

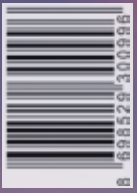
PY4

POPÜLER YÖNETİM DERGİSİ

Sayı
90

KASIMARALIK2020

PERYÖN
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ



2022



PERYÖN 28. İnsan Yönetimi Kongresi
“Maskesiz”

PERYÖN AKADEMİ



2020'de değerli katılımcılarımız, gelişimi destekleyen eğitimlerimiz ve **profesyonel eğitmen** kadromuz ile beraber bu zor yılı verimli bir şekilde tamamlıyoruz.

2021'de bireysel kurumsala fark yarattığımız eğitim programlarımız ile katılımcılarımızın kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimlerine fayda sağlamak için profesyonel eğitmen kadromuz ile yine sizlerin yanında olacağız.

Bizi takip etmeye devam edin...

8

DOSYA/KONGRE
ÖZEL

28. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nde geleceğin "maskesi" indi



32

PERYÖN ÖDÜL

12. İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu



34

ARAŞTIRMA

2020 Türkiye Ücret ve Yan Haklar Araştırması - Mercer

"Şirketler performans değerlendirme ve ücretlendirmede zorlanıyor"

Dinçer Güleyin
Mercer Türkiye CEO



48

SOSYAL
SORUMLULUK

"Denizlerin sağlığı, verimi ve sürdürülebilirliği, kadınların güçlenmesine bağlı"

Dr. Huriye Göncüoğlu Bodur
Akademisyen, Sosyal Girişimci,
Ashoka Fellow



Yapımcı

PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi

Berna Öztınaz

Yayın Türü

Yerel, Süreli, 2 Aylık

Danışma Kurulu

Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç, Günseli Özen
Berna Öztınaz, Emre Tamer, Burcu Basmacı
Lale Evliyazade

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)

Berna Öztınaz

Yayın Direktörü

Şirin Mine Kılıç

Editör

Serra Sönmez

Muhabir

Aliye Gümüş

Yazarlar

Sinan Alçın, Serhat Ayan, Necdet Kenar,
Zehra Öney, Erdem Özdemir, Cem Sezgin,
Yankı Yazgan

Grafik Uygulama

Hale Tekcan

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır. Dergide yer alan yazılardaki görüşler, sadece yazarlarına aittir.

ISSN 1305-2659

YAZARLAR

36 Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

38 Sinan Alçın
Ekonomi ve İnsan

39 Serhat Ayan
Konuk Yazar

41 Zehra Öney
Konuk Yazar

42 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

45 Yankı Yazgan
Zevk Zahmet Zaman Zaruret

BÖLÜMLER

40 Çeşitlilik

44 PERYÖN'den

46 Stratejik İK – Deloitte sponsorluğunda

50 Kısa Kısa

52 Kitaplık

53 Atamalar

KALİTE



bizim için

BİR
yaşam
biçimi



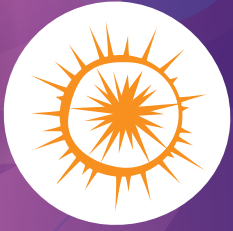
başarımızın
anahtarı
takım
çalışması



köklü

1976

ilkeli & *yerli*



müşteri
odaklı
yaklaşım



sürekli
gelişim

SARDUNYA



www.sardunya.com



SardunyaCatering



sardunyacatering

2021 umutlarımız “maskesiz”

Geçen yıl, Kasım 2019’da düzenlediğimiz 27. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongremizin açılış konuşmasını şöyle bir öngörüyle kapatmıştık: “Dünyanın, belki de şimdikiye dek hiç olmadığı kadar, belirsizlikte de yolunu bulabilen, ilerlemeye ve değer üretmeye devam edebilen insanlara ihtiyacı olacak. Dünyayı, bunu başarabilen insanlar şekillendirecek.” Bu öngörüyle girdiğimiz 2020, hayatımıza, iş dünyasına ve alışkanlıklarımıza, dev bir göktaş gibi çarptı. Bu yıl öncekilerden çok farklıydı... Hayatımız, iş dünyası ve iş yapış modelleri değişti. En çok sorun yaratan konu ise belirsizlikti.

Bu Sene “Maskesiz” Dedik

PERYÖN Yönetim Kurulu olarak “2020’de Kongre ve İnsana Değer Ödülleri’ni gerçekleştirebilir miyiz?” diye konuşurken, bütün olasılıkları detaylarıyla masaya yatırdık. Böyle zorlu bir yılda, her şeye rağmen, insanlar öğrenmeye devam edebilecekler miydi? Hala kendilerini, süreçlerini, işlerini test etmek isteyecekler miydi? Ortalık toz dumanken ve neredeyse hiçbir şey de giderek kolaylaşmıyorken, öne çıkmaya, bildiklerini, yaptıklarını, başardıklarını, başaramadıklarını paylaşmaya cesaret edecekler miydi? En sonunda 28 yıldan bugüne kadar aralıksız olarak düzenlediğimiz

PERYÖN İnsan Yönetim Kongresi’ni yapılamaz denen bir yılda tamamen online ortamda hayata geçirdik. 3000’e yakın katılımcı ile şimdiki değil geleceği, makinayı değil insanla yapay zekâyı, nelere hazır olup nelere hazır olmadığımızı, iyi olmayı, cesaret ve yeni liderlik kavramlarını “MASKESİZ” olarak ele aldık. Alanında önde gelen yerli ve yabancı 70’e yakın konuşmacıyla bugünü konuştuk ve geleceğin rotasını çizdik.

12. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri Sahiplerini Buldu...

2008’den bu yana düzenlediğimiz PERYÖN – İnsana Değer Ödülleri’ne her yıl başvurular daha çok artıyor ve biz her yıl daha çok heyecanlanıyoruz. Çünkü gelen işler, projeler daha fazla “insana değer” ve ilham verici oluyor. İnsana Değer Ödülleri ile sınırlarımızı kaldırmayı, karşılıklı sürdürülebilir bir iletişim kurarak geleceğe, daha mutlu ve daha demokratik yarınlara hep birlikte ulaşmayı amaçlıyoruz.

Ödülde, öyle farklı, öyle yenilikçi, öyle cesur işlerle karşılaştık ki... Doğru liderlik olunca, yaratıcılık nasıl yolunu bulur, zorluklar nasıl fırsata dönüşür, gördük. Krizin gözünün içine nasıl bakılır, nasıl yoğrulup enerjiye dönüştürülür, nasıl cesaretle yola, üstelik iyileşerek devam edilir?



Berna Öztınaz

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

py@peryon.org.tr

Bütün bu soruların cevaplarını bize en iyi şekilde veren 39 başvuru aldık. Bence böyle bir yılda, böyle üstün performans gösteren tüm kurumlar, en büyük ödülün sahibi.

Bir sonraki güne ışık tutmak için tüm kaynaklarımızı seferber ettik. 2020’ye baktığımda, gelecek sene 50 yaşına girecek PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği’nin bugün ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etme misyonunu büyük bir özveriyle taşıdığı görüyorum. PERYÖN evin, işin, hayatın belirsizliğinde, çalan tüm telefonları yanıtlamaya, bir sonraki güne ışık tutmaya çalıştı. Daha iyi, daha kolay, daha doğru olsun diye tüm kaynaklarımızı seferber ettik.

2021’de bütün çalışmalarımızı daha da artıracak ve iş dünyasının geleceğini aydınlatmaya devam edeceğiz. Umuyorum ki 2021 pandeminin etkilerinin çabuk atlatıldığı, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların bütün kurumların en derinine kadar işlediği ve her şeyden önce “normal bir hayata” döndüğümüz bir yıl olur.

Sağlıklı ve mutlu bir yarınlar dileğiyle,

28. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nde geleceğin "maskesi" indi



PERYÖN'ÜN 28 YILDAN BU YANA ARALIKSIZ DÜZENLEDİĞİ "İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ" 60'TAN FAZLA KONUŞMACININ KATILIMIYLA GERÇEKLEŞTİRİLDİ. ÜÇ GÜN BOYUNCA DÜNYANIN DÖRT BİR YANINDAN BİNLERCE KİŞİ TARAFINDAN İZLENEN KONGRE, BU YIL "MASKESİZ" TEMASIYLA HAYAT BULDU.



İnsan Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz tarafından gerçekleştirildi. T.C. Cumhurbaşkanlığı İK Ofisi Başkanı Doç. Dr. Salim Atay'ın konuşmasıyla başlayan kongrenin sunumunu ise Yazar Yekta Kopan üstlendi. Biraderler Cabaret'nin sergilediği performansla renklenen kongre, 12. İnsana Değer Ödülleri'nin takdim edilmesiyle sona erdi.



Pandemi koşulları nedeniyle www.peryonkongre.com üzerinden 25-26-27 Kasım 2020'de online olarak gerçekleştirilen 28. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nde yerli-yabancı birbirinden değerli isimler konuşmacı olarak yer aldı. Şimdi değil gelecek, makina değil insanla yapay zekâ,

iyi olmak, cesaret ve yeni liderlik kavramlarının "Maskesiz" teması ile ele alındığı etkinlik, başta insan kaynakları yönetici ve profesyonelleri olmak üzere iş dünyasından 3 binden fazla katılımcıyı ekran başında buluşturdu.

Kongrenin açılışı PERYÖN - Türkiye

Berna Öztinaz

Yönetim Kurulu Başkanı | PERYÖN - İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı | Genel Energy

“Lider değişimin kendisidir, fark yaratır!”

PSİKOLOJİK SERMAYESİ
KUVVETLİ, ORTAK AKLA
SAHİP LİDERLER, BELİRSİZLİK
DENİZİNDE DEĞİŞİMİ
BAMBAŞKA YÖNETTİLER.



Hatırlarsanız geçen yıl bu zamanlar gündemde ekonomik ve siyasal dalgalanmalar, küresel ısınma, yapay zekâ, dijitalleşme ve işin geleceği vardı. Aynı zamanda eşitlik ve kapsayıcılıktan, değişen iş modellerinden, liderlik anlayışının değişmesinden bahsediyorduk. 2019’da düzenlediğimiz 27. İnsan Yönetimi Kongresi’ni, kısa sürede gerçeğe dönüşen şu öngörüyle tamamlamıştık: “Dünyanın, belki de şimdiye dek hiç olmadığı kadar, belirsizlikte de yolunu bulabilen, ilerlemeye ve değer üretmeye devam edebilen insanlara ihtiyacı olacak. Dünyayı bunu başaran insanlar şekillendirecek.”

ALÇAK GÖNÜLLÜ SÜPER BECERİLER KAZANDIRIYOR

2020; hayatımıza, iş dünyasına, alışkanlıklarımıza dev bir göktaşı gibi çarptı. Hasta bir dünyada bireysel olarak iyi kalmanın mümkün olmadığını fark ettik. Teknolojiyi paylaşmadan istiflemenin, kaynaklar için akılsızca rekabet etmenin beyhude olduğunu gördük. Bu dönem iş dünyasını sarsarken çoğumuz başa çıkmayı ve adapte olmayı öğrendik ama bazılarımız daha da fazlasını yaptı. Liderlik, bazı

ülkelerde değişimle karşımıza çıktı. Psikolojik sermayesi kuvvetli, ortak akla sahip liderler, belirsizlik denizinde değişimi bambaşka yönettiler. Dünyada “alçak gönüllü süper beceriler” olarak tanımlanan; empati, enerji ve neşe, iyimserlik gibi özelliklerle güven ve ilham vermeyi başaran o liderler ve ekipler, rolleri ne olursa olsun değişimin kendisi olmaya başladılar.

ŞAHİN - TÜRECİ ÇİFTİ, LİDERLİKTE FARK YARATTI

Onlardan ikisi BioNTech Kurucu ve Ortakları Prof. Dr. Uğur Şahin ve Dr. Özlem TÜreci. Prof. Şahin, Covid-19 hakkındaki ilk makaleyi bir bilim dergisinde 24 Ocak 2020’de okudu. Şahin ve eşi TÜreci, 27 Ocak’ta 1300 çalışanını toplayarak kapsamlı bir toplantı gerçekleştirdiler. “Bu defa farklı... Bu virüsle ilgilenmek bir insanlık görevi” diyerek Covid-19 için aşı çalışmalarını başlattılar. Kayak tatiline çıkmaya hazırlanan bazı çalışanlar derin bir hayal kırıklığına uğramıştı ama Şahin ve TÜreci çifti kararlıydı. Mart 2020’de Almanya ilk karantinasına girerken, BioNTech, 20 farklı aşı çalıştırması geliştirmişti. Bu 20 aşından 5’i test aşamasına geldi ve bunlardan biri

muhtemelen gelecek kışa, dünyayı düze çıkaracak aşı olabilir. Kimin aşısı çizgiyi geçerse geçsin, hangi şirket cevabı bulursa bulsun, bu büyük bir bilimsel başarı. Başarılarını evlerinde Türk çayı demleyerek kutlayan bu mütevazı çift, bahsettiğim liderlik özellikleriyle fark yarattılar.

Bizler de bu sene burada fark yaratmaya niyetliyiz. Kongreyi online yapmanın sınırsızlığını cesaretimizle birleştirdik. PERYÖN, gelecek sene 50 yaşına girecek. Yarım asrı deviren, gönüllülükle dünyayı bulduğundan iyi bırakabileceğine inanan bu STK, 2020’de misyonunu büyük bir özveriyle taşıdı. Pandeminin ilk günlerinden beri çok özel isimlerle online seminerlerde bir araya gelirken Türkiye için bilgi üretmenin kritik olduğunu da hep hatırladık. Bu kapsamda beş farklı araştırmaya imza attık.

- Kadınlar İş Dünyasında Parlادıkça
- Salgının İş Dünyasına Etkisi
- Covid-19 Sonrası İş Öncelikleri
- Güvenli Ofise Dönüş
- Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye

Bu yolculukta bize eşlik eden herkese teşekkürler...

“PERYÖN önemli bir paydaş olacak”

CUMHURBAŞKANLIĞI İNSAN
KAYNAKLARI OFİSİ,
2018 YILI SONUNDA

1 NO'LU CUMHURBAŞKANLIĞI KARARNAMESİYLE KURULAN DÖRT OFİSTEN BİRİDİR. OFİSİMİZ TOPLUMUMUZUN TAMAMINA FIRSAT EŞİTLİĞİ SUNMAK VE TEMEL DEĞERLER EKSENİNDE ÇAĞDAŞ İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİNİ KURMAK İÇİN ÇALIŞMAKTADIR. KAMUDA YETENEK YÖNETİMİNE DAYALI BİR İNSAN KAYNAKLARI MODELİNE GEÇMEYE HAZIRLANIYORUZ. BÖYLE BİR SÜRECİ OBJEKTİF VE ETKİN OLARAK YÖNETEBİLMEK İÇİN GEREKLİ ÖRGÜTSEL ALTYAPI VE ARAÇLARA ARTIK SAHİBİZ.



Ülkemizde insan kaynakları alanında 49 yıldır hizmet veren PERYÖN'ün özel sektöre yönelik yapmayı planladığımız çalışmalar için önemli bir paydaş olabileceğini düşünüyorum. Birlikte hem siz meslektaşlarımız hem de çalışanlarımız için daha değerli ve etkili olabileceğimizi biliyorum. Önümüzdeki dönemde dijitalleşen Türkiye yolunda biz de üzerimize düşeni yaparak insan kaynakları alanında birçok yeni ve çağdaş projeyi hayata geçireceğiz. Sizlere kısaca en güncel çalışmalarımızdan bahsetmek istiyorum.

KAMUDA “KARIYER KAPISI” DEVREYE ALINDI

206 üniversitemizde kariyer merkezlerinin kurulmasıyla başlayan süreçte, ortak olarak kullanılabilen, birbirinden bağımsız çalışan öğrenci, işveren ve üniversite yönetimlerinin aynı ortamda yazılı ve görsel iletişim kurabildiği bir çevrimiçi platform olan “Kariyer Kapısı”nı hayata geçirdik. e-Devletle entegre çalışan, iş ve staj başvurularının alınıp seçme süreçlerinin yönetilebildiği kamu kurumları ve gönüllü özel sektör kuruluşlarının da yararlanabildiği Kariyer Kapısı görevine başladı. Kariyer Kapısı üzerinden bu yıl

içinde staj seferberliği kapsamında 5 bine yakın gencimize fırsat oluşturduk ve pilot uygulamalarımızı başarıyla tamamladık.

COVID-19 SÜRECİNDE “UZAKTAN EĞİTİM KAPISI” E-DEVLETE ENTEGRE EDİLDİ

PERYÖN toplantısının ana temasını oluşturan Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı yeni durumun kaçınılmaz sonucu olarak iş başında uzaktan eğitim bir zorunluluk haline geldi. Bu ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte 16 bakanlık ve 245 kamu kuruluşunun kullanabildiği ve 3,3 milyon personelin yer aldığı Uzaktan Eğitim Kapısı platformumuz da e-devlete entegre edilerek hizmet vermeye başladı.

Yine bu kısa zamanda tüm kamu çalışanlarımızın envanterini çıkardık ve artık bakanlık - kurum ayrımı olmadan makro ölçekte insan kaynağımızın etkin planlaması çalışmalarına da önümüzdeki dönemde başlıyoruz. Aynı envanter üzerinden kamu kurum ve kuruluşlarının da çalışmalarını sürdürebileceklerini belirtmek isterim. Özel sektörde çalışan insan kaynağımızın envanter çalışmaları ise

başarıyla sürüyor. Güncel envanter bizlere makro düzeyde planlama başarısı sağlarken her bir endüstri kolunda ve coğrafyada kendi içinde çok amaçlı planlama yapma fırsatını da sağlayacaktır.

İSTANBUL'DA YENİ BİR İRTİBAT OFİSİNİ HİZMETE AÇTIK


Artık özel sektörle daha yakından çalışmak istiyoruz. Bu amaçla henüz medyayla paylaşmadığımız bir bilgiyi sizlerle paylaşıyorum: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin İstanbul'da Mabeyin Köşkü'nde, bir irtibat ofisini hizmete açtık. Bu ofisin amacı hem özel sektör çalışanları hem de insan kaynakları çalışanları için gerekli iyileştirmeleri, dönüşümleri, iş yaşamının kalbi niteliğindeki İstanbul'dan, yani yerinden yürütebilmektir.

PERYÖN'ün bu yıl 28.'sini düzenlediği İnsan Yönetimi Kongresi'nin başarılı sonuçlar getirmesini diliyorum. Bu vesileyle Cumhurbaşkanımız Recep Tayyip Erdoğan'ın, siz değerli katılımcılara selamlarını ve kongrenize başarı dileklerini iletmekten de mutluluk duyuyorum.

OTURUM: Geleceğin İK Teknolojileri

Konuşmacı: **Josh Bersin** Kurucu | Josh Bersin Academy


“İhtiyacımız bir testere değil, İsviçre çakısı olmalı”




Josh Bersin
Kurucu | Josh Bersin Academy

The Big Reset in HR: New Operating Model

| Responsive (Efficient) | Resilient (Adaptive) |
|--|---|
| Operating Model: central control, distributed execution | Operating Model: distributed control, centralized coordination |
| <ul style="list-style-type: none"> Integrated HR tech strategy Strength in People Analytics Self-directed learning, new career models Integrated experience for recruitment Strong focus on business priorities | <ul style="list-style-type: none"> HR professionals work close to client needs Teams are cross-functional by design Agile "pools" of people who work on projects HR professionals know each other well Skills and capabilities valued and well known |
| Strategic, data-driven, experience-oriented, diverse, inclusive, passionate | Cross-trained, highly collaborative, distributed, coordinated, agile |
| Success: efficiency and employee satisfaction | Success: speed and quality of response |





2020'DE İK DEPARTMANLARINDA YAŞANAN EN BÜYÜK DEĞİŞİKLİKLER; SORUN ÇÖZME, ÇAPRAZ FONKSİYONEL EKİPLERLE ÇALIŞMA, İŞ ORTAKLARINA DAHA FAZLA SORUMLULUK VERME VE TEKNOLOJİ KULLANIMINDA ÇEVİKLİK BAŞLIKLARINDA OLDU. BU NEDENLE ARTIK TEK İŞ YAPAN SİSTEMLER YERİNE KOLAY UYGULANABİLİR VE BİRDEN ÇOK FONKSİYONA SAHİP SİSTEMLERİ KULLANMAYA BAŞLAMALIYIZ.

Öncelikle, piyasada neler olduğuna bakalım. Çalışma araçlarımızda değişim yaşandı. Pandemi, birçok şirketin teknolojiyle ilgili planlama ve yatırımlarını değiştirmesine neden oldu. Bazı alımlar süresiz olarak ertelenirken diğerleri hızlandırıldı. Elverişli seçenekler olarak değerlendirilebilecek çözümler gerekli hale geldi. Aslında 2009 krizinden bu yana kurumlar teknoloji dönüşümü yaşıyor. Ancak bugün, pandemi dolayısıyla yeni teknolojiler geliştirmiyoruz.

PANDEMİDE ODAK “ÇALIŞAN DENEYİMİ”

Yaşadığımız dönemin asıl konusu çalışan deneyimini geliştirmek. Bu dönemde

çalışan, müşteri ve ürün tarafında önemli değişiklikler yaşanıyor. İK tarafında daha uyumlu ve esnek olacağımız teknolojiler satın almamız gerekiyor.

Yapay zekâ teknolojileri, mizacı anlayıp okuma becerisi, iletişim ve yaratıcılık bir araya geliyor. Bugünün insan kaynakları, yalnızca insan yönetiminden ibaret değil. Muazzam bir entegrasyon var. Üretkenlik araçlarını işleri kolayca yapabilmek için kullanmalıyız.

2020'de, İK departmanlarının şu başlıklarda en büyük değişim yaşadığını görüyoruz:

- Sorun çözme
- Çapraz fonksiyonel ekiplerle çalışma

- İş ortaklarına daha fazla sorumluluk verme
- Teknoloji kullanımının çevikleşmesi ve uyumlu hale gelmesi

Bu nedenle tek iş yapan sistemler yerine, kolay uygulanabilir ve birden çok fonksiyona sahip sistemleri kullanmaya başlamalıyız. İhtiyacımız; bir testere değil, İsviçre çakısı olmalı...

ARTIK İNSANLARI, TAKIMLAR HALİNDE YÖNETİYORUZ

Son 10 yılda işler buluta taşınarak çevrimiçi hale geldi. İnsanların odaklandığı konular değişti. Çalışan deneyimini içeren yazılımlar ve temel İK sistemleri şirketlerin olmazsa olmazıdır.

Sağlayıcılar buldukları piyasaya adapte olmalı. Eskiden şirketleri hiyerarşi çerçevesinde tasarlardık; artık işler böyle yürümüyor. Farklı işler de yapıyoruz. İşin tanımı tam olarak ne yaptığımızı anlatmıyor. Şirketler belli yetenek adımlarından geçiyor. Artık insanları takımlar halinde yönetiyoruz.

OTURUM: Geleceğin Normalini Çeviklikle Yönetmek

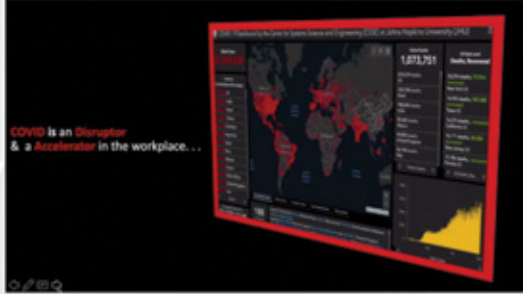
Konuşmacı: **Anna Tavis** İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Direktörü | New York Üniversitesi

“Çalışan deneyim endeksini, ölçüm sistemlerimize entegre etmeliyiz”



DAHA ÖNCE DE FİNANSAL KRİZLER YAŞADIK VE CFO'LAR İŞLETME NOKTASINDA

MÜDAHALE ETTİLER. BU DEFA YAŞANAN KRİZDE MERKEZ NOKTA, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ORGANİZASYONU. TÜM KIDEMLİ LİDERLİK TAKIMIYLA BİRLİKTE ÇALIŞIP BU SORUNLARI ÇÖZMEYİ AMAÇLIYORLAR. BİZLER, YAŞADIĞIMIZ BU AKSAKLIKTAN NASIL SİNYALLER ALDIĞIMIZI VE İŞLEYİŞİMİZDE NELERİN DEĞİŞMESİ GEREKTİĞİNİ DÜŞÜNMEYİZ.



Hayatta başımıza bir kere gelebilecek bir durum içindeyiz. Hepimiz aynı aksaklıklarla karşı karşıyayız. Fakat bence yaşadığımız aksaklıklara ek olarak, gelecekte çalışma ortamının nasıl olacağıyla ilgili akımlar da artıyor. Bulduğumuz durumun, yeni normalde nasıl olacağını etkileyeceğini düşünüyorum. Pandemi insancıl bir kriz. Daha önce de finansal krizler yaşadık ve CFO'lar işletme noktasında müdahale ettiler. Şimdi, merkez nokta CHRO. Tüm kıdemli liderlik takımıyla birlikte çalışıp bu sorunları çözmeyi amaçlıyorlar. Bizler, yaşadığımız bu aksaklıktan nasıl sinyaller aldığımızı ve işleyişimizde nelerin değişmesi gerektiğini düşünmeliyiz.

Dikkat etmemiz gereken üç nokta bulunuyor:

1. İK'NIN AMACI:

Bana göre bu amaç değişiyor. Şu an, kuruluşlarımızdaki insanlara odaklanmayı amaçlıyoruz. Ama bu odak geçmiştekinden biraz daha farklı. Çevikliğin öne çıktığı bir odaklanmadan bahsedebiliriz.

2. İÇİNDE BULUNDUĞUMUZ DURUMA ADAPTASYON:

Pandemi sürecine nasıl adapte olduk, gelişmeler karşısında nasıl cevap ve tepki verdik?

3. DİRENÇ:

Dirençli kuruluşları nasıl inşa ediyoruz?

Amaç konusundaki değişim, pandemiden hemen önce başlamıştı. Edelman'ın “Dünya Çapında Güven Barometresi” adlı bir ölçümleneleri bulunuyor. Güven Barometresi fikrini Ocak 2020’de buldular. Çünkü kuruluşlarda farklı paydaşlar da önemli. Bu paydaşlar arasında, çalışanlar ve müşteriler diyagramın büyük bir çoğunluğunu kaplıyor. Kuruluşlar son yıllarda “insan” a daha çok önem vermeye başladı. Bu da hem çalışanlar

hem de müşteriler açısından değişen bir tutum anlamına geliyor. Müşterilere değer sağlamak şirketlerin ilk amacı. Bunu yaparken çalışanlara yatırım yapmak da önemli bir gereksinim. Ayrıca tedarikçi ve satıcılarla adil ve etik iş yapmak da güven kazanmak için öne çıkıyor. Bu ortamda İK'nın amacı da değişiyor. Çalışanlar daha kapsamlı şekilde sürece dahil oluyor. Dahil etme ve çeşitlilik, İK'nın işleyişinde ve çalışan deneyimini ön planda tutmada çok önemli bir rol oynuyor. Peki, dünden bugüne ne değişti? Bugün artık İK'nın görevi yalnızca beceri yönetimiyle ilgili değil, daha kapsamlı.

BİZ NE YAPACAĞIZ?

Şirketlerin çalışan deneyimine eğilim göstermesi ve yetenek yönetiminden çalışan deneyimine kayması gerekiyor. Çünkü bir kuruluşdaki her insan önemlidir. Bu çok daha uzun bir yaşam döngüsü anlamına geliyor. Çalışan deneyimi, çalışan başarısını ölçmek ve değerlendirmek için önemli bir kriter haline geliyor. Sonuç olarak çalışan deneyim endeksini ölçüm sistemlerimize mutlaka entegre etmemiz gerekiyor.

OTURUM: Geleceğin Normalini Çeviklikle Yönetmek

Konuşmacı: **Dave Ulrich** Profesör | Michigan Üniversitesi, Ross School of Business - Kurucu Ortak | RBL Group

“Pandeminin yeni talepler ve fırsatlar yarattığının farkına varmalıyız”

BU KRİZİ EN İYİ ŞEKİLDE ATLATMAK İÇİN YENİ İLKELER VE PRENSİPLER BELİRLEMELİYİZ. ŞİRKETİN ANA MALZEMESİ BİREYDİR. BİRLİKTE ÇALIŞMAK VE MÜŞTERİLERE DEĞER YARATMAK İÇİN İK DEPARTMANLARINI İYİ TASARLAMAK ÖNEMLİ. İNSAN KAYNAKLARI VARSAYIMIMIZI, DÜNYADAKİ DEĞİŞİM DOĞRULTUSUNDA GÜNCELLEMELİYİZ.

