



**“Daha iyi bir gelecek” için çare:  
Göç (mü?)**

# 30

MERAK  
STRATEJİ  
TEKNOLOJİ

YIL

# PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ



SHAPING  
THE  
FUTURE

**5-6 EKİM 2022**

CEMAL REŞİT REY, İSTANBUL



50.YIL

ODAĞINDA İNSAN VAR  
peryon



## 4 DOSYA

“Daha iyi bir gelecek” için çare:  
Göç (mü?)



## 16 RAPOR

Türkiye'nin, sporda toplumsal  
cinsiyet eşitliği karnesi “zayıf”



## 22 ARAŞTIRMA

Ek ücret artışı gündemde  
**PERYÖN - Mercer iş birliğiyle**  
“Nisan 2022 Ücret Artış Trendleri  
Ara Anketi”



BUKET ÇELEBİÖVEN  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı



DİNÇER GÜLEYİN  
Mercer Türkiye CEO'su

## 24 ETKİNLİK

Nitelikli iş gücü darboğazı ve beceri  
açığı devam ediyor  
**İstanbul İstihdam Fuarı ve Zirvesi**



## 30

**30 PERYÖN'den**  
İş insanları Ege'de “Cesaret”i konuştu  
**17. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi**



### YAZARLAR

**20** Zeynep Alemdar  
Liderin Gündemi

**21** Sinan Alçın  
Ekonomi ve İnsan

**26** Necdet Kenar  
Uzman Yorumu

**27** Selmin Gök  
Konuk Yazar

**34** Erdem Özdemir  
Güncel İş Hukuku

**36** Cem Sezgin  
Stratejik İK  
Deloitte Sponsorluğunda

**41** Mürsel Çavuş  
Kitap

### BÖLÜMLER

**19** Dijital İK  
Altı adımda kariyer değiştirmek

**28** Araştırma  
Kariyer.net, “Çalışan Kadın ve Anne”

**33** PERYÖN'den  
Güney Marmara Şubesi

**38** Kısa Kısa

**42** Kitaplık  
Bookinton desteğiyle

**43** Atamalar

### KÜNYE

**Yapımcı**  
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

**Tüzel Kişi Temsilcisi**  
Buket Çelebiöven

**Yayın Türü**  
Yerel, Süreli, 2 Aylık

**Danışma Kurulu**  
Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç, Günseli Özen,  
Emre Tamer, Deniz Tufan, Esra Koraltan

**Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)**  
Buket Çelebiöven

**Yayın Direktörü**  
Şirin Mine Kılıç

**Editör**  
Serra Sönmez

**Yazarlar**  
Cem Sezgin, Erdem Özdemir  
Selmin Gök, Sinan Alçın  
Necdet Kenar, Mürsel Çavuş  
Zeynep Alemdar

**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, Nispetiye Cd. No: 24 HANSPACES, 34340  
Beşiktaş/İstanbul

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

# PERYÖN AKADEMİ

Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik ediyoruz

PERYÖN Akademi, akredite etmiş olduğu tecrübeli ve geniş eğitim kadrosu,  
İş dünyasının nabzını tutan eğitim içerikleri,  
Sadece teoriyi değil, uygulama ve vaka çalışmalarını da eğitim süreçlerine dahil  
eden bakış açısı ile her yıl yüzlerce profesyonele ulaşıyor.



Buket ÇELEBİÖVEN

PERİYÖN Yönetim Kurulu Başkanı  
py@peryon.org.tr

# YARIN NASIL GÖRÜNÜYOR? EN BAŞTAN ALALIM

**Yetkin insan kaynağı; iş dünyası, sivil toplum, akademik dünya, siyaset fark etmeksizin her alanda, her zamankinden daha büyük bir ihtiyaç. Türkiye’de giderek artan yetenek göçü, bir sorun olarak daha da derinleşiyor. Bildiğimiz İK uygulamalarıyla üstesinden gelmemiz mümkün görünmüyor. PERİYÖN olarak, insan yönetiminde fark yaratacak uygulamaların, belirsizliklerden çıkabilmek ve yetenekleri elimizde tutmak için ülkemize büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz.**

Öngörülerin sıfırlandığı, büyük bir belirsizliğin hâkim olduğu zor bir dönemden geçiyoruz. Avrupa’nın ortasındaki savaş ortamı ve iklim krizi gibi sorunların yarattığı ekonomik, sosyolojik ve teknolojik dönüşüm, yalnızca politika yapıcılar değil iş dünyasını da alışılmadık dışına düşünmeye zorluyor. Bildiğimiz metotlarla geleceği şekillendirmemiz artık mümkün değil.

Dijitalleşmenin ve yeni teknolojilerin yaygınlaşmasına rağmen, geleceği şekillendirmek için en önemli kaynağımız yine insan. Fakat bütün dünya bir yandan yetenek kıtlığını konuşurken, bir yandan da beceri uyumsuzluğu nedeniyle işsizlik ve büyük istifalarla karşı karşıya. Türkiye’de giderek artan yeteneklerin göçü, bir sorun olarak daha da derinleşiyor. Bildiğimiz İK uygulamalarıyla üstesinden gelmemiz mümkün görünmüyor. Bu yüzden insan yönetimi, artık çok daha önemli.

## Belirsizlik ortamında iş dünyasının birinci ihtiyacı “öngörülebilirlik”

PERİYÖN olarak, insan yönetiminde fark yaratacak uygulamaların, belirsizliklerden çıkabilmek ve yetenekleri elimizde tutmak için ülkemize büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz. Bu yüzden ülkemizde çalışma alanının geleceğini iş dünyasıyla birlikte tasarlamaya her zamankinden daha çok önem veriyoruz. “Öngörülebilirlik” bu konuda kilit rol oynuyor. Yaptığımız araştırmalar ve oluşturduğumuz platformlarla iş dünyasına yeni çalışma modellerinin geliştirilmesi, mevcut iş gücünün geleceğe hazırlanması ve yetkinliklerin dönüştürülmesi için öngörülebilirlik sunma gayretindeyiz.

İş dünyasına bilgi üretmek ve paylaşmak üzere gerçekleştirdiğimiz #İnsanKonuşursa Başlar” Webinarları’nda öngörülebilirliğin giderek zorlaştığı; “Ücret artışı ve yan haklar” konusunu ele aldık. Gerçekleştirdiğimiz araştırmalar, iş dünyasına bu konuda projeksiyon tutuyor.

Geleceği tasarlarken yeni teknolojiyi en etkili şekilde nasıl

kullanabileceğimiz de üzerinde durduğumuz bir diğer konu. Doğu Teknoloji ile gerçekleştirdiğimiz “Hayat Teknolojinin Merkezinde” webinar dizisinde İK uygulamalarını teknolojinin merkezinde yeniden ele alıyoruz. Sektör profesyonellerini en güncel teknoloji trendleri ile buluşturduğumuz webinar serisinin ilkinde, robotik süreç otomasyonunu (RPA) ele aldık. Daha yaratıcı çalışmalara zaman ayırmamıza imkân sağlaması için yeni nesil çalışma arkadaşlarımızla RPA’ları nasıl kullanmak gerektiğini tartıştık. Otomasyonun daha çok yer alacağı gelecekte, iş dünyasının uzmanlık ve yetkinlik gelişimi için bu konuyu, İK perspektifinden derinlemesine incelemesi gerekiyor.

## İçinde insan, sanat, teknoloji olan tek kongre: PERİYÖN İnsan Yönetimi Kongresi

Avrupa’nın alanında en büyük organizasyonu olan, bizim de büyük bir titizlikle hazırlandığımız PERİYÖN İnsan Yönetimi Kongresi’nin heyecanını yaşıyoruz. Gündemi yakalamak ve gündem yaratmak üzerine epey kafa yordığımız kongrede bu yıl da birlikte geleceği tasarlayacağız. HR Tech Fuarı ve oturumları ile İK alanında yeni teknoloji kullanımı ile işin teknoloji boyutunu ele alacağız. 30. İnsan Yönetimi Kongresi, 5-6 Ekim 2022’de Cemal Reşit Rey Kongre Merkezi’nde gerçekleşecek. Mekânın ruhu temaya da sirayet ederek kongreye sanat katacak.

Katılımcılar bu yıl da yeni insanlar, yeni fikirler, yaratıcı çözümler ve uygulamalar ile tanışma imkânına sahip olacak; ilham verici konuşmacılar, vizyoner tartışmalar, zihin açıcı paneller ile yaratıcılıklarını besleyecekler.

Bulduğumuz belirsizlik ortamı endişeler barındırıyor. Bu krizlerden çıkmanın tek yolu etki alanlarımıza odaklanarak daha iyi bir gelecek için umutla, var gücümüzle çalışmak. Umudun peşinde büyük bir coşkuyla, enerjile, heyecanla hazırladığımız PERİYÖN İnsan Yönetimi Kongresi’ne zorluklara rağmen fark yaratmak isteyen tüm iş dünyasını bekliyoruz.



“Daha iyi bir gelecek” için çare:

# Göç (mü?)





**Türkiye yeteneklerini kaybediyor. Giderek artan yetenek açığı, iş dünyası için önemli meselelerden biri. Ancak çalışanların beklentileriyle, kurumların sunabildikleri örtüşmüyor. Gençlerin çoğu, daha iyi bir gelecek kurma hedefleri için yurt dışına gitme hayali kuruyor. Yaratıcı beyinler, yeteneklerinin desteklenebileceği olanakları bulabildikleri ülkelerde çalışmayı istiyor. Kurumlar yetenekleri ellerinde tutmak için eğitim, yan haklar vb. yeni ve çok yönlü olanaklar sunmayı denese de mevcut ekonomik koşullar yeteneğin kaybını körüklüyor. Türkiye bugün, “beyaz yakalı” yeteneklerin yanı sıra, halihazırda eğitimde olan potansiyel yetenekleri de kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya.**



Türkiye'deki yetenekler, "daha iyi bir yaşamı" başka ülkelerde arıyor. İş dünyası, süregelen yetenek açığına çare bulmak isterken, giderek artan nitelikli iş gücü kaybı, yönetim dünyasını endişelendiriyor. Kurumlar, yetişmiş insan kaynaklarını elinde tutmakta zorluk çekiyor. Türkiye bugün, "Beyaz yakalı" yeteneklerin yanı sıra halihazırda eğitimde olan potansiyel yetenekleri de kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya. "Göç" olgusu, özellikle gençlerin gelecek planları arasında önemli yer tutuyor. Bu durum, Türkiye'deki iş dünyasının geleceğini yeniden planlamak gerektiğine işaret ediyor.

