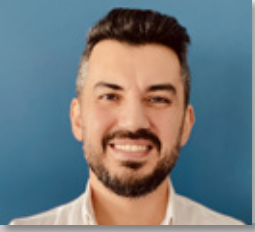
İş Dünyasında Kadın Lider Olmak

Yazar: **Ciara Woods**

Yayınevi: **Optimist Kitap**



Kitapta, kadınların liderlik yolunda karşılaştıkları görünmez engeller ele alınıyor. Gerçek deneyimler ve uygulanabilir önerilerle dolu bir rehber sunuluyor. Kendi sesini bulmak ve iş hayatında eşit şekilde yer almak isteyen kadınlara cesaret ve yön veren bir kitap.


Ahmet Giray Ölmez

ODTÜ'de mühendislik lisans eğitimi yaptıktan sonra Boğaziçi Üniversitesi'nde işletme dalında yüksek lisans yaptı. 2007'de Pfizer Türkiye'ye kurumsal strateji geliştirme departmanına proje yöneticisi olarak katıldı. Pfizer'deki 18 yıllık kariyeri boyunca pazarlama, satış ve ticari operasyonlar gibi farklı departmanlarda ve farklı coğrafyalarda görev aldı.

Pfizer - Rusya-Belarus Ülke Başkanı ve Rusya-Belarus CauCAR Bölge Lideri


Ayşe Dirik

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu, yüksek lisansını London School of Economics and Political Science'da tamamladı. Meslek hayatına 2001'de Strasbourg'daki Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde başladı. Salans Hukuk Bürosu ve Hergüner Bilgen Özeke Hukuk Bürosu'nda görev yaptı. 2013-2024 arasında Eczacıbaşı Holding'de hukuk danışmanı ve baş hukuk müşaviri, 2024'te ise Yıldız Holding'de CLO olarak çalıştı.

Aksoy Holding
Baş Hukuk Müşaviri


Berkay Çelik

ODTÜ İşletme bölümünde lisans, Galatasaray Üniversitesi'nde pazarlama iletişimi yönetimi alanında yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine 2011'de PwC Türkiye'de danışman olarak başladı. 2012-2014 arasında ENKA İnşaat'ta finans departmanında görev aldı. 2014-2017 arasında Eczacıbaşı Yapı Ürünleri, 2017-2021 arasında TotalEnergies Türkiye, 2021-2023 yılları arasında da Kavak.com'da çalıştı.

Auto King Oto Ekspertiz
Genel Müdür


Burak Bayhan

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu, yüksek lisansını aynı üniversitede tamamladı. New York Üniversitesi Leonard N. Stern School of Business'ta MBA derecesini aldı. Kariyerine 2004'te bankacı olarak başladı. İş geliştirme ve strateji, bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı alanlarında çalıştıktan sonra, sigorta sektöründe üst düzey yöneticilik yaptı.

Sompo Sigorta
Genel Müdür Yardımcısı


Burçin Ozan

İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat bölümünden mezun oldu. Çalışma hayatına Andersen Danışmanlık'ta başladı. 2002'de HSBC Türkiye'ye katıldı ve finans ekibinde farklı alanlarda çalıştı. 2015'te HSBC Bank Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı, 2021'den bu yana genel müdür vekili olarak görev yapıyordu. HSBC Yatırım Menkul Değerler Yönetim Kurulu Üyesi görevini de sürdürüyor.

HSBC Türkiye
Genel Müdür


Can Bakır

Brown Üniversitesi'nde ekonomi ve siyaset bilimi alanlarında çift ana dal yaptı. Koç Üniversitesi eMBA programını tamamladı. Arçelik'te yeni iş geliştirme direktörü olarak görev yaptı, şirketin Venture Studio yapılanmasını kurdu. Kendi girişimini kurmanın yanı sıra Peak Games, Mynet ve Euro.message gibi teknoloji şirketlerinin büyüme, operasyon ve pazarlama alanlarında liderlik rolleri üstlendi.

İş Bankası Grubu
Yapay Zekâ Fabrikası Müdürü


Ergun Hepvar

ODTÜ Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu, California Üniversitesi'nde MBA programını tamamladı. Kariyerine Unilever'de başladı, sonrasında C-Bridge Internet Solutions, Apple ve CEVA'da görev yaptı. 2005-2010 arasında Sabancı Holding CIO'su olarak çalıştı. Daha sonra Akçansa ve Olmuksa'da üst düzey yöneticilik yaptı. Son olarak International Paper ABD'de Veri ve İleri Analitik Direktörü olarak çalışıyordu.

Kordsa
CEO'su


H. Hüsnü Okvuran

Lisans eğitimi Yale Üniversitesi'nde ekonomi ve siyasal bilimler alanlarında tamamladı. Kariyerine Goldman Sachs'ta başladı. Bankanın New York, Los Angeles, Londra ve Dubai ofislerinde çalıştı. Deutsche Bank'ta yönetici direktörü olarak görev yaptı. ÜNLÜ & Co'ya katılmadan önce, Actera Group'ta üst düzey yönetici olarak çalışıyordu.