İçerik kraldır, ortamsa krallık. Bugün dünyayı etkileyen bir pandemiyle mücadele ediyoruz. Ancak sorunlarımız sadece bunlar değil... Mülteciler, doğal afetler, hepimizi etkileyen küresel ekonomik gerileme gibi daha pek çok sorunumuz var. Peki, insan kaynakları olarak ne yapıyoruz? Bu hızlı değişim sürecinde insanlara ne vermeliyiz?

Dünya değişiyor; iş bağlamı hiç bilmediğimiz kadar farklı. Dünya dijitalleşti, dolayısıyla insan kaynakları varsayımımız da bu doğrultuda değişmeli. Dışarıda nasıl bir değer yarattığımız önemlidir. İK olarak fırsatları nasıl keşfedebileceğimizi düşünmeliyiz. İnsan kaynakları yönetiminde yeni normal daha iyi değerlendirmeliyiz. Bunun için şu dört ilkedenden bahsetmek gerekiyor:

Birinci ilke: İş sınırlarını yeniden tanımlamalıyız

İş her yerde yapılır. Öncelikle düşünce yapısı değişmelidir:

- İş, bir yerle ilgili değildir, ekosistemle ilgilidir.

- İşlerin kişiselleşmesinde yolumuzu empatiyle buluruz.
- Mekân değil, değerler bizi birbirimize bağlar.

İkinci ilke: Paradoks; değişimle ve ilklerle nasıl başa çıkacağız?

Covid-19 sonrası dünyasında paradokslar ve bariyerler olacak.

- Bir yandan insanlara değer veriyoruz, empati kuruyoruz. Hepimiz bir organizasyonun parçasıyız ve hep birlikte farklılaşıyoruz.
- İnsan kaynakları olarak liderlerimizin paradoksunu yönlendirmeliyiz.

Üçüncü ilke: Umutlu olmak

- İnsanlara umut vermeyin ama umudunuzu da kesmeyin.
- İnsanların kaygılarını, endişelerini bastırın.
- Geleceği öngörün.
- Doğru beklentiler yaratın.
- Yeni şeyler deneyin.

Dördüncü ilke: Yeni prensipler belirlemek

Bu krizi en iyi şekilde atlatmak için yeni ilkeler ve prensipler belirlemeliyiz. Bu prensipler, dünyadaki yaşam biçimimiz için kritik öneme sahip. Belirsizliği hızlıca kontrol altına almak zorundayız.

İnsan kaynakları profesyonelleri olarak üç konuyu konuşmalıyız:

1. Birey, doğru yeteneğe ve iş gücüne sahip mi?
2. Doğru organizasyona sahip miyiz?
3. Doğru kişilere sahip miyiz?

Bunların hepsini bir araya getirdiğimizde iyi bir liderlikten söz edebiliriz.

BİREY ŞİRKETİN ANA MALZEMESİDİR

Bu doğrultuda ana malzememizden en iyi şekilde yararlanmak için kendimizi



şu dört soruyu sormalı ve bunlar için çalışmalıyız:

- Kariyer yönetimi yapıyor muyuz?
- Doğru ekipler kurabiliyor muyuz?
- Çalışan bağlılığını kontrol edebiliyor muyuz?
- Olumlu bir çalışma deneyimi yaratabiliyor muyuz?

ÇALIŞANA VEREBİLECEĞİMİZ EN İYİ ŞEY, İYİ BİR ORGANİZASYONDUR

Birlikte çalışmak ve müşteriye değer yaratmak için İK departmanlarını iyi tasarlamak önemli. İyi bir İK departmanı, uzmanın ve yöneticinin yeteneklerini ayrı tutar. İK departmanı tek başına İK'ı iyi hale getirmez. Görevimiz, sadece en iyi uygulamaları yerine getirmek değil, dışarıyı gözlemleyip piyasada başarılı olmak. İK olarak, çalışana verebileceğimiz en iyi şey iyi bir organizasyondur. Bilgi asimetrisinin önüne geçmeliyiz, çok fazla bilgi kirliliği var. Çözümler üretmeliyiz ve sosyal olmalıyız.

Rehberlikten de bahsetmeliyiz. Rehberlik sadece ne yapacağınızı söylemek değildir. Rehberlik bir şeyin ne olması gerektiğini açıklamaz, talimatların ne olması gerektiğini açıklar. Rehberlik, sonuçlarla başlar. Sonuçları elde etmek için, doğru yeteneklere, doğru çalışanlara, doğru organizasyona sahip olmak gerekir. Pandeminin talepler ve fırsatlar yarattığının farkına varmalıyız.

OTURUM: Hikayesini Arayan Gelecek

Konuşmacı: **Bekir Ağırdir** Genel Müdür | Konda Araştırma

“Pandeminin etkileri öngörülenden daha uzun sürecek”

ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE PANDEMİ VE PANDEMİYE EŞLİK EDEN EKONOMİK BUHRAN; MUHTEMELEN BUNA BAĞLI OLARAK SİYASİ, VE TOPLUMSAL KRİZLERE DÖNÜŞECEK. KASIRGANIN GÖZÜNÜ GÖRDÜK AMA KENDİSİNİ HENÜZ YAŞAMADIK. BUGÜNKÜ KAYGILARIYLA MORALİ DÜŞMÜŞ İNSANLARI VERİMLİ TUTMAK, ONLARDAN SADAKAT VE VERİM BEKLEMELİK, ESKİ ÖDÜL VEYA CEZA POLİTİKALARIYLA SAĞLANAMAZ. ARTIK ÇOK DAHA KAPSAMLI BİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKASINA İHTİYACIMIZ VAR.



Bu zirveyi olağan dışı koşullarda yapıyoruz ama bir yandan da bizim için gayet olağan. Çünkü biz bu topraklarda, sürekli kriz ve belirsizlik hallerine alışkınız. Bu topraklarda yetişmiş yönetici veya yönetici aday olan her gencin en büyük mahareti belirsizlik altında iş yapma, hayatta kalma, hayatını daha ileriye taşıma arzusu, gayreti ve başarısıdır. Bunlar DNA'mızda mevcut.

Pandemi hayata ve insanlara özen göstermeyi keşfettiğimiz, ihtiyacı kavradığımız bir dönem aralığı oldu. Bir yandan da pandemiye eşlik eden ve henüz bu boyutları tam kavranılmamış olan bir ekonomik buhranla karşı karşıyayız. Dolayısıyla hem pandemi hem ekonomik buhran daha uzun bir süre hayatımızda olacağı benziyor.

ÇALIŞANLAR, BİREYSEL GELİŞİM KAMPINA ÇEKİLMİŞ GİBİ GÖRÜLDÜ

Şirket yöneticileri nedense pandeminin başlangıcında çalışanları evlerine gönderirken, sanki bireysel gelişim kamplarına çekilmiş olduklarını düşündüler: Onu da dinle, bunu da oku, bu webinar'a da katıl... Halbuki yönettiğiniz insanlar, bir sağlık riskiyle,

kendi canları ve gelecekleri üzerindeki müthiş bir tehdit algısıyla karşı karşıyalar. Onlarla olan ilişkilerimizde önce bu gerçeği kavramamız lazım.

Şu anda çalışanların neredeyse dörtte üçü işini kaybederse iş bulamayacağı korkusuyla çalışıyor ya da evlerinde bilgisayar başına oturuyor. Dolayısıyla bu can riskini ya da işini kaybetme kaygısını görmezden gelerek onlardan verimlilik beklemek doğru değil. Daha da önemlisi, bugün “iş ve insan yönetimi” kavramının insanların korkularını yönetmek diye bir boyutu da var.

Pandemi ve ekonomik krizin beklenenden daha uzun süreceğini öngörüyorum. KONDA olarak Mart 2020'de yaptığımız bir araştırmaya göre toplumun büyük kısmı pandeminin 6 ay içinde biteceğini düşünüyordu. Bugün ise toplumun önemli bir kesimi bir yıldan daha fazla süreceğini öngörüyor. Pandemiye eşlik eden ekonomik krizin boyutlarına baktığımızda ise “çıkışa” dair henüz dünyanın elinde sağlam bir senaryo yok. Geçmişteki krizlerde neyle mücadele edeceğimizi biliyorduk ancak bugünkü krizin dinamikleri bilinmezlerle dolu. Bugün karşı karşıya olduğumuz problem sanayi toplumunun üretim modellemesiyle ilgili.

SİSTEMİK VE YAPISAL BİR KRİZ YAŞIYORUZ

Bu modelleme, daha çok üretirsiz maliyetlerin düşeceği, yararın daha fazla olacağı, daha fazla tüketileceği varsayımına dayalı. Bu modelin en büyük problemi; yer küreyi, kaynakları havayı, suyu, toprağı ve insanı sonsuzmuş gibi kabul etmesi. Kurduğumuz bu hayat biçimi sürdürülemez bir noktaya geldi. Buna rağmen ne yazık ki, henüz yeni üretim modellemesinin nasıl olması gerektiğine dair hem elimizde sağlam bir teori ya da pratik bulunmuyor. Bu nedenle yaşadığımız bu süreç, sistemik ve yapısal bir kriz; insanlığı çağ değişimine zorluyor.

Önümüzdeki dönemde pandemi ve pandemiye eşlik eden ekonomik buhran; muhtemelen buna bağlı olarak siyasi ve toplumsal krizlere dönüşecek. Kasırganın gözünü gördük ama kendisini henüz yaşamadık. Bugünkü kaygılarıyla morali düşmüş insanları verimli tutmak, onlardan sadakat ve verim beklemek eskisi gibi ödül veya ceza politikalarıyla sağlanamaz. Artık çok daha kapsamlı bir insan kaynakları yönetimi politikasına ihtiyacımız var.

OTURUM: Yeni Normal mi?

Konuşmacı: **Evrım Kuran** Kurucu Ortak | Dinamo Danışmanlık - Ortadoğu Direktörü | Universum

“Yeni normal değil, ‘yeni bir normu’ değerlendirmeliyiz”

YARATICI YIKIM; KURUMSAL YAPİYİ, EKONOMİK YAPİYİ İÇTEN DEĞİŞTİREN, ESKİYİ YOK EDEN VE DURMADAN YENİYİ ÜRETEBİLİR DEVRİMSSEL BİR SÜREÇ. PANDEMİYİ BÖYLE BİR DEVRİMSSEL SÜREÇ OLARAK TANIMLARSAK VE MASKESİZLİĞİMİZ ÖNCE RUHUMUZDA KENDİNİ GÖSTERİRSE, BİZ DE BU İZTIRABI BOŞUNA YAŞAMAMIŞ OLACAĞIZ.



Son 8 aydır dillere pelesenk olmuş bir durum var, hepimiz tüm yapılarımızla yeni normale adapte olmaya çalışıyoruz. Sanki eski çok normalmiş gibi bir de bu yeni dönemi normalleştirmeye çalışıyoruz. Dolayısıyla şimdi soru şu olmalı: Yeni normal mi? Eski ne kadar normaldi? Yeni bir normale mi yoksa yeni bir norma mı ihtiyacımız var?

Uzun zamandır demografik devrimden bahsediyorum. Yani jenerasyonlar değişiyor, dünya nüfusu bambaşka bir formata bürünüyor. Çok kısaca bahsetmek gerekirse, bu toplantıyı 1950’lerde yapsaydık bambaşka dertlerimiz olacaktı. 2,5 milyarlık bir dünyada pek az sayıda kuşağın bir araya gelişiyle başka dertlerin üzerinde konuşacaktık ama bugün dünya nüfusu 7,7 milyar ve 2080’in dünyasında 10 milyarlık bir dünyaya hazırlanıyoruz. Nereye sığacağız, kaynakları nasıl tüketeceğiz, yeteneği nasıl tanımlayacağız, kurumları nasıl ayakta tutacağız? Tam da bu sebeplerle bu demografik devrim bize yeni

bir normal değil, yeni bir normu değerlendirme gereğini işaret ediyor. Türkiye hala genç bir ülke. 32,4 yaş ortalamasıyla Avrupa’nın en genç ülkesiyiz. Cumhuriyet tarihinden bu yana ilk kez altı kuşaklı bir ülkeyiz. Artık Türkiye’nin pek çok kurumunda 4. ve 5. kuşağa ev sahipliği yapıyoruz ama kurumsal ömrümüz git gide düşüyor. Bunun sebebi türlerin en güçlüsünün, en parası olanın, en entelektüel sermayesi gelişmiş olanın değil, en esnek olanın ayakta kaldığı çağdayız.

2020’nin Türkiye’sine bakalım. Gençler pandemi iklimine 207 üniversiteyle girdi. Üniversitede öğrenci sayımız 10 milyonu geçti. Ne yazık ki cumhuriyet tarihinin en yüksek işsizlik oranındayız. 3 milyon üniversite mezunu işsizimiz var. Kısa bir süre önce OECD (Dünya Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü), ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin ortalamasını yayınladı. Ülkemizde 15-29 yaş gençlerin yüzde 28,8’i ne eğitim alanında ne de işte. Peki, bu gençler nerede? Anlamlı bir hayata gençleri nasıl dahil edebiliriz?

YÖNETİCİLERİN EN BÜYÜK KAYGISI ÇALIŞANLARIN ZİNDELİĞİNİ DESTEKLEMELER

Bugün yetkinlik erişiminde de yeni normale değil, yeni bir norma ihtiyacımız var. Türkiye son 8 yıldır yaptığımız çalışmalarda çıkmazlar kategorisinde bir ülke. Sadece çalışanlar değil şimdi yöneticiler de kaygılı. En belirgin kaygısı ise çalışanların zindeliğini desteklemek.

Yeni normale mi ihtiyacımız var yoksa eski alışkanlıklarımızdan külliyen kurtulmaya mı?

Yaratıcı yıkım; kurumsal yapıyı, ekonomik yapıyı içten değiştiren, eskiyi yok eden ve durmadan yeniyi üreten devrimsel bir süreç. Pandemi böyle bir devrimsel süreç olarak tanımlamaktan memnun oluyorum. Pandemi devrimsel bir süreç olarak hayatımıza girerse, maskesizliğimiz önce ruhumuzda kendini gösterirse biz bu ızdırabı boşuna yaşamamış olacağız.

OTURUM: Geleceği “Maskesiz” Konuşmaya Hazır mıyız?

Konuşmacı: **Hakan Alp** Genel Müdür Yardımcısı | Yapı Kredi

“Uzaktan çalışmayı, enine boyuna dikkate almalıyız”

Pandeminin ilk döneminde yapılan anketlerde; “İnsanlar birbirleriyle iletişim kurmaktan kaçınacak, herkes birbirinden uzak duracak” gibi öngörüler yer alıyordu. Sonra normalleşme başladı ve gördük ki öngörülerin aksine kimse birbirinden kaçmadı. Sonuç ortada: Yine evdeyiz. Pandemiye tekrar fark ettik ki, insanlar hem çok dirençli hem çok dayanıklı hem de kendi sınırlarını kırmak konusunda da çok istekli. İnsanlığın şimdiye kadar pek çok badireyi atlattığı gibi, bu badireyi de geride bırakacağına inanıyorum.

Peki, biz ne yaptık? Elimizden gelen tüm önlemleri aldık. Bu dönemin

geleceğimizi olumlu şekilde etkileyeceğine inanıyorum. Pandemi döneminin bize sağladığı belki de tek artı, aslında zaten yapmamız gereken bir düzenlemeyi; uzaktan çalışma ve dijitalleşmeyi jet hızıyla hayatımıza sokması oldu. Fakat bu, o kadar hızlı oldu ki, bugün uzaktan çalışan ekiplerin yönetiminde ne yapmak gerektiğine ilişkin bir kitap ya da çalışma göremiyorsunuz.

UZAKTAN ÇALIŞAN EKİPLERİN LİDERLİK KURGUSU NASIL YERİNE GETİRİLMELİ?

Buna dair bir hazırlığımız yok ama bu yaygınlaşıyor ve hayatımızın normalleri



arasındaki yerini alıyor. Bizlere düşen uzaktan çalışmanın bu kadar normalleştiği bir noktada, performans yönetimini nasıl yapacağımızı, liderlik eğitimlerini nasıl kurgulayacağımızı düşünmek ve çabalarımızı artırmak. Çünkü bugün bir kurumu kurum yapan şey kurum değerleriyle çalışan değerlerimin örtüştüğü noktada yaratılan kültürdür. Önemli olan, kişiyle kurumu en kısa sürede ve en fazla karşılıklı faydayı sağlayacak şekilde birleştirebilmek.

OTURUM: Yeni Dönemde 3 Risk 3 Fırsat

Konuşmacı: **Fatih Uysal** CEO | Kariyer.net

“Pandemiden sonra, aranan yeteneklere ulaşmak zorlaşacak”

Pandeminin özellikle İK profesyonellerinin üzerinde yarattığı riskler ve fırsatlardan bahsetmek istiyorum. İlk risk işsizlik. Bu, önümüzdeki günlerde daha da artacak. Buz dağının görünen kısmında gönüllü iş değiştirenler var. Görünmeyen kısmında ise zombi işsizler... Şu anda fesih yasağından dolayı onlar aslında iş aramıyorlar. Ama fesih yasağı sonlandığında onlar da iş aramaya başlayacaklar. İş arayanların sayısı katlanacak. İK profesyonelleri açısından yeteneğe ulaşmak oldukça zorlaşacak.

İkinci risk ise görünmezlik. Malum şirketlere yeni yetenekler katılıyor. Ama bu dönemde yeni çalışanlar şirketlere katıldıklarında fiziki olarak çalışma

arkadaşlarını göremiyorlar. Bu da kültürü anlamalarını zorlaştırıyor.

Üçüncü risk ise ofis ortamından uzaklaşmak. İnsanların fiziki olarak yaklaşma şansı kalmadı. Özellikle yalnız çalışanlar için bu durum, psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabiliyor. İK profesyonelleri bu yalnızlık hissiyatının ortadan kaldırılmak için çalışmalı.

Pandemi aslında birçok açıdan fırsatlar da yarattı. Bunlardan ilki Z jenerasyonuna yönelik. Geçmişte Z jenerasyonun beklentileriyle şirketlerin sağladığı olanaklar arasında büyük bir uçurum vardı. Pandemi sonrasında, uzaktan çalışma, daha fazla



teknoloji gibi Z jenerasyonunun istekleri değişmedi ama şirketler bu isteklere adapte oldular.

Pandeminin sunduğu ikinci fırsat, iş ve özel yaşam arasındaki duvarı kaldırmak oldu. Olumsuz getirileri de olsa, iş ve yaşam dengesinin entegre olmasıyla bizler maskesiz yüzlerimizi daha rahat şekilde sergilemeye başladık. Bu da otantik liderlik üzerine verilecek eğitimlerin ortaya çıkmasını sağladı.

Son olarak; dijital dönüşüm, hemen şimdi!

OTURUM: Yeni Gerçeklikte İK'nın GeleceğiKonuşmacı: **Robert Bolton** Partner, People & Change Global Centre of Excellence | KPMG

“Yol ayrımındaki İK fonksiyonunun yeniden icat edilmesi için en uygun zaman şu an”

Sizlere, sokağa çıkma yasağının yeniden başladığı Birleşik Krallık'tan sesleniyorum. KPMG olarak ağustos ve eylülde, şirketlerin Covid-19 öncesi mücadele ettikleri ve Covid-19'dan yeni çıktıkları dönemdeki verilerini kapsayan bir anket gerçekleştirdik.

- Ankete katılanların yüzde 17'si firmalarında kesintiye gideceklerini söyledi.
- Yüzde 35'i özellikle iş gücünde büyük ölçüde yeteneklerini pekiştirmek ve değiştirmekten bahsetti. Yetenek geliştirmeye olan ilgi Covid-19 sonrası dünyada çok arttı.

- Anketi yanıtlayanların yüzde 40'ının uzaktan çalışmaya devam edeceği görülüyor. Beyaz yaka ekonomisi hibrit çalışma yöntemine devam etmeyi sürdürebilir.

Ankette dört aşamanın ilki Covid-19'a verdiğimiz ani tepkiydi. Pek çok coğrafyada sokağa çıkma yasağı ilan edildi. Sonrasında dirençlilik aşaması geldi, hepimiz uzaktan çalışmaya alıştık.

- Anketimizi yanıtlayanların yüzde 32'si hala dirençlilik aşamasında.
- Katılımcıların yüzde 27'si toparlanma aşamasında ve yeni imkanlar arıyorlar.
- Yüzde 26'lık kısım ise yeni bir



gerçeklikte olduğunu, yeni dünyaya uyum sağladığını söylüyor.

İK fonksiyonunun yeniden icat edilmesi için uygun zaman şu an... Her 10 İK yöneticisinin 7'si gelecekteki aksaklıklarla daha etkin bir önlem için İK fonksiyonlarının tamamen kendini yenilemesi gerektiğini söylüyor. Önümüzde önemli zorluklar ve imkanlar var. İK yol ayrımında, İK yolculukta... Gelecekteki iş gücünü yeniden oluşturmak gerekiyor.

OTURUM: Dijital LiderKonuşmacı: **Murat Erkan** Genel Müdür | Turkcell

Değişen ve dönüşen dünyanın temel harcı teknoloji olacaktır

Covid-19 süreci telekom sektörünün ne kadar kritik bir rolü olduğunu bir kez daha gösterdi.

Telekom, tüm sektörlerin temel bileşeni durumunda. Telekom altyapısı olmadan diğer sektörlerin rekabetçi olmaları artık çok zor.

HER ALANDA KÖKLÜ VE HIZLI DEĞİŞİMLER YAŞANACAK

Bu öyle bir salgın ki bugün her yaştan, her statüden ve her coğrafyadan insanı farklı boyutlarda etkisi altına alıyor. Covid-19 salgını birçoğumuz için bir milat oldu. Pandeminin

telekomünikasyon üzerindeki en büyük etkisini dönüşüm hızı ve becerisinde göreceğiz. İletişimden sağlığa, eğitimden ulaşıma hayatın her alanında köklü ve çok hızlı değişimler yaşanacak.

Son iki yıldır sıkça kullandığımız dijital dönüşüm kavramının ne denli önemli olduğunu bir kez daha anladık. Dijitalin hayatın her alanında olmasıyla artık yeni bir çalışan deneyiminden bahsetmek mümkün. Hayatın her noktası salgının ardından değişime uğradı. Bu nedenle artık dijital dönüşümünü tamamlayan şirketlerin çok daha etkin bir rol üstleneceğini düşünüyorum. Şirketlerin yeni döneme adapte olmaları büyük önem taşıyor.



MÜŞTERİYLE DAHA FAZLA EMPATİ KURULACAK

Bir yandan mobil çalışma yaygınlaşırken, pek çok sektör de yapay zekâ, robotik süreç otomasyonu, nesnelerin interneti, bulut çözümleri gibi teknolojileri kullanacak. Yeni dönemde sadece teknolojinin gelişimine tanıklık etmeyeceğiz. Bu dönem, müşteriyle daha fazla empatinin kurulduğu bir dönem olacak. Değişen ve dönüşen dünyanın temel harcı teknoloji olacaktır. İnsan kaynağınız da bu durumlara hazır olmanızı gerektiriyor.

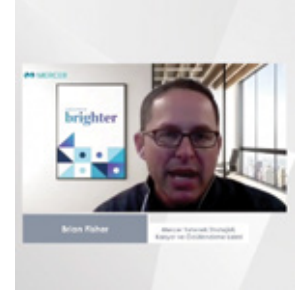
OTURUM: Pandemiden Sürdürülebilirliğe Doğru: Beceri Odaklı Yetenek Sistemleri Geliştirmek Mümkün mü?

Konuşmacı: **Brian Fisher** Yetenek Stratejisti, Kariyer ve Ödüllendirme Lideri

“Çeviklik, popüler bir terimden fazlası”

Covid-19 ile birlikte şirketler pek çok zorlukla karşılaştı ve birçok şey öğrendi. Bunlardan biri de çeviklik oldu. Hızlıca çevikleşmek gerektiğini öğrendik. İş güçlerini iyi anlayan kuruluşlar, maliyet yönetiminde emin ve hızlı kararlar aldılar. Geniş olarak baktığınızda birçok kuruluş ve uygulamalar yıllık takvime göre uygulanmıştı. Pandemiye yıllık bir yörüngede hareket etmiyorduk. Aksine bizden daha hızlı, tek iş şeklinde hareket etmemiz isteniyordu.

2020'ye bakıp genel olarak performansınızın nasıl olduğunu söyleyebilir misiniz? Şirketlerin çalışanlarına bakıp daha hızlı temas noktalarına sahip olması gerekiyor. Yetenek değerlendirmesi önemli. Yeteneklere yoğunlaşma ve yeteneklerin gelecek olduğunu bilme dönemindeyiz. Örgütsel yetenekler bizim geleceğimizdir. Her geçen gün daha fazla şirket, iş gücünü, yetenek öbekleri ve beyanları ile tanımlıyor.



Bu da iş gücü planlama kararının daha doğru bilgiyle alınabilmesini sağlıyor. Araştırmalarımıza göre kuruluşlar, yetenek üzerine, işlerden daha fazla duruyor. Kuruluş olarak yetenek yenilemenin işinize ek değer sağlayacağına dair hedefli yaklaşımlarınız olmalıdır.

OTURUM: Geleceğe Bakış

Moderatör: **Hakan Güldağ** Dünya Gazetesi

Konuşmacı: **Güldem Berkman** Genel Müdür | Amgen Türkiye ve Gensenta

“Lider dediğimiz kişi de günün sonunda bir insan”

Bugünün liderlerinin geçmişe göre çok daha dış odaklı olması gerekiyor. Bu, sadece müşteri odaklı olmak anlamına gelmiyor. Dış dünyaya bağlı olmak, sosyal medyaya, politikaya ya da gündeme dair konulara hâkim liderler olmak demek. Eskiden “kahraman” liderler vardı. Şimdilerde ise rehber olan, koçluk yapan liderlere ihtiyaç duyuluyor. Lider de ekibin bir parçası

olmalı, güçlü bağlar oluşturabilmeli ve şefkatli olabilmeli. Lider dediğimiz kişi de günün sonunda bir insan...

Eskiden CEO'lardan, genel müdürlerden kâr odaklı olmaları bekleniyordu. Bugün ise kârlılık tek başına yeterli değil. İnsanlarda bir amaç yaratabilmeniz gerekiyor. Özellikle yeni nesil, sadece kâr motivasyonu ile lideri

asla takip etmez. Burada iyi vatandaş olmak da devreye giriyor. Dünyaya ve insanlığa ne katkı oldu? Yaşadığınız toplum için ne yaptınız? Dolayısıyla amaç odaklılık gündeme gelecek. Ayrıca liderler artık daha yaratıcı olmalı. Geleceğin liderleri, değişime hızlı adapte olarak ani ve cesur kararlar alabilmeliler.



OTURUM: Nasıl Olunur?

“Başarının temelleri ailede atılır”

Başarı, bir şeyler varken değil tam tersine, bir şeyler eksikken ortaya çıkar. Başarı, bir şeylerin eksikliğini hisseden insanların, onları tamamlama çabasından geliyor. Peki, motivasyonu nasıl sağlarız? Bence mesele okul öncesinde başlıyor. Başarma isteğini

ve motivasyonu sağlamak için 6 yaş öncesi çocukları onurlandırmak, paye vermek çok önemli. Saygı ve değer gören, gururlandırılan çocuklar, daha

iyisini yapmak için motive olur. Bu da başarıyı getirir. Ben de böyle bir ailede büyüdüm. Ailem hiçbir zaman girişimciliğimin önünü kesmedi.