Pandemi sürecinde uzaktan çalışmanın mümkün olduğu gerçeğiyle yüzleşen küresel iş dünyası, dünyanın her yerinden yeteneklere erişebileceğini gördü. Bu süreç, çalışanlarda, daha iyi bir yaşam ve çalışma koşulları arayışını da beraberinde getirdi. Bugün, kurumların beklentileriyle çalışanların taleplerinin örtüşmediği noktada, özellikle genç yetenekler alternatif olarak başka bir ülkede yaşamayı göze alabiliyor

Göçü düşündüren unsurlar arasında; mevcut çalışma koşullarındaki yetersizlikler (çalışma süreleri, çalışma süresinin çalışan aleyhine esnetilmesi, ücret yetersizliği vb.), sağlık hizmetlerine erişim, güvenlik, ülkenin değişen sosyoekonomik yapısı ve çalışanların potansiyelini ortaya koymaları için sunulan cazip teklifler sıralanabilir.

### Yetenek neden göç eder?

Bir ülkede, sosyal güvencenin yetersizliği, primlerin ve ücretlerin az oluşu, inovasyon ve yaratıcı düşünce için yeterli ve özgür ortamlar bulunmaması, yüksek işsizlik oranı, yüksek enflasyon, toplumun ve ülkenin güvenliğine dair duyulan endişeler ve daha pek çok unsur, yeteneğin göç etmedeki olumsuz nedenleri arasında yer alabilir.

Diğer taraftan, göç edilen ülkelerin sunduğu olanaklar; daha

yüksek ücret ve daha iyi yaşam koşulları, daha fazla özgürlük, ekonomik istikrar, huzur ve güven ortamının sürekliliği gibi unsurlar yeteneklerin tercihinde önemli rol oynuyor.

Elbette bu durum, göç veren ülkeler için önemli kayıplar anlamına geliyor. Belli başlı alanlarda uzmanların azalması, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin güç kaybetmesi, bilimsel, sanatsal ve kültürel alanda ilerlemenin yavaşlaması ve ekonomik kayıp gibi başlıklar, göç veren ülkenin uğradığı zararları tanımlıyor.

### Yetenek açığı, küresel bir sorun

Eylül 2021'de yayımlanan ManpowerGroup Yetenek Açığı Raporu'na göre yetenek açığı tüm dünyada yüzde 69 seviyesine ulaştı. Yetenek açığı artmaya devam ederken, küresel düzeyde her 10 işverenden yaklaşık 7'si yetenekli iş gücü bulmakta zorlanıyor.

İşverenlerin aradıkları pozisyonu doldurmada en çok zorlandığı ülkeler arasında yer alan Türkiye'de yetenek açığı yüzde 83 olarak ölçüldü. Fransa (yüzde 88), Romanya, (yüzde 86) İtalya (yüzde 85) ve İsviçre (yüzde 83) ile birlikte araştırmaya dahil olan 42 ülke arasında işverenleri boş pozisyonları doldurmada en çok zorlandığı ilk altı ülke olarak sıralanıyor.

Çalışan alımında en az zorlanan ülkeler ise yüzde 28 ile Çin ve yüzde 32 ile ABD. Pandemiden en çok etkilenen sektörler çalışanlarını geri getirmeye başladıkça üretim, konaklama, eğlence ve seyahat sektörlerinde talep güçleniyor. Göç alan ülkelerdeki mevcut yetenek açıkları, göç etmeyi düşünen çalışanlar için kayda değer fırsatlar anlamına geliyor.

İşverenler tarafından en çok talep edilen yetenekler; iş takibi, güvenilirlik, dayanıklılık, stres toleransı ve adaptasyon, inisiyatif alma, problemi fark etme ve çözüme ulaştırma, liderlik ve sosyal etki.





## HER YIL YÜZLERCE GENCE BİLİŞİM VE YAZILIM ALANINDA EĞİTİM VE İSTİHDAMIN KAPISINI AÇIYORUZ !



**MESS** olarak, **T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı** iş birliğinde bir ilke daha imza atıyoruz. Her yıl 300 gence bilişim ve yazılım alanında eğitim sağlayarak istihdam yaratacak olan **MEXT BİL-İşim Eğitim ve İstihdam Programı**'ni hayata geçiriyoruz.

İşverenlerimizi ve gençlerimizi bir araya getiren Türkiye'nin en kapsamlı, nitelikli bilişim uzmanı yetiştirme ve işe yerleştirme programı **MEXT BİL-İşim** ile sanayimizi geleceğe hazırlıyoruz.

Detaylı bilgi: [mextbilisim.com](http://mextbilisim.com)



**T.C. ÇALIŞMA VE  
SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI**



**MESS**  
TÜRKİYE  
METAL SANAYİCİLERİ  
SENDİKASI

HumanGroup kurucusu Gaye Özcan, tüm dünyada, özellikle teknoloji alanında yaşanan yetenek kıtlığının, Türk gençlerine olan ilgiyi artırdığını söylüyor: “Kalibrasyonu yüksek, iyi eğitilmiş, yabancı dil bilen yetenekli gençlerimiz TL yerine döviz kazanmayı tercih ediyor. Yurt dışına uzaktan hizmet veren gençlerimiz olduğu gibi, yurt dışında çalışabilmek için fırsat arayan nitelikli iş gücünün sayısı her geçen gün artıyor. En kötüsü de gençlerin gelecekle ilgili umutlarının kaybolması. Bugün lise gençliğinde bile siyasi, ekonomik problemlerin tartışıldığını, geleceğe dair umutlarının kaybolduğunu gözlemliyoruz.”

### Türkiye / İş gücüne talebin en çok arttığı roller

1. İmalat/Üretim
2. Operasyon/Lojistik
3. Satış/Pazarlama
4. BT/Veri
5. Yönetim/Ofis Desteği
6. İnsan Kaynakları
7. Ön Büro

### Küresel / İş gücüne talebin en çok arttığı roller

1. Veri Analistleri ve Bilim İnsanları
2. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenme Uzmanları
3. Büyük Veri Uzmanları
4. Dijital Pazarlama ve Strateji Uzmanları
5. Proses Otomasyon Uzmanları
6. İş Geliştirme Profesyonelleri
7. Dijital Dönüşüm Uzmanları
8. Bilgi Güvenliği Analistleri
9. Yazılım ve Uygulama Geliştiricileri
10. Nesnelerin İnterneti Uzmanları

### Küresel / İş gücüne talebin azaldığı roller

1. Veri Giriş Elemanları
2. İdari ve Yönetici Sekreterleri
3. Hesap, Defter Tutma ve Bordro Elemanları
4. Muhasebeciler ve Denetçiler
5. Montaj ve Fabrika Çalışanları
6. İşletme Hizmetleri ve İdari Yöneticiler
7. Müşteri Hizmetleri Çalışanları
8. Genel ve Operasyon Müdürü
9. Mekanik ve Makine Tamircileri
10. Malzeme Kaydı ve Stok Tutma Elemanları

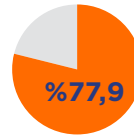
Kaynak: ManpowerGroup Yetenek Açığı Araştırması / Eylül 2021

## Gençlerin yüzde 64'ü kalıcı olarak göç etmeyi göze alıyor

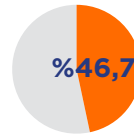
Yeditepe Üniversitesi ve MAK Danışmanlık iş birliği ile Temmuz-Ağustos 2020'de gerçekleştirilen “Gençlik Araştırması”nın sonuçlarına göre gençlerin yüzde 50,5'i kendini mutsuz olarak tanımladı. Katılımcıların yüzde 76,2'si “Başka bir ülkede eğitim veya iş amaçlı geçici süreli yaşama fırsatı tanınırsa yurt dışına giderim” dedi. Yüzde 14'ü ise ülkede aynı şartları bulursa gitmeyeceğini söyledi.

Gençlerin yüzde 64'ü, kalıcı olarak bir başka ülkenin vatandaşlığı verildiğinde ülkeyi terk edebileceğini, yüzde 14'ü ise ülkede kalacağını belirtti.

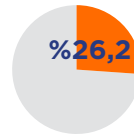
### Gençlik Araştırması, Temmuz - Ağustos 2020



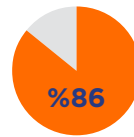
Hiçbir siyasi partinin yeterli politika üretmediğini düşünenler.



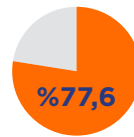
Türkiye'nin en büyük sorununu işsizlik/istihdam olarak görenler.



Mutlu olmak için öncelikli gereksinimin para olduğunu belirtenler.



Gençlerin borçluluk oranı.



Torpinin liyakatten daha etkili olduğunu düşünenler.

- ZEHRA ÖNEY:

“Yetkin insan kaynakları yetiştirmek yetmez; onlara beceri ve yetkinliklerini ortaya koyabilecekleri bir ortam da sunmalı, yetenek yönetimini yeniden kurgulamalıyız.”





## ZEHRA ÖNEY

Teknolojide Kadın Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

## “YETENEĞİ ELİMİZDE TUTMAK İÇİN YENİ POLİTİKALAR ÜRETMEYİZ”

UNESCO verilerine göre; en çok beyin göçü veren 32 ülke arasında 24. sıradayız. Buna göre, 2019 yılının ilk çeyreğinde STEM alanlarında Türkiye’den Almanya’ya göç eden kişi sayısı 7 binin üzerinde. Türkiye’den her yıl 50 bin öğrenci yurt dışına okumaya gidiyor. Özellikle göç verdiğimiz STEM alanlarında okuyan kadın sayısı hayli düşük. UNDP’nin verilerine göre, Türkiye’de STEM alanlarından mezun olanların yalnız yüzde 34,7’si kadın. Potansiyel STEM alanları öğrencilerini ve mezunlarını da beyin göçü ile yurt dışına gönderiyoruz.

## İş dünyası yetenekleri kaybetmemek için çaba sarf etmeli

İş dünyası alanında uzman kişilere yatırım yapmak, girişimci kuluçka merkezleri açmak, Ar-Ge teşvikleri vermek, inovasyon kültürünü artırmak, cazip iş ortamları yaratmak gibi çözümler üretiyor. Bunlar içinde en önemlisi çalışanına değer vermek ve onlar için üretken olmaya teşvik edici ortam sağlamak, yani yetenek yönetimini iyi kurgulamak geliyor. Yetenek yönetiminin en önemli unsurları arasında yetenekleri izlemek, yeni yeteneklerini keşfetmek, cesaretlendirmek ve gelişmeye teşvik etmek geliyor. Bu süreci yapılandırmak, gerekli felsefeyi oluşturmak, sınırları kaldırmak ve yeni politikalar üretmek gerekiyor. Bunu başaran kurumlar da var.

## Beyin göçünü tersine çevirmek...

Beyin göçünün tersine çevrilmesi için kamu, özel sektör ve STK’ların üzerinde durması gereken konuların başında; insan odaklı bir bakış açısı ile yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin değer bulması, eğitim ve araştırma, Ar-Ge ve inovasyon alanlarında teşviklerin artması geliyor. Özellikle teknoloji alanında nitelikli, yetkin, uzman insan kaynağı yetiştirmeliyiz.