ÜNLÜ Yatırım Holding
İcra Kurulu Başkan Yardımcısı


Serra Karaarslan

İstanbul Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2010'da Pfizer'de satın alma uzmanı olarak başladı, 2013-2023 arasında aynı şirkette çeşitli üst düzey pozisyonlarda bulundu. 2023 Şubat ayında Pfizer'de Hematoloji Ticari Lideri oldu, bu görevinin yanı sıra gelişmekte olan pazarlar pazarlama lideri olarak da çalışıyor.

AstraZeneca Türkiye
Pazarlama Müdürü


Sertay Sargın

Lisans eğitimi Dumlupınar Üniversitesi İktisat Bölümü'nde tamamladı. Kariyerine Baker Tilly Güreli YMM şirketinde başladı. Sonrasında TAV Havalimanları Holding ve İDO'da farklı görevler üstlendi. Bilkent Holding'de bütçe ve satın alma yöneticisi olarak çalıştı, holding şirketlerinde çeşitli kademelerde yöneticilik yaptı. Son olarak Adonis Endüstriyel Temizlik Ürünleri Genel Müdürü'ydü.

Tepe Servis
Genel Müdür


Sevil Kayaş Yılmaz

İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi & Gelişimi Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine 2001'de Akkim Kimya'da başladı. 2006 - 2016 arasında PepsiCo'nun insan kaynakları bölümünde farklı sorumluluklar üstlendi. Daha sonra Vodafone Türkiye ve Insider'da insan kaynakları bölümlerini yönetti.

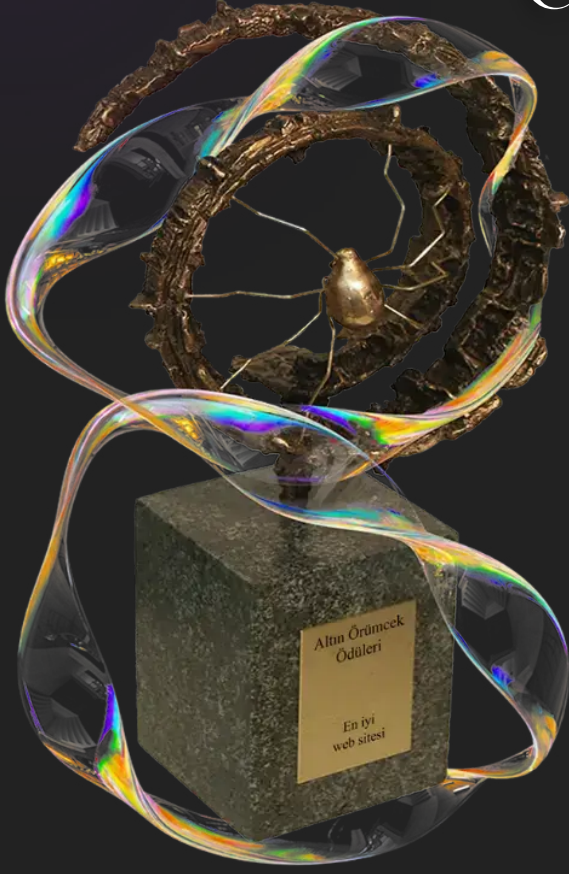
Danone - Türkiye, Orta Asya & Kafkasya İnsan Kaynakları Direktörü


Dr. Tanzer Polat Yılmaz

Lisans eğitimi Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde, yüksek lisans ve doktorasını Hacettepe Üniversitesi'nde tamamladı. İş hayatına sivil toplum kuruluşlarında başladı, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) bünyesinde, Türkiye genelinde yürütülen sosyal gençlik projelerinde yöneticilik yaptı. Sonrasında özel sektöre geçti çeşitli şirketlerde farklı pozisyonlarda görev aldı.

Kütahya Porselen
Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü

Görünenden Fazlasını Tasarlıyoruz



84 **ALTIN ÖRÜMCEK
ÖDÜLÜ**

Biz sadece ödüllü tasarımlar yapmıyoruz; markanızın taşıdığı değeri, herkesin eşit şekilde erişebildiği ve kendini ait hissedebildiği kapsayıcı dijital deneyimlere dönüştürüyoruz.

hello@madebycat.com

- + Türkiye'nin en fazla ödül kazanan web tasarım ajansı
- + WCAG 2.1 uyumlu erişilebilirlik çözümleriyle toplumsal kapsayıcılık
- + KVKK ve GDPR ile tam uyumlu altyapı

Web'i Erişilebilir
Kılarak Engelleri Değil,
İnsanları Önemsiyoruz.

Motor Engelli

Görmeli Engelli

Az Görüş

Nöbet ve Epilitik

Renk Körü

Disleksi

Bilişsel Öğrenme

DEHB