Moderatör **Nilay Örnek**
Gazeteci

Konuşmacı: **Ahu Büyükkuşoğlu Serter**
Fark Labs Kurucusu, Girişimci, Yatırımcı

OTURUM: Yeni Dönemin Yeni Yetkinlikleri Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı & Uygulama Yapan İK Profesyoneli

Konuşmacı: **Esra Gaon** İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı | Microsoft

“Yeni İK’nın zihniyeti ‘gelişim’ odaklı”

İK olarak bugün, geleneksel konuları konuşmaktan çıktık. Daha önce konuşmadığımız bir değişimi yöneten, kritik bir fonksiyon, kritik bir ekip haline geldik. Artık sosyal, teknolojik-analitik ve tasarım odaklı yetkinlikleri ayrı ayrı inceliyoruz. Özünde ise sürekli gelişim zihniyetinden söz ediyoruz. Şirket kültürünü, değerlerini bambaşka boyutlarda ele almaya başladık. Bu boyutları şöyle ele alabiliriz:

1. ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Bu iki kelimenin tanımı, artık sadece “çalışan kadın-erkek oranı” olmaktan çıktı. Farklı kültürlerden insanların,

farklı çalışma biçimlerini benimseyerek uzaktan ya da ofiste, ama “aynı ortamda” başarı yaratabilmesi çok değerli. Bugün iş dünyasında farklı yetkinlikleri bir araya getiren beş nesil birlikte çalışıyor.

2. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

İnsan kaynakları için her dönemde olmazsa olmaz öğelerden biriydi. Ama daha önce işin iletişim ve psikolojik tarafını bu kadar öne çıkardığımız durumlar yaşamamıştık. Şimdiyse tamamıyla psikolojiyi, kişisel gelişimi konuşuyoruz. Yaşadığımız zorlukları, kaygıları, endişeleri nasıl birlikte aşabileceğimizi düşünüyoruz.



3. LİDERLİK

Lider, bu dönemde değişimi yönetti, empati kurdu. Dolayısıyla liderler, bu dönemde “durumsal liderlik” kavramını hayata geçirerek önemli rol oynadılar. Belirli kalıpların dışına çıkmayı başardılar.

Konuşmacı: **Hakan Parlak** CEO, Yönetici Ortak | Genbil

“Hiç kod yazmadan uygulama yapabilmek...”

Sizlere yeni yetkinliklerden bahsetmek istiyorum. Hepimiz çocuklarımıza iyi ve yeni bilgiler sunmak, öğretmek istiyoruz. Son yıllarda robotik kodlama oldukça popüler. Ben de evde çocuklarımın bu alanda gelişmesi için

gayret ediyorum. Peki ya kendimiz? Biz bu konularda eğitim alıyor muyuz? Bu konularda eksiklerimiz de var çünkü dijital tarafta dünya çok hızlı gidiyor. Özellikle pandemi sürecinde, dijitalleşmenin daha da hızlandığını



gördük. Tabii birçok insan bu hızı yakalayamadığı için geride kaldı. Konumuz aslında “low code, no code”. Yani kod geliştirmeden ve hiç kod yazmadan uygulama yapabilmek.

Gartner’ın öngörüsüne göre 2024’te uygulamaların yüzde 65’i bu şekilde gelişecek. Yani aslında geliştiriciler yazılımcılar değil, bizler, İK profesyonelleri veya herhangi bir iş sürecinde çalışan kişiler olacak. O yüzden buradaki konumuz çok önemli.



OTURUM: Yeni Dönemin Yeni Yetkinlikleri Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı & Uygulama Yapan İK Profesyoneli

Konuşmacı: **Münir Kundakçı** Pazarlamadan ve Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı | Microsoft Türkiye

“En çok ihtiyaç duyulan alanlarda yetkin insan kaynağımızı kaybediyoruz”

Bugün PwC, McKinsey, Dünya Ekonomik Forumu gibi kurumların araştırmaları gösteriyor ki; önümüzdeki 4-5 yıl içerisinde nasıl ölçüldüğüne veya farklı varsayımlara bağlı olarak 68 ila 122 milyon arası yeni iş olanağı çıkacak. Bunların tamamı da dijital yetkinlikler etrafında olacak. Böyle olunca dünyadaki en önemli konulardan biri bu yetkinlikleri hazırlamak... Bugün herhangi bir alanda, Avrupa ile sınırlı bile olsa milyonlarca pozisyon var ki

doldurulamıyor. Doldurulması da kısa vadede mümkün değil. Bunun bir yansımaları da Türkiye’de görüyoruz. Bir yandan istihdam açığımız, diğer yandan da işsizliğimiz var. Dijital yetkinlikler konusunda ciddi bir açık söz konusu. Üstelik Türkiye’de bir de beyin göçü de önemli bir sorun. En çok ihtiyaç duyulan alanlarda yetkin insan kaynağımızı kaybediyoruz. Biz de bunun önüne geçebilmek ve insanların yetkinliklerini artırmalarına fırsat vermek



için Cloud Society’i hayata geçirdik. Yazılım geliştirmeden yapay zekâya dek 12 farklı alanda eğitimler veriyoruz. Kontrol tamamen kişide olacak şekilde eğitimler planlanıyor.

Konuşmacı: **Çağlayan Aktaş** İK Danışmanı, Eğitmen, Koç

“Yetkinlikler motivasyonu artırıyor”

Dijitalleşme ve psikoloji yaşadığımız süreçte birlikte ilerleyen ve çok önemsenmesi gereken iki konu. Türkiye’nin bu alanda kesinlikle geri kalmaması gerekiyor. Yeni ve ihtiyaç duyulan yetkinlikleri karşılayacak altyapılarımız mevcut. Yaşadığımız dönüşüm hızlandı. Bugün ve her zaman, yaşanabilecek her türlü değişimde “öğrenme çevikliği” çok önemli. Çünkü çeviklik ne

kadar yüksekse öğrenme de o kadar kolaylaşıyor. Bu çeviklik nasıl sağlanabilir? Elbette yetkinlikleri geliştirerek. İnsanların yetkinlikleri, değişim sürecindeki motivasyonu da etkiliyor. Kurumlar için de durum bu şekilde. Kurumlar çalışanların yetkinliklerini artırırorsa onların motivasyonunu da artırabilir. Bu da daha çevik, daha başarılı, dijitalleşmeyi içselleştiren kurumlar yaratabilir.



OTURUM: Bambu Yöneticiler: Esneyen ama Kırılmayan...

Konuşmacı: **Betül Çorbacıoğlu Yaprak** İnsan Kaynakları Direktörü | Mercedes-Benz Türk

“Psikolojik sermaye esneklik kazandırır”

İş dünyası son yıllarda birçok belirsizliği içinde barındırıyor. Bunun en iyi örneğini pandemi sayesinde hep beraber deneyimliyoruz. Bu koşullar altında yöneticiler de belirsizliğin içinde durumu anlamaya ve aksiyon almaya çalışıyor. Bu noktada psikolojik sermaye kavramının önemi bir kez daha ortaya çıkıyor. Psikolojik sermaye, organizasyonel tutuma odaklı bir yaklaşım. Kişinin kendini fark edip yönetebilmesi anlamına geliyor. Bu paneli tasarlarken

bir Japon atasözünden esinlendik: “Esneyen bambu, direnen meşeden daha kuvvetlidir.” Çünkü bambu fırtınada kırılmıyor, esniyor, yani kendini adapte ediyor. Varsa yaralarını hemen sarıp iyileşiyor. Yöneticilerin bambu gibi olması, onların zorluklara karşı ayakta daha iyi durabilmeleri, yani kendi kendilerini daha iyi yönetebilmeleri anlamına geliyor. PERYÖN olarak bu kavramla ilgili bir araştırma vasıtasıyla iş dünyasında



bir farkındalık yaratmayı hedefledik. Execution Partners’ın desteğiyle yaptığımız “Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye” araştırmasında, özellikle kriz dönemlerinde üst düzey yöneticilerin davranışlarıyla psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ölçümlmeyi hedefledik.

Konuşmacı: **Ateş Sungur** Danışman, Kurucu Ortak | Execution Partners

“Psikolojik sermayesi güçlü olanların stres seviyesi düşük oluyor”

Sermaye kavramının gelişimi geleneksel olarak endüstrileşmeyle birlikte ekonomik sermayeyle karşımıza çıkıyor: “Neye sahibim?” Makine, parkur gibi ekipmanlar düşünebilirsiniz. Süreç içerisinde sermaye kavramı gelişerek insan sermayesinde “Neyi biliyorum” a doğru evrildi. Bilgi, know-how gibi konular burada ağırlık kazanmaya başladı. Ardından sosyal sermayeye doğru bir dönüş yaşandı:

“Kimi tanıyorum, network’ümde kimler var?” Son 15 yıldır da psikolojik sermaye öne çıkmaya başladı: “Tutum ve davranışlarım neler, kendimi nasıl yönetiyorum?”

PERYÖN’ün “Türk İş Dünyasında Psikolojik Sermaye” araştırmasında dört faktör dikkat çekiyor: Umut, özyeterlilik, yılmazlık ve iyimserlik. Ampirik araştırmalar psikolojik sermayesi



daha güçlü olan çalışanların ve yöneticilerin bir kere stres seviyelerinin çok daha düşük olduğunu, değişim yönetiminde daha aktif olduklarını, daha iyi ilişki kurduklarını, değişimle başa çıkabildiklerini, şirket stratejisiyle sorumluluk alabildiklerini gösteriyor.

Konuşmacı: **Eda Uluca Özcan** CEO | Sodexo Avantaj ve Ödüllendirme Hizmetleri

“Adaptasyonu ve belirsizliği yönetmeyi öğrendik”

Psikolojik sermayeye bakış açısı bence çok kıymetli. Bu araştırmada dikkatimi çeken ilk nokta bu süreçten ne öğrendiğimiz sorusuna verilen yanıt oldu: Adaptasyonu ve belirsizliği yönetmek. Adaptasyon süreci eğrisi hayatımızın bir parçası. Özel hayatımızda birçok değişim yaşıyoruz ama bazen yaşanan bu değişim deprem gibi, salgın gibi dış kaynaklı olabiliyor. Bu

değişimlere zaman içinde adapte oluyoruz. Bu süreçten geçerken birtakım duygu evresi yaşıyoruz. Yaşadığımız duygu evrelerinin farkına varırsak, bu süreci çok daha iyi yönetebiliriz. Pandemi bunun güzel bir örneği... Eğer ki psikolojik sermayemize yatırım yaptıysak yani zihinsel olarak güçlüyse ve bir farkındalığımız varsa umudumuz, özgüvenimiz varsa, iyimserliğimizi



koruyorsak ve bu zor süreçte tekrar ayağa kalkıp hızlıca hayata devam ediyorsak o zaman bu süreçte adaptasyonu çok daha kıza zamanda sağlayabiliyoruz. Çünkü bu sadece bugünü ilgilendiren bir kriz dönemi olmayacak.

OTURUM: Hızlı Büyüyen Sektörlerde İnsana Yeni YatırımlarModeratör: **Selçuk Ergenç** Proje Müdürü | Capital ve Ekonomist Dergileri - Yazar | Capital CEO Talks

“Pandemiyle beraber teknolojik, fiziksel ve psikolojik değişim yaşadık”

Çok değil bir yıl önce gündemimiz çok farklıydı. Özellikle dijital dönüşümde 2-3 yıllık planlar içerisindeyken, bir baktık ki tekrar insan odağına dönmüşüz. Teknoloji amaçken araç olma noktasına geldi.

Şirketlerin kendi çalışanlarına verdikleri değer arttı. Pandemiyle beraber üç değişim yaşadık: Birincisi teknolojik değişim, ikincisi fiziksel değişim, üçüncüsü de psikolojik değişim.

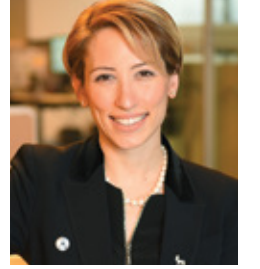
Konuşmacı: **Didem Özkan** Güney Doğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi (SEEMEA) Ticari Yetkinlikler Direktörü | Novo Nordisk

“Ayağa kalkıp ilerlemeyi seçtik”

Sektör açısından değerlendirdiğimizde “her şeyin başı insan” demeye başladık. Bu dönemi, çok boyutlu şekilde, risk yönetimi, değişim yönetimi, adaptasyon, liderlik ve çevikliği en ön planda tutarak geçirdik. İşimizin özünde hastalarımızı ve onların hayatlarını iyileştirmek var. Ancak bu dönemde en önemli iş ortaklarımız olarak tanımladığımız doktorlarımız

ve eczacılarımızla gerçekleştirdiğimiz yüz yüze ziyaretlerimizi yapamaz hale geldik. Bu da işimiz için ciddi bir model değişimi demektir. İki şey yapabiliyoruz: 1- Bekleyelim ve görelim; sistem ne getirecek? 2- Ayağa kalkıp, önümüze bakalım, ilerleyelim: Değişen ekosistemde neyi farklı yapabiliriz? Bu ekosistemin değişimine nasıl liderlik

edebiliriz? Biz ikincisini seçtik. Yeni roller ve yeni sorumluluklar yarattık. Çağımızın değişim ruhunda dijitalleşmenin ciddi bir paydası oldu. Organizasyonel değişiklikler yaptık, yeni çalışma disiplinleri geliştirdik, yeni yetkinlikler yarattık.

Konuşmacı: **Hande Yalçın** İnsan ve Organizasyonel Dönüşüm Başkanı | CPO Logo Grup

“Dijital dönüşümde İK öne çıkıyor”

Pandemide, müşteri deneyimi ve değişen döngüde çalışan deneyimi politikamızı gözden geçirdik.

Çalışan deneyimini aslında dijitalleşme deneyimi altında da gruplamamız gerekiyordu. Müşteriye sağlayabildiğiniz

dijitalleşme olanaklarını ekiplere de sağlamalısınız, ekibiniz aynı tadı içeride yaşamalı ki bunu dışarıya nakledebilsin.

Dijitalleşme deneyimini yukarı alınca İK'nın da dijital dönüşümdeki yeri biraz vurgulandı. Her fonksiyon çok kıymetli olmakla beraber, İK'nın bu anlamda biraz daha öne çıktığını düşünüyorum. Dijitalleşme deneyimini dört boyutta topladık: Bakış açısı, beceriler, çeviklik,

bilgi. Hepsini uzaktan sisteme çevirerek çalışmalarımızı aksatmadan devam ettirdik. Tasarım odaklı düşünebilme yetkinliğimizi ön plana aldık. Koçluk programlarımıza ağırlık veriyoruz. Çalışan deneyiminde vurucu noktaları belirledik ve takip ettik. Eğitim bütçelerimizden vazgeçmedik. Bilgi tarafında gündemdeki teknolojilerin ve gelecek teknolojilerin analizini yaptık.

Konuşmacı: **Murat Yüksel** Çalışan Deneyimi Direktörü | Gittigidiyor

“İlk günden itibaren, kimseyi işten çıkarmayacağımızı taahhüt ettik”

Uzaktan çalışma kabiliyeti yüksek, esnek çalışma modelini daha önceden uygulayan bir şirket olarak bizim için de pandemi çok kolay geçmedi. Sistemlerimizi çok önceden zaten hazır etmişken pandemi sürecinde paydaşlarımızla olan iş birliklerimizi de hazır hale getirdik. Fiziksel olarak bütün

teknolojik altyapımızı tamamladıktan sonra evlere yerleştik. Arkadaşlarımıza ailelerinin yanına gitme izni verdik. Her şeyimizi online'a çevirdik. Evde hareket etmeleri için spor aletlerine kadar yardımcı olduk. Mental olarak, çalışan destek hattımızla ücretsiz terapist hizmetimizi artırdık.

İnsanların işini kaybetme kaygısı yaşadığını bildiğimiz için ilk günden itibaren kimseyi işten çıkarmayacağımızı taahhüt ettik.



OTURUM: Re-Set: Yeni Nesil Çalışma AlanlarıModeratör: **Yelda İpekli** Stratejik Pazarlama Danışmanı

“Kurumlar, bilançolarıyla değil, insana yaptıkları yatırımlarla öne çıkmalı”

Mekanlar insanların psikolojisine, toplumların sosyolojisine direkt etki eden çok önemli kavramsal değerleri barındırıyor. Bu yüzden, sanıyorum Covid-19 sonrasında en çok etkileneceklerden biri de işte

bu mekanlar. Yaşadığımız dönemi duygu çağı olarak adlandırıyorum. Artık kurumların sadece bilançoyla değil, insana yaptıkları yatırımlarla da ön plana çıkmaları gerektiğini savunuyorum.

Konuşmacı: **Akan Abdula** Kurucu Ortak | FutureBright Group

“Davranış değişince tutumlarımız da değişti”

Eskiden binalarımız, departmanlarımız, her şey kalıplar içindeydi. Bugün ise özellikle beyaz yakalıların kafasında bir matematik formülü değişmiş gibi görünüyor. Çünkü artık kalıpların hiçbiri kalmadı. Hepimiz evdeyiz. Her şey bitip geriye döndüğümüzde, yeniden o kalıpların içine girebilir miyiz? Düşük ihtimal... Yöneticiler yeni

bir sistem arayışında. Kimileri “Bin yıllık uykumuzdan uyandık”, kimileri “Evde hayatla daha çok yüzleşmeye başladık” dedi. Şunu gördük: Tutum değiştirmeden de davranış değişiyormuş. Davranış değişince tutum da değişiyormuş. Bizim tutumumuz “olamazlar” üzerineydi, davranış değişince tutumlarımız da değişti.

Konuşmacı: **Şengül Aktan** İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Başkanı | Şişecam

“Büyük kurumsalın sonu”



Aslında çalışma ortamlarındaki değişim yeni değil. Pandemi sadece bunun hızını artırdı. Yeni jenerasyonun etkisiyle toplumsal değerler, değer zincirindeki öğeler, tüketim alışkanlıkları, tercihleri değişti. Bu, köklü değişikliklerin etkisiyle “büyük kurumsalın sonu” denilen, kurumsal şirket prototipinin de esaslı şekilde değiştiğini görüyoruz. Emek yoğun olmayan işlerin de büyük ofislerde, belli mesai saatlerinde, hep

birlikte, tanımlı hiyerarşiyile yapıldığı bir düzenden, daha çevik, daha yalın ve yeni jenerasyonun ihtiyaçlarına karşılık veren esnek çalışma modellerine geçiliyor. Bence bu süreçte görünen en önemli etki, tüm kurumsal yapılanma yaklaşımının çok daha akışkan, ağ yapısında, ihtiyaca göre şekillenen ve yetenekleri bünyesine alan bir yapıya dönüşmesi.

Konuşmacı: **Gizem Burçetin** CEO | Hanspaces

“Düşündüklerimizi ‘esenlik’ üzerine inşa etmeliyiz”

Ortak ve hazır çalışma alanlarını işleten bir şirket olarak, pandemi ile karşılaşınca biz de neyin içinden geçtiğimizi bilmiyorduk. Evet, bu çok büyük bir dönüşüm. Bir yandan bir kriz ama bir yandan da fırsat. Bizim için belki de korkutucu olan plaza kültürüydü. Çünkü samimiyetle ve birlikte çalışmaya, nefes alan havadar, keyifli mekanlarda bulunmaya ihtiyacımız vardı.

Bu dönemde evlerimiz ofise dönüştü ve her şey hibritleşti. Esnek çalışma eşittir evden çalışma değildir, değişim öncelikle esenliktir. Önce sağlık gelmeli. Sağlık, çalışma hayatımızda pek de düşünülmemiş bir alandı ama şu anda odakta yer alıyor. Bu dönemde neyi düşünüyorsak, esenliğin üzerine inşa etmeliyiz.



OTURUM: HR Tech: Dijitalleşme Ve Yetkinlik

Moderatör: **Dr. Rıza Kadılar** Dünya Başkanı | EMCC, Mentor, Eğitmen

Konuşmacı: **Ela Kulunyar** İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü | Doğu Otomotiv Grubu

“Herkes dokunan bir dijital eğitim altyapımız var”

Çok uzun yıllardır dijital yatırımlar yaparken, iş süreçlerine teknolojiyi daha fazla dahil etmek ve bunun için daha da hızlanmak gerektiğini gördük. 2017’de “Dijital Dönüşüm Departmanı” kurduk. Tek amacı bu dönüşümü sağlıklı yönetmekti. İlk önce kendimizi analiz ettik. Neredeydik? Dijital puanlamamız nasıldı? Bir danışmanlık şirketiyle iş birliği yaptık. 44 alanda ciddi gelişim

sağlamamız gerektiğini gördük. Bu alanlarda projeleri hayata geçirecek küçük takımlar kurduk. İlk denemeleri yaptık. 2018’de bu yeterli gelmedi. 2019’da çok daha hızlı ve çevik bir organizasyon modeline geçtik. “Business Project Owner” (İşletme Projesi Sahibi) diye yeni bir kavram geldi hayatımıza. Her iş biriminden 20 arkadaşımız, kendi alanlarıyla



ilgili, hayata geçecek dijital projeleri önceliklendirdiler.

Microsoft ile bir ortaklık yaptık. 43 gönüllü arkadaşımız sürece girdi ve 6 aylık eğitim aldılar. Kendi gerçek iş problemlerimizi onlara verdik. Bu projelere çözüm getirdiler. Sonrasında daha aktif bir sürece dahil olduk. Go DGLT adlı bir akademi kurduk. Eğitim programları artık tüm şirket çalışanları için başladı. Sonuç olarak, bugün şirkette herkese dokunan bir dijital eğitim altyapımız bulunuyor. İK’nın bu süreçteki etkisi organizasyonun yapısını değiştirmek oldu. Genç ve farklı yetenekler ortaya çıktı. Eksikliklerimizi gördük ve bir yeni yönetim modeli belirledik. Tepe yönetimi işin içine dahil ettik, gönüllülük istedik. Eğitim ve gelişimle de destekledik. Artık yeni bir çalışan ararken ne istediğimizi net olarak biliyoruz.

Konuşmacı: **Buket Çelebiöven** İnsan Kaynakları Direktörü | Arçelik A.Ş.

“Biz bu döneme hazırдық, salgın sürecini başarıyla yönettik”

Şunu söylemekten çekinmiyorum; Arçelik olarak biz bu döneme hazırдық. Bu nedenle, dijitalleşme yolunda neler yaptysak iyi ki yapmışız... Dijitalleşmeye yaptığımız yatırımlar hayatımızı o kadar kolaylaştırdı ki... Dört yıl önce çıktığımız dijitalleşme yolculuğumuzun dört adımını şöyle tanımlamıştık:

1. Dijitalleşen müşteri ihtiyaçları ve bu

kanalda yapacağımız dönüşümler
2. Çalışan boyutunda, dijital çalışan ve iş yeri boyutunda yapmamız gerekenler
3. Süreçlerin dijitalleşmesi
4. Ürünlerin dijitalleşmesi

Bunların en önemlisi çalışan boyutundaki dijitalleşmeydi. Şuna yürekten inanıyorum: Dijital dönüşüm yapmak istiyorsanız bunun temelinde



dijital çalışan var. Bir başka ifadeyle “Ben şirket olarak dijitalleşiyorum” deyip çalışanlarınıza sunduğunuz bütün sistemleri, süreçleri dijitalleştirmezseniz şirket olarak dijitalleşmeniz mümkün olmaz. Biz de tüm bu adımlar için gereken altyapıların hepsini tamamlamıştık. Bu sayede salgın sürecini başarıyla yönetebildik.

OTURUM: Kriz ve Belirsizlik Durumunda Kurumsal İç İletişim

Moderatör: **İdil Türkmenoğlu** Bağımsız YK Üyesi, Danışman, Yazar

“Kurumsal iç iletişim, piknik düzenlemekten öte bir konudur”

Covid-19 dönemi, dijital dönüşümü, özgürleşmeyi ve iletişimin ne kadar önemli bir fonksiyon olduğunu hatırlattı. Dernekler, vakıflar, kurumlar marka iletişimine, müşteri iletişimine yıllardır çok büyük önem verirken çalışanlara yönelik iç ve kurumsal iletişime o kadar da önem vermiyorlardı. Oysa

kurumsal iç iletişim stratejik bir konudur. Kurumsal iç iletişim, yöneticilerin çalışanlarıyla yapacakları toplantıya renk katmak için ortama bir pinpon masası koymaktan ya da çalışanlara yönelik piknik düzenlemekten öte bir konudur. Covid-19 döneminin en önemli öğretilerinden biri de bu oldu.



Konuşmacı: **Fatoş Karahasan** Gazeteci, Yazar - Öğretim Görevlisi | Bilgi Üniversitesi

“Kaynakların azaldığını bilerek çalışmalıyız”

Covid-19'dan önce taşlar yerinden oynamaya başlamıştı. Salgından sonra ise ciddi bir kırılma oldu. Kırılmadan sonra ne olacağını henüz bilmiyoruz. Ancak kaygılar arttı. Bunu biliyoruz. Psikologlar korku ve kaygıyı şöyle tanımlıyor: Korku, içinde bulunduğumuz durumla, kaygı ise gelecekle ilgilidir. Şu an hem korkuyoruz hem kaygılıyız. İletişim dünyası, “Ne yapalım hastalansak da hayat devam eder” diyen son derece dayanıklı bir kitledir.

Fakat bu dayanıklılığa rağmen işlerin ekonomik tarafı çok zorluyor. CEO'lar bir resesyona beklentisi içindeler. En büyük kaygıları çalışanları işten çıkarmak zorunda kalmak ve ticaretteki aksama... Türkiye'deki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu devletten destek bekliyor. Bu çok önemli bir açmaz. Farklı kaynaklara göre ekonomide 2,7 milyon dolarlık bir kayıptan söz ediliyor. Hükümetler ekonomi durduğunda daha az gelir elde edecek. Bu yüzden daha az kaynak



sağlayacaklar. Dolayısıyla şirketlerin de maalesef hayalleri gerçekleşemeyecek. Yani reklam verenlerin kaynaklarının çok azaldığını, bütçesi olanların bile şu dönemde yatırım yapmayacaklarını bilerek çalışmamız lazım.

Konuşmacı: **Demet Cengiz** Gazeteci, Yazar

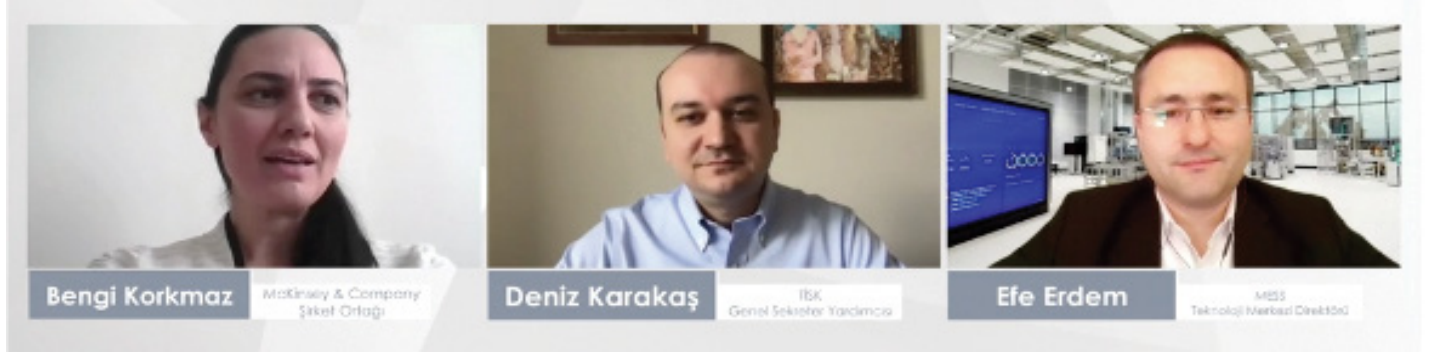
“Veriler arası bağlantı kurmada kimsenin karnesi iyi değil”

Bu dönemi, olduğum yerden her şeyin savaşı ve her şeyin krizi gibi görüyorum. Tam olarak bir bilgi kıyameti yaşanıyor dünyada. Bu belirsizlikte, küçük verileri toplayıp iletmek ve bir bilgi çıkarmak medyanın işi. Medya verileri yaratan mecra değildir. Veriyi gören, bir araya getiren, bağlantıyı kuran ve aktarandır. Medyanın bu süreçte çok başarılı olduğunu söyleyemeyiz ama bu medyanın suçu değil. Çünkü ortada gerçekten kafa karıştırıcı pek çok veri bulunuyordu. Bu süreçte, geleneksel

medyanın ve onun uzantısı olan dijital medyanın da önemi anlaşıldı. Ama ortada büyük bir boşluk vardı. Bu belirsizlikte en büyük fırsatı yakalayanlar komplo teorisyenleri oldu. Veriler arasındaki bağlantı kurulamayınca hepimizin beynini yakan teorilere maruz kaldık. Sosyal medyada yanlış bir bilgi doğruya kıyasla altı kat daha hızlı yayılıyor. Dikkat çekmek isteyen, insanları dehşete sürüklemekten hoşlanan yapılanmalar bu dönemi çok verimli geçirdi. İşte bu noktada



medyanın önemi ve nasıl kullanılacağı da anlaşıldı. Pek çok şirket, ülkeler ve uluslararası örgütler ve hatta doktorlar bile kendi itibarları açısından çok doğru olmayan örnekler sergilediler. Kimsenin pandemiden, bu anlamda çok iyi bir karneyle çıktığını söyleyemeyiz.