Beyin göçünü tersine çevirmek, zamanında gelişmiş bir ülkeye giden başarılı bireylerin sermaye kazanması ve üretime katkı sağlaması için çalışabilecekleri ortamların ve koşulların sunulması ile mümkün olacaktır.



- EVRİM KURAN:

“Beyin göçünü engellemek için, yaratıcılığı desteklemek, sadakati değil liyakati alkışlamak, keşif ve tasarım gücü olan insanlara ihtiyaç duydukları özgür ortamı sunmak ve eğitimi siyasetin gölgesinden kurtarmak gerekiyor.”



### Türkiye’den göç edenlerin sayısı 2016’dan 2019’a yüzde 97 arttı

Yetişmiş genç insan kaynaklarının göçü, pandemi öncesinde artmaya başlamıştı. TÜİK’in açıkladığı göç istatistiklerine göre, 2019’da en fazla 25-29 yaş arası nüfusun Türkiye’den göç ettiği görüldü. Bu yaş aralığı göç eden nüfusun yüzde 41’ini oluşturuyor. TÜİK’in 2018 yılı istatistiklerinde de nüfusun en fazla 25-29 yaş grubu göç etmişti. Türkiye’den yurt dışına göç edenlerin sayısı 2016’dan 2019’a yüzde 97 arttı. 2016’da 69 bin 326 kişi olan yurt dışına giden Türkiye vatandaşı sayısı 2018’de 136 bin 740 kişiye yükseldi.

Son üç yılda Türkiye, Çin ve Hindistan’dan sonra en çok milyoner kaybeden 3. ülke oldu.

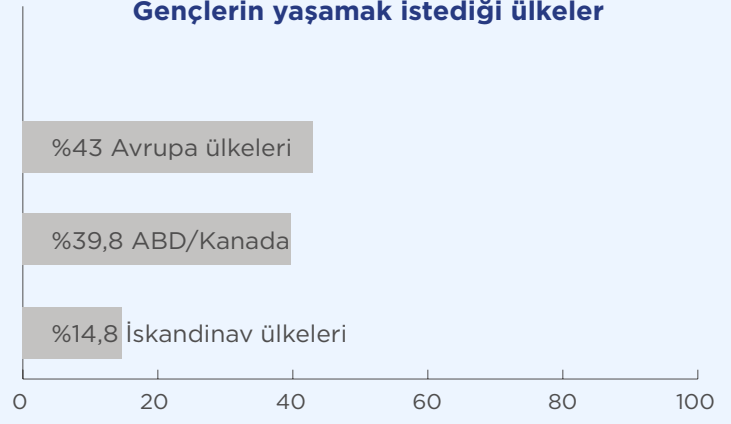
### Türkiye’nin beyin göçü kaynaklı kaybı, en az 220 milyar dolar

Universum Kurucusu, nesil araştırmacısı, PERYÖN Genç Danışmanı Evrim Kuran, Şubat-Temmuz 2020’de, 118 ülkenin 728 kentinde Türkiye’den göç eden 3 bin 253 katılımcıyla göç araştırması yaptı. Pandeminin ilk yılına denk gelen bu araştırmanın sonuçlarına, Eylül 2021’de yayımlanan “Onlar Göçtü Buradan” adlı kitabında yer verdi. Araştırmaya katılan gençlerin yüzde 71,7’si üniversite mezunu. Katılımcıların yüzde 47,2’si şu anda yaşadıkları ülkeye 2016-2020 arasında yerleşmiş. Kuran, kitap ve göç araştırmasına dair, Agos’a Ekim 2021’de verdiği bir demecinde şunları söylemişti: “Son üç yılda 10 bini milyoner olmak üzere, 23 bin girişimci ve iş insanı Türkiye’yi terk etti. Türkiye’nin 20 OECD ülkesine beyin göçünden ötürü kaybının en az 220 milyar dolar olduğu öngörülüyor. Beyin göçünü engellemek için, yaratıcılığı desteklemek, sadakati değil liyakati alkışlamak, keşif ve tasarım gücü olan insanlara ihtiyaç duydukları özgür ortamı sunmak ve eğitimi siyasetin gölgesinden kurtarmak gerekiyor.”

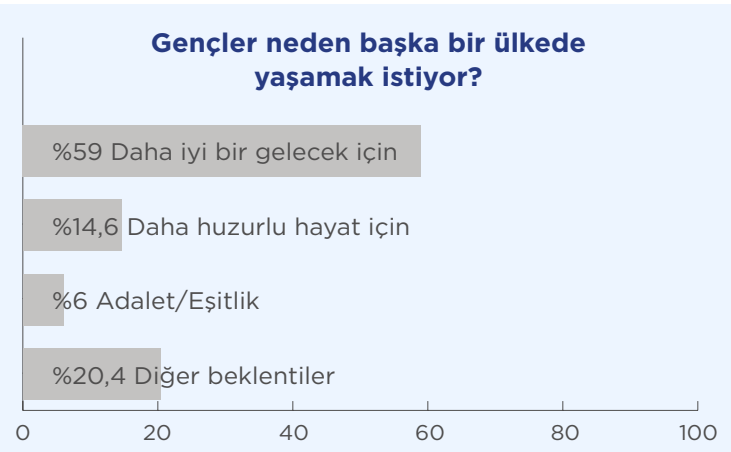
### Göç edenlerin yetkinlikleri yükseliyor

Göç edenlerin yaşları giderek düşerken, yetkinlikleri de giderek yükseliyor. Türk Tabipler Birliği’nin (TTB) verilerine göre 2012’de yurt dışına giden doktor sayısı 59 iken, 2021’de son 10 yılın rekoru kırılarak 1405’e ulaştı. 2022’nin ilk 5 ayında ise yurt dışına çıkmak için sicil belgesine başvuran hekimlerin sayısı 945 oldu.

### Gençlerin yaşamak istediği ülkeler



### Gençler neden başka bir ülkede yaşamak istiyor?







## GAYE ÖZCAN

HumanGroup Kurucusu  
PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

## “YETENEKLERİ ELDE TUTMAK İÇİN ÇÖZÜM, SORUNLARIN İÇİNDE SAKLI”

Universum Türkiye'nin 2020'de yaptığı göç araştırmasında göçenlerin Türkiye'den ayrılmalarına etki eden en önemli faktörler:

1. Ekonomik Sebepler
2. Ülkenin siyasi iklimi
3. İş olanaklarının yetersizliği
4. Eğitim ve gelişim olanakları

### Şirketler ile yeteneklerin beklentileri örtüşmüyor

Ekonomik konjonktür, döviz karşısında ezilen para birimimiz, refah seviyesindeki düşüş, satın alma gücünün erimesi de diğer nedenler arasında sayılabilir. TÜİK verilerine göre Türkiye'de 15-29 yaş nüfusunun neredeyse yüzde 30'u ne eğitimde ne istihdamda yer alıyor. 2022 verilerine göre kurumların yüzde 71'i

yeteneklere erişemiyor. 2021'de bu oran yüzde 83'tü. Ülkemizdeki yetenek kıtlığı her ne kadar yüzde 83'ten yüzde 71'e inmiş olsa da genç işsizliği hala çok yüksek. Şirketlerin yüzde 71'i “aradığım yeteneği bulamıyorum” derken, her dört gençten biri işsiz. Bu da bize şirketlerin beklentileri ile gençlerin beklentileri arasındaki uyumsuzluğu (mismatch) gösteriyor.

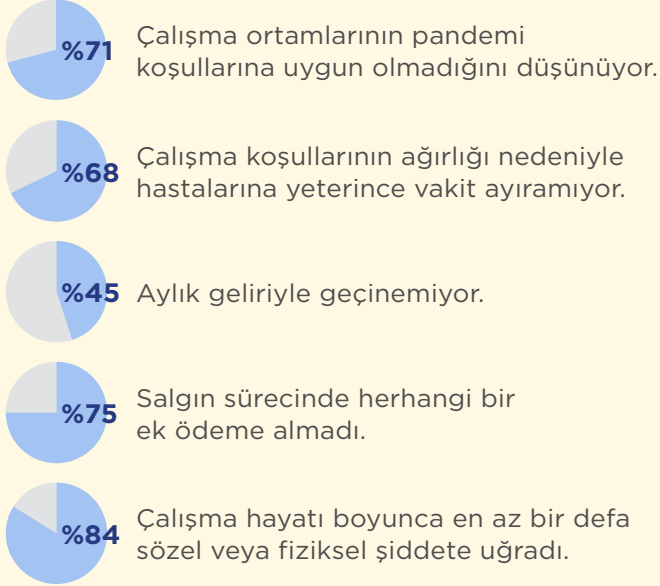
### Liyakat, göç fikrinde kayda değer etken

Göçe dair diğer bir motivasyon ise liyakata yönelik algı. 2021'de Universum tarafından 100 bine yakın örnekleme yapılan “Türkiye'nin en çekici işverenleri” araştırmasında öğrencilerin yalnızca yüzde 26'sı genç profesyonellerin ise ancak yüzde 18'i Türkiye'de iş yaşamında liyakat kültürünün olduğunu belirtti. Aynı araştırmada öğrencilerin yüzde 81'inin, genç profesyonellerin yüzde 77'sinin fırsat olursa Türkiye dışında kariyer yapmayı tercih ettiği ortaya çıktı.

### Çalışan deneyimi, her zamankinden daha önemli

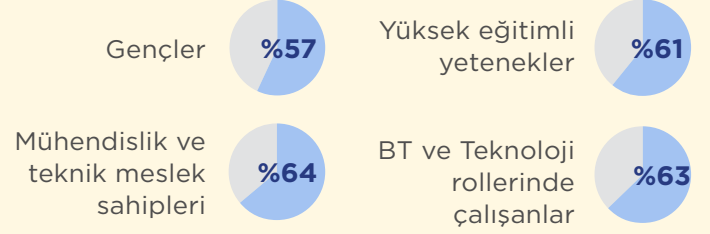
Ekonomik sıkıntılar, TL'deki değer kaybı, tartışmalı siyasal iklim, kişisel hak ve özgürlüklerin kısıtlanıyor olmasına dair endişeler, hukuk sistemine duyulan güvenin zedelenmesi gibi pek çok faktör bu ortamı tetikleyen parametreler arasında değerlendirilebilir. Sorunlar belli. Dolayısıyla çözümler de belli. Şirketler zorlanıyorlar, özellikle ücret artışları konusu ciddi sıkıntılı. Bu nedenle, şirketler çalışan deneyimine her zamankinden daha çok odaklanıyorlar.

## HEKİMLER NEDEN GİDİYOR?



Kaynak: Türk Tabipleri Birliği - Eylül 2021 - Katılımcı hekim sayısı: 6 bin 178

## YURT DIŞINDA ÇALIŞMAYI İSTEYENLER



Kaynak: Global Yeteneklerin Şifresi Araştırması, Kariyer.net / Eylül 2021

daha istekli. Çalışanların yüzde 78'i yeni yetkinlikler öğrenmeye sıcak bakıyor. Yöneticilerin yüzde 41'i, upskilling, reskilling ve mobilite yoluyla iş gücü kapasitesi oluşturmanın, işi dönüştürmek için attıkları en önemli eylemlerden biri olduğunu düşünüyor. Çalışanların beklentileri arasında küreselde, sosyal fayda ön plana çıkarken, Türkiye'de ise yükselme/gelişim/konfor ve güvence arasında bir denge arandığı görülüyor.

### “Potansiyelimiz, dikkat çekiyor”

Kariyer.net Genel Müdürü Fatih Uysal, BT alanında arz ve talep dengesine dikkat çekiyor: “Dijitalleşme yolunda ilerleyen şirketler daha fazla bilişim çalışanına ihtiyaç duymaya başladıkça, dünya ekonomisini dahi etkileyen bir yetenek açığı ile karşı karşıya kaldık. Artan dijital yetenek açığına paralel olarak bilişim sektöründeki iş gücü ihtiyacı yükselişe devam ediyor. Verilerimize göre ülkemizdeki bilişim yeteneği ihtiyacı 110 bin seviyelerinde seyrediyor. Sahip olduğumuz bilişim yeteneği ise 20 bin civarında. 90 bin bir yetenek açığımız bulunuyor. Bu da arz ve talebin birbirini karşılamadığını açıkça gösteriyor. Sahip olduğumuz potansiyel nedeniyle dünyada pek çok ülke, Türkiye'yi kaynak havuzu olarak görüyor. Türkiye'deki iş gücü kaynağı yurt dışındaki firmalar için oldukça makul fiyatlarda. Bu da şirketlerin dikkatini çekiyor.”

## Upskilling, reskilling ve mobilite yoluyla iş gücü kapasitesi oluşturmak önem kazanıyor.

### Yükselme/gelişim/konfor ve güvence arasında denge isteniyor

Veriler, Türkiye'de özellikle bilişim yeteneğinin yurt dışında çalışmak istediğini gözler önüne seriyor. Kariyer.net'in BCG ve The Network iş birliği ile gerçekleştirdiği “Global Yeteneklerin Şifresi Araştırması”na göre; Türkiye'deki yetenekler globaldekilere göre yurt dışında çalışma konusunda







**FATİH UYSAL**  
Kariyer.net Genel Müdürü

## “GELİR MEMNUNİYETSİZLİĞİ, YETENEĞİN GÖÇÜNDE ÖNEMLİ FAKTÖRLERDEN”

İş hayatındaki işveren ve çalışanların 2022'den beklentilerini öğrenmek amacıyla Curiosity iş birliğiyle yaptığımız araştırma, her 10 çalışandan 7'sinin önümüzdeki 6 ay içerisinde iş değiştirmeyi düşündüğünü gösteriyor. Bu düşüncüyü tetikleyen ana sebep ise geçen sene de olduğu gibi ücret ve yan hakların mevcut durumda yetersiz kalması. Araştırma sonuçlarına göre, 2021'de ücret artışı alan her 10 çalışandan 5'i hala maaşından memnun değil. Bu memnuniyetsizlik beyin göçünü tetikleyen önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Artan enflasyon, ekonomik dalgalanmalar ve artan maliyetler karşısında çalışanlar maaşlarında artış talep ediyor.

### Kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olmak, göç fikrini destekliyor

Yakın zamanda işinden ayrılmak isteyen çalışanların, işten ayrılma nedenlerinden biri de yüksek maaş beklentisinden sonra kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olmak. Çalışanların dörtte biri kariyer yolculuğunun desteklenmediğini düşünerek işinden ayrılmayı planlıyor. Bu da çalışanların, çalışma modellerinin veya yüksek maaş isteğinin yanı sıra işverenden daha farklı beklentilerinin olduğunu gösteriyor. Şirketlerin,

çalışanları için sektörün temel gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayacak, iyi planlanmış bir öğrenme ve geliştirme (Learning & Development) modeli oluşturması gerekiyor.

### Uzaktan çalışma, neredeyse ücretle eş öneme sahip

Özellikle bilişim sektöründe yurt dışı merkezli (fiziksel ve uzaktan/online) çalışmanın tercih edilmesinin başlıca nedenlerinden biri ücret farkı olarak karşımıza çıkıyor. Sektörde, son iki yılda bilişim yeteneklerinin maaşları ortalamanın üzerinde artmış olsa da sektörün global piyasa ile rekabet edecek ücretler vermesi gerekecek. Yurt dışında çalışan bilişim yeteneklerinin yurda dönüşünün teşvik edilmesinde ücret önemli bir faktör ama tek başına yeterli değil. Yeteneklerin önemli bir kısmı için uzaktan çalışma, neredeyse ücretle eş önemde, olmazsa olmaz bir şarta dönüşüyor. Başlangıçta yüzde 100, pandemi sonrası yüzde 50 ofiste bulunma zorunluluğu, çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratarak onları Ar-Ge sistemi dışında çalışmaya itiyor. Bu nedenle Ar-Ge mevzuatının geliştirilerek, koşullarının esnetilmesi de önemli bir konu olarak karşımıza çıkıyor.

### Bilişim kadrosu için pozitif ayrımcılık, fayda sağlayabilir

Yurt dışındaki iş gücünü ülkemize geri kazandırabilmek ve üst düzey bilimsel çalışmalar yapan nitelikli insanların ülkede kalmasını teşvik etmek için 2018'de ilk kez duyurulan Uluslararası Lider Araştırmacılar Programı, geçtiğimiz yıl Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından ikinci kez çağrıya açıldı. Bakanlık, Türkiye'de yerleşik bilim insanları için başlatılan Ulusal Lider Araştırmacılar Programı'nın kapsamını da genişletti. Bu tür destek ve teşvik programlarının bilişim yetenekleri ve şirketlerine özel olarak oluşturulmasının fayda sağlayacağını düşünüyorum. Özellikle bilişim kadrosu için “pozitif ayrımcılık” uygulanarak daha farklı vergi modellerinin (daha düşük gelir vergisi, daha düşük SGK kesintisi) hayata geçirilmesi gibi uygulamalar da beyin göçünü tersine çevirmek için etkili olabilir.

### Beden ülkede, yetkinlikler dışarıda

“Beyin göçü” artık yalnızca fiziksel bir göçü tanımlamıyor. Artan dijitalleşme sebebiyle çok fazla iş kolunda, özellikle bilgi teknolojileri alanında sınırlar çoktan ortadan kalktı. Uzaktan çalışma olanaklarının yaygınlaşması, fiziksel yer değişikliğini ortaya

çıkarmaksızın, bir yeteneğin dünyanın herhangi bir yerinde bulunan bir şirkette çalışmasına olanak veriyor. Çok uluslu yapılar, dev sermayeli start-up'lar ve benzer şirketler, çalışanlar için cazip gelebiliyor. Ülkenin mevcut koşullarından memnun olmayanlar ise çalışmanın yanı sıra, çalıştıkları şirketin bulunduğu ülkeye göç etmeyi de bir seçenek olarak düşünebiliyor.



## GÜNTÜLU PEKER

sahibinden.com İş Destek'ten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

# “YETENEKLERİ KAYBETMEMEK İÇİN ONLARI CESARETLENDİRMEK GEREKİYOR”

Şirketlerin yetenekleri bünyesine katarken, var olan yetenekleri de kaybetmemek adına çeşitli çalışmalar yapması gerekiyor. Kurumların, halihazırda çalışanlarının yeteneklerini keşfetmesi için onlara eğitim vb. olanaklar sunması, çalışanları öğrenmeye ve gelişmeye teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi son derece önemli. Ayrıca kurum içerisinde çalışan mutluluğu yaratmak, çalışanların

## BT yeteneklerine cazip teklifler sunuluyor

Telcoset Genel Müdürü Tarkan Özenci, BT alanında Türk yeteneklerin, Avrupa, Avusturalya ve Kanada gibi ülkelerde doğan fırsatları değerlendirmeyi tercih ettiklerini söylüyor. Bu ülkelerin yetkin insan kaynağını cezbetmek için büyük kampanya ve teşvikleri olduğunu vurgulayan Özenci, “Kendi ülkesinde bu fırsatları yakalayamayacağını düşünen kalifiye BT çalışanları, mevcut beyaz yaka pozisyonlarını terk ederek buralara geçiş yapıyor. Bu durum, Türkiye ve benzeri ülkeler ve bu ülkelerdeki şirketler için sorun arz ediyor. Bu sorunların en başında, özellikle ana uzmanlığı teknoloji olmayan, bünyesinde BT birimleri barındıran kurumsal şirketlerin yaşadığı kalifiye çalışan bulma ve kurumda tutma sıkıntısı geliyor” diyor.

## Pandemi öncesine göre çok daha sıkı bir iş gücü piyasası sinyalleri geliyor

Salgının küresel işsizlik üzerindeki etkisine rağmen, birçok ülkede çok daha sıkı bir iş gücü piyasasının işaretlerinin görüldüğünü belirten ManpowerGroup Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı şöyle devam ediyor:

hem entelektüel hem de ekonomik gelişimlerine katkı sağlamak ve fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam sağlayarak sınırları kaldırmak da yetenekleri kaybetmemek adına atılacak stratejik adımlardan.

## Göçe sebep olan etkenlerde iyileştirici çalışmalar yapılmalı

Göçe sebep olan etkenlerde iyileştirici çalışmalar yaparak beyin göçünü tersine çevirmek mümkün olabilir. Örneğin ülkemiz, özellikle yazılım alanında katma değeri oldukça yüksek ülkelerden biri. Ülkenin potansiyeline göre, yazılımcı sayısı az. Bu da ülkemiz genelinde bir rekabete neden oluyor. İnovasyon, Ar-Ge ve bilişim gibi alanlara daha fazla yatırım yapılması ve önemli oranda fon ayrılması gerekiyor. Yapılacak iyileştirmeler ve bölümlerin, laboratuvarların, araştırma merkezlerinin açılması ile birlikte Türkiye’de eksikliğin hissedildiği ve yurt dışında birçok çalışanın bulunduğu sektörler, ülkemizde de istihdama açık bir pozisyona gelecektir. Halihazırda yurt dışında eğitim almaya karar vermiş öğrencilerin, eğitim sonrası ülkelerine dönerek mesleklerini uygulayabilmeleri için imkânların yaratılması da gerekiyor. Tüm bu uygulamalar sayesinde yeni yeteneklerin kurumların bünyesine kazandırılması sağlanırken, çeşitli sebeplerden yurt dışına giden bireylerin de meslek hayatlarına ülkemizde devam edeceklerini öngörüyoruz.