OTURUM: Sanayi Odaklı İş Gücü Dönüşümü UygulamalarıModeratör: **Bengi Korkmaz** Partner | McKinsey & CompanyKonuşmacı: **Deniz Karakaş** Genel Sekreter Yardımcısı | TİSK

“Sendikacılık algısını değiştireceğiz”

İşimizin yarını ya da iş gücü dönüşümü konusunu da bu açıdan değerlendirmek gerekir. Yani, “Ben işveren olarak çok etkilenmem bundan, işçi düşünsün” ya da “Ben çalışan olarak çok ilgilenmiyorum, kamunun derdi olsun” demek gibi bir şansımız yok. Şanslıyız ki Türkiye Covid-19 sürecinde hızlı reaksiyon gösteren nadir ülkelerden biri oldu. Özellikle kısa çalışma ödeneği gibi önlemlerin hızla hayata geçirilmesi çok yerindeydi.

Hepimiz dijitalleşmeyi konuşuyoruz. Bu dönüşüm hızlı ilerliyor. Diyelim ki doğru noktadayız. Peki, bu dönüşüm olduğunda, sonrası için iş gücümüz hazır mı? Yani manuel yaptığımız bir iş makineyle yapılmaya başladığında bu işi yapan insanlara ne olacak? Tersine; makinelerle üretim yapan bir fabrikada makinelerin çalışması, üretilmesi için bu konularda çalışan, yazılım geliştiren iş gücünü bulabilecek miyiz? Bu sorulara verecek cevabımız

olmalı. Bu dönüşümde rol almama ya da “hazırlanmıyoruz” demek gibi bir lüksümüz bulunmuyor. Bu sebepten TİSK olarak, öncü çalışmalarını başlattık. Sendikacılık algısındaki bariyerleri aşmakla işe başlıyoruz. Amaçlarımızdan biri toplumda oturmuş eski usul sendika algısını yıkmak. Yapılan işlerin tamamında amaç bir kişi, kuruluş ya da kesime değil tüm sisteme ve paydaşlara kalıcı fayda sağlamak.

Konuşmacı: **Efe Erdem** Teknoloji Merkezi Direktörü | MESS

“Dijital dönüşüm için iş birlikleri gerekiyor”

15 yıl otomotiv sanayinde çeşitli roller üstlendikten sonra ülke çapında bir dönüşümün parçası olma misyonuyla iki yıl önce MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) bünyesine katıldım. Burada ülke çapında etki yaratabilme potansiyeli kişisel olarak beni çok heyecanlandırdı. Türkiye’nin, 61 yıllık çok köklü çatı kuruluşlarından biri.

Metale dokunan 250 sanayi şirketini temsil eden MESS, iş gücünün dönüşümü için yalnızca metal sanayinde değil, ülke çapında çok kritik bir rol oynuyor. Ülke ekonomisi için elzem bir sektörü konuşuyoruz.

Covid-19’da tüm sektörler uzaktan çalışma ve esnek çalışma gibi yöntemlere adapte olmaya çalıştılar. Bundan sonrası için de bu süreç devam edebilir. Artık geriye dönüş yok. Covid-19’un ilk günlerinde yaşanan kapanma ve tedarik zincirindeki aksamalar bir bakıma fırsatlar da yaratıyor. Türkiye bu süreçten avantaj sağlayabilir. Üretimin Çin’den farklı yerlere kayması Türkiye için bir potansiyel taşıyor. Tabii bu süreçte tedarik zinciri yönetimin klasik çalışma yönteminin ötesine geçerek ani gelişmelere cevap verecek düzeyde olması gerekiyor. Sanayi kuruluşlarımızın bu süreçte kolay adapte olduğunu

düşünüyorum. Kurumlar dijitalleşmedeki acil duruma dair ciddi bir farkındalık kazandılar. Üyelerimizin merkeze yaptığı ziyaretlerde bu ihtiyacı ve farkındalığı açıkça görüyoruz.

Dijitalleşme ve inovasyon çağında sanayi kuruluşları, ihtiyaçlarına ve özellikle iş gücü dönüşümü konusunda icraat odaklı projelere ihtiyaç duyuyorlar. Bu dönüşümde herkesin iş birliklerine ihtiyacı var. Bu sebepten MESS Teknoloji Merkezi’nin doğru zamanda hayata geçirildiğini düşünüyorum. Danışmanlık ve somut projelerle kuruluşlara destek olacağız.

OTURUM: Liderlik & BağlılıkKonuşmacı: **Richard Maloney** Kurucu | Engage & Grow

“Çalışanların işe olan ilgilerini kaybetmemeleri için çabalamalıyız”

Çalışanı elde tutmak için onlarla iletişimde insanlara bilgi yerleştiremezsiniz ama bazen onları etkinleştirmeniz gerekir. Covid-19 dönemini geçirip bu dönemden çıkarken kendimizi gösterme zamanımız geldi. İnsanlara iş yerlerinde zamanı verimli kullanmaları için yardım etmeliyiz. Küresel merkezileşme yaşıyoruz. Bugün, hepimiz hiç olmadığımız kadar zihinsel ve ruhsal olarak bağlantılıyız. İyileşme süreci başladı. Yeni nesil geliyor. Yeni neslin liderlik anlayışının merkezinde “yürek” yer alıyor. Eğer bu ortamı yaratamazsanız kurumunuz sorun yaşayabilir. Çalışanlar, tutunmanız

gereken en pahalı ve en kritik unsurlardır. Aksi halde, diğer şirketler o insanları hemen kapıp götüreceklerdir.

Yeni dünyada, insanların çalışma ortamında farklılıklar görüyoruz. Yeni normale alışmalıyız. Dünyanın neresinde olursak olalım, hepimizin yasaklı alanları olabilir. Ancak bugün, çevirimizi çalışma yeni gerçekliğimiz. Bu sebepten, çalışan iletişimi ve deneyimi çok önemli. Özellikle çalışanların birbiriyle bağlantılı tutulması böylesi zorlu bir süreçte büyük değer taşıyor. Salgından sonraki süreç için şimdiden yeni çalışma ortamına hazırlanmış olmalıyız. Yeni



yönetim yapısı oluşturmalı, akıl sağlığını yönetme konusunda eskisinden daha çok çalışmalıyız. Elimizde ilginç veriler bulunuyor. Örneğin gençlerin yüzde 75'i kendisini her zamankinden daha az işine bağlı hissediyor. İşte bu yüzden çalışan bağlılığı, liderlik, kültür, düne göre bugün daha önemli. Çalışanların işe olan ilgilerini kaybetmemeleri için elimizden geleni yapmalıyız.

OTURUM: İşimizin Yarınını Bugünden ŞekillendiriyoruzKonuşmacı: **Özgür Burak Akkol** Yönetim Kurulu Başkanı | TİSK ve MESS - İnsan Kaynakları Direktörü | Koç Holding

“Gelecekte ‘çevik koçluğa’ ihtiyaç duyulacak”

Sadece sağlık çalışanları değil, bu dönemde insan kaynakları alanında çalışan her meslektaşımın üzerlerinde çok ciddi sorumluluklar olduğunu biliyorum. Bu dönemde İK profesyonellerinin yükü daha da arttı.

2025'e kadar mevcut işlerin yarısını makinelere emanet edeceğiz. İşletmelerin de lokasyonlarında ve değer zincirlerinde ciddi değişimler olacak. Mevcut çalışanlarımızın sadece yüzde 8'i yeni nesil mesleklere uygun. İnsanlar, makineler ve algoritmalar, yapay zekâ arasında oluşan ve oluşacak yepyeni roller var. Buna ne organizasyonlar hazır ne de çalışanlar... 3-5 yıllık vadede çalışanların en az yüzde 40'nın yeni beceriler kazanması gerekecek. Şirketler kendi inisiyatifleriyle geleceğe

hazırlanmak için ciddi arayış içerisinde. Dijital eğitim, dijital dönüşüm ve endüstri 4.0 ile ilgili konularda talep edilen eğitimlerde nitelikli açığın yüksek olduğu ortaya çıkıyor.

İş yapış şekilleri değişiyor. Uzaktan çalışma bugünün gerçeği oldu. Bir yandan işletmeler buna yatırım yapıyorlar. Diğer yandan, istediğiniz teknolojiyi kurun, insana ve gelişime yatırım yapmadan yol almanız mümkün değil. Çalışanların neredeyse yarısı uzaktan çalışmaya kalıcı olarak geçmeye istekli. En hazır olanlar ise gençler. Dijital dünyada doğanların yaklaşık yüzde 90'ı, kalıcı olarak uzaktan çalışma şekillerini talep ediyor.

Bu değişime hazır olmak için çevik



dönüşüm ve tasarım odaklı düşünme çok değerli. Çevik çalışma modeli, uzun yıllar önce, ilk olarak bilgi teknolojileri alanında uygulanan ama şimdi aşına olduğumuz bir kavram. Tasarım sürecine müşterinin dahil edildiği, hiyerarşiden ziyade kendini yöneten takımların yer aldığı, şeffaf geri bildirim mekanizmalarının olduğu, kullanılabilir ürünün hızlı şekilde müşteri üzerinde test edildiği bir yaklaşım. Beş yıl içinde en fazla talep edilecek görevlerden biri “çevik koçluk” olacak.

OTURUM: Yeni Düzen Çalışmanın Eşiğinde, İnsan Kaynaklarının Dönüşümü

Konuşmacı: **Nursel Ölmez Ateş** İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı | Borusan Holding

“Değişim, düşünce kalıplarımız değişirse gerçekleşir”

Pandeminin etkisiyle beraber küresel ekonomi yüzde 4,4 küçüldü. 135 milyon saat iş gücü kaybı yaşandı. Bu dönemde şirketlerin yüzde 45’i uzaktan çalışmanın mümkün olduğu iş kollarını evlere gönderdi. Dünya genelinde işsiz kalan kişi sayısının ise 25 milyonu bulacağı öngörülüyor.

Önümüzdeki 12 ila 24 ayda etki azalsa bile şirketler kalıcı olarak iş gücünün yüzde 39’unu uzaktan çalıştırmaya devam ettirecek. Şirketlerin yüzde 72’si ofislerde küçülmeyi ve idari masraflarını azaltmayı planlıyor. Çalışan ihtiyaçlarını anlamak, çevik ve esnek çalışma koşulları sağlamak insan kaynakları profesyonelleri için

en kritik önceliklerden biri haline geldi. Peter Drucker’ın sevdiğim bir sözünü aktarmak istiyorum: “Türbülans zamanlarındaki en büyük tehlike türbülansın kendisi değil, dünün akılla hareket etmektir” diyor. Yani, gerçek değişim ancak düşünce kalıplarımızı değiştirdiğimizde gerçekleşecek.

İK profesyonellerinin yüzde 32’si, bu belirsizlik dönemi ve sonrasında yetenek yönetimi stratejilerini iş gücü piyasasına adapte etmekte güçlük çekeceklerini vurguluyor. Çalışanların refahlarını artırmak, en önemli İK öncelikleri haline geldi. Çalışan deneyimi her zamankinden daha fazla ön planda. Diğer önemli başlığımız,



dijitalleşme. Birçok alanda olduğu gibi İK’da da dijital dönüşümün zorunluluk olduğu bir süreçten geçiyoruz. Şirketlerin yüzde 56’sı dijital ve mobil araçlardan yararlanmak için İK programlarını yeniden tasarlıyor. Değişim, yeni yetkinlikleri ve becerileri kazanmayı da beraberinde getiriyor. Geleceğin iş gücünde var olmak için 5-6 milyon kişinin farklı yetkinlikler geliştirmesi, 2 milyon kişinin ise yeni yetkinlikler kazanması gerekecek.

OTURUM: Bitcoin, İK, Ne Alaka?

Konuşmacı: **Bora Özkent** Öğretim Görevlisi, Danışman, Yatırımcı

“Blockchain, doğruluk ve veri güvenliği sağlayabilir”

Bugün, dünyadaki bitcoin’lerin değeri yaklaşık 300 milyar dolara ulaşıyor. Bütün bunlar, arkasında hiç insan olmadan, daha doğrusu bir organizasyon, yönetim, merkezi yapı ya da devlet olmadan, denetim dışında gerçekleşiyor. Bitcoin’in arkasında blockchain teknolojisi var. Bu teknolojinin kullanım alanı yalnızca para değil. Bunu bambaşka alanlara taşıyabiliriz. Blockchain’in iki temel özelliği bulunuyor: Biri dağıtık olması. İkincisi geriye döndürülemezliği. Bu, büyük bir kayıt sistemi. Bu çerçevede son derece güvenilir. Ayrıca sistem kriptografik. Yani içindeki bilgiler gizli. Matematik formüllerle ifade ediliyor. Bu da çok büyük bir veriyi gizlememizi sağlıyor. Sor olarak, para yaratabiliyor.

Onun üzerinden insanların değer takası yapmasını sağlıyor. Tüm bunlar, normalde birbirine hiç güvenmeyecek, birbirini hiç tanımayan ve bir regülasyonla desteklenmeyen yapıdaki insanların birbirine güvenmesini, işlerin doğal şekilde akmasını sağlıyor. İnsan yok, yazılımın yönettiği bir dünya var. Böyle bir dünyada hatalar olabilir. Riskler de var ama insan hatalarından daha az ve tamir edilebilir.

Son dönemlerde şirketler bu ilginç teknolojiyi kurumlarına ve İK’ya taşımaya başladılar. Eğer çalışanların özgeçmişleri blockchain üzerinde olsaydı, blockchain’e bu veriler önceden girilseydi, gerekli kontrolleri hem yazılım hem de o blockchain’i ayakta tutmaya çalışan destekçiler yapsaydı karşımızdaki



insanın özgeçmişinin doğru olduğuna emin olacaktık. Bu çok büyük atılım olacaktı. Belki gelecekte bu bir pazara dönebilir.

Veri güvenliği açısından da bu sistemden yararlanılabilir. İK verileri, çalışanlar ayrıldığında da o kurumda tutulmaya devam ediyor. Burada blockchain teknolojisi sayesinde veri güvenliği meselesini çözeceğimizi ve her türlü hacklenmeye karşı İK veri tabanlarımızı da koruyabileceğimize inanıyorum.

OTURUM: Şampiyon Gibi Oyna!Konuşmacı: **Giovanni Guidetti** Baş Antrenör | A Milli Kadın Voleybol Takımı ve Vakıfbank**“Hayatımız yeniden normalleşecek”**

Artık kolay ve normal bir hayat yaşamıyoruz. Ama bitecek ve hayatımız yeniden normalleşecek. Bu krizden normal çıkmanın tek yolu motivasyon. Bizler sonraki adıma hazır olmalıyız. İnsanlarla iletişim kurmanın bir yolunu bulmak gerek. Kazanınca kendini motive hissedersin. Geçmiş normalde, yaptıklarımızı artık yapamıyoruz. Ama yine de motive kalmalıyız. Gözde çok iyi bir takım kaptanıydı. Gördüğüm en iyi kaptandı. En iyi özelliği, iyi oynamasının yanında kendinden önce takımını düşünmesiydi.

Konuşmacı: **Gözde Kırdar** A Milli Kadın Voleybol Takımı ve VakıfBank Kadın Voleybol Takımı Eski Kaptanı**“Önce işimizi sevmeliyiz”**

Motivasyon için işini sevmek ve kendini adamak çok önemli. Sıkı çalışacaksan, kendini motive etmeyi öğreneceksin. Covid-19'u kabullendik ama işimize devam etmeliyiz. Kendimizi zorlayıp çabalamalıyız. Kötü bir yenilgi sonrası oyuna çıkmayı, motive olarak antrenmana gelmeyi başarıyoruz. Çünkü voleybol bizim hayatımız. Tamam, kaybettik ama hayat devam ediyor. Başka fırsatlar mutlaka gelecektir. Bu motivasyonda ve aynı disiplinle yapmalıyız her şeyi.

OTURUM: Geleceğe BakışModeratör: **Hakan Güldağ** Dünya GazetesiKonuşmacı: **Banu Arıdur** Türkiye Genel Müdürü | Little Ceasars Pizza**“İK artık en önde...”**

Salgınla beraber işleri yürütmek kolay olmadı. Her bildiğimiz değişti. Hepimiz online platformlardan bağlanmak zorunda kaldık. Moralimiz bozuldu, motivasyonumuz azaldı. İnsan kaynakları departmanları geçmişte daha geri planda duruyordu. Satış, pazarlama, mali işler daha önde koşan birimlerdi. Salgın sonrasında ise İK departmanlarının ve insanın ne kadar önemli olduğunu fark ettik. En büyük değişim burada oldu.

Bugüne kadar, uzaktan çalışmaya çok

yakın biri değildim. “O verimlilik nasıl sağlanacak, yakın çalışma gibi olmaz bu iş” diye düşünenlerdendim. Düşüncelerim bambaşka bir noktaya geldi. Gördüm ki gerçekten uzaktan da olsa; verimlilik, performans ölçme, görev atama, görevi takip etme gibi konularda daha disiplinli, daha profesyonelce çalışabiliriz. Dolayısıyla iş uzaktan olmuş, evden olmuş fark etmedi. Liderler, mekândan bağımsız çalışma sistemlerine artık güvenmeli. Bunu yapabilmemiz için dijitalleşmiş olmanız gerekiyor. Ve elbette çevik



olmalıyız. Duruma göre hareket edebilmek, esnek olmak kaçınılmaz. Biz de güncel gelişmelere uygun bir yaklaşım sergiledik. Sektörümüz yüksek sirkülasyona sahip. Dolayısıyla her zaman yedekli çalışmak zorundaydık. Bugünlerde istihdamı arttırdık.

OTURUM: Olmaz Öyle Saçma OturumKonuşmacı: **Murat Yerdekalmazer** Danışman, Eğitim Tasarımcısı, Uluslararası Akredite Koç, Keynote KonuşmacıKonuşmacı: **İlker Canikligil** Yönetmen**“Maskesiz iş mümkün değil”**

İnsan yönetimi aslında ekip yönetimidir. Henüz insan dışında pek bir şey yönetmiyoruz ama ileride herhalde makineleri de yönetmeye başlayacağız. İş hayatında maskesiz var olmak şu an çok mümkün değil gibi. Zaten maskeli iletişimden dolayı plaza dili diye bir kavram doğdu.

“Maske, saklanma rahatlığı sunuyor”

Filmcilik tamamen maske, aslında tiyatro da maske. Maskenin belli bir rahatlığı var. Arkasında saklanabiliyorsun ve tamamen hiç olmadığın bir kişiliği oynayabilirsin.



OTURUM: Gücsüzlerin Sıradışı Başarı Hikayeleri: Gizli Potansiyeli Açığa Çıkarma

Konuşmacı: **Tacy M. Byham** Ph.D. Chief Executive Officer | DDI

“Potansiyeli keşfetmek için düşünce şeklimizi değiştirmeliyiz”

Gücsüzler, geleneksel başarı anlayışına uymayan, ona göre hareket etmeyen birinin, engelleri aşip mucizeler yaratabileceği fikrini temsil ediyorlar. Kimdir gücsüzler? Hızlı tavşanla yarışıp kazanan yavaş kaplumbağa, Rocky Balboa ya da Harry Potter... Gücsüz biri hakkında bir şey duyduğumuzda hemen empati kurarız. Başarmalarını isteriz ve başarınca da sanki biz başarmışız gibi hissederiz. Onlar iş hayatının da

parçası. Hepimiz böyle hikayelerden ders alırız, almamız da. Gücsüzler, potansiyelleri gün yüzüne çıkmamış kişilerdir. Geleneksel lider tanımına uymayan kesimi temsil ederler. Yetenek yönetiminde ve İK biriminde çalışanlar için bu öyküler tam bir ikaz işaretidir. Düşünme şeklimizde bir hata olduğunu gösterir. Sistemlerinizde yetenekli insanları geride bırakan bu düşünce şeklidir. Çeşitlilik ve



kapsayıcılık çabalarımız içinde önemli bir etkisi vardır.

OTURUM: Dijital Dönüşümde Amaç ve Paydaş Ekonomisi

Konuşmacı: **Demirhan Şener** CEO | Multinet Up

“İnsanlığın dijitalle olan bağının en çok güçlendiği dönemdeyiz”

Dijital dönüşüm, çok uzun zamandır konuştuğumuz bir konu. Sigorta, finans, lojistik gibi sektörlerin önde gelen şirketleri, dijitalleşme vizyonlarını benimseyip, gerekli adımları atıp dijital olgunluklarını artırdılar. Bu şirketler pandeminin getirdiği zorlukları kolaylıkla aşanlardı ama dijital olgunlukları düşük olanlar zorlandılar.

İnsanlığın dijitalle olan bağının en

çok güçlendiği dönemdeyiz. Dünya Ekonomik Forumu'na göre, Covid -19'dan sonra internet kullanımı önceki döneme göre yüzde 70 artmış. Türkiye'de dijitalde iş yapma ve hayatımıza dijitali alma artan bir ivmeyle devam ediyor. Temassız ödemeler buna güzel bir örnek. Pandemi döneminde gördük ki rekabet avantajı sağlayan bu ödeme tipi artık bir zorunluluk haline döndü. Kullanıcıların büyük çoğunluğu



bunu tercih etti. Dijital dönüşüm eskiden bir rekabet avantajıyken artık hayatta kalmanın tek yolu oldu.

OTURUM: Radikal Şeffaflık

Konuşmacı: **Serdar Lale** Kurucu Ortak, Danışman | SRL Danışmanlık

“Hangisi sensin?”

Yıllar önce genel müdür yardımcım, bana şöyle dedi: “Çok hoşuna gitmeyecek ama çalışırken sana bakıyorum, makine gibisin. Kendine de diğer insanlara da eşyaymış gibi davranıyorsun. Özel hayatında ise görüyorum ki son derece insan canlısı ve rahatsin. Hangisi sensin?”

İçten içe bildim, doğru bir şey söylemişti. Bunu duyduktan sonra

kendimi daha iyi tanımam gerektiğini anladım.

İnsani ve kültürel anlamda radikal şeffaflığı yaşayan insan, içindeki söyleyebilen insandır. Örneğin çalışırken, iç dünyanda ne dönüyor? Hoşuna giden ya da gitmeyen neler var? Daha iyi iş birliği kurmak için neye ihtiyaç var? Bunları paylaşabilmeliyiz. Radikal şeffaflıkla, iç dünyayı açmaktan



bahsediyorum. Bu, liderlik açısından da önemli bir konu. Çünkü radikal şeffaflık; değişim, stres yönetimi ve çeviklik meselelerini doğrudan etkiliyor.

OTURUM: Girişimci Gibi Düşünen Geleceğe Hazır Çalışanlar

Konuşmacı: **Ongun Tan** Girişimci ve Kurucu | Makers Türkiye

“Meselemiz adaptasyon”

Yaşanan her gelişmede “gelecek geldi” algısı ve refleksleri oluşuyor. Gelecek gelmedi, gelecek aslında üstel şekilde devam ediyor. Teknolojinin üstel hızda dönüşümüne insan adaptasyonunun yetişemediği görülüyor. Buradaki arayı kapatmak için şu üç unsura önem vermeliyiz: Doğru araçları kullanmak, doğru zihniyete geçmek ve doğru network'lerden faydalanabilmek. Önümüzdeki beş yılda zihniyet dönüşümünü konuşacağız. Bu adaptasyonu sağlayabilen şirketler

ayakta kalacak. 1955'te Fortune 500 listesinde olan şirketlerin bugün yüzde 88'i hayatta değil. Demek ki bu adaptasyonu sağlayamazsak şirketimiz risk altında olabilir. Adaptasyonu sağlarsak bu yüzde 12 arasında olabiliriz. İnsanlık yeni bir şey bulduğunda büyük bir büyüme yaşayabilir ama buna ayak uyduramazsa dibe vurabilir. Yeni yetkinlikler, robotlar, yapay zekâ geliyor diye hayıflanmak ve kendimizi kötü hissetmek yerine, geleceğe hazır olmalıyız. Evet, İngiltere'de son 10 yılda



800 bin iş kapanmış ama 3,5 milyon yeni iş de açılmış. Bu işlerin hepsi dijital yetkinlikleri içeriyor. Bunlara devamlı olarak yatırım yapmak gerekiyor.

OTURUM: Doğa Bize Ne Anlatıyor?

Moderatör: **Murat Can Tonbil** İklim İletişimcisi

“İklim değişikliği geleceğin sorunu değil, şu an kapımızda”

Bugün ilk defa, insanlığın elinden çıkmış kitlesel bir yok oluş tehlikesiyle karşı karşıyayız. Ormanlar yanıyor, denizler asitleniyor, uzaydan bakıldığında görünen mercan resifleri

yok olmaya ve ölmeye başladı. İklim değişikliği dediğimiz şey kapımıza kadar geldi. Bu durumu insanlara anlatmaya çalışıyoruz.

Konuşmacı: **Coşkun Aral** Haberci ve Dünya Gezgini, Genel Koordinatör | İZ TV

“İnsanlık 'hep bana' zihniyetini değiştirmede”

İnsanlık var olmuş, ateşi, tekerleği keşfetmiş, avcılık ve tarım yapmayı öğrenmiş. Bu tarihsel süreçte insanın hesaplayamadığı, kontrol edemediği bir özelliği giderek gelişmiş: Ego, hırs, “her şey bana” deme arzusu... Dünyada, bizim dışımızda 4 milyar yıldan beri, farklı yaşam versiyonları bulunuyor. Sanırım ilk canlılar şu anda bizi evlere

tıkan virüsler. Neredeyse 60 bin yıldır; düşünen, meraklı, barınma, doyma ve üreme arzusuyla yaşayan insanlık “hep bana” zihniyetini hiç değiştirmede. Sonuç: Bugün virüs yüzünden hepimiz evdeyiz. Doğa bizi bir şekilde uyarıyor. Dünyanın ne kadar değerli ve önemli olduğunu fark etmemiz gerekiyor.



Konuşmacı: **Atlas Sarrafoğlu** İklim Aktivisti

“İklim krizini ‘herkes için’ durdurmalıyız”

Bana kalırsa doğa bize canlıların iklim krizinden öldüğünü söylüyor. Atmosferde karbon oranı gittikçe yükseliyor. Denizler ısındığından dolayı mercanlar ölüyor ve zincir tekrar bozuluyor. Kocaman Amazon ormanları, Yağmur Ormanları bile devrilme eşiğinde. Her gün 200 tür yok oluyor. Doğa bize artık tüketmememiz

gerektiğini, parayı insanın üzerinde tutmamamız gerektiğini söylüyor. Bu konuda herkese iş düşüyor. Bizler fedakârlık yapıyoruz ve iklim krizini durdurmak için çok çalışıyoruz. Doğayla bir olduğumuzu, saygılı olmamız gerektiğini bilmemiz gerekiyor. Dünyaya saygılı olmadığımız için altıncı yok oluşa doğru gidiyoruz. Herkes, her yerde farklı



bir şekilde iklim krizini deneyimliyor. Bu krizi herkes için durdurmalıyız.

OTURUM: Geleceğe BakışModeratör: **Selçuk Ergenç** Proje Müdürü | Capital & Ekonomist Dergileri – Yazar | Capital CEO TalkKonuşmacı: **Haluk Karabatak** CEO | Philips Türkiye

“Değişim çok hızlı gerçekleşir, kimseyi beklemez”

Uluslararası ve büyük şirketlerin sahip olduğu gibi bizim de uzun vadeli yönetim değişim stratejilerimiz ve planlamalarımız vardı. Dijitalleşmeye çok önce başlamış bir şirket olmamıza rağmen Covid-19 bu yolda daha da hızlanmamızı sağladı. Bu değişim esnasında Covid-19'un getirdiği yenilikleri uzun vadeli stratejilerimize nasıl adapte edebileceğimiz üzerine

çalıştık. Talepler erkene çekildi. Tüm sağlık teknolojisi şirketleri, uzun vadeli planlarını buna göre yeniden değerlendirdiler ve yeni döneme adapte etmek zorunda kaldılar. Bunun çok da geri dönüşü olacak bir değişim süreci olduğunu düşünmüyorum. Sağlık alanındaki bu yüksek değişim talebi ve teknolojiye olan bu büyük ilgi ve ihtiyaç, şirket olarak gelecek



stratejilerimizde kendimizi yeniden tanımlarken hızlanmamıza yol açtı. Hatta, kendimizi geliştirmemizi sağlayan bir itici güç oldu.