“Ülkemizde ise kalifiye yeteneklerin kariyer imkânlarını yurt dışında genişletme eğiliminin etkilerine tanık oluyoruz. Pandemi döneminde duraksayan sektörler açıldıkça artan özel beceri talepleri, çocuk bakımı zorlukları ve artan rekabet, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerin vasıflı yetenekleri çekmek ve elde tutmak için her zamankinden daha fazla zorlukla karşı karşıya kalmasına neden oluyor.”





# “Kurumlarını ileriye taşımak isteyenler ‘önce insan’ diyebilmeli”

PERYÖN, “Uluslararası İnsan Kaynakları Günü”nü üyeleri ile kutladı. Kutlamada gerçekleştirilen panelde mesleğin geleceği konuşuldu. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, “Pandemi bitti ama sorunlar bitmedi” dedi.

PERYÖN, “Uluslararası İnsan Kaynakları Günü”nü, 6 Haziran 2022’de QNB Finansbank Kristal Kule ev sahipliğinde düzenlenen özel bir gecede kutladı. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, açılış konuşmasında pandeminin ardından çözülmemiş meselelerin hala devam ettiğini vurguladı: “İnsan yönetimi konuştuğumuzdan çok daha büyük ve önemli. Pandemi bunu, bir kez daha gösterdi. İK profesyonelleri, çalışanların ve liderlerin belirsizlik içindeki kaygılarını yönetti. Olağanüstü bir performans gösterdik. Pandemi bitti ama sorunlar bitmedi. Bütün dünya yetenek kıtlığından, ama bir taraftan da beceri uyumsuzluğu nedeniyle işsizlikten, büyük istifalardan konuşuyor. İK profesyonellerinin stratejik olarak işin geleceğini şekillendirmede daha etkin olması gerektiğini görüyoruz.”

Etkinlikte moderatörlüğünü Genel Energy CHRO, EAPM Yönetim Kurulu Üyesi, PERYÖN Uluslararası İlişkiler ve Kongre Danışma Kurulu Üyesi Berna Öztınaz’ın gerçekleştirdiği panelde, İnsan Kaynakları mesleğinin geleceği konuşuldu. Öztınaz “Olağanüstü bir dönemden geçiyoruz. Tüm dünyayı etkileyen pandeminin ardından, büyük bir coğrafya Avrupa’nın ortasındaki savaşın sosyal ve ekonomik etkilerini yaşıyor. Belirsizlik ortamının getireceği dönüşüm uzun sürecek. Bu ortamda bildiğimiz şekliyle insan kaynakları yönetimi yapmak neredeyse



imkânsız. Şirketlere yön verecek çağdaş profesyonellere ve liderlere ihtiyaç var” dedi.

**“Çalışana hedef vermek yetmeyecek, yol göstermek gerekecek”**

Eczacıbaşı Monrol Genel Müdürü M. Aydın Küçük, paneldeki konuşmasında, İK profesyonellerinin yeni teknolojiler doğrultusunda gelişim ve değişime gereksinim duyacaklarını vurguladı: “Bugün çevrimiçi toplantılarda bir araya gelen çalışanlar yarın Metaverse evreninde buluşacak. Temas gittikçe azalacak. Bu ortamda çalışana hedef vermek yetmeyecek, nasıl ulaşacağını göstermek kritik olacak. Dolayısıyla İK profesyonellerinin pandemi ile artan önemi artarak devam edecek. Gelecekte liderliğin doğru gelişimi için İK profesyonellerinin değişime ve gelişime karşı göstereceği cesaret önemli.”

## “Çalışanların beklediği tam anlamıyla esneklik”

Panelde konuşan QNB Finansbank İnsan Kaynakları Başkanı Cenk Akıncılar, liderlerin gelişiminde İK profesyonellerinin rolüne değindi: “Çalışanlar, genel kurallara dayalı olmayan, kişiye ve dinamiklere göre değişen esneklik tanımını bekliyorlar. Bu da ancak çalışanın yöneticinin liderliğine, liderlerin çalışanın verimliliğine güvendiği bir ortamda mümkün olabilir. Ben geleceği değer bilen liderlerin şekillendireceğine inanıyorum. Çalışana güvenmiyorsanız, onu anlamıyorsanız, becerilerine yönelik geri bildirim vermiyorsanız kazanma şansınız yok. Liderlerin bu yöndeki gelişiminde insan kaynakları profesyonellerinin rolü oldukça önemli.”

PERYÖN yönetimi ve üyelerin katılımı ile İK dünyasını bir araya getiren gece, PERYÖN Sanat Danışmanı Cemil Demirbakan’ın organize ettiği Cemil Demirbakan ve Serkan Özer konseri ile sona erdi.

Uluslararası İnsan Kaynakları Günü, PERYÖN’ün 34 ülkeyi temsil eden çatı derneği Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından her yıl dünya genelinde kutlanıyor. Bu özel günde, İnsan Kaynakları ve İnsan Yönetimi profesyonellerinin uluslararası olarak tanınması ve mesleğin önemini ortaya konması hedefleniyor.

# Türkiye'nin, sporda toplumsal cinsiyet eşitliği karnesi "zayıf"

Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği (KASFAD), "Türkiye'de Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği 2021 Raporu"nu yayımladı. Rapor, Türkiye'de spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadınların temsilinin çok yetersiz olduğunu ve bu alanda acil eylem planlarının geliştirilip uygulanması gerektiğini ortaya koyuyor.

Kadınlar için Spor ve Fiziksel Aktivite Derneği (KASFAD), "Türkiye'de Sporda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği 2021 Raporu"nu yayımladı. Rapor, Türkiye'de sporda toplumsal cinsiyet eşitliğinin hangi stratejik alanlarında öncelikli çalışmalar yürütülmesi gerekliliğini, spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadınların temsilinin çok yetersiz olduğunu ve bu alanda acil eylem planlarının geliştirilip uygulanması gerektiğini ortaya koyuyor.

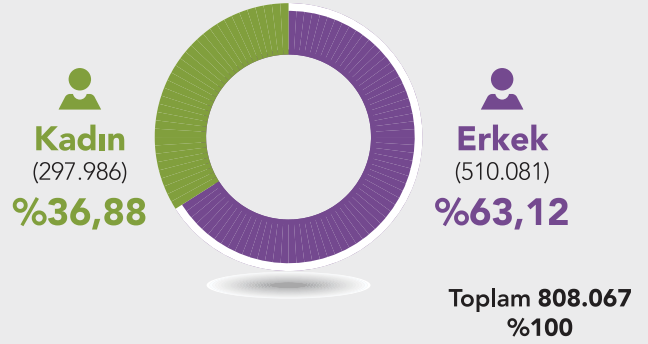
Lisanslı sporcu kategorisinde, yarışmacı sporcularla birlikte rekreatif amaçla spor yapan bireyler de yer alıyor. Buna göre, 62 spor federasyonuna kayıtlı toplam lisanslı sporcuların yüzde 34,84'ü kadın, yüzde 65,16'sı erkek.

Rapora göre, 2021'de 61 spor federasyonunun 58'ini erkek (%95,08); Briç, Satranç ve Yelken Federasyonları olmak üzere üçünü (%4,92) kadın başkanlar yönetiyor. 24 federasyonun (%39,34) yönetim kurullarında kadın üye bulunmuyor.

## Lisanslı sporcuların cinsiyet dağılımı



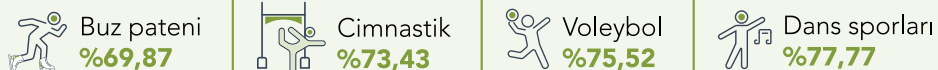
## Faal kadın ve erkek sporcular



## Faal kadın sporcu sayısının en yüksek olduğu ilk 5 spor dalı



## Faal kadın sporcu oranının erkek sporcu oranından yüksek olduğu spor dalları



## Faal erkek sporcu oranının en yüksek olduğu ilk 5 spor dalı





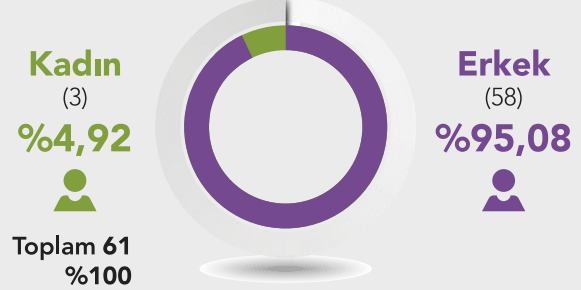
Türkiye'de 65 spor federasyonu bulunuyor. Raporda 62 spor federasyonuna ait sporcu verileri yer alıyor. Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), Üniversite Sporları Federasyonu ve Okul Sporları Federasyonu verilerinin dâhil edilmediği raporda, TFF dışındaki iki federasyona kayıtlı sporcuların önemli bir bölümünün diğer federasyonlarda lisanslı sporcu olarak kayıtlı olduğu yer alıyor.

Her yıl farklı alanlardaki verilerin dahil edildiği KASFAD Raporuna 2021'de TOKYO 2020 Olimpik ve Paralimpik Oyunların 2021'de gerçekleştirilmesi sebebiyle "Olimpik ve Paralimpik Oyunlarının" verileri de dahil edildi. Ayrıca, Olimpik ve Paralimpik Oyunlara Türkiye'den katılan kadın ve erkek sporcu oranlarının tarih boyunca değişimi de verilerle sunuldu.

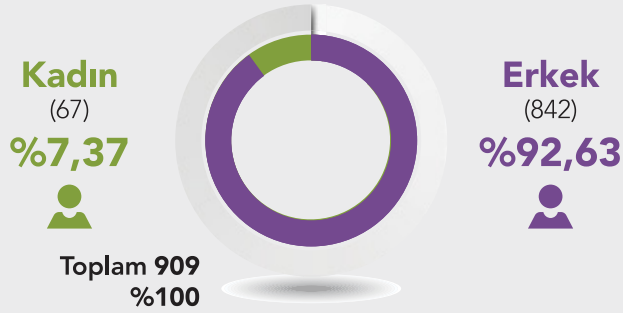
### Engelli faal sporcuların cinsiyet dağılımı



### Spor federasyonu başkanlarının cinsiyet dağılımı



### Spor federasyonları yönetim kurullarının cinsiyet dağılımı



### Yönetim kurullarında kadın bulunmayan spor federasyonları

Atletizm	Judo
Dağcılık	Kano
Eskrim	Kaykay
E-Spor	Kick Boks
Futbol	Kürek
Geleneksel Türk Okçuluğu	Modern Pentatlon
Geleneksel Spor Dalları	Motosiklet
Golf	Muay Thai
Halter	Özel Sporcular
Hava Sporları	Taekwondo
Hokey	Vücut Geliştirme ve Fitness
İzcilik	Wushu Kung-Fu

### Antrenörlerin cinsiyet dağılımı



### TOKYO 2020 Olimpiyat Oyunlarına katılan sporcuların cinsiyet dağılımı



### TOKYO 2020 Olimpiyat Oyunlarına katılan antrenörlerin cinsiyet dağılımı



## Sporda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması kurumlar arası iş birliği ile gerçekleşebilir



Prof. Dr. CANAN KOCA ARITAN  
KASFAD Yönetim Kurulu Başkanı

“Son yıllarda spora ve Olimpik-Paralimpik Oyunlara katılım alanlarında önemli bir ilerleme kaydedildi. Diğer taraftan veriler, spor kurumlarının karar alma mekanizmalarında kadınların temsilinin çok yetersiz olduğunu ve bu alanda acil eylem planlarının geliştirilip uygulanması gerektiğini gösteriyor.

### Spor, farklı sosyal kesimlerin buluştuğu ortak bir alan

Spor, toplumda cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında etki gücü yüksek; farklı sosyal kesimleri, ideolojileri kesen ortak bir alan. Olimpiyatlar gibi ülke temsilinin söz konusu olduğu sportif organizasyonlarda potansiyel orta çıkıyor. TOKYO 2020 zamanında kadın sporcuların kendilerini sosyal medyada sunarken kullandıkları güçlü kadın söylemi sadece sporcuların bilinçli eylemleri değil aynı zamanda toplumun onlardan rol model olma beklentisinin bir karşılığı.

Sporun, kadınlara ve kız çocuklarına temel yaşam becerilerini öğrenme, kendine güvenme ve öz yeterliği sağlama, kendi hayatlarını kontrol edebilme gibi önemli katkıları var. Araştırmalar, sporun, bedenlerini sınırlı alanlarda kullanmaya yönelik sosyalleşen kadınların kendi bedenlerini tanımaları, sınırlarını keşfetmeleri, kontrol edebilmeleri ve fiziksel güçlenme yoluyla psikolojik ve sosyal güçlenmelerini sağlayabildiğini gösteriyor.

Sporda toplumsal cinsiyet eşitliği, uluslararası spor politika belgelerinde 5 temel stratejik alanda ele alınıyor: Liderlik, spora katılım, antrenörlük, medya ve toplumsal cinsiyet temelli şiddet. Bu beş alan birbiriyle yakından ilişkili ve etkileşimli. Kadın sporcu sayısını artırmak için medyada sunumlarını ve kadın antrenör-kadın lider sayısını artırmak gerekiyor. Kadınların spora katılımlarının sürekliliğini sağlamak için aynı zamanda şiddetten uzak güvenli spor ortamları oluşturmak gerekiyor. Sporda toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması kurumlar arası iş birliği ile gerçekleşebilir. Başta Gençlik ve Spor Bakanlığı ve spor federasyonları olmak üzere, yerel yönetimler, spor alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, spor kulüpleri, spor bilimleri fakülteleri, spor sponsorları, sporcular kısaca tüm paydaşlar bu temel alanlarda birlikte çalışarak Türkiye’de sporun farklı alanlarında toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayabiliriz.

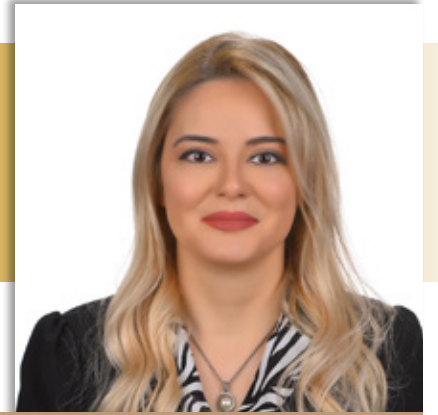
### Spor, özel sektörün toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunacağı önemli bir faaliyet alanı.

Spor kurumları ve kulüpleri; özel sektörün toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunacağı önemli bir faaliyet alanı. Son yıllarda Türkiye’de spor alanında toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmayı ve kadınların ve kız çocuklarının sporda ve spor yoluyla güçlenmesini hedefleyen önemli çalışmalar gerçekleştiriliyor. Spor kulüpleri toplumsal cinsiyete duyarlı spor kurumu olmaya yönelik uzun erimli çalışmalar yürütüyor, spor federasyonları toplumsal cinsiyet eşitliği eylem planları geliştiriyor, antrenörlük eğitimlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği içeriği dahil ediliyor, özel sektör kadın sporculara daha çok sponsor oluyor, sivil toplum kuruluşları kız çocuklarını spor yoluyla güçlendirecek etkili projeler yürütüyor, akademiye bilimsel araştırmalar yürütülüyor ve veriye dayalı politikalar geliştiriliyor. Bu çalışmaların hızlı şekilde artması, Türkiye’nin farklı bölgelerine yayılması, farklı paydaşların iş birliği yapması gerekiyor. Bu deneyimlerin görünür kılınması ve aktarılması da çok önemli. İlerleyen zamanlarda bu çalışmaların güçlenerek artacağına inanıyorum. Dünyada ve ülkemizde bu alanda gerçekleştirilen çalışmaların arka planında çok önemli bilimsel araştırmalar yatıyor. Üyelerinin önemli bir bölümü akademisyen olan KASFAD olarak bilimsel veriye dayalı politikalar geliştirmeyi çok önemsiyoruz. Bu sebeple her yıl araştırma raporları yayımlamaya, bilimsel toplantılar düzenlemeye çalışıyoruz. Fakat bu noktada ciddi bütçe sıkıntısı yaşıyoruz.”



# Altı adımda kariyer değiştirmek

Pandemiyle birlikte evden çalışmanın artması ve son dönemde artan geçim sıkıntısı, çalışanları yeni bir kariyer arayışına sürüklüyor. Hanersman Eğitim Danışmanlık Kurucusu, Akademisyen-Yazar Ecehan Ersöz, “yol ayrımında” olan çalışanlara kariyerlerini yeniden şekillendirebilmeleri için öneriler sunuyor.



ECEHAN ERSÖZ

Hanersman Eğitim Danışmanlık Kurucusu,  
Akademisyen-Yazar

## 1-Değişiklik kararını vermek

İkinci kariyer için ne istendiğine net karar verilmeli. Hangi alanda ne yapmak için güçlü hissediliyor? Bu değişiklik için gereken hazırlık süreci göze alınabilecek mi? Bu değişim için gereken beceri ve yetkinlik geliştirme konusuna gereken zaman ayrılabilir mi? Nereden başlanması gerektiği biliniyor mu?

Kariyer değişikliği kararını verirken, geçici bir heves mi? Bu sorular üzerine derin düşünerek yol haritasını belirlemek gerekiyor.

## 2-İkinci kariyeri eğitimle desteklemek

Çalışılmak istenilen alana dair güncel noktaları yakalamak, bilgi eksiklerini gidermek, yaratıcı düşünebilmek için alınacak eğitimler hazır bulunuşluğu artıracak ve kişiyi güçlendirecektir. Bu olmadan değişiklik yapıldığında ise kişiler uzun vadede yeni iş alanında bocalama yaşıyor ve motivasyon kaybına uğrayabiliyorlar. Teknoloji, medya, pazarlama, müşteri beklentileri sürekli değişiyor. O yüzden mutlaka donanımı olan kişilerden eğitim alınmalı.

## 3-İlgi duyulan sektöre ve/veya pozisyona dair araştırma yapmak

İkinci kariyer için ne düşünülüyor? Aynı sektörde farklı bir pozisyon mu, farklı sektörde aynı pozisyon mu, hem sektör hem pozisyonun değiştirilmesi mi yoksa bağımsız bir girişimci olup kendi işini kurmak mı? Örneğin bir banka çalışanı için denetimden pazarlamaya geçmek mümkün olabilir. Yeni kariyer olanakları, bir tatil beldesinde butik otel işletme ya da bir kafe açmaya kadar farklılaşabilir. Diğer yandan üretimde çalışan bir kişi kariyerine pazarlamada devam etmek isteyebilir. Hedeflenen nokta ne ise ona yönelik detaylı bir araştırma yapılması gerekiyor. Aksi takdirde mevcut işten ayrıldıktan sonra büyük belirsizlikler yaşanabilir.

## 4-Geçmiş tecrübeleri kullanmak

İş hayatında kazanılmış deneyim her zaman için çok kıymetli ve mutlaka kişiye birçok kazanım sağlıyor. Mevcut kariyerinde şu ana kadar geliştirdiği hangi yetkinlikler tecrübeler ikinci kariyerini destekleyebilir? Bunun üzerinde düşünmekte, ikinci kariyeri destekleyecek detayları keşfetmekte yarar var.

## 5-Özgeçmişi ve ön yazıyı güncellemek

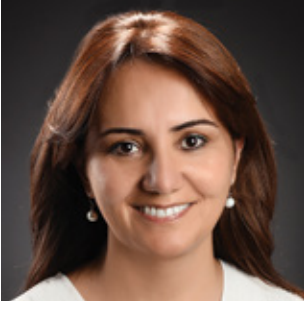
Başvurulmak istenen pozisyonların gereklilikleri incelenip bunlara dair eğitimler alındıktan sonra CV ve ön yazı bu doğrultuda güncellenmeli. Yeni kariyer için başvuru pozisyonları için bu geçişin nedenleri de doğru şekilde ifade edilebilmeli, bu karara neyin sebep olduğu anlatılmalı.

## 6-Kişisel markalaşmayı doğru yansıtmak

İş yaşamında her birey için kişisel temsil ve imaj çok önemli. Kişisel markanızı sahip olduğunuz donanım, bilgi birikimi, imajınız ve değerleriniz oluşturuyor. Bunların karşı tarafa yani işverene doğru aktarılması gerekiyor. Bunu kişinin bir iş yerine sunacağı, oraya her anlamda katacağı değer önerisi olarak da düşünebilirsiniz.

## Giderek popülerleşen meslekler

- >> Dijital dünyada görselliğin öne çıkmasıyla beraber grafik tasarım
- >> Etkileşimin artması dijital pazarlama ve iletişim
- >> Markaların müşteriye yönelik ihtiyaçlarını anlama üzerinde konumlanan müşteri deneyimi tasarımı
- >> Teknolojinin iş hayatının her alanına yayılmasıyla yazılım ve yapay zekâ
- >> Dijital alanda oyun tasarımı
- >> Web programlama



Prof. Dr.  
Zeynep Alemdar\*  
py@peryon.org.tr

# İNSAN NEDEN GÖÇER?

**“Beyin göçünün yerel, ulusal ve küresel düzeyde nedenleri olduğunu, beyin göçünü özendiren, insanların geleceklerini doğdukları yerlerden başka yerlerde kurmalarına neden olan faktörlerin çok katmanlı olduğu unutulmamalı.”**

Bu sayının konusu beyin göçü olunca Berlin’de bir kafenin duvarına yazılmış bir cümleyi hatırladım: “Kimse nedensiz göçmez.” Göç konusunda çalışan akademisyenler insanların evlerini bırakma nedenlerini ekonomik ve politik olarak ayırıp araştırmaları için tanımlamaları basitleştirmeye çalışırken, elbette insanların göç etmelerinin nedenlerinin çok daha karmaşık olduğunu kabul ederler. Daha iyi bir ekonomik durum için göçtüklerini açıklayanlara sorsanız, kendi ülkelerinde, mevcut durumlarında, göç ettikleri ülkedeki yaşam standartlarına sahip olacaklarını düşünseler göç etmeyeceklerini duyabilirsiniz. Ama elbette veriyi, “Öyle olmasaydı nasıl olurdu” sorularıyla toplayamazsınız. O nedenle göç çalışan arkadaşlarımı kızdırmadan bu egzersizi yalnızca nedenlerin karmaşıklığını açıklamak için yaptığımı belirtiyim.