Çeviklik son dönemde bütün şirketlerin en önemli odak noktalarından biri. Çünkü değişim çok hızlı oluyor. Teknolojik değişikliklerle yarattığınız farklılıklar çok hızlı şekilde başka şirketler tarafından uygulanabilir hale geliyor. Bu alanda hızlı karar alabilmek, hızlı dönüşebilmek şirketlerin gelecekteki süreçlerde performanslarına dair en önemli kriterlerden biri haline dönüştü.

OTURUM: Yeni Dünyanın Sihirli Kelimesi: PurposeKonuşmacı: **Ahmet Akın** Marka ve İletişim Danışmanı

“Amaç, geleceğe doğru attığımız bir çıpadır”

İnsanlara “nedir amacınız” diye sorduğumuz zaman hemen “mutluluk” diyorlar. Mutlulukla ilgili birçok şey var. Yolu var, hipotezi var, denklemi var. Peki, her gün mutlu olmamız mümkün mü? Her gün mutlu olmayı bir hedef olarak belirlemek aynı zamanda bizi mutsuzlaştırır mı?

ABD’de kişisel gelirden düzenli bir artış var ama aynı oranda mutlulukta bir artış yok. Hatta tam tersine düşüş var. Peki, ne oluyor? Neden mutlu olmuyoruz? Buradaki kavram ise doyum. Doyum, daha derin daha hücrelerimize işlemiş bir kavram... Evet, mutluluk çok tatlı

ama gelip geçici, bugün var yarın yok. Doyum ise dış koşullardan bağımsız bir olma hali.

Mark Twain’in sevdiğim bir sözü var: “İnsanın hayatında iki önemli gün vardır. Biri doğduğu, diğeri neden doğduğunu anladığı gün.” Her an o günü biraz keşfediyoruz, her an neden doğduğumuzu anlamaya yönelik bir adım daha atıyoruz.

Victor Frankle diyor ki: “Biz hep hayattan bir şey bekliyoruz ama aslında şunu sormamız gerekiyor; hayat bizden ne bekliyor?” Amaca odaklanmanın



zorluğu da orada. Bir gemi çıpayı attığı zaman kendinizi güvende hissedersiniz. Bir süre sonra ise o çıpayı unutursunuz. Çıpa, ileriye doğru gitmemize engel olan bir şeye dönüşür. Dolayısıyla “purpose” yani amaç, geleceğe doğru attığımız bir çıpadır. Varmak istediğimiz olasılığa doğru attığımız bir çıpa. Ama umutsuzluğa düştüğümüzde o zincire tutunup, kendimizi çekip çıpayı dönebiliriz. Dolayısıyla çıpayı nereye attığımız çok önemli.

OTURUM: İşimiz Teknoloji, İşimiz İnsan!

Moderatör: **Gaye Özcan** Kurucu Ortak ve Genel Müdür | HumanGroup

Konuşmacı: **Zehra Öney** Yönetim Kurulu Başkanı | Teknolojide Kadın Derneği

“Robotlarla var olmanın yöntemini öğrenmeliyiz”

Yapay zekâyı, ilk etapta “korkutucu” bulsak da insanları tehdit etmek değil, hayatımızı kolaylaştırmak ve daha geniş bir düşünce sistematiğini oluşturmak için var olduğunu görebiliyoruz. Yüksek kas gücü gerektiren, tekrar eden, düşünce gücü gerektirmeyen birçok işin, yerini otomasyonla robotlara bırakması sayesinde, biz de insancıl aktivitelerimizi daha rahat yapabilecek ve üretebilecek zamana

sahip olacağız. Üzerimizden bir yük kalkacak. Şunu da unutmayalım ki yapay zekâ ve robotları; fütursuzca saçtığımız milyarlarca veri besliyor. Bu veriler analiz ediliyor, işleniyor ve makinalar bu veriler sayesinde öğreniyor. Bu yüzden korkmak yerine gelecekte hayatımıza girecek olan metal yakalıları yani robotları daha doğru anlayabilmek ve yönlendirebilmek için çalışmalıyız. Bıraktığımız verilerin güvenli olup



olmadığına dair farkındalığımızı artırmalıyız. “İşimiz insan” diyoruz, ama insanı olan bütün kesintilerden muaf yepyeni bir iş gücü geliyor. Bu robotların sayılarının artması İK'nın bakış açısını da bence değiştirecek. Birlikte var olmanın yöntemini öğrenmeliyiz.

Konuşmacı: **Dilek Duman** Bilgi Teknolojileri ve Destek Operasyonları Genel Müdür Yardımcısı – COO | Denizbank

“Dijital alandaki insan kaynaklarımızı güçlendirmeliyiz”

Artan dijitalleşmeyle birlikte bu alandaki insan kaynağına olan ihtiyaç da artıyor. Bu nedenle yeni meslekler ortaya çıkıyor. Yani yazılımı öğrenmek kolay bir şey ama o yazılımı çoklu adetlerde çalıştırabilmek için farklı uzmanlıklara ihtiyaç var. Örneğin, test mühendisliği gibi yeni bir meslek girdi hayatımıza. Dijitalleşme arttıkça bilgi teknolojilerinde güvenlik sorunları da ortaya çıkıyor. Bu nedenle dünyada şu an 1 milyon BT güvenlik uzmanına

ihtiyaç duyuluyor. Oyunlaştırma da dijitalleşmenin önemli bir bacağı haline geliyor çünkü dijitalleştikçe iş biraz daha duygusallıktan uzaklaşıyor. Buna biraz daha eğlence katmamız gerekiyor. İş dünyasıyla bilgi teknolojileri uzmanlarının birbirini anlamasını sağlayan ara pozisyonlar da çok önemli hale geliyor. İş analistliği öne çıkıyor. Ve tabii veri... Veriyi işleyecek meslekler geçmişte yoktu ama artık var. Veri mühendisliğinden ya da veri



analistliğinden bahsediyoruz. Ancak ne yazık ki üniversitelerde bunun eğitimi yeterince verilmiyor. Oysa dijital alandaki insan kaynaklarımızı güçlendirmek ve onların yetkinlikleri artırmak zorundayız.

Konuşmacı: **Müjde Esin** Kurucu | KızCode

“Ben yaptıysam sen de yaparsın”

Ağrı'nın ufak bir ilçesinde doğdum. Kadın-erkek ayrımının çok keskin olduğu bir çocukluk yaşadım. Aslında bu coğrafyada doğup büyüyen pek çok kız çocuğunun kaderini yaşıyordum. Günün birinde kaderim değişti. Eğitime çok açtım ve teknolojinin nasıl çalıştığını merak ederken, arkadaşlarımdan kodlamayı öğrendim. Ardından yaptığım bir projeye İngiltere'den

burs kazandım ve akademik hayatıma bu ülkede devam etmeye başladım. Böylelikle KızCode doğdu.

Projem “Ben yaptıysam sen de yaparsın” fikriyle yola çıktı. Proje, kattığımız değerden dolayı İngiltere İçişleri Bakanlığı tarafından yılın en iyi sosyal girişim projesi seçildi. Şu an, 7-17 yaş arasındaki kız çocuklarına



Türkiye'de ve İngiltere'de eş zamanlı eğitim veriyoruz.

OTURUM: PERYÖN GençModeratör: **Evrım Kuran** Kurucu Ortak | Dinamo Danışmanlık - Ortadoğu Direktörü | Universum

Genç İK çalışanları ilham veriyor

Kongrenin son gününde, PERYÖN Genç Danışma Kurulu üyeleri, Dinamo Danışmanlık Kurucu Ortağı, Universum Ortadoğu Direktörü Evrim Kuran moderatörlüğünde, iş, yönetim ve insan kaynaklarının gereksinimlerine yönelik görüş ve fikirlerini paylaştılar.

PERYÖN Genç Danışma Kurulu, 1990 ve sonrası doğumlu 36 insan kaynağı çalışanından oluşuyor. Genç danışmanlar, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyeleri ile düzenli olarak bir araya gelip fikirlerini paylaşıyor. PERYÖN



Genç Programı kapsamında yeni neslin, insan yönetimi çalışmalarına ilk elden

erişimini sağlamak ve onlara ilham vermek amaçlanıyor.

OTURUM: Ajandalarının Doluluğuna İnanmadığımız Liderler ile Kişisel ve Takım Bazlı Rutinleri Üzerine Bir SöyleşiModeratör: **Melis Abacıoğlu** Kurucu Actifit & WellbeesKonuşmacı: **Oğuz Küçükbarak** CEO | SmartMessage

“Motivasyon her şeydir”

Günlük hayatımda, rutinlerimde ve çalışma yaşantımda motivasyonu merkeze almaya dikkat ediyorum. Bu prensiple yaşıyorum. Motivasyon

olmazsa mutlaka bir şeyler yolunda gitmez. Bu nedenle benim için “Motivasyon her şeydir”.

Konuşmacı: **Melissa Gee Kee** İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısı | Unilever Türkiye, Orta Asya ve İran - Yönetim Kurulu Üyesi | Unilever Türkiye

“Yavaşlayın, motive kalın!”

Yoğun iş hayatında bazen egzersiz yapmayı, ailemle birlikte olmayı ya da köpeğimizi gezdirmeyi ihmal edebiliriz. Ama 60'lı

yaşlara geldiğimizde hayatımızı biraz yavaşlatmayı tercih ediyoruz. Aslında yavaşlamak gerektiğini daha erken fark edersek işe de daha iyi odaklanabiliriz.



KONGRE ÖZEL SPONSORU



ANA SPONSOR



WELNESS SPONSORU



RESMİ SPONSOR



DİJİTAL DÖNÜŞÜM SPONSORU



OTURUM SPONSORLARI



DESTEK SPONSORLARI



İLETİŞİM SPONSORU



GENÇLİK İLETİŞİM SPONSORU



YAZILIM SPONSORU



KATILIM SPONSORLARI



PERYÖN 12. İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU



PERYÖN 12. İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ'NDE "İNSANA DEĞERDE LİDERLİK" BOİ BAŞARI ÖDÜLÜ'NÜN SAHİBİ GİTTİ GİDİYOR BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SANAYİ VE TİC. A.Ş. OLDU. BU YIL PANDEMİ SEBEBİYLE "DEĞER YARATAN UYGULAMALAR" KATEGORİSİNDE İLK KEZ AÇILAN "ZOR ZAMANLARDA DEĞER YARATMAK BAŞARI ÖDÜLÜ"nü ise ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. KUCAKLADI. ÖDÜLLER SAHİPLERİNE, 28. PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ'NİN SON GÜNÜNDE DÜZENLENEN TÖRENLE SUNULDU.

PERYÖN 12. İnsana Değer Ödülleri'nin kazananları, 28. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi'nin kapanış gününde açıklandı. 27 Kasım 2020'de düzenlenen ödül töreninde İnsana Değerde Liderlik - BOİ Başarı Ödülü; Gitti Gidiyor Bilgi Teknolojileri Sanayi ve Tic. A.Ş.'nin oldu. Pandemi nedeniyle zor bir süreçten geçen iş dünyasına yönelik olarak bu sene ilk kez açılan "Değer Yaratan Uygulamalar - Zor Zamanlarda Değer Yaratmak" Başarı Ödülü'ne ise Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. layık görüldü.

"PANDEMİNİN PERDE ARKASINDA KRİZ YÖNETİMİ YAPIYORUZ"

Ödül töreninde açılış konuşmasını yapan PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz şunları söyledi: "İnsana Değer Ödülleri ile sınırlarımızı kaldırmayı, karşılıklı sürdürülebilir bir iletişim kurarak geleceğe, daha



mutlu ve daha demokratik yarınlara hep birlikte ulaşmayı amaçlıyoruz. Bu yıl oldukça zorlu zamanlardan geçiyoruz. Pandeminin perde arkasında kriz yönetimi yapıyoruz. İş dünyası, kurumlar ve çalışanlar için pek çok kavram alt üst oldu, öncelikler yeniden tanımlandı. 'Sağlık' iş dünyasının bütün oyuncularını için birincil öncelik haline gelirken 'insan' ögesi tüm süreçlerin keşiştiği merkez haline geldi. Şirketler

mücadeleyi bir adım ileri götürerek 'insan' için 'anlam' ve 'değer' ifade eden müthiş projeler hayata geçirdiler. Bu bakış açısıyla kalıcı olmayı başarabilmiş, yararlı projeler ortaya koymuş birçok finalistimiz bulunuyor. 12. yılımızda yine anlamlı uygulamaları paylaşabildiğimiz, birbirimizden öğrenmeye devam ettiğimiz için mutluyuz. Tüm katılımcıları tebrik ediyoruz."

12. İnsana Değer Ödülleri Kazananları

İnsana Değerde Liderlik - BOİ Başarı Ödülü:

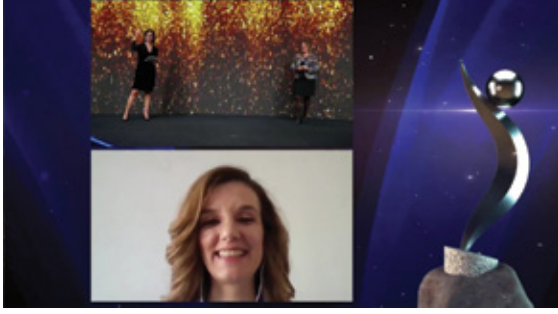
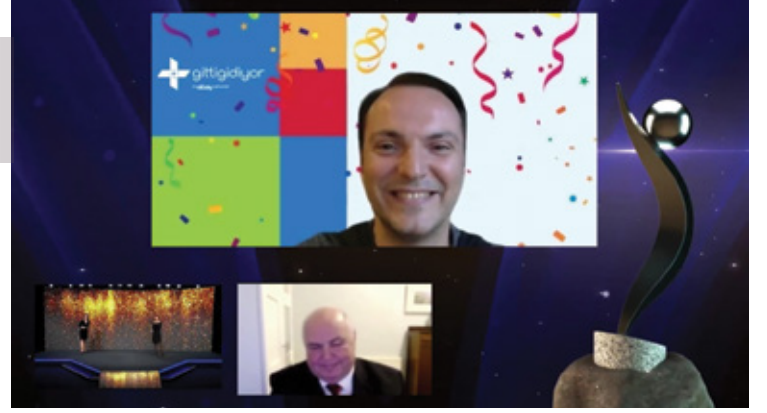
Gitti Gidiyor Bilgi Teknolojileri Sanayi ve Tic. A.Ş.

Değer Yaratan Uygulamalar

- Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Başarı Ödülü: Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
- İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Başarı Ödülü: Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.
- İşveren Markası Yönetimi ve Bağlılık Başarı Ödülü: Demir Export A.Ş.
- Gelişim ve Yetenek Yönetimi Başarı Ödülü: Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
- Zor Zamanlarda Değer Yaratmak Başarı Ödülü: Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İnsana Değerde Liderlik - BOİ Başarı Ödülü:

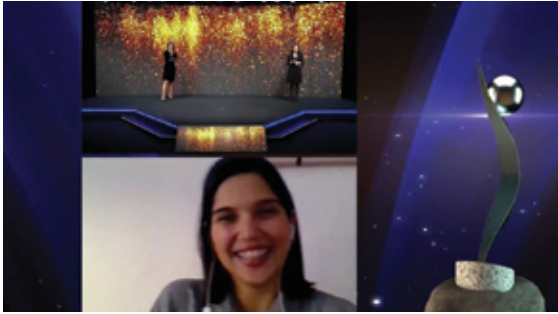
Gitti Gidiyor Bilgi Teknolojileri Sanayi ve Tic. A.Ş.



Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Başarı Ödülü:
Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.

İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Başarı Ödülü:

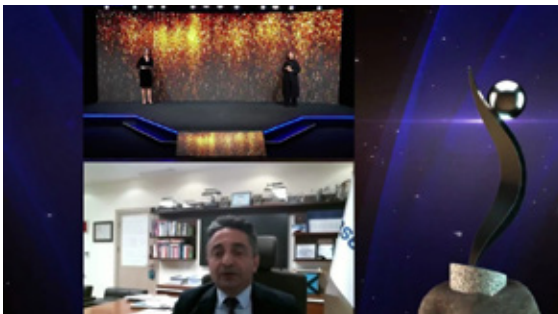
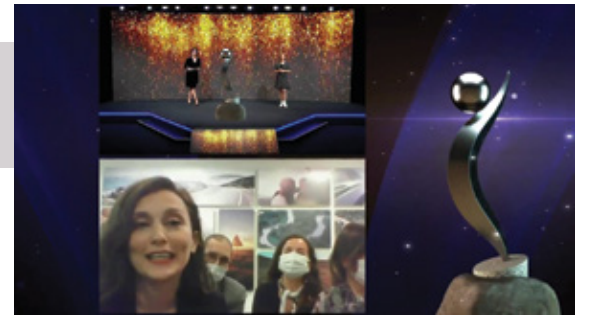
Maxion İnci Jant Sanayi A.Ş.



İşveren Markası Yönetimi ve Bağlılık Başarı Ödülü:
Demir Export A.Ş.

Gelişim ve Yetenek Yönetimi Başarı Ödülü:

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.



Zor Zamanlarda Değer Yaratmak Başarı Ödülü:
Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

2021 için ücret artış beklentisi yüzde 13,8

MERCER, "2020 TÜRKİYE ÜCRET VE YAN HAKLAR ARAŞTIRMASI" NIN SONUÇLARINA GÖRE, 2021 YILI ÜCRET ARTIŞ BÜTÇELERİNE KARAR VEREN FİRMALAR, ENFLASYON ORANIN YÜZDE 2 ÜZERİNDE ZAM YAPMAYI PLANLIYOR. 2020'DE İSE FİRMALAR YÜZDE 15 BANDINDA ZAM YAPARKEN, TÜRKİYE'DE FİRMALARIN YÜZDE 6,6'SI, DÜNYA GENELİNDE İSE YÜZDE 15'İ ÜCRETLERDE KESİNTİYE GİTTİ.

Mercer, iş dünyasındaki ücret ile yan haklarda genel eğilim ve uygulamaları ortaya koyan "2020 Türkiye Ücret ve Yan Haklar Araştırması"nın sonuçlarını yayımladı. Bu yıl için ücret artış beklentisi enflasyon oranının yüzde 2 üzerinde yani yüzde 13,8 olarak planlanıyor. Türkiye'den hızlı tüketim ürünleri, otomotiv, perakende, bankacılık, dayanıklı ürünler, enerji, teknoloji, ilaç ve sağlık, üretim, lojistik, sigorta gibi farklı sektörlerden firmaların katılımıyla gerçekleşen araştırmanın sonuçlarına

göre; firmaların 2020 yılı sonunda gerçekleşmesini beklediği enflasyon oranı ise yüzde 12. Rapora bu yıla özel alınan önlem ve uygulamalarla ilgili firmalara bilgi vermek amacıyla özel bir koronavirüs raporu da eklendi.

Araştırmada ödeme gücü en yüksek sektörler, ilaç ve sağlık, teknoloji ve kimya sektörleri olarak ön plana çıkarken lojistik, perakende ve ambalaj sektörleri Türkiye ortalamasının altında kaldı. Yüzde 4,2 ile veri analitiği/iş zekâsı, yüzde 3,3 ile proje yöneticiliği

ortalamanın üstünde konumlanan pozisyonlar olarak ön plana çıkıyor. Araştırmanın sonuçlarına göre;

- Firmaların yüzde 12,8'i koronavirüs sebebiyle 2020 yılı ücret artışlarını dondurdu veya erteledi.
- Firmaların yüzde 6,6'sı ise ücretlerde kesintiye giderken, dünyada bu oran yüzde 15 olarak uygulandı.
- 2020'de işten ayrılanların oranı geçen yıla göre yüzde 2'lik bir artış gösterdi ve yüzde 17 gerçekleşti.



Dinçer Güleyin - Mercer Türkiye CEO

Mercer Türkiye CEO'su Dinçer Güleyin, araştırma sonuçlarını şöyle değerlendirdi: "Pandemi şirketler için çeşitli endişeleri beraberinde getirdi. Topladığımız verilere göre; şirketlerin çoğunun çalışanlarının performansını değerlendirme ve ücretlendirmede çok zorlandığını görüyoruz. Şirketler çalışanların planlamalarını optimize

"Şirketler performans değerlendirme ve ücretlendirmede zorlanıyor"

edebilmek için ekonomik ortamı ve pazar eğilimlerini daha fazla anlama ihtiyacı duyuyorlar.

Firmalar ücret artışını enflasyonun üzerinde planlıyor

Türkiye'de 2018'de başlayan kur dalgalanmaları ve yüksek enflasyon, çalışan tarafında ücret artış beklentilerini yükseltti. Firmaların hem 2020 hem de 2021 için ücret artış bütçelerini geçmiş yılların aksine enflasyon rakamının biraz üstüne konumlandıklarında bunun etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yeni çalışma düzeni ve alışkanlıkların bazı yan hakların uygulanmasında azalmaya neden olması beklenirken, teknoloji yardımı, kurumsal zindelik

programları gibi uygulamaların ise artışını tetikleyecek gibi gözüküyor."

Ekonomik ortamı ve pazar eğilimleri "anlama" ihtiyacı arttı

Türkiye dahil 140 coğrafyada gerçekleştirilen "2020 Ücret ve Yan Haklar Araştırması" için 39 bin farklı şirketten veriler alındığını söyleyen Güleyin, Türkiye'deki çalışmaya 619 şirketin katıldığını belirtti. Katılan şirket sayısının geçen yıllara kıyasla arttığını vurgulayan Güleyin, "Bu yıl araştırmamıza olan ilginin artmasının en önemli sebebi şirketlerin bilinmezliklerle dolu bu dönemde, ekonomik ortamı ve pazar eğilimlerini daha fazla anlama ihtiyacı duymaları" dedi.

SEKTÖRLERE GÖRE ÜCRET ARTIŞ BEKLENTİLERİ

| SEKTÖR | 2020 GERÇEKLEŞEN | 2021 BEKLENEN |
|--------------------------------|------------------|---------------|
| TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ | %15 | %13 |
| ENERJİ | %15 | %12,8 |
| TEKNOLOJİ | %15 | %17 |
| İLAÇ ve SAĞLIK | %17 | %14,8 |
| ÜRETİM | %15 | %13,5 |
| ÜRETİM DIŞI | %15 | %14,3 |
| OTOMOTİV / OTOMOTİV YAN SANAYİ | %13 | %13,2 |
| LOJİSTİK | %15 | %13,6 |
| SİGORTA | %15 | %12 |
| KİMYASALLAR | %15,5 | %16 |

Kaynak: Mercer "2020 Türkiye Ücret ve Yan Haklar Araştırması"

FİRMALARIN YÜZDE 64'Ü UZAKTAN ÇALIŞIYOR

- Uzaktan çalışan firmalar salgın öncesinde yüzde 27 civarındayken Covid-19'la birlikte bu oran yüzde 64'e çıktı.
- Firmaların yüzde 13'ü uzaktan çalışmanın üretkenliği artırdığını söylüyor. Firmaların yüzde 20'si

uzaktan çalışmayla ilgili maliyetler için ödenek sağlıyor.

- Firmaların yüzde 43'ü evden çalışma desteği/araçları sağlıyor.
- Laptop, cep telefonu, online eğitim, maliyetler için ek ödenek ve ofis mobilyası, firmaların sağladığı destek ve araçlar sıralamasında ilk beş sırada yer alıyor.

Firmaların yüzde 13'ü uzaktan çalışmanın üretkenliği artırdığını söylüyor.

YAKACAK, BAYRAM VB. YAN HAKLAR AZALDI, SAĞLIK SİGORTASINA İLGİ ARTTI

- Araştırma içerisinde özellikle bir önceki yıl verilerine göre bayram, yakacak, yıllık izin, evlilik ve doğum yardımı gibi yan hakların kapsamında daraltma veya azalma görülüyor.
- Sağlık sigortaları kapsamında da değişiklikler olurken, özellikle Ege Bölgesinde çalışan eş ve çocuğunun sigorta primini ödeyen firmalar, bir önceki seneye göre yüzde 13 artış gösteriyor.
- Araç yerine araç yardımı ödemesi alma opsiyonu sunan firmalar bir önceki seneye göre yüzde 9 azalırken, aylık yapılan ödeme 5 bin TL ile 10 bin TL arasında yer alıyor ve pozisyona göre değişiklik gösteriyor.

PANDEMİ, ÇALIŞANLARA SUNULACAK SAĞLIK SİGORTASI VE YAN HAKLARI ETKİLEYECEK

"2020 Türkiye Ücret ve Yan Haklar Araştırması"nda yan haklara ilişkin verileri destekleyen bir başka çalışma ise Mercer ile Marsh'ın ortak markası Mercer Marsh Benefits (MMB) tarafından gerçekleştirilen "MMB Sağlık Trendleri: 2020 Sigorta Şirketleri Araştırması" oldu. Araştırmanın sonuçlarına göre; 2021'de küresel medikal maliyetlerin

öngörülen enflasyon oranını bir kez daha büyük ölçüde aşması bekleniyor. Artan sağlık hizmetleri ve yeni çalışma modelleri dolayısıyla, işveren tarafından sağlanan sağlık sigortası ve buna bağlı yan hakların maliyeti ve teminat kapsamı da büyük ölçüde etkilenecek. Sigorta şirketlerinin yüzde 68'i koronavirüse bağlı teşhis, bakım ve tedaviler nedeniyle sağlık sigortaları kapsamında ödenen tazminatlarda artış olmasını öngörürken, bu çerçevedeki maliyetlerin kontrol altına alınması kritik önem taşıyor. Salgın sürecinde planlı ameliyatların ertelenmesi, sağlık hizmetlerine uzaktan erişimin yaygınlaşması, sigortalıların sağlık kurumlarına gitmekten çekinmesi gibi nedenlerle özel sağlık sigortası tazminat/prim oranlarında düşüş görülse de 2021 için Türkiye'de sigorta şirketleri, medikal enflasyonu yüzde 16,5 olarak öngörüyor.

PANDEMİDE RUH SAĞLIĞININ DESTEKLENMESİNE YÖNELİK AKSİYONLAR ALINMADI

Araştırma; rapor pandemi sırasında sağlık hizmetlerinde talep artışına rağmen, ruhsal sağlığın desteklenmesine yönelik aksiyonların alınmadığını da ortaya koyuyor. Çalışanlara yönelik online psikolojik destek hizmetleri halen yaygın şekilde uygulanmıyor. Sigorta şirketlerinin sadece üçte biri bu hizmeti küresel ölçekte sunarken, yüzde 32'sinde bu hizmet kapsam dışı kalıyor.

Araştırmaya göre çalışanların yüzde 61'i işverenlerinin zihinsel ve fiziksel sağlık konusuna öncelik verdiğini düşünürken, üst yönetimin yüzde 48'i bu konuyu çalışanların en büyük endişesi olarak görüyor. Buna rağmen şirketlerin sadece yüzde 29'unun sağlık ve refah stratejisi bulunuyor.

Freelance (serbest çalışma) ve hukuk



pyl@peryon.org.tr

ÇALIŞMA YERİ VE ZAMANI ÜZERİNE YENİDEN DÜŞÜNMEK

Geleceğin tasarlanması bugün insan yönetiminin gündemine oturdu. Özellikle Covid-19 süreçleri, uzaktan ve esnek çalışma modellerini hayatımıza taşıdı. Bill Gates artık hiçbir şeyin aynı kalmayacağını söylüyor. Örneğin, toplantılar için uzak seyahatler yapma devri kapanacak. Bilişim teknolojilerindeki ilerlemelerle birlikte iş tanımı değişmeye başladı. Zaman, yer ve iş bütünselliği üzerine kurulu Fordist model, yerini esnek zaman, uzaktan çalışma ve freelance (Bağımsız/Serbest çalışma) veya proje bazlı çalışma uygulamalarının söz konusu olduğu bir yapıya bıraktı. Bugün Etude Malt'ın araştırmasına göre Fransa'da 830 bin kişi freelance çalışıyor, bu sayı Avrupa'da 9 milyona ulaşıyor ve yıllık yüzde 11,5 artış söz konusu. Uzmanlar; danışman, geliştirici grafiker ve marketing uzmanı freelancer (Bağımsız/Serbest çalışan) sayısının 10 yılda üç kat arttığını belirtiyor (Laetitia Vitaud, Se transformer avec les freelances - Comment les freelances transforment le management, Malt.fr).