## Eğitim, ekonomiyi düzeltmek için tek başına yeterli değil

Beyin göçünü çoğunlukla ekonomik nedenli göçün altında incelerken, aslında beyin göçünün de yalnızca ekonomik nedenlerle olmadığını vurgulamak önemli. Dünya Bankası’nda uzun yıllar görev yapmış William Easterly, “Zor Büyüme Arayışı: Ekonomistlerin Tropiklerdeki Maceraları ve Talihsizlikleri” adlı kitabında ekonomik gelişmişliğin motivasyon ve beklentilerle ilgili ilişkisini bence çok güzel bir örnekle açıklar. Dünya Bankası, Easterly’nin de orada görev yaptığı sırada dünyanın en fakir bölgelerindeki ülkelere çok önemli eğitim yatırımları yapar. Ancak eğitime ne kadar para harcanırsa harcanırsa ülkelerde ekonomik gelişme yaşanmaz. Ekonomik düşüncede genel geçer kabullerden olan, eğitime yatırım artarsa büyüme artar teorisi sürekli çürütülür. Easterly, bir grup ekonomistle beraber derinlemesine incelemeler için bu yatırımların yapıldığı yerlere gider. Eğitimine yatırım yapılan

öğrencilerle, velileriyle, eğitim sektörünün içindeki yöneticilerle, öğretmenlerle görüşülür.

## Sistemsel sorunlar, motivasyon kaybı ve umutsuzluk yaratıyor

Sonuç acıdır. Ülkenin gelecekte kalkınacağına, gelişeceğine dair güven o kadar azdır ki öğrencilerde, velilerde ve öğretmenlerde motivasyon yoktur. Aileler çocuklarının eğitimini evde desteklemektense okulu kreş gibi kullanılır. Öğretmenler bunun farkında olarak bakıcılık yapmaktan bıkmış ve çocuklar hiçbir gelecek hayalleri olmadığı için tembeldir ve vakit geçiriyorlardır. Bu öğrencilerin, velilerinin ve öğretmenlerin hayallerini başka ülkelerin süslediğini ancak oralara da gitme olanaklarının çok düşük olması nedeniyle mevcut durumlarında saplanıp kaldıklarını görmek pek de zor değil. Peki bu motivasyonsuzluk ve umutsuzluğun bu ülkelere ya da bölgeye özel olmadığını, gelişmiş dünyanın bu bölgeyle ilişkileriyle bağlantılı olduğunu ve sorunların sistemsel olduğunu görmek zor mu?

Dolayısıyla beyin göçünün de yerel, ulusal ve küresel düzeyde nedenleri olduğunu, beyin göçünü özendiren, insanların geleceklerini doğdukları yerlerden başka yerlerde kurmalarına neden olan faktörlerin çok katmanlı olduklarını hatırlamak yerinde olur.







# FİYATLAR YÜKSELİRKEN DEĞER DÜŞÜYOR

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

“Enflasyonun yüksek düzeyi ve sürünen karakteri nedeniyle iğneden otomobile her şeyin fiyatı artarken, muazzam bir değersizleşme süreci yaşanıyor. Biz bu filmi 70’lerin ortasından 90’ların ortasına kadar geçen dönemde izledik. Bu ‘gerilim filminden’ çıkışın tek yolu mali disiplin ve kamu harcamalarında şeffaflık.”

Covid-19’un dünya genelinde etkisini yitirmesiyle birlikte, pandemi döneminde merkez bankaları tarafından yaratılan 20 trilyon doları aşan parasal genişlemenin neden olduğu sorunlar sahneye çıktı. Pandemi boyunca yaratılan para başta ABD olmak üzere, merkez ülkelerin hisse senedi ve tahvil piyasalarına, tüm metal emtiasına, gıda emtiasına ve bulduğu her şeye yapışarak varlık balonları yaratmıştı. Şimdi “normalleşme” ile birlikte parasal sıkılaşıma varlık balonlarının da teker teker patlamasına, gerçek değere doğru dönüşe neden oluyor.

## Merkez ülkeler

Bütün olarak emtia ve varlıklardaki değerlenmeye karşıt biçimde fiyatlar genel seviyesi de sürekli artıyor. Pandeminin küresel ekonomiye mirası enflasyon oldu. ABD’de ve AB’de neredeyse yarım yüzyıllık enflasyon rekorları kırılırken, bu kadar genişlemiş para tabanında tam bir değersizleşmeyle yüzleşiliyor. Çin’in başını çektiği gelişen ülkelerde ise büyümemeye sorunu enflasyondan daha yakıcı. Bu sebeple dünyanın gelişmiş ülkeleri sıkı para politikasıyla enflasyonu kontrol altına almaya çalışırken, gelişen piyasa ekonomilerinde büyüme yanlısı politikalara gevşek para politikası eşlik ediyor.

## Türkiye’de durum farklı seyrediyor

Pandemiye yüksek enflasyon (yüzde 10’dan fazla) ve güçsüz hazine kaynaklarıyla yakalanan Türkiye, gelişmiş ülkelerden farklı olarak, güçlü kurtarma programları yerine selektif teşvik politikalarına yöneldi. İstihdamın sürdürülmesine odaklı Kısa Çalışma Ödeneği ve Ücretsiz İzin uygulamaları geldi. Sektör bazlı vergi indirimleri ile “can çekişen” sektörlerle güç katılırken, Haziran 2020 ve Ekim 2021’deki kamu bankaları aracılığıyla yaratılan kredi genişlemesi yoluyla talep kanalıyla sektörler canlı tutulmaya çalışıldı. 2018’den itibaren ABD ve AB ile yaşanan siyasi gerilimlerin yol açtığı seri kur şokları

enflasyon üzerinde kalıcı yükselişlere neden oldu. ABD Merkez Bankası Fed’in yüzde 8’i aşan enflasyonu durdurmak için her türlü araca başvurduğu konjonktürde, yüzde 70’e dayanan enflasyon koşullarında TCMB gevşek para politikası patikasına girmekten çekinmedi.

Döviz Tevdiat hesaplarındaki rekor düzey ve ithal girdi bağımlılığı nedeniyle kur şoklarının yarattığı fiyat geçişkenliği enflasyonun mevcut düzeyindeki temel belirleyiciler. Rusya’nın Ukrayna savaşının neden olduğu petrol ve tahıl fiyat artışları da dünyada belki de en çok Türkiye’yi etkiliyor. Türkiye’de Merkez Bankası’ndan beklenen sıkı bir duruş iken, Eylül 2021’den itibaren tam tersini uyguluyor. Peki Merkez Bankası nasıl bir çözüm bekliyor?

Merkez Bankası bu süreçte adına “heteredoks” dediği sıra dışı (!) para politikasında esas olarak, döviz girişini hedefliyor. Varsayım şu: Eğer yeteri kadar döviz girişi sağlarsa dövizin kuru düşer ve kur geçişkenliğinin yarattığı fiyat artışları son bulur. Bu varsayım her ne kadar kulağa hoş gelse de günlük ekonomi içerisinde tam bir karşılığa sahip değil. Tam tersine Kur Korumalı Mevduat ve benzeri uygulamalar hazine üzerindeki yükü iyiden iyiye artırıyor ve geçici bir çözüm olarak başvuru para basma seçeneği de enflasyonu kalıcı hale getiriyor.

Enflasyonun yüksek düzeyi ve sürünen karakteri nedeniyle iğneden otomobile her şeyin fiyatı artarken muazzam bir değersizleşme süreci yaşanıyor. Şirketlerin faaliyet dışı kazançları (faize dayalı finansal yatırımlar) hızla artarken ekonominin uzun dönemli büyüme potansiyeli düşüyor. Biz bu filmi 70’lerin ortasından 90’ların ortasına kadar geçen dönemde izledik. Bu “gerilim filminden” çıkışın tek yolu mali disiplin ve kamu harcamalarında şeffaflık. Haziran 2023’te bir seçime gidileceği göz önüne alındığında enflasyonu dizginleyecek politikaların uygulanmasını beklemek biraz hayal.

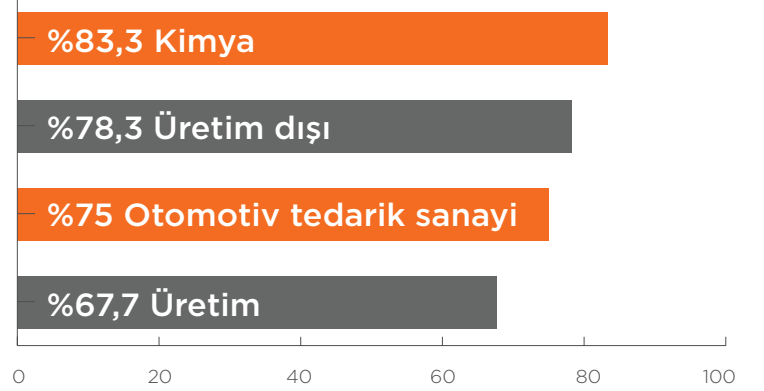
# 2022'de firmaların yüzde 63,9'u ek ücret artışı gerçekleştirecek

PERYÖN ve Mercer Türkiye iş birliğinde gerçekleştirilen "Nisan 2022 Ücret Artış Trendleri Ara Anketi"nin sonuçlarına göre; 2022'de firmaların yüzde 63,9'u ek ücret artışı gerçekleştirecek. Firmaların 2022'de gerçekleştireceği ücret artışı ise ortalama yüzde 58 olacak.

PERYÖN ve Mercer Türkiye iş birliğinde gerçekleştirilen "Nisan 2022 Ücret Artış Trendleri Ara Anketi"nin sonuçları açıklandı. Toplam 16 sektörden 464 firmanın katıldığı anketin sonuçlarına göre; 2022'de firmalar yüzde 58 ücret artışı gerçekleştirecek.

Firmaların yüzde 63,9'u ise ek ücret artışı yapacak. Yabancı sermayeli firmalarda bu oran yüzde 70,7 olarak gözlemlenirken, yerli firmalarda ise yüzde 53,3 olarak görülüyor. 2022'de ek ücret artışı gerçekleştirecek firmaların yüzde 16'sı bu ek artışı 2023 bütçesinden kaynaklandırmayı düşünüyor.

## 2022'DE EN ÇOK EK ÜCRET ARTIŞI GERÇEKLEŞECEK SEKTÖRLER



## "Ücret artışında öngörülebilirlik iş güvencesi ve rekabet için önemli"

"Pandemi ve dünyada yaşanan ekonomik krizlerin etkisi ile büyük belirsizliklerin hâkim olduğu zor bir dönemden geçiyoruz. Bu zorlu ortamda çalışanların en önemli beklentisi, gelirlerinin yüksek enflasyon ve ekonomik kriz karşısında erimemesidir. Bu belirsizlik ortamında çalışanlara iş güvencesi ve ticari operasyonların devamlılığını sağlayabilmeleri için ücret artış oranlarında öngörülebilirlik şirketler için büyük önem arz ediyor. Bu öngörülebilirlik; ücret ve yan hakların rekabetçilikte ayrıştırıcı bir faktör olması nedeniyle önemli bir unsur. Nisan 2022 Ücret Artış Trendleri Ara Anketi bu anlamda iş dünyasına projeksiyon tutan önemli bir araç. Araştırma, 2022'de 16 sektörden 464 firmanın yüzde 63,9'unun ek ücret artışı gerçekleştireceğini ortaya koyuyor. Yıl içerisinde enflasyon rakamlarında meydana gelen artış göz önünde bulundurduğumuzda ek artışı daha fazla şirketin gündeme almasında fayda olduğunu görüyoruz."



**BUKET ÇELEBİÖVEN**  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

**2022'de toplam artış bütçesinin en yüksek olduğu sektör yüzde 67,5 ile otomotiv tedarik sanayi oldu.**

## ARTIŞ BÜTÇESİNİN EN YÜKSEK OLDUĞU SEKTÖRLER; OTOMOTİV, SİGORTA VE TÜKETİCİ ÜRÜNLERİ

Nisan 2022 Ücret Artış Trendleri Ara Anketi'nin sonuçlarına göre; 2022'de toplam artış bütçesinin en yüksek olduğu sektörler yüzde 67,5 otomotiv tedarik sanayi, yüzde 62 sigorta, yüzde 61,5 otomotiv ana sanayi, yüzde 60 tüketici ürünleri ve üretim dışı sektörler olarak dikkat çekiyor.

- 2022'de ek ücret artışı gerçekleşecek firmaların yüzde 85'i bir kez bunu yapmayı planlarken, yüzde 12'si iki kez, yüzde 2,4'ü ise iki seferden fazla artış yapmayı düşündüğünü belirtiyor.

- Firmaların yüzde 41,1'i Temmuz, yüzde 19,8'i Nisan ve yüzde 10'u ise Haziran 2022'de ek ücret artışını gerçekleştireceğini söylüyor.

- 2022 ek artış bütçesinin en yüksek olduğu sektörler ise yüzde 25 lojistik, yüzde 20 otomotiv ana ve tedarik sanayi, enerji, teknoloji, sigorta, üretim, maden/metal ve perakende olarak göze çarpıyor.

**Firmaların yarısından fazlası ek ücret artışında geçmiş ayların enflasyonunu dikkate alıyor.**

Anketin sonuçlarına göre, firmaların yüzde 52'si geçmiş ayların enflasyonunu, yüzde 34'ü ise ücret araştırmalarını baz aldıklarını söylüyor.

Geçmiş enflasyonları baz alan firmaların yüzde 35'i son 6 ay, yüzde 26'sı son 12 ay ve yüzde 18'i ise son 3 ayı dikkate aldıklarını belirtiyor.

## ARAŞTIRMA, EK ÜCRET ZAMLARI İÇİN YOL GÖSTERİCİ

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, ücret artışında öngörülebilirliğin iş güvencesi ve rekabet için önemli olduğunu belirtti. Mercer Türkiye CEO'su Dinçer Güleyin, ücret artışı ile ilgili araştırmaların, firmalar için piyasada konumlarını kontrol edebilme, bu doğrultuda ücretlendirme ve yan haklar politikalarını gözden geçirme, personel maliyetlerini etkin yönetme, sektörel bazda karşılaştırmalar yapabilme adına objektif veriler sağlayan ve karar alma süreçlerini destekleyen önemli bir araç olduğuna dikkat çekti.



DİNÇER GÜLEYİN  
Mercer Türkiye CEO'su

**“Yüksek enflasyon ve asgari ücret zammı ücret artışı beklentilerini yükseltti”**

“Son dönemde ücret artışı ile ilgili araştırmalara firmalar hem katılım anlamında hem de bu araştırmalardan faydalanma adına büyük ilgi gösteriyor. Piyasanın bu ilgisinin birçok açıdan oluşan belirsizliklere karşı bilgiye artarak duyulan ihtiyacı gösterdiğini söyleyebiliriz. Türkiye’de 2018 yılında başlayan ve özellikle pandemi sonrasında yaşanan ekonomik belirsizliklerle birlikte bu yıl daha fazla gördüğümüz kur dalgalanmaları, 2021 yılında gerçekleşen asgari ücret zammı ve yüksek enflasyon, çalışan tarafında ücret artış beklentilerini de yükseltirken firmaları da bu konuda çeşitli önlemler almaya itti. Neredeyse tüm sektörlerde 2022 yılında ek ücret artışı planlamasının yapılması enflasyon ve maliyetlerdeki artışın her alanda etkisini gösterdiğini ortaya koyuyor. Diğer yandan bu şirketlerin ek artışları 2023 yılı bütçelerinden karşıladığını da görüyoruz. Bu da ücret artışlarında öngörülebilirliğin bütçe yönetimindeki önemini ortaya koyuyor. Ücret artış oranlarının ve ek ücret artış uygulamalarının da önümüzdeki dönemde artacağı gözlemleniyor.”





## İstihdamda nitelikli iş gücü darboğazı ve beceri açığı devam ediyor

**İstanbul İstihdam Fuarı ve Zirvesi, istihdamda güncel sorunları masaya yatırdı. İş ve yönetim dünyasından profesyonelleri genç yeteneklerle buluşturan zirvede, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, işsizlik sorununa işverenler açısından yaklaşarak, nitelikli iş gücü darboğazına ve beceri açığına dikkat çekti.**

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin (İBB) 3-4 Haziran'da İSPER koordinasyonunda düzenlediği "İstanbul İstihdam Fuarı ve Zirvesi"nin ilki Dr. Mimar Kadir Topbaş Gösteri ve Sanat Merkezi'nde gerçekleşti. Organizasyonun paydaşlarından biri de PERYÖN oldu. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven, işsizlik sorununa işverenler açısından yaklaşarak, nitelikli iş gücü darboğazına ve beceri açığına dikkat çekti: "Pandemi sürecinde insan yönetiminin ne kadar değerli ve önemli olduğunu gördük. İK profesyonelleri çalışanların ve liderlerin belirsizlik içindeki kaygılarını yöneterek olağanüstü performans sergiledi. Pandemi bitti ancak sorunlarımız devam ediyor. Tüm dünya yetenek kıtlığından, taraftan da beceri uyumsuzluğu nedeniyle işsizlikten, beyin göçünden, büyük istifadan konuşuyor. Bu koşullar altında İK profesyonellerinin stratejik olarak işin geleceğini şekillendirmede daha etkin olması gerekiyor."

### Eğitilmiş kadın işsizliği, genç işsizliği ve uzun süreli işsizlik yükseliyor

Açılış konuşmasını İBB Başkan Danışmanı (İK ve Organizasyon Yönetimi) Yiğit Oğuz Duman'ın gerçekleştirdiği zirvede 25 oturum gerçekleştirildi. İlk Ana



**YİĞİT OĞUZ DUMAN**  
İBB Başkan Danışmanı (İK ve Organizasyon Yönetimi)

Oturum "İstanbul'da Gündem: İşsizlik ve İstihdam"dı. Prof. Seyfettin Gürsel, BETAM ve İPA'nın yaptığı İstanbul İşgücü Piyasası Analiz Çalışması'nın kısa bir özetini sundu. Gürsel, konuşmasında iş gücü piyasasının yakıcı sorunları olarak tanımladığı 8 önemli sorundan 4'üne değindi: "Eğitilmiş kadınlarda işsizliğin ürkütücü boyutları", "Genç işsizliğin yükselişi", "Uzun süreli işsizlikte endişe verici artış" ve "İş gücü arz ve talebinde uyumsuzluk".



Gürsel; yüksek enflasyon nedeniyle işsizlerin mevcut ücretlerle çalışmak istemediklerini ve işi kabul etmek için rezervasyon ücretlerini yükselttikleri belirtti.

İSPER Genel Müdürü Banu Saraçlar, eğitilmiş kadın ve genç işsizliğinin neden olduğu umutsuzluğu dağıtmak gerektiğine ve bu konuda aktif politikaların önemine dikkat çekti. Saraçlar, İBB'nin gençler ve kadınlara yönelik çalışmalarından söz etti.



**EKREM İMAMOĞLU**  
İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanı

**İmamoğlu: "İstanbul'da, 400-500 bin arasında, eğitimsiz-mesleksiz genç var"**

İBB Başkanı Ekrem İmamoğlu da zirvedeydi. İstanbul'da, 400-500 bin arasında, eğitim alamamış ve meslek edindirilememiş genç nüfusun bulunduğunu aktaran İmamoğlu, "Torpil, adamcılık, kayırmacılık... Bütün bunlar, ülkeye duyulan güveni sarsan duygular. Bunu yok etmemiz lazım. Kim ne hak ediyorsa, yolculuğuna o yürüsün, kazansın ve basamakları tırmansın istiyorum. O zaman bu ülkede kesinlikle ve kesinlikle başarı da

kaçınılmaz olur" dedi. İşsizlere özel sektörde iş bulmak için Bölgesel İstihdam Ofislerini kurduklarını ve pandemi koşullarına rağmen 50 bin kişiyi özel sektörde işe yerleştirdiklerini belirten İmamoğlu, İSMEK'i yeniden yapılandırarak istihdama yönelik mesleki eğitim enstitüsü konumuna getirdiklerini ifade etti.

Sektör Buluşmaları Oturumlarında İstanbul'un istihdamına en büyük katkısı veren sektörlerin "Perakende Ticaret, Hazır Giyim", " Yiyecek ve İçecek: Gastronomi", "E-Ticaret", "Sağlık ve İlaç", "Sanayi Sektörü: Metal, Otomotiv, Kimya", "Bilişim" ve "Finansal Hizmetler ve Denetim" sektörlerinin lider şirketlerinin İK Direktörleri, gençlere sektör ve şirketlerinin mevcut ve potansiyel istihdam imkânları, kariyer olanakları, sektöre giriş için eğitim-yetenekler, başvuru, kariyer gelişim olanakları, yeni çalışma biçimleri hakkında bilgi verdiler, gençlerle