SERBEST ELEKTRONLAR - ÖZEL YETENEKLER

Serbest elektronlar olarak da tanımlanan freelancer'lar gittikleri iş yerinde bir ekibi tamamlıyor veya bireysel şekilde bir işi yapıyorlar. Bu tip çalışmalarda, 10 yılda yüzde 126 artış gözlemlendi.

Yöneticilerin işçilere yönelik tuttuğu iki farklı varsayım kümesine dayanan çalışan motivasyonu hakkında X ve Y teorisi ile bilinen Douglas McGregor, 1960'da "The Human Side of Enterprise"ı yayınladığında kreatif

FREELANCE ÇALIŞMADA, TARAFLAR ARASINDA, BAĞIMLILIK VE OTORİTE İLİŞKİSİ BULUNMAZ. BU KONUDA, HUKUKİ BAĞIMSIZLIĞIN FREELANCE SÖZLEŞMESİNDE MUTLAKA YER ALMASI ÖNEM TAŞIYOR; AKSİ HALDE SÖZLEŞMENİN BİR 'İŞ SÖZLEŞMESİ' OLARAK YENİDEN VASIFLANDIRILMASI RİSKİ ORTAYA ÇIKABİLİR.

çalışan-ış yeri ergonomisi ilişkisini de tartışmaya açtı. Ancak "Deep Work: Rules for Success in a Distracted World" isimli çalışmasında Cal Newport bunu bir adım daha öteye taşıdı: "Çok sayıda orta seviye müzisyeni bir araya getirerek kaliteli müzik yapamazsınız. 'Yetenek' toptan satın alınabilecek bir emtia değildir. Daima en iyinin bir farkı vardır. Yeteneklere erişimin açık olduğu bir pazarda 'en iyi' tercih edilecektir. Hatta birinci ve ikinci arasında küçük bir fark dahi olsa, işi birinci kapacaktır."

"Birinci ve ikinci arasındaki fark hiçbir zaman günümüzdeki kadar önemli olmamıştı" sözü de Stanford İnsan Merkezli Yapay Zekâ Enstitüsü'nde Dijital Ekonomi Laboratuvarı'nı yöneten Brynjolfsson & McAfee'ye ait. Tüm bu çalışmalar, kalifiye ve orijinal bir işgücü ile karşı karşıya olduğumuzu ve kazananların bunları yönetmeyi

becerenler olacağını ortaya koyuyor.

FREELANCE SÖZLEŞMESİ NEDİR?

Bu yeni çalışan tipi, uygulamada "freelance" dediğimiz modelde çalışıyor. Bu sözleşme teknik olarak bir iş görme sözleşmesi ve freelancer'ın yapacağı işleri hukuksal çerçeve içine alıyor. Sözleşmenin özelliği her iki tarafın birbirinden bağımsız olması. Taraflar arasında, bağımlılık, otorite ilişkisi yok. Hukuki bağımsızlığın sözleşmede yer alması önem taşıyor; aksi halde sözleşmenin bir "iş sözleşmesi" olarak yeniden vasıflandırılması riski ortaya çıkıyor.

Sözleşmede yer verilmesi gereken önemli hükümlere baktığımızda, gizlilik ve sır saklama, fikri hakların korunması, sorumluluk, ayartma yasağı, uzaktan çalışmaya ait risklerin tanımlanması gerektiğini söylemek mümkün.



İŞ SÖZLEŞMESİ- SERBEST ÇALIŞAN AYIRIMI

Freelancer'lar ile ilgili olarak ise, karşımıza önemli bir risk çıkıyor: Bu da ilişkinin bir iş sözleşmesi olarak vasıflandırması yani "requalification". İş sözleşmesini diğer sözleşmelerden ayıran temel unsurun bağımlılık olduğu bugün Batı Avrupa'da ve bizde genel olarak kabul ediliyor. Örneğin Fransızlar, izinlerin belirlenmesi –devamsızlık özgürlüğü, Talimatlara uyma, Ücretlerin yapısı, belirsiz faturalar, aynı iş için işçi sıfatını taşıyanların çalışması gibi unsurları, serbest çalışmanın değil iş sözleşmesinin varlığının delilleri olarak görüyor. Birleşik Krallık'ta da mahkemeler substitution, (ikame), control (kontrol), işin yapılış şekli unsurlarını işçi sıfatının söz konusu olup olmadığı noktasında belirleyici kabul ediyor. Batı Avrupa basınında "sahte serbest çalışan meselesi" olarak yer alan Deliveroo, Pimlico Plumbers ve hepimizin tanıdığı UBER vakaları bunun somut örnekleri. ABD'de ise bu konuda güncel gelişmeler var. Nitekim, "The Gig Worker Bill" olarak da tanımlanan California Assembly Bill 5'de yapılan değişiklikle 2020'de işçi-serbest çalışan ayırımında somut kriterler getirildi. "ABC testi" de denilen bu ölçütlere göre, eğer şirket bu üç ölçütü sağlayamıyor ise, kişiyi işçi olarak kabul ederek işlem yapması gerekecek. Bu yasa, ABD'de serbest çalışan sektörünü önemli ölçüde sarstı ve işverenleri tedirginliğe de sürükledi (Rachel Pelta, California AB5 and Freelancers: What It Means for You, <https://www.flexjobs.com/blog/post/california-ab5-freelancers>).

Türkiye'de Yargıtay, kararlarında "bağımlılık" unsuruna vurgu yaparak uyuşmazlıkları çözümlüyor. Nitekim Yargıtay'a göre, "...İş sözleşmesini belirleyen kriter hukuki-kişisel bağımlılıktır. İş sözleşmesinde bağımlılık unsurunun içeriğini; işverenin talimatlarına göre hareket etmek ve iş sürecinin ve sonuçlarının işveren tarafından denetlenmesi oluşturmaktadır."

Freelancer'lar ile ilgili olarak karşımıza önemli bir risk çıkıyor: Bu da ilişkinin bir iş sözleşmesi olarak vasıflandırması yani 'requalification'. İş sözleşmesini diğer sözleşmelerden ayıran temel unsurun 'bağımlılık' olduğu genel olarak kabul ediliyor.

Yüksek Mahkemeye göre, çalışanın kişisel bağımlılığın tespitinde dikkate alınacak yardımcı olgular şunlar:

- İşin işverene ait iş yerinde görülmesi
- Malzemenin işveren tarafından sağlanması
- İş görenin işin görülme tarzı bakımından iş sahibinden talimat alması, işin iş sahibi veya bir yardımcısı tarafından kontrol edilmesi
- Bir sermaye koymadan ve kendine ait bir organizasyonu olmadan faaliyet göstermesi
- Ücretin ödenme şekli

Yüksek Mahkeme, sayılan bu belirtilerin hiçbirinin tek başına kesin bir ölçü teşkil etmediğinin de altını çiziyor. Yargıtay kararlarında, çalışanın iş yerinde kullanılan üretim araçlarına sahip olup olmaması, kâr ve zarara katılıp katılmaması, girişimcinin sahip olduğu karar verme özgürlüğüne sahip olup olmaması bağımlılık unsuru açısından önem taşıyor.

İŞİN YÖNETİMİ VE DENETİMİNİN KİMDE OLDUĞU, İŞÇİ-FREELANCER AYIRIMINDA EN ÖNEMLİ KRİTER

Yargıtay'a göre, "...Özellikle bağımsız çalışanı, işçiden ayıran ilk önemli kriter, çalışan kişinin yaptığı işin yönetimi ve gerçek denetiminin kime ait olduğudur. İşçi işverenin yönetim ve sorumluluğu altında işleyen bir organizasyon içinde yer alır, çalışma saatleri kesin veya esnek biçimde, keza işin yapılacağı yer işverence belirlenir, iş araçları ve dokümantasyonu

genelde işverence sağlanır. Bu kriter içinde değerlendirilebilecek alt kriter ise çalışanın, kendisine mi yoksa başkasına mı ait iş ya da hizmet organizasyonu kapsamında iş yaptığıdır. İşçinin işveren tarafından önceden belirlenen amaca uyma yükümlülüğü var iken, bağımsız çalışanın böyle bir yükümlülüğü yoktur, işçinin önceden iş koşullarını belirleme yetkisi, işin yapılması sırasında kullanılacak araçları seçmesi, işin yapılacağı yer ve zamanı belirleme serbestisi yoktur. Çalışan kişi işin yürütümünü kendi organize etse de üzerinde iş sahibinin belirli ölçüde kontrol ve denetimi söz konusuysa, iş sahibine bilgi ve hesap verme yükümlülüğü varsa, doğrudan iş sahibinin otoritesi altında olmasa da bağımlı çalışan olduğu kabul edilebilir. Bu bağlamda çalışanın işini kaybetme riski olmaksızın verilen görevi reddetme hakkına sahip olması (ki bu iş görme borcunun bir ifadesidir) önemli bir olgudur. Böyle bir durumda çalışan kişinin bağımsız çalışan olduğu kabul edilmelidir" (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 23.02.2010 Esas No. 2008/10530, Karar No. 2010/4617, Çalışma ve Toplum, Sayı: 27).

Freelancer kavramını önümüzdeki günlerde çok daha fazla tartışacağız gibi görünüyor. Nitekim, Batı Avrupa'da, UBER, Deliveroo, Pimlico Plumbers gibi büyük şirketlerde yaşanan uyuşmazlıklar ve konuya ilişkin kararlar yakından takip ediliyor. İnsan yönetimi uygulamacılarının da belirttiğimiz hususları dikkate alarak, isabetli bir hukuksal ilişki oluşturmaları ve doğru bir sözleşme ile süreci yönetmeleri büyük önem taşıyor.

Geleceğe bir giriş: 2020



py@peryon.org.tr

PANDEMİ, BİR "DURUP DÜŞÜNME" DÖNEMİ OLARAK, ENFORMASYONU EYLEMLE BİLGİYE DÖNÜŞTÜRME SÜRECİ OLDU. SALGIN SONA ERDİĞİNDE, SADECE GÜNDELİK YAŞANTIMIZDAKİ ALIŞKANLIKLARIMIZ DEĞİL; İŞLERİMİZ, ÇALIŞMA BİÇİMLERİMİZ, BAŞARI KRİTERLERİMİZ, TAHAMMÜL SINIRLARIMIZ, DİĞER CANLI TÜRLERİNE YAKLAŞIMIMIZ VE GERİ KALAN HER ŞEY BÜSBÜTÜN DEĞİŞMİŞ OLACAK. 2020, SADECE TAKVİMDE BİR YIL DEĞİL, FAZLASI OLARAK TOPLUMSAL BELLEĞİMİZDE YERİNİ ALACAK.

Her ne kadar istem dışı gelişse de 2020, bir "durup düşünme" ve "koşarak geçen zamanı anlama" yılı oldu. Pandemi, mesleğimiz ve çevremize dikkatle bakmak için bir pencere açtı. O pencereye yaklaştığımız son on yıllarda, heves ve merakla görmeye çalıştığımız şey hep "gelecek" oldu.

Gelecek geldi mi?

PERYÖN'ün 2017'de düzenlediği 14. İK Zirvesi'nde, moderasyon yaptığım açılış oturumunda, beyaz eşya ve otomotiv devi iki firmanın tepe isimlerine bu soruyu sormuştum. Aldığım cevap; "teknolojiler" açısından "evet"

Teknolojiyi en geniş haliyle 'yapma zanaatı' olarak tanımlayabiliriz. Evet, yapalım. Ama içinde insan olanı, ona dokunanı, besleyeni, iyileştireni, güçlendireni yapalım.

ama "hazır bulunuşluk ve mental doygunluk" açısından "hayır" idi.

Pandemi, yanı başımızda duran ama henüz yeterince kullanmadığımız birçok teknolojiyi gündelik yaşam pratiğimizin parçalarına dönüştürüverdi. Pandemi, enformasyonu eyleme bilgiye dönüştürme süreci oldu. Tarihte de birçok bilimsel buluşun, bu tip "durup düşünme" dönemlerinde ortaya çıkması tesadüf olmasa gerek...

Bütün dünyayı, ülkemizi ve onun içinde de tekil olarak bizleri etkileyen bu muazzam yıkıcı ve yeniden-yapıcı sürece ilişkin, bizlerin de durduğumuz yerden baktığımız yere doğru sözümüz olmalı!

Evet, gelecek geldi!

Bütün iş yapma biçimleri, yeni teknolojiler ve yetkinliklerle hızla değişti, değişiyor. Pandemi sona erdiğinde, sadece gündelik yaşantımızdaki alışkanlıklarımız değil; işlerimiz, çalışma biçimlerimiz, başarı kriterlerimiz, tahammül sınırlarımız, ticari bakışımız, doğayla ilişkimiz, diğer canlı türlerine yaklaşımımız, mesafe anlayışımız ve geri kalan her şey büsbütün değişmiş olacak. Bu haliyle 2020, sadece takvimde bir yıl değil,

fazlası olarak toplumsal belleğimizde yerini alacak.

Teknolojiyle "düzeyli" beraberlik

2020 bize sadece kullanmadığımız teknolojileri kullanmayı değil, onunla aramıza belli bir mesafe koymamızın da gerekebileceğini gösterdi. Netflix izlerken alınan kilolar, uzaktan çalışırken uğradığımız mobbing örnekleri, "çocuk da bakanım iş de yaparım"ın imkansızlığı, üstte süit altta şort ve terlik modası, zoom lügatine aşinalık da artık geleceğimizde var!

Bu noktada durup, PERYÖN'ün İnsana Değer Ödülleri'ne değinmeden geçemeyeceğim. İki yıldır jüri üyesi olmaktan onur duyduğum "Dijital İK" başlığında paylaşılan örnekler, aslında tam da teknolojinin hem geleceğimizde kaçınılmaz olarak var olacağını hem de bu süreçte "insanı" asla unutmamamız gerektiğini hatırlattı.

Teknolojiyi en geniş haliyle "yapma zanaatı" olarak tanımlayabiliriz. Evet, yapalım. Ama içinde insan olanı, ona dokunanı, besleyeni, iyileştireni, güçlendireni yapalım.

Bize bunları düşündürdüğün için teşekkürler 2020!



py@peryon.org.tr

Bir çocuk, bir ayda dünyaya gelebilir mi?

Lisede öğretilmiş bir matematik problemi vardı: Eğer bir kişi, bir işi on günde yaparsa beş kişi o işi kaç günde yapar? Hemen bir bağıntı kurar ve "iki günde bitirir" sonucuna varırsınız. Doğru rakamları birbirine çarpıp böldüğünüzde ortaya çıkan basit bir sonuçtur bu. Ancak bu sonucu, hayatın tüm evrelerine uyarlamaya çalıştığınızda karşınıza çok ciddi sorunlar çıkar. Örneğin iki kişi bir araya gelerek bir çocuğun ortalama dokuz ayda dünyaya gelmesini sağlayabilir. Ancak bir araya gelen kişi sayısını artırarak çocuğun bir ayda doğmasını sağlayamayız.

Bir kişinin on yılda toplayacağı ve işleyeceği veriyi yapay zekâ, saniyeler içinde hayata geçirmeye başladı. Neden? Çünkü yazılım bir sanat dalı haline geldi; işlemciler artık hızını ölçemeyeceğimiz seviyeye ulaştı. Bu ikisini bir araya getiren her zeki insan, yapay zekâyı her istediğini yaptırabilmeye başladı.

Ancak yapay zekâyı biz hep yanlış anladık. Bunun nedeni kavramın içinde "zekâ" kelimesinin geçmesi. Aslında burada zekâdan değil kol gücünden söz ediyoruz. Bilgisayar, insan beyni haline geldi ve bizim için kararlar alacak, zannediyoruz. Oysa yapay zekâ, insan beyninin sadece iş yapma veya öğrenme gücünü eline alıyor. Bildiğiniz kol gücü yani...

Kaldırımın kenarına gelip, "Söyle bakalım yapay zekâ, karşıdan karşıya geçeyim mi?" diye soruyoruz. Yapay zekâ, yoldan gelip geçen arabalara bakıyor ve uygun bir an görürse size

YAPAY ZEKÂYI BİZ HEP YANLIŞ ANLADIK. OYSA YAPAY ZEKÂ, İNSAN BEYNİNİN SADECE İŞ YAPMA VEYA ÖĞRENME GÜCÜNÜ ELİNE ALIYOR. EĞER BİR EV YAPTIRIYORSANIZ O EVİN DAHA HIZLI ORTAYA ÇIKMASI VE İÇİNDE SICACIK OTURABİLMENİZ İÇİN GEREKLİ TÜM TEKNOLOJİK İMKANLARI KULLANABİLİRSİNİZ. PEKİ YA KONUNUZ, SONSUZ DEĞİŞKENLERİ OLAN BİR İNSANSA?

"Geç" diyor. Eğer bunu siz düşünecek olsaydınız, önce geçen arabalara bakacaktınız, sonra yolda su birikintisi olup olmadığına, ardından yolun karşısına geçtiğinizde sizinle aynı kaldırımında yürüyen alımlı kişiyle aynı metrekareyi paylaşıp paylaşmama isteğinize... Yapay zekâ, bunları sizin için değerlendirip ona göre bir karar verebilir miydi? Hayır.

Beyin risk alır, yapay zekâ almaz!

Beyin sadece veri toplamaz; eldeki verilere göre karar verir, ortam şartlarına adapte olur, yeri geldiğinde çözüm uydurur, gerektiğinde risk alır. Aldığı riskin sonuçlarına katlanmayı bilir. Yapay zekâ bu değildir. Belki bizim göremediğimiz kadar çok değişkeni inceleyebilir. Ama her beklenmedik değişkende, o bilgisayarlarımız kilitlendiğinde içine düştüğümüz mavi ekrana düşer.

Bir işe alım sürecini düşünün. Şirketinizin mükemmel. İş ortamına bin kişi başvuru yaptı. Siz gerçekten başvurular altında ezildiniz. Yapay zekâyı başvuruyorsunuz hemen. O pozisyon İngilizce bilgisi gerektiriyor. Yapay zekâ, sizin için İngilizce bilmeyenleri eledi, ilgili üniversite bölümünden mezun olmayanları ve gerekli iş tecrübesinde olmayanları uçurdu.

Peki pırl pırl bir genci elemediğinize emin misiniz? Kalanların içindekilerin kaçının cinsel ayrımcı olduğunu anlayabilmiş mi yapay zekâ? O işi çok istediği için CV'ye minik notlar eklemiş, gerçekten uzun vadeli çalışabileceğiniz doğru insanın kellesini almadığınıza emin misiniz? Şirketinizi matematik mi yönetiyor? İnsan değerlendirmesinde matematiğe o kadar çok güvenir misiniz?

Yapay zekânın yapacakları, kol gücüyle sınırlı olduğu sürece sağlayacağı olanaklar sonsuz ve sınırsızdır. Ama bir düşünün, yapay zekâ size içinde "Bir de rakı şişesinde balık olsam" diyen bir şiiri, mahallenizdeki insanların sıcaklığını anlatan bir romanı ne zaman yazabilecek? En önemlisi ne zaman bir yapay zekânın omzuna yaslanıp "çok yalnızım" diye dertlerinizi açabilecek ve ondan medet umacaksınız?

Eğer bir ev yaptırıyorsanız o evin daha hızlı ortaya çıkması ve içinde sıcak oturabilmeniz için gerekli tüm teknolojik imkanları kullanın. Ancak konunuz sonsuz değişkenleri olan bir insansa o zaman yapay zekâyı kullanmak için biraz daha bekleyin.

Bir çocuk, bir ayda dünyaya gelene kadar bekleyin.

30 GİRİŞİMCİ KADINA 765 BİN TL'LİK HİBE DESTEĞİ



Coca-Cola Türkiye; Habitat Derneği ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) iş birliğiyle kadınların ekonomik hayata katılımını desteklemek amacıyla yürütülen Kız Kardeşim Projesi kapsamında hayata geçirdiği ikinci hibe programına imza atıyor. Ocak-Mart 2021 arasında, ikincisi düzenlenecek olan Kız Kardeşim Hibe Programı dört aşama halinde gerçekleştirilecek. Program, Covid-19 salgınından en çok etkilenen yeme-içme sektöründe faaliyet gösteren kadınları desteklemek amacıyla

hayata geçirildi. Program kapsamında 29 girişimci kadın 25'er bin TL ve 1 girişimci kadın 40 bin TL jüri özel ödülü olmak üzere toplamda 765 bin TL'lik iş geliştirme hibesiyle desteklenecek.

Dört aşamalı programın başvurularının ilk şartı Kizkardeşim.net web sitesi üzerinden online eğitimlerini tamamlayarak sertifika almak. Başvurunun ardından teknik elemelerden geçen kadınlardan il bazlı en yüksek puanı alan katılımcılar, online olarak gerçekleştirilecek Hibe Programı Kampı'na davet edilecek. İki gün sürecek olan kampta, kadınlara yönelik hızlandırıcı eğitimler gerçekleştirilecek. Final jüri değerlendirmesinde, hibe alma kriterlerine göre en yüksek puanı alan 30 kadın, iş geliştirme hibesi almaya hak kazanacak. Hibe Kampı'nın son gününde



online final töreni gerçekleştirilecek. Program ile yeme-içme sektörüne yönelik çalışan, işletme sahibi kadınların işletmelerini geliştirebilmeleri için Kız Kardeşim Projesi kapsamında 81 ilden seçilecek 30 girişimci kadının ürettikleri lezzetlerin tanıtılması ve sosyo-ekonomik konumlarının güçlenmesine katkı sağlanması amaçlanıyor. Program ile yeme-içme sektörüne yönelik çalışan kadınlara markalaşmanın yanı sıra eğitim desteği de verilecek.



KARSAN'DAN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE ŞİDDET KARŞITLIĞI İÇİN İKİ ÖNEMLİ ADIM

POZİTİF ♀♂ EŞİTLİK

Karsan, "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" ve "Şiddete Sıfır Tolerans" adlı iki politikasını kamuoyuna duyurdu. Şirketten yapılan açıklamada şu ifadeler yer aldı: "Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne uygun davranmayı taahhüt ederek, tüm çalışanlarımızın sosyal ve iş yaşamlarında cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığının artırılması ve çalışma kültürünün bir parçası haline getirilmesi için Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası'nı oluşturduk. Bu politikaya uymayı, toplumsal cinsiyet eşitliğinde

yapısal, sistematik ve davranışsal değişimlerin hayata geçirilerek sürdürülebilirliğinin sağlanmasını taahhüt ederiz.

Şiddete Sıfır Tolerans Politikası'nda ise, çalışma yaşamında şiddet ve tacizin herkesi etkileyen bir insan hakları ihlali, fırsat eşitliğine yönelik bir tehdit olduğunu, insana yakışır iş ile bağdaşmadığını, ev içi şiddet de dahil olmak üzere toplumsal cinsiyete dayalı şiddet ve tacizin kadın ve kız çocuklarını orantısız şekilde etkilediğini

Kabul ederiz. Çoklu ve kesişen ayrımcılık biçimleri, eşit olmayan toplumsal cinsiyete dayalı güç ilişkileri ve kalıp yargıları da dahil olmak üzere, temel neden ve risk faktörlerini ele alan kapsayıcı ve bütünlük bir yaklaşımın çalışma yaşamında her türlü şiddet ve tacize son vermek için esas olduğunun farkında olarak 'Şiddete Sıfır Tolerans' anlayışını benimser ve bu politika belgesinde yer alan hususlar çerçevesinde davranmayı taahhüt ederiz."

Öngörüle(meye)n dijital geleceğe hazır mısınız?



py@peryon.org.tr

Salgın sebebiyle çok daha büyük ve hızlı bir dijitalleşme sürecindeyiz. Pandemide özellikle e-ticaret sektöründe yüzde 160'lık bir büyüme gözlemlendi. Uzaktan yürütülen freelance işlere talep arttı, gig* ekonomisi büyüdü, temassız ekonomi kavramı hayatımızda daha çok yer tutmaya başladı. Bugün, işgücünün büyük kısmını oluşturan Y neslinin yüzde 40'ından fazlası için "her yerden çalışma esnekliği", iş arayışında bir öncelik.

"Metal yakalılar"a yer açın, geliyorlar!

Öyle görünüyor ki, dijitalleşen iş dünyasında 2030'a kadar en ihtiyaç duyulan beceriler, bilişim teknolojileri ve programlama gibi dijital beceriler olacak. Bir başka ifadeyle, gig ve temassız ekonomilerde, yazılım geliştiriciliği ve bilgisayar programcılığı gibi meslekler önde yer alacak. Robotlar ve yapay zekâ, sadece mavi yakalı kesimin işlerinde değil, beyaz yakalılara özgü işlerde de kullanılmaya başlayacak. Bu durum, "metal yakalılar" adlı yeni bir çalışan sınıfını ortaya çıkarıyor.

Herkesin dilinde olan "Yapay zekâ bizi ele geçirecek" algısını kırıp yapay zekâyı anlamayı, kullanmayı ve yaratmayı

ARTIK BAZI SÜREÇLER YAPAY ZEKÂ VE ROBOTLARLA OTOMATİKLEŞTİRİLİYOR. İNSANSI ROBOTLAR, METAL YAKALILAR OLARAK ŞİRKETLERDE YERLERİNİ ALMAYA BAŞLIYOR. BU DÖNÜŞÜMLE YENİ İŞ TANIMLARI ORTAYA ÇIKIYOR. BUNLARA DA "ÖNGÖRÜLEMİYEN GELECEĞİN MESLEKLERİ" DİYORUZ.

YAPAY ZEKÂ YI ANLAMAYI, KULLANMAYI VE YARATMAYI ÖĞRENMEYE BİR AN ÖNCE BAŞLAMAMIZ GEREKİYOR. ROBOTLAR VE YAPAY ZEKÂ, SADECE MAVİ YAKALI KESİMİN İŞLERİNDE DEĞİL, BEYAZ YAKALILARA ÖZGÜ İŞLERDE DE KULLANILMAYA BAŞLAYACAK. BU DURUM, "METAL YAKALILAR" ADLI YENİ BİR ÇALIŞAN SINIFINI ORTAYA ÇIKARIYOR. VERİ, GELECEKTE PARA KADAR DEĞERLİ OLACAK, PARA GİBİ KULLANILACAK.

öğrenmeye bir an önce başlamamız gerekiyor. Bu anlamda Covid-19 krizi bir fırsata dönüştürülebilir.

Önümüzdeki beş yılda, geleceğin teknolojileri diye isimlendirdiğimiz ancak günümüz teknolojilerinin en önemli yapıtaşı olan bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi gibi alanlar iş dünyası üzerinde etkili olacak.¹ Tüm bu teknolojilerin entegre olacağı yeni sistemde gelecek vadeden, genelde yaratıcılık ve insan ilişkileri gerektiren meslekler olacak.

Nedir bu "geleceğin" meslekleri?

İnsanlar çalışma saatlerinin yaklaşık yüzde 10 ila yüzde 20'si tekrarlayan bilgisayar görevlerine harcıyordu. Bu da kolayca otomatikleştirilebilecek süreçlerde harcanan oldukça büyük bir zamanı göstermekteydi. Artık bu süreçler yapay zekâ ve robotlarla otomatikleştiriliyor. İnsansı robotlar, "metal yakalılar" olarak şirketlerde yerlerini almaya başlıyor. Bu dönüşümle yeni iş tanımları ortaya çıkıyor. Bunlara da öngörülemeyen geleceğin meslekleri diyoruz.

Veri = Para

Veri, gelecekte para kadar değerli olacak, para gibi kullanılacak. Bu nedenle veri mühendisleri, veri dedektifleri, veri

yorumlayıcıları ya da veri ayıklayıcıları gibi meslekler şimdiden oluşmaya başladı.

İHA ehliyetinin var mı?

Gelecekte insansız hava araçları da çok kullanılacağı için drone operatörleri yine çok yüksek bir meslek grubu olacak.

Siber şehir analistleri ve blockchain mimarları el ele...

Birleşmiş Milletlere göre, 2021'de akıllı şehirler için yapılan teknoloji harcamalarının 135 milyar dolara ulaşacağı ve 2050 itibarıyla, dünya nüfusunun yüzde 68'inin akıllı şehirlerde yaşayacağı öngörülmüyor. Akıllı şehirlerin sayısı arttıkça, siber şehir analistleri, teknolojiyi çalışır durumda tutacak. Blockchain mimarları karşılıklı güven sağlamada çok önemli rol oynayacaklar.

Yapay zekâ ve robot mühendisleri, 3D üretim mühendisleri, artırılmış gerçeklik geliştiricileri, artırılmış gerçeklik yolculuğu oluşturucular, sanal gerçeklik geliştiricileri, nanoteknoloji mühendisleri, iklim kontrolü mühendisleri, biyoteknologlar, yaşlanma karşıtı uygulayıcılar, gen sekanserleri, epigenetik terapistler gibi daha nice meslek gelecekte yerlerini almaya şimdiden başladı.

Gelecek geldi mi yoksa?



py@peryon.org.tr

İşsizlik gerçekten azaldı mı?

TÜM DÜNYA COVID-19 SALGIN KISITLAMALARI NEDENİYLE İŞSİZLİKTEN KIRILIRKEN TÜRKİYE'DE İŞSİZLİK NASIL AZALDI? EKONOMİNİN DARALMASI VE İŞ İMKÂNLARININ AZALMASIYLA İŞSİZLERİN BİR KISIMI İŞ ARAMAKTAN VAZGEÇİYOR VE İSTATİSTİKLERDE 'İŞSİZ' VE 'İŞGÜCÜ' TANIMI DIŞINA ÇIKIYOR. İSTATİSTİKLERDE BU KESİM 'İŞ ARAMAYIP, ÇALIŞMAYA HAZIR OLANLAR' SINIFLAMASI İLE TAKİP EDİLİYOR. İŞSİZ SAYISINA İŞ ARAMAYIP, ÇALIŞMAYA HAZIR OLANLARI EKLERSEK BU KİŞİLER AĞUSTOS 2019'DA 6 MİLYON 898 BİN, AĞUSTOS 2020'DE İSE 8 MİLYON 277 BİN OLURDU. YANI İŞSİZ SAYISI DA GERÇEKTE 1 MİLYON 379 BİN ARTMIŞ OLURDU.

TÜİK'in Ağustos ayı işgücü istatistiklerine göre, işsiz sayısı geçen yılın Ağustos ayı ile karşılaştırıldığında 456 bin kişi azalarak 4 milyon 194 bin kişi; işsizlik oranı 0,8 puan azalarak yüzde 13,2 olarak gerçekleşti. Tüm dünya Covid-19 salgın kısıtlamaları nedeniyle işsizlikten kırılırken Türkiye'de işsizlik nasıl azaldı? Üstelik işsizlik azalırken aynı zamanda istihdam (çalışan sayısı) da geçen yıla göre 975 bin kişi azaldı. İşini kaybeden 975 bin kişiye ne oldu?

Nasıl oldu da hem işsiz sayısı, hem de istihdam azaldı?

Tanımaya göre "işsiz sayısı= işgücü – istihdamda olanlar". İşgücü geçen seneye göre 1 milyon 431 bin azaldı. Bu azalış istihdam azalışından (975 binden) daha çok olunca eşitlik gereği işsiz sayısı 456 bin azalıyor.

İşgücü neden azaldı?

Ekonominin daralması ve iş imkânlarının azalması ile işsizlerin bir kısmı iş aramaktan vazgeçiyor ve istatistiklerde işsiz ve işgücü tanımı dışına çıkıyor. İstatistiklerde bu kesim "iş aramayıp, çalışmaya hazır olanlar" sınıflaması

ile takip edilir. Bu sayı geçen seneye göre 1 milyon 835 bin kişi artarak 4 milyon 83 bin kişiye ulaşmış. Bu grubun içinde iş bulma ümidi olmayan (ümidi kırık) işsizler 718 bin kişi artmış. Çoğunlukla iş imkânı olmadığı için evde oturan kadınların oluşturduğu "diğer" kaleminde artış ise 1 milyon 117 bin. Genellikle uzun kriz dönemlerinde, ekonominin daralması ile Türkiye'de yaşanan bir durumdur bu.

Çelişkiyi görelim

Pandemi nedeniyle geçtiğimiz Aralık 2019 – Mayıs 2020 döneminde tarım dışı istihdam 2 milyon 267 bin azalırken işsiz sayısı bu dönemde artmıyor; tam tersi 225 bin azalıyor. Nerede bu işsizler? Olmayan işleri aramaktan vazgeçip, işgücü dışına çıktılar. Nitekim işgücü de aynı dönemde 2 milyon 443 bin kişi azalmış. Kısıtlamaların kalktığı Haziran-Ağustos 2020 döneminde tarım dışı istihdam 1 milyon 258 bin artarken, işsizlik sadece 11 bin azalıyor. Neden? Çünkü işlerin açıldığını gören ve iş aramadığı için işsiz tanımı dışında kalan işsizler, işgücüne dönüyor ve işgücü de 1 milyon 223 bin artıyor. Demek ki işsizlik rakamları işgücü piyasasının gerçek resmini göstermiyor!

İşsizlik rakamlarını daha gerçekçi nasıl görebiliriz?

İşsiz sayısına iş aramayıp, çalışmaya hazır olanları eklersek işsiz sayısı, Ağustos 2019'da 6 milyon 898 bin, Ağustos 2020'de ise 8 milyon 277 bin olurdu; işsiz sayısı da gerçekte 1 milyon 379 bin artmış olurdu. İşsizlik oranı da bu hesaplama geçen sene yüzde 19,5'dan 3,6 puan artışla bu yıl yüzde 23,1 olurdu. En azından gelişmeyi izlemek açısından daha gerçekçi bir resim.

Kısa çalışma ödeneği, pandemi sürecinde çalışanların işlerini istihdamını korumak ve işsizliğin artmasını engellemek açısından önemli bir işlev görmüştür. Kısa çalışma ödeneği olmasaydı, bu ödenekten yararlanan çalışanların bir kısmı işini kaybetmiş olacaktı.

Kısa çalışma ve nakdi ücret desteğinin işsizliğin artmasını engellemede etkisi nedir?

Kısa çalışma ödeneği, pandemi sürecinde çalışanların işlerini-istihdamını korumak ve işsizliğin artmasını engellemek açısından önemli bir işlev gördü. Kısıtlamaların olduğu Nisan-Mayıs 2020'de İŞKUR, İşsizlik Fonu'ndan ortalama 3 milyon 263 bin kişiye kısa çalışma ödemesi yaptı. Ödemeden yararlanan sayısı, kısıtlamaların nispeten kalktığı Haziran 2020'de 2 milyon 487 bin oldu. Kısa çalışma ödeneği olmasaydı, bu ödenekten yararlanan çalışanların bir kısmı işini kaybetmiş olacaktır.

İŞKUR, kaç kişiye İşsizlik Fonu'ndan kısa çalışma ödemesi yaptı?

| | |
|------------------|-----------------------|
| Nisan-Mayıs 2020 | 3 milyon 263 bin kişi |
| Haziran 2020 | 2 milyon 487 bin kişi |
| Temmuz 2020 | 1 milyon 774 bin kişi |
| Ağustos 2020 | 1 milyon 302 bin kişi |
| Eylül 2020 | 1 milyon 51 bin kişi |
| Ekim 2020 | 927 bin kişi |

Ücretsiz izne çıkarılanlara yapılan ödemeler de istihdama destek sağladı

Yine bilindiği üzere 17 Nisan 2020'den itibaren işletmelere 3 ay işten çıkarma yasağı getirildi. Bunun yerine, işverenlere ücretsiz izne çıkarma ve İşsizlik Fonu'ndan izne çıkarılanlara günlük 39,24 TL ödeme imkânı getirildi. Üç aylık süre, bitiminde tekrar tekrar uzatılarak sürdürülüyor. Bu düzenleme kapsamında İŞKUR, İşsizlik Fonu'ndan Nisan-Ekim 2020 döneminde 2 milyon 82 bin kişiye nakdi ücret desteği sağladı. Bu düzenleme getirilmeseydi ücretsiz izne çıkarılan kişilerin büyük çoğunluğu işten çıkarılacak ve işsiz kalacaktı. İş akitleri devam ettiği için bu kişiler, işsiz değil ve işsiz sayısına dâhil edilmeleri mümkün değil.

İşsizliğin artması şimdilik önlendi ama salgın devam ediyor

İstihdamı koruma kapsamında gerek kısa çalışma ödeneği ve gerekse nakdi ücret desteği düzenlemeleri, işsizliğin daha da artmasını önledi. Pandemi

Covid-19 salgını hızla yayılıyor. Kasım 2020'de yeniden başlayan kısıtlamalar ekonomiyi ve istihdamı olumsuz etkileyecektir. İstihdamı koruma düzenlemelerine devam edilmesi gerekiyor.

nedeniyle daralan ekonomiyi, talebi artırarak, canlandırmaya yardımcı oldu. İşsiz kalma ihtimali olan kişilerin ve ailelerinin geçimlerine destek oldu. Covid-19 ikinci dalga salgını ülkemizde etkisini artırarak yayılıyor. Önlemler kapsamında Kasım 2020'de tekrar başlatılan kısıtlamalar, ekonomik hayatı ve işsizliği olumsuz etkileyecektir. Salgın sürecinde istihdamı koruma düzenlemelerine devam edilmesi gerekiyor.



“Kadının iş dünyasına kazandırılmasıyla Türkiye kazanacak”

“Kadının iş dünyasına kazandırılmasıyla Türkiye kazanacak” fikrinden hareketle, PERYÖN Ege Şubesi ile Binyaprak İzmir arasında anlamlı bir protokol imzalandı. İş birliği kapsamında, kendi hayatını ellerine almayı başarmış, hayal eden ve hayallerinin peşinden gidebilme cesaretini bulan tüm kadınların birbirinden ilham alması için çeşitli çalışmalar yapılacak. Network içerisinde her ay online buluşmalarla deneyim paylaşımı yapılacak. Ayrıca, “Tanış-Danış” seansları ile katılımcılar birbirini daha yakından tanıyacak.

İmzalanan protokol kapsamında, PERYÖN Ege Şubesi Başkan Yardımcısı Ece Süeren



Ece Süeren Ok
PERYÖN Ege Şubesi Başkan Yardımcısı

Ok protokolün yönetim sürecinde şubeyi temsil ediyor. Süeren Ok, İzmir’de BinYaprak’ın “Memleket Network Paydaşı” olarak katılım sağlıyor.

PERYÖN EGE ŞUBESİ VE BİN YAPRAK İZMİR, FARKLI İŞLERDE ÇALIŞAN KADINLARIN, GENÇLERE İLHAM VERMESİ İÇİN GEREKLİ NETWORK GÜCÜNÜ YARATMAK AMACIYLA İŞ BİRLİĞİ PROTOKOLÜ İMZALADI. HEDEF, İZMİRLİ GENÇ KADINLARA, “O YAPARSA BEN DE YAPARIM” MESAJI VERMEK!

İş birliğiyle, İzmirli rol model kadınlar ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen erkekler ile ilgili araştırmaya katkı sağlamak amaçlanıyor.

Bu kapsamda, Ocak 2021’de İK profesyonellerinin işe alım süreçleri ve genel yönetim alanında deneyimlerini paylaşmalarını sağlamak amacıyla bir panel düzenlenecek.

“İş birliklerimiz güçlenecek”



PERYÖN GÜNEY MARMARA ŞUBESİ, REFERANS GRUP İLE YEMEK ORGANİZASYONUNDA BULUŞTU.

akşam yemeği organizasyonuna katıldılar. Üyeler, kendi hazırladıkları yemekleri tadarken Referans Grup ile iş birliklerini güçlendirmek üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdiler.

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Barış Gül, yemek organizasyonu ve tesis gezisi için başta Recep Adıyaman olmak üzere tüm Referans Grup çalışanlarına teşekkür etti. Gül, ilerleyen dönemlerdeki organizasyonlarda iş birliği içinde olmaktan PERYÖN Güney Marmara Şubesi olarak memnuniyet duyacağını söyledi.

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu, üye ziyaretleri kapsamında “Referans Grup” a konuk oldu. Referans Grup Genel Müdür Yardımcısı Recep Adıyaman ve Referans Grup Satış Müdürü Duygu Kolaçoğlu eşliğinde tesisi gezen PERYÖN Güney

Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Üyeleri, ardından kendileri için hazırlanan alanda iki gruba ayrılıp usta şefler eşliğinde yemek yaparak keyifli anlar yaşadılar. PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Üyeleri, Referans Grup yöneticileriyle beraber, düzenlenen

Pandemi ve deprem nedeniyle “ruhsal travma”



pyl@peryon.org.tr

DEPREM VE SALGIN... TRAVMATİK DURUMLAR FARKLI OLSA DA BİZLER HER ZAMAN GÜVENDE HİSSETMEYE İHTİYAÇ DUYUYORUZ. YAŞADIĞIMIZ DÖNEMDE RUHSAL VE BEDENSEL BÜTÜNLÜĞÜMÜZÜ KORUYABİLMEK, SÜRECİ; BİR BÜYÜME GELİŞME DÖNEMİ OLARAK YAŞAMAK İÇİN DAYANIŞMAYA HER ZAMANKİNDEN ÇOK İHTİYACIMIZ VAR.

Pandeminin ne tür bir travma yarattığını anlamaya çalışırken Ekim 2020’de İzmir depreminin travmasını göğüslemek zorunda kaldık. Aynı anda birden fazla travmatik olayla karşılaşmak beynimiz ve bedenimizin savunma sistemlerini alarma geçirdi. İki travmatik durum birbirinden farklı olsa da bireylerin; “güvende hissetmek”, “başkalarına güvenebilmek” gibi ihtiyaçları çok değişmiyor. Yönetim yapılarının meseleye yaklaşım ve ele alış biçimleri, ortaya çıkan semptomları değiştirebilir.

Travma sonrası psikososyal destek çok önemli

Birçok kişi psikososyal desteğin sadece psikolojik sorunların “terapi” ile halledilmesinden, sorunları yaşayanlara “profesyonel destek” vermekten ibaret olduğunu düşünür. Oysa, afet dönemlerinde psikososyal desteğin en önemli ve ilk basamağı fiziki ihtiyaçların (beslenme, barınma vb.) öncelikle karşılanması ve bilgi akışının (kayıplara dair rakamların açıklanması vb.) saydamca gerçekleşmesidir. Deprem gibi sınırları belli bir durumla, zaman ve mekân açısından bilinmezliği çok daha fazla olan pandeminin travmatik etkisi farklı olabilir.

Ruhsal travma nedir?

Dış kaynaklı bir felaketin yarattığı zihinsel durumun sonucu olarak, bireyin kendini geçici olarak çaresiz hissetmesi, savunma ve başa çıkma mekanizmalarının işlemez hale gelmesi olarak tanımlanabilir. Pandemi gibi anormal duruma karşı ortaya çıkan tepkilerin de anormal olması beklenir. Şiddetli bir depremden sonra, en sık görülen durum şoktur. Hatta bazı insanlarda şok o derece ağırdır ki, duyguları ifade etmek çok zorlaşır. Kişi kendini uyuşmuş, yaşamdan kopmuş gibi hissedebilir. O kopukluk, bir süre için ruhsal travmanın etkilerinin yıkıcı olmasını önleyebilir. Pandemide ise şok, zamana yayıldığı için fark etmeksizin yavaşça yaşanır. Yadsıma, görmezden gelme, umursamazlık belki de bu şokun belirtisi sayılmalıdır.

Tepkiler farklılaşabilir

İlk şoktan sonraki tepkiler kişiden kişiye ve aynı kişide zaman eksenini boyunca farklılıklar gösterir. Korku, endişe, suçluluk, pişmanlık, öfke, karamsarlık, panik, çaresizlik ve utanç gibi duygular çok derin ve yoğun yaşanır. Travmatik olayla birlikte ya

da bir süre sonra başlayıp, aylarca sürebilecek (pandemide olduğu gibi) başka belirtiler de eklenir: İnsanlardan uzaklaşma ve yabancılaşma, psikosomatik şikayetler (karın ağrısı, döküntü gibi), “disosiyatif” belirtiler (rüyada gibi hissetme, çevreyi ve bedeni değişmiş gibi algılama), yorgunluk, konsantrasyon bozukluğu vb. “Travma sonrası stres bozukluğu” semptomları genellikle yaşanan travmadan sonraki 3 ay içinde başlar. Ancak bazı kişilerde bu semptomlar daha geç, hatta yıllar sonra bile ortaya çıkabilir. Travmanın etkisi, algılanması güç ve yıkıcı olabilir.

Pandeminin ruhsal dünyamızda yarattığı etkilerin hepsini travma kapsamında değerlendirebilir miyiz? Hepimiz aynı şekilde mi etkileneceğiz?

Bu soruların cevapları araştırılıyor. Yaşadığımız dönemde ruhsal ve bedensel bütünlüğümüzü koruyabilmek, süreci bir büyüme gelişme dönemi olarak yaşamak için beraberce düşünmeye, duygularımızı ortaya koymaya ve dayanışmaya her zamankinden çok ihtiyacımız var.

Deloitte.

Yeni normalde en büyük gereksinim: Daha fazla dinamizm



Ortak - Deloitte Danışmanlık
py@peryon.org.tr

2020 "NORM KADRO" NUN YILDIZININ PARLADIĞI BİR SENEYDİ. 2021 DE FARKLI OLMAYACAĞA BENZİYOR AMA NASIL? İSTER BUGÜNE İSTER GELECEĞE ODAKLANALIM; EĞER TETİKLEYİCİ UNSURLARI SABİTLEYEREK İLERLEMİYİ TERCİH EDİYORSANIZ "DEĞİŞEN DOĞRULARI" İSKALAYABİLİRSİNİZ. İŞTE DİNAMİK İŞGÜCÜ MODELLEMESİ BU YÜZDEN ARTIK DAHA ÖN PLANDA OLACAK. EĞER İLERİYE DÖNÜK BİR İŞGÜCÜ MODELLEMESİ ÇALIŞMASINA SOYUNACAĞSAK, OTOMASYON - DİJİTALLEŞME - ANALİTİK UYGULAMALAR VE ALTERNATİF İŞGÜCÜ KAYNAKLARI İLE MODELLERİ RADARIMIZDA OLMALI.

2020'deki olağandışı koşullara ve yarattıkları finansal etkilere kurumların verdiği ilk reaksiyonlardan biri "doğru sayıda" çalışanla faaliyetlerini sürdürüp sürdürmediklerini sorgulamak oldu. Marjların erozyona uğradığı hatta sürdürülebilirliğin tehdit altında olduğu böylesine zorlu bir ortamda, çalışan giderleri mercek altına alındı. Denklem bileşenleri ise basitti: Çalışan sayısı, mevcut ücretler ve yan haklar, çalışan sayısına bağlı-orantılı olarak değişen giderler, ücret artış projeksiyonları, çalışma süreleri ve izinler. Tüm bu bileşenler içerisinde en çok durulan konu ise çalışan sayısıydı. Durum halen öyle. Aslında bunun bir sebebi, rekabet ve verimlilik baskıları bir yandan, alternatif işgücü seçenekleri, endüstriyel ilişkiler, hukuk-regülasyon ve teknoloji alanındaki gelişmeler diğer yandan, birçok tetikleyici sebebiyle bu konunun hiçbir zaman gündemdeki yerini kaybetmemesiydi.

Doğru çalışan sayısı nasıl belirlenir?

Bizler her ne kadar norm kadro – kadro optimizasyonu – işgücü planlama – çalışan sayısı bütçesi – dinamik işgücü modelleme – kadro ölçeklendirme gibi farklı isimler ile anıyor olsak da şirketlerin yönetimleri en çok "doğru

çalışan sayısını" merak ediyor. Ancak bu soruya anlamlı bir yanıt verebilmek için öncelikle başka soruları yanıtlamalıyız. Bunlardan birincisi doğrunun hangi koşullara göre şekilleneceği. Pandemi öncesi mevcut duruma göre mi, pandemi sırasında yaşanan ve halen içinde bulunduğumuz gerçekliğe göre mi, ne zaman geleceğini bilmediğimiz ve bizlere nasıl bir çalışma ortamı sunacağını olsa olsa kısmen tasarlayıp, büyük ölçüde hayal etmeye çalıştığımız pandemi sonrası dünyaya göre mi? Aslında bu soruyu Covid-19 öncesinde de sıkça şirketlere yöneltiyorduk. Sadece o zamanlar içinde pandemi kelimesi geçmiyordu. Öğrenmek istediğimiz, şirketlerin mevcut organizasyonel yapılanmaları, süreçleri, iş yapış şekilleri ve teknolojik yeterliliklerine göre mi bu sayıya karar vermek istedikleri; yoksa temiz bir sayfa açıp yeniden tasarlanacak bir yapı ve işleyişe göre mi hareket etmek istedikleriydi. Aldığımız yanıt, kurumların ihtiyaçları ve vizyonlarına göre değişiyordu. Değişmeyen ise, hangi yanıtı alırsak alalım; aslında işgücümüzü yani çalışan sayımızı şekillendiren tetikleyicilerin oldukça sık, beklenmedik bir anda, bazen radikal bir düzeyde ve ne yazık ki çoğu zaman tamamen bizlerin kontrolü dışında değiştiğiydi.

Değişen doğruları iskalamayın

İster bugüne ister geleceğe odaklanalım; eğer tetikleyici unsurları sabitleyerek ilerlemeyi tercih ediyorsanız "değişen doğruları" iskalamış oluyorsunuz. İşte dinamik işgücü modellemesi bu yüzden artık daha ön planda olacak. Bunu anlamamız ve benimsememiz için, pandemiyin yarattığı koşullar ön ayak oldu diyebiliriz. Tabii ki eğer ileriye dönük bir işgücü modellemesi çalışmasına soyunacaksak, otomasyon – dijitalleşme – analitik uygulamalar ve alternatif işgücü kaynakları ile modelleri radarımızda olmalı. Bugün bunların bir ya da birkaçından belirli ölçüde faydalansak bile gidebileceğimiz mesafenin çok daha uzun bir mesafe olduğunu unutmamalıyız. Üstelik bu öylesine bir yolculuk ki, biz ilerledikçe mesafe azalmıyor; aksine uzuyor çünkü fırsatlar ve imkanlar aldığımız yoldan daha hızlı ilerliyor.

Çalışan sayısı mı, çalışan yetkinlikleri mi?

İkinci önemli konu, çalışan sayısına odaklanmakla birlikte en az sayı kadar gözden kaçırdığımız bir faktör olan yetkinlikler. Nitekim kâğıt üzerinde makul gözükken nicelikte bir kadroya

sahip birçok kurumun, nitelik açısından aynı durumda olmadığı pek çok defa gözlemlediğimiz bir gerçek. Çalışanlardaki deneyim ve yetkinlik eksiklikleri, sadece verimsizlik değil, artan riskler ve kaçırılan fırsatlar açısından da şirketlere zarar veriyor. Oysa organizasyon şemalarında kutuların isimlerini doldurmak kâfi değil, içlerini de doldurmak gerekiyor. İşte bunun farkına vardıkları için olacak ki, son dönemlerde birçok şirket işgücü yapılanması ile ilgili bir çalışma başlatırken; norm kadro ile sınırlı kalmıyor ve paralelde yetkinlik modellerini ele almaya gayret ediyor. Akabinde gerçekleştirdikleri yetkinlik değerlendirmeleri ile etraflıca ve daha sağlıklı kararlar alabiliyorlar.

Yetkinliklerin raf ömrü ne kadar?

Öte yandan, tıpkı çalışan sayısında olduğu gibi; çalışan yetkinlikleri ele alındığında da benzer bir sınavdan geçiyoruz: Acaba hangi yetkinlik kümesinden bahsediyoruz? Bugünün mü, geleceğin mi? Yanıtımız "bugünün" ise, bu yetkinliklerin raf ömrü ne kadar? Yok eğer cevabımız "geleceğin" ise; geleceğin getireceği yetkinlik gereksinimleri hakkında ne kadar fikir sahibiyiz? Çünkü yetkinlikler, kadro ihtiyacını belirleyen faktörlerden bile daha hızlı değişiyor. Hatta, belki biraz ironik olacak ancak; kadro ihtiyaçlarındaki değişimi belirleyen faktörlerden bir tanesi bu dönüşen yetkinliklerin ta kendisi. Böylesine iç içe geçmiş bir belirsizlikler yumağından keskin çıkarımlar yaparken biraz tedbirli olmakta fayda var. Ne yazık ki söz konusu yetkinlikler olduğunda, son derece bulanık sularda yüzüyoruz. İş insanları, kanaat önderleri, konu uzmanları, fütüristler olarak yepyeni yetkinliklerden bahsediyoruz. Mevcut yetkinliklerin geliştirilmesinden, yeniden şekillendirilmesinden bahsediyoruz. Ama bu söylemlerin altını doldurmakta aynı derecede başarılı değiliz. Yine de yetkinlik konusunun artık böylesi dönüşümlerin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırılması olumlu bir gelişme.

Daha esnek bir çalışma ortamını mümkün

Üçüncü önemli konu ise, çalışma modellerinde olan değişiklikler. Evet, geride bıraktığımız bir yıla dönüp

bakınca akla ilk gelen şüphesiz uzaktan çalışma ve bu çok da güzel bir örnek. Ama olabilecekleri bununla sınırlamamak lazım. Daha esnek bir çalışma ortamını mümkün kılan bir dolu farklı başlık var. Bunlara değinmeden önce şu "uzaktan çalışma" konusuna kadro yapılanması perspektifinden kısaca dokunmamızda fayda var. Varsayalım ki, belirli senaryolar ışığında kaç kişi ile çalışmamız gerektiğini, o kişilerin hangi yetkinliklerinin olması gerektiğini ve yetkinlik seviyelerinin ne düzeyde olmasını istediğimizi belirledik. Peki ya çalışma ortamının verimli ve etkin bir iş yapış şeklini ne ölçüde desteklediğini biliyor muyuz?

Yakın zamanda dek, süreçleri iyileştirmek; bürokrasiyi azaltmak, görev ve sorumluluk dağılımlarını netleştirmek, organizasyon yapılarını yalınlaştırmak, işleyişlerini ise çevikleştirmek ve tabii ki teknolojinin nimetlerinden olabildiğince faydalanmak suretiyle çözümler geliştirmeye çalışıyorduk. Bu çabalar boşa harcanan emekler değil ancak içinde bulunduğumuz resimde yeterli oldukları da söylenemez. Çünkü tasarlanmış tüm bu kurgular, ağırlıklı olarak geleneksel çalışma ortamlarını yani fiziki yerleşkeleri merkeze koyan bir felsefeden hareketle oluşturulmuştu. Sanal veya hibrit çalışma pratiklerini göz önünde bulundurarak yeniden tasarımlar yapmak kaçınılmaz olacak. Nicelik ve nitelik adına sağlanması hedeflenen başarılar; ancak bu alandaki doğru uygulamalar ile elde edilebilecektir. Geldiğimiz noktada, uzaktan çalışmanın verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı sonuçlar adına bir dolu analiz ve araştırma mevcut olmakla birlikte, bunlar henüz kesin çıkarımlar yapmamızı sağlayacak netlikte değil. Uzaktan çalışma dışında,

"YAKIN ZAMANDA DEK, SÜREÇLERİ İYİLEŞTİRMEK, BÜROKRASİYİ AZALTMAK, ORGANİZASYON YAPILARINI YALINLAŞTIRMAK, İŞLEYİŞLERİNİ İSE ÇEVİKLEŞTİRMEK İÇİN ÇEŞİTLİ ÇÖZÜMLER GELİŞTİRMEYE ÇALIŞIYORDUK. BU ÇABALAR BOŞA GİTMEDİ ANCAK ŞU AN İÇİN YETERSİZ. BUNDAN SONRA SANAL VEYA HİBRİT ÇALIŞMA PRATİKLERİNİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK YENİDEN TASARIMLAR YAPMAK KAÇINILMAZ OLACAK."

esnek çalışma modellerini şekillendiren diğer unsurlar da ele alınmalı. Süreli kontratlar, part time işgücü, esnek ücretlendirme, ödüllendirme ve yan haklar modelleri, yenilikçi staj, şift ve fazla mesai uygulamaları bunlardan ilk aklımıza gelenler. Halihazırda birçok şirkette uygulamaları mevcut. Ama yaygınlaşmaları ve çok daha yaratıcı, çok daha dinamik bir şekilde kurgulanmaları ve yönetilmeleri gerekiyor.

Gördüğümüz üzere norm kadro, daha doğru bir ifade ile "dinamik işgücü planlama" çalışmaları şirketler için önemli, hatta vazgeçilmez çalışmalar. Belki içinden geçtiğimiz şu dönemlerde her zaman olduğundan daha bile fazla. Ancak yanlarında bu yazıda ele aldığımız başlıkları da katarak ilerlediğimizde, çok daha etkili sonuçlar alacağımızı bilmemizde fayda var. Herkese sağlıklı ve güzel bir 2021 diliyorum...



“DENİZLERİN SAĞLIĞI, VERİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ, KADINLARIN GÜÇLENMESİNE BAĞLI”

Dr. Huriye Göncüoğlu Bodur, “Türkiye’nin Kadın Balıkçıları Girişimi”nin lideri. Kadın balıkçıların, sektördeki görünmezlik kalkanını kaldırarak örgütlenmeleri için çalışan Bodur, 2018’de bu projesiyle Ashoka Vakfı tarafından “Yılın Girişimcisi” seçildi. Kadın Balıkçılar Derneği’ne dönüşen girişim, sektörde çalışan kadınların güçlendirilmesini ve denizel yaşamın sürdürülebilirliğini hedefliyor.



Dr. Huriye Göncüoğlu Bodur

Akademisyen, Sosyal Girişimci, Ashoka Fellow

Ege Üniversitesi, Su Ürünleri Fakültesi’nden mezun oldu. Fen Bilimleri Enstitüsü’nde yüksek lisans ve doktorasını tamamladı. Barcelona Üniversitesi’nde, Balıkçılık Ekonomisi ve Yönetimi konusunda ikinci yüksek lisansını yaptı. 2014’te Öğretim Görevlisi Dr. unvanıyla Ege Üniversitesi’nde çalışmaya başladı. Ulusal ve uluslararası olarak balıkçılar, balıkçılığın sosyo-ekonomik konuları, örgütlenme/kooperatifçilik, aktif eğitim, balıkçılıkta sosyal girişimcilik, balıkçılık yönetimi ve balıkçılıkta toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarında çalışmalarını yürütüyor. 2014-2018 arasında Ege Üniversitesi Kadın Sorunları ve Uygulama Merkezi’nde Müdür Yardımcılığı yaptı.

Türkiye’de 100 binden fazla ailenin geçimini sağlayan kadın balıkçılar, erkek egemen bir alanda var olma mücadelesi veriyor. Kadınlar, tarımda olduğu gibi balıkçılıkta da genellikle sosyal güvenceden yoksun şekilde, mesleki yapı ve kooperatiflerde yer alamadan “görünmeyen çalışanlar” olarak varlıklarını sürdürüyorlar. Bu görünmezlik perdesini kaldırmak amacıyla yola çıkan Türkiye’nin Kadın Balıkçılar Girişimi, Kadın Balıkçılar Derneği’ne dönüştü. Derneğin amacı, kadın balıkçıları örgütleyerek güçlendirmek ve meslekleriyle ilgili alternatif geçim kaynaklarıyla tanışmalarını sağlamak.

Kadın Balıkçılar Derneği’nin kurucu üyesi Dr. Huriye Göncüoğlu Bodur, aynı zamanda, odağı sosyal girişimcilik olan Ashoka Vakfı’nın desteklediği girişimcilerden biri. Türkiye’nin Kadın Balıkçıları Girişimi ile 2018’de Ashoka Vakfı tarafından “Yılın Sosyal Girişimcisi” seçildi. Yine bu projeye,

İbrahim Bodur Vakfı tarafından da “Yılın Girişimci İş Birliği” ödülüne layık görüldü.

Göncüoğlu Bodur ile kadın balıkçıların sorunlarını ve sosyal girişimciliği konuştuk.

Kadın balıkçıların karşı karşıya kaldığı temel sorunlar nelerdir?

Denizlerde balık stoklarının giderek azalması, iklim değişikliği, aşırı avlanma gibi sorunlar balıkçılığı ve balıkçıyı tehdit ediyor. Bu olumsuz durumdan en çok etkilenenler kadınlar, kadın balıkçılar.

Kadınlar, denizdeki emekleri fark edilemediği için örgütlenemiyor, karar mekanizmalarında yer alamıyor ve bilgiye ulaşmada zorluk yaşıyor. Oysa denizlerin sağlığı, verimi ve sürdürülebilirliği aile balıkçılığının güçlenmesine ve dolayısıyla aile balıkçılığının temelini oluşturan kadınların güçlenmesine bağlı.

“KADINLAR KENDİLERİNİ DOĞANIN BİR PARÇASI OLARAK VAR EDİYOR”

Neden en çok kadınlar etkileniyor?

Çünkü kadın balıkçılar, çocuklarının ve mesleklerinin geleceğini düşünüyor ve denizi sorumlu oldukları iş yüklerinin haricinde nefes alanı olarak görüyor. Onlar denizin doğal koruyucuları, deniz ve balıklar onlar için kıymetli. Kadınlarla doğa arasında muazzam bir ilişki var. Kadınlar, kendilerini doğanın bir parçası olarak var ediyorlar. Doğa sorunlarını ciddiye alıyor, oluşacak felaketlerin daha çabuk farkına varıyorlar.

Dernek ne gibi çalışmalar yapıyor, hangi başlıklara odaklanıyor?

Dernek, sorunların çözümünde, balık vermek ve balık tutmayı öğretmenin ötesinde, Türkiye'nin balıkçılık sektöründeki sistemi ve

yerleşik toplumsal cinsiyet rol algısını değiştirmeyi hedefliyor. Savunuculuk yoluyla, kadınların iş gücünde görünürlüğünü artırmak, kadınların kendi topluluklarında ve kendi yaşamlarında değişirici olmalarını teşvik etmek için çalışıyor.

Bu motivasyonla, odaklandığımız nokta ise kadın ve erkeğin eşit olarak yer aldığı, eşit haklara sahip olduğu adil bir balıkçılık sektörü.

Girişiminizin ardından, kadın balıkçılar arasındaki dayanışma hangi düzeye geldi?

Balıkçılık sektöründe geçirdiğim her gün, kadın dayanışmasının ne kadar güçlü olduğunu fark ediyorum. Eşitlikçi bir balıkçılık sektörünün gerçekleşebileceğini, projede birlikte çalıştığım kadınların desteği sayesinde öğrendim.

“BALIKÇILIK GİBİ ERKEK EGEMEN ALANDA KAPSAYICI VE KATILIMCI BİR LİDERLİK MODELİ BENİMSİYORUM. BU SAYEDE BALIKÇILIK SEKTÖRÜNDEKİ KADINLAR VE ÇOCUKLAR GÜÇLENİRKEN TOPLUMDAKİ KALIP YARGILAR DA DEĞİŞİYOR.”

“FARKINDALIK VE EĞİTİM, BALIĞI KADINLARIN HAYATINI OLUMLU ETKİLEDİ”

Ashoka'ya nasıl ve ne zaman katıldınız? Bu süreçte Ashoka size ne kattı?

Türkiye'nin Kadın Balıkçıları Girişimi ile 2018'de Ashoka Fellow oldum. Kadın balıkçılarla birlikte yaptığım çalışmalarda, doğduğumuzdan beri cinsiyetçi düşünce ve davranışları kabul ederek büyüdüğümüzü fark ettim. Bunu yaşayan sadece ben değildim. Birlikte çalıştığım kadın balıkçılar, kendini savunma, rekabet, güç kazanma, statü karmaşası içinde durup kendini dinlediğinde cinsiyetçi yaklaşımın günlük yaşam içinde nasıl üretildiğini gördüler. Kendilerini kuşatan, onlara nefes aldırılmayan sınırları fark ettiler. Bu farkındalık ve beraberinde destekleyici, katılımcı eğitim, kadınların hayatında olumlu etkiler yarattı.

Erkek egemen bir alanda başarılı bir liderlik için nasıl bir yol izliyorsunuz?

Kadın sosyal girişimci olarak balıkçılık gibi erkek egemen alanda kapsayıcı ve katılımcı liderlik modeli benimsiyor, var olan sorunların çözümünde ilgili tüm paydaşların katılımlarını sağlayarak ilerlemeyi tercih ediyorum. Daha kolektif ve daha kapsayıcı liderliğin, sorunların çözümünde ve bu çözümlerin yaygınlaşmasında önemli olduğunu düşünüyorum. Böylelikle balıkçılık sektöründeki kadınlar ve kız çocuklar güçlenirken bir yandan da toplumdaki kalıp yargılar değişiyor. Erkekler de zihinsel ve yapısal değişime destek veriyor. Özellikle erkeklerin toplumsal cinsiyet eşitsizlerini fark etmelerini sağlayan çalışmalar, karar verici pozisyonlardaki erkeklerin tutum ve davranışlarında olumlu değişimi tetikliyor.



ASHOKA NE YAPIYOR?

Ashoka, 1980'den bu yana dünyanın 93 ülkesinde toplumsal sorunları sistemleri dönüştürerek çözen sosyal girişimcileri buluyor, onları küresel bir ağda birbirleriyle bir araya getiriyor; ihtiyaç duydukları bağlantılarla, uzmanlık ve finansmanla buluşturuyor. Ashoka Fellowları'nın faydalanıcı

grupları sırasıyla; yoksul insanlar, gençler ve çocuklar, kadınlar, kırsalda yaşayanlar, engelliler, ırk/etnik köken/din nedeniyle ayrımcılığa uğrayanlar, göçmenler ve mülteciler ve son olarak cinsel yönelimler veya cinsiyet kimlikleri nedeniyle ayrımcılığa maruz kalan kesimler oluşturuyor.

COVID-19 DESTEKLERİNDE İKİNCİ ADIM

1 Aralık 2020'de açıklanan kararlarla Kısa Çalışma Ödeneği'ne yeni başvuru imkânı sağlandı. Bununla beraber normalleşme desteğinin süresi 30 Haziran 2021'ye kadar uzatıldı. Yaygın şekilde, "artı 1" olarak bilinen ilave istihdam teşvikinin 2022 sonuna dek devam edeceği duyuruldu. Kadın-genç istihdam teşviki ise 31 Aralık 2022'ye kadar uzatıldı.

"YÖNETİCİLER ÇALIŞANLARI PANDEMİNİN ETKİSİNE KARŞI KORUYOR"

Great Place to Work, "En İyi İşverenler" listesinde yer alan farklı sektör ve büyüklükteki 14 şirketten 3 bin 816 çalışanın katıldığı yeni bir anket gerçekleştirdi.

- Ankete katılanların yüzde 93'ü yöneticilerinin çalışanları pandeminin olumsuz etkilerine karşı koruyan bir yaklaşım gösterdiğini ifade etti.
- Katılımcıların yüzde 91'i "Üst düzey yöneticilerimizin pandemi döneminde aldığı kararlara güveniyorum" dedi.
- Katılımcıların yüzde 85'i pandemi sürecinde yöneticiler tarafından desteklendiğini söyledi.
- Yöneticilerin düşünce ve endişeleri özenle dinlediğini söyleyenler yüzde 84'lük kesimde yer aldı.
- Şirketleri ile ilgili genel düşünceleri sorulduğunda ise katılımcıların yüzde 83'ü harika bir iş yerinde çalıştıklarını söyledi.

İSTANBUL'DA 9 AYDA 333 BİN KİŞİ "İŞSİZLİK ÖDENEĞİ"NE BAŞVURDU



İstanbul Büyükşehir Belediyesi İstatistik Ofisi, kentlin işgücü piyasasının değerlendirildiği Aralık 2020 İşgücü Piyasası İstanbul Ekonomi Bülteni'ni yayınladı. Ekim ayında, işe yerleştirilenlerin sayısı, bir önceki aya göre, İstanbul'da yüzde 65 artarken, Türkiye genelinde yüzde 8,6 azaldı.

Türkiye genelinde Ekim 2020'de işe yerleştirilenlerin sayısı hem bir önceki yılın aynı döneminin hem de Eylül 2020 seviyesinin altına kalarak 82 bin 295 oldu. Ekim ayında işe yerleştirilenlerin İstanbul'da yüzde 40,1'ini, Türkiye'de ise yüzde 32,2'sini kadınlar oluşturdu. İlk dokuz ayda, İstanbul'da 333 bin kişi işsizlik ödeneğine başvururken, 128 bin kişi işsizlik ödeneğini almayı hak etti. Aktif sigortalı çalışan sayısı, aylık yüzde 4,4, yıllık yüzde 5,3 arttı. Son bir yılda ortalama günlük kazanç yüzde 17 arttı. İstanbul'daki iş yerlerinin yüzde 64,2'si üç ve daha az kişi istihdam etti. En yüksek istihdam ise 10-19 kişinin çalıştığı iş yerlerinde kaydedildi.

RAHMI M. KOÇ MÜZESİ'NDEN SINIRLAR ÖTESİ EĞİTİM

Rahmi M. Koç Müzesi, öğretmen ve öğrencilere yönelik çevrim içi eğitimler düzenliyor. Türkiye'nin her yerinden katılımın mümkün olduğu eğitimler iki aşamalı olarak gerçekleşiyor. İlk aşamada çevrim içi eğitim öncesi öğretmen ve öğrenciler sınıfta seçtikleri konu hakkında tartışma ve etkinlikler düzenliyor. İkinci aşamada ise canlı yayın ziyareti ile müze tanıtımı, konu anlatımı ve etkinlikler gerçekleştiriliyor.

Eğitimler; Zeytinyağı Fabrikası, İletişim, Bilimsel Aletler: Güneş Saati, Renkli Matematik Dünyası, Enerji, Astronomi, Biyoloji ve Ulaşım Araçları gibi başlıklarda düzenleniyor. 2020 - 2021 Eğitim Öğretim süreci boyunca devam edecek eğitimlerden faydalanan ilkökul, ortaokul ve lise öğrencileri, İstanbul, Ankara ve Ayvalık'taki Rahmi M. Koç Müzelerinden birine giriş hakkı da kazanıyor.

ÇALIŞANLAR EVDEN ÇALIŞMAYA DEVAM ETMEK İSTİYOR

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mahmut Bayazıt'ın İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. İlknur Özalp Türetgen ile birlikte, TÜBİTAK desteği alarak yürüttükleri Covid-19 Gölgesinde Evden Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi Araştırması sonuçları yayımlandı.

Kadınlar daha fazla zorlanmalarına rağmen evden çalışmayı daha çok tercih ediyor

Araştırma, kadınların erkeklere kıyasla pandemi sürecinde daha fazla zorlandıklarını ortaya koyuyor. Evden çalışılan dönemde kadınların, işle ilgili rollerinin ailevi sorumluluklarını, ailedeki rollerinin ise işle ilgili sorumluluklarını engellemesine dayalı çatışmaları daha fazla yaşadığı görülüyor. Sonuçlara göre kadınlar, kariyerleri eşlerinin kariyerinden daha öncelikli olduğunda bile ev işlerini onlardan daha fazla üstleniyor; vücutta ağrı, yorgunluk gibi fiziksel stres belirtilerini ve çaresizlik, kızgınlık

gibi psikolojik stres belirtilerini daha fazla gösteriyor. Hem iş-aile hem de aile-iş çatışmasının en yüksek olduğu gruba da 6 yaşından küçük çocuğu olan kadınlar oluşturuyor. Tüm bu sonuçlara rağmen, kadınlar pandemi sonrasında olabildiğince sık evden çalışmayı erkeklerden daha çok tercih ediyor.

Evli çalışanlar kendilerine daha az zaman ayırdı

Araştırmaya göre evli çalışanlar ev işleri için daha fazla süre harcayıp kendilerine daha az zaman ayırırken, iş alanlarını evden ayırmakta daha fazla zorlandılar. Çocuğu olmayan çalışanlar arasında olabildiğince evde çalışmayı tercih edenler yüzde 35'e yakinken, bu oran çocuğu olanlarda yüzde 20'nin altında. Pandemi öncesinde de evden çalışma deneyimi bulunanların, pandemi sonrası evden çalışmaya başlayanlara kıyasla daha fazla aile-iş çatışması yaşadığı, gün içinde işten eve geçiş sıklıklarının daha fazla olduğu ve iş alanını evden



korumayı daha fazla tercih ettiği görüldü.

Fiziksel ve psikolojik zorlanma düzeyleri zaman içinde düşüş gösterdi

Araştırmanın 3. raporunda pandemi sürecinde, bireylerin zorlanma düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların hem fiziksel hem de psikolojik zorlanma düzeylerinin ve iş-aile alanları arasındaki çatışmalarının zaman içinde anlamlı düzeyde düşüş gösterdiği gözlemlendi. Aynı zamanda pandemi sürecinde bireylerin memnuniyet (iş, aile, sağlık gibi alanlarda) düzeyinde haftalar arasında anlamlı düzeyde bir değişim olduğu saptandı.

Araştırmanın tamamına ulaşmak için: <https://sites.google.com/view/covid-19arastirmasi/araştırma-sonuçları>



YENİ NORMALİ SEVDİK

yeni durum ve davranışları da keşfettiler. Evden çalışmanın getirdiği fırsatlardan bahseden Türkiye'deki katılımcıların yüzde 36'sı hafta içi uzanmalarını, yüzde 40'ı Netflix'i ardi ardına izlemeyi ve yüzde 33'ü dışarıda bahçede veya

balkonda çalışmayı yeni zevkleri arasında sıraladı. Ankete katılanların çoğu rahat kıyafetlerle çalışmaktan keyif aldı. Katılımcıların yüzde 51'i bu yaşam tarzına alıştı ve gelecekte bunu norm haline getirmek istiyor.

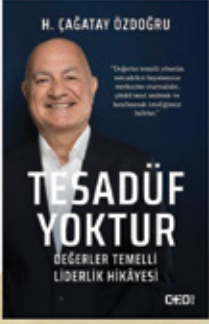
Kaspersky tarafından çeşitli sektörlerden 8 bin KOBİ çalışanıyla yapılan ve Kasım 2020'de yayımlanan "Securing the Future of Work" araştırmasının Türkiye sonuçları, çalışanların yüzde 82'sinin Covid-19 öncesi geleneksel çalışma yöntemlerine dönmek istemediğini ortaya koydu. Araştırmaya göre, çalışanların yüzde 53'ü, artık eskiden olduğu gibi işe geri dönmek yerine sevdikleriyle daha fazla zaman geçirmek istiyor. Çalışanların yüzde 39'u tasarruf etmek, yüzde 38'i uzaktan çalışmayı sürdürmek istiyor.

Aynı araştırmaya göre, pandemi sırasında evden çalışanlar, keyif aldıkları



TESADÜF YOKTUR - DEĞERLER TEMELLİ BİR LİDERLİK HİKAYESİ

Yazar: H. Çağatay Özdoğru, Yayınevi: CEO Plus



Eser, iş yaşamının "insani" yanı üzerine inşa edilmiş, bireyin kendi liderliğini yaratan değerler dinamiğini ortaya koyuyor. H. Çağatay Özdoğru, bir liderin kendisi ve çevresiyle kurduğu bağı güçlendirmenin yollarını anlatırken, bunları kurumsal ve bireysel örneklerle güçlendiriyor.

GÖÇ: SOSYAL VE EKONOMİK İNCELEMELER

Yazar: Kolektif, Yayınevi: Nobel Bilimsel Eserler

21. yüzyıl tarihine varlığını bir insanlık krizi olarak ortaya koyan göç olgusunu, disiplinler arası bir değerlendirme



ile anlamlandırma çabası gerekiyor. Eserde; iktisat, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, sosyoloji, sosyal hizmet, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, din, işletme, sağlık yönetimi, felsefe, psikoloji, eğitim, sağlık ve hukuk disiplinlerinden 19 yazar bir araya gelmiş.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM KORONAVİRÜS: LİDERLİK VE TOPARLANMA

Yazar: Kolektif, Yayınevi: Optimist

Salgında, geleceğe odaklanan organizasyonlar kriz yönetiminin bir adım ilerisine geçerek, kriz sonrası için kendilerini nasıl konumlandıracaklarına karar veriyor. Kitap, salgında şirketinizi yönetmenize, çalışanlarınızı (ve kendinizi) sağlıklı ve üretken tutmanıza, toparlanmanıza ve krizin sunduğu fırsatları keşfederek yol daha güçlü şekilde devam edebilmenize yardım edecek görüş ve önerilerle yol gösteriyor.



SALGIN: TÜKENİŞ ÇAĞINDA DÜNYAYI YENİDEN DÜŞÜNMEK

Yazar: Kolektif, Yayınevi: Tellekt

Bugün olduğu gibi dünya tarihinde salgınların çok büyük etkileri oldu. Pek çok insan belki de ilk defa geçmiş,



bugünü ve geleceği sadece bireysel değil, küresel bağlamda ele almaya başladı. Kitap, okuru bilim, ekonomi, siyaset, tarih, çevre, toplumsal cinsiyet, sosyoloji, psikoloji, halk sağlığı, tıp tarihi, felsefe, edebiyat, medya, kültür ve sanat perspektifinden dünyayı yeniden düşünmeye davet ediyor.

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİŞİM VE YEREL KALKINMA

Yazar: Korel Göymen, Yayınevi: Boyut Yayın Grubu

Günümüzde, yönetim ve kalkınma kavramlarının içeriği ve vurgu noktaları değişiyor. Klasik yönetim anlayışından yönetim yaklaşımına geçiliyor. Yeni bir toplumsal iş bölümü oluşuyor. Bu iş bölümünde, birlikte iş yapma anlayışı, katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik gibi özellikler öne çıkıyor.



ÇİN NEREYE GİDİYOR? BAŞARISININ SIRRI

Ren Xiaosi, İpekyolu Kültür ve Edebiyat

Ekonomik ve teknolojik rekabette geri kalan ülkeler, kendi insan ve doğal kaynaklarını iyi kullanamayan ülkeler, tüm insanlığın iş birliği içinde ürettiği kalkınma pastasından bekledikleri payları alamıyorlar. Bu büyük pastanın aslan payını birkaç ülke alıyor. Ünlü araştırmacı Ren Xiaosi, bu kitabında Çin'in başarılı gelişmesinin en temel sırları olan politik ve kültürel sistemi inceliyor.





**AYŞEGÜL ADACA
OĞAN**

Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Stanford Üniversitesi Mühendislik Yönetimi ve Işık Üniversitesi İşletme Bölümü'nde iki farklı yüksek lisans eğitimi aldı. Kariyerine 1998'de bankacılık sektöründe başladı. Son altı aydır, Aktif Bank Yönetim Kurulu Murahhas Azası olarak görev alıyordu.

**AKTİF BANK
GENEL MÜDÜRÜ**



SERÇİN GİRAY

Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümü'nden mezun oldu. LaSalle Üniversitesi'nde Pre-MBA programını tamamladı. Kariyerine 1999'da Bayer'de Türkiye Muhasebe ve Finans Bölümü'nde başladı. 2017'den bu yana Romanya, Bulgaristan ve Moldova ülke grubunda CFO görevini yürütüyordu.

**BAYER ROMANYA, BULGARİSTAN VE
MOLDOVA ÜLKE GRUBU
CEO**



AYŞENUR EVCİL

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Baruch College Zicklin School of Business'te Pazarlama ve Uluslararası Ticaret alanında MBA yaptı. BSH Grubu bünyesinde Bölgesel Dijital Dönüşüm Direktörü olarak görev yapıyordu.

**BSH GRUBU
GLOBAL "DIRECT-TO-CONSUMER"
PROJE YÖNETİCİSİ**



BÜLENT PEHLİVAN

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nin ardından, Boğaziçi Üniversitesi'nde İşletme Bölümü'nde yüksek lisans derecesini tamamladı. İş hayatına Türk Henkel'in Finans organizasyonunda başladı. Son olarak BSH Türkiye'de CFO görevinde, çeşitli fonksiyonlardan sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yaptı.

**HENKEL
ORTA DOĞU, AFRIKA VE HİNDİSTAN BÖLGESİ
CFO**



ÖZKAN ÖZYAVUZ

Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2008'de mezun oldu. Kariyerine Avea'da Fiyatlandırma Uzmanı olarak başladı. 2017'den bu yana MacFit / Mars Sportif'de Pazarlama Direktörü olarak görev yapıyordu.

**KFC TÜRKİYE
CMO**



MERVE ATUK TOKER

Galatasaray Üniversitesi Siyasal Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. INSEEC School of Economics'ten Pazarlama ve Marka Yönetimi alanında yüksek lisans yaptı. 2014'te L'Oréal'e Pazarlama ve Yeni İş Geliştirme Direktörü olarak katıldı. Son iki yıldır aynı marka çatısında Ülke E-Ticaret Koordinasyonu görevini sürdürüyordu.

**L'ORÉAL TÜRKİYE
CDO**



EMRAH İBRAHİMOĞLU

Saint Benoit Fransız Lisesi'nin ardından lisansını İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi İngilizce Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. Bilgi Üniversitesi'nde MBA programını bitirdi. Kariyerine Anadolu Sigorta'da Bilgi Teknolojileri departmanında başladı. Son olarak Integra Sigorta ve Reasürans Brokerliği'nde Direktör olarak görev yaptı.

**MARSH TÜRKİYE
KURUMSAL MÜŞTERİLER DEPARTMANI
DİREKTÖRÜ**



SİNEM TÜRÜNG

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 1999'da Metro Türkiye'de başladı. Nisan 2008'de, Metro Hırvatistan'da Finans Direktörü oldu. 2018'den bu yana Metro Türkiye Operasyon Direktörlüğü görevini yürütüyordu.

**METRO TÜRKİYE
CEO**



ALİ EMİR EREN

Marmara Üniversitesi Enformatik Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversiteden MBA derecesi aldı. Kariyerine 1997'de Türkiye'de başladı. Daha sonra Almanya'ya giderek Deutsche Telekom Grubu'na katıldı. 2018'den bu yana Innova'nın CEO'luk görevini yürütüyordu.

**NETAŞ
CEO**



ROLAND GOMBAS

İsviçre Luzerne Üniversitesi İşletme ve İngiltere Abertay Üniversitesi Yönetim bölümlerinden üstün başarıyla mezun oldu. INSEAD'de Yöneticiler için İşletme (EMBA) yüksek lisans programını tamamladı. Türkiye'ye atanmasından önce, Novartis Hollanda'da CFO olarak çalışıyordu.

**NOVARTIS TÜRKİYE
CFO**



AYLİN EKER ALDINÇ

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden 1996'da mezun oldu. 2017'de Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi Reklamcılık Bölümü'nde İletişim Planlama ve Medya Planlama dersleri verdi. 2018'de Comma'nın kurucu ortakları arasında yer aldı.

**PUBLICIS GROUPE
CCO**



SEMİH MUŞABAK

FMV Işık Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans ve yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine 2012'de KPMG Türkiye'de BT Denetçi olarak başladı. Aynı kurumda BT Denetçi Müdürü, Veri Analitiği Teknik Lideri ve Kıdemli Yönetici BT Danışmanı pozisyonlarında görev aldı.

**SİPAY
GENEL MÜDÜR**

Koruncukların yaratıcılığı, Arzu Kaprol'un özgün tasarım anlayışıyla birleşti...



Koruncuklarımızın Arzu Kaprol ile gerçekleştirdikleri desen çalışmaları, ünlü modacının özgün tasarım anlayışıyla birbirinden güzel ipek eşarplara dönüştü.

Yılbaşında sevdiklerinize siz de **Arzu Kaprol x Koruncuk** eşarplarını hediye ederek Koruncuk Vakfı'na destek olabilirsiniz.

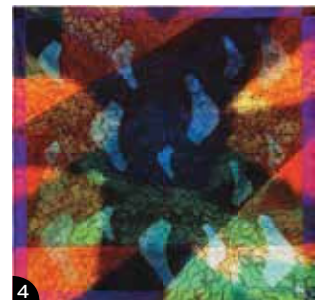
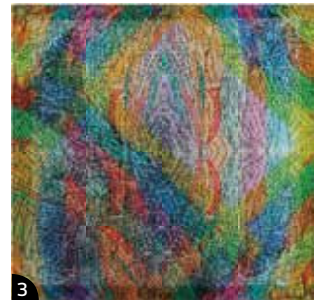
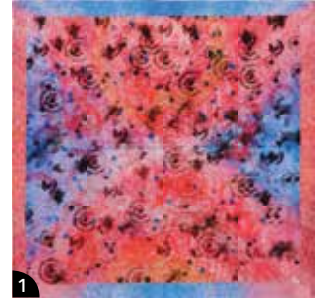


*Sınırlı sayıda üretilen
ipek eşarpların tanesi
KDV dahil 300 TL'dir.*

Bilgi ve sipariş için:

yilbasihediyesi@koruncuk.org • 0530 411 76 26

ARZU KAPROL



www.koruncuk.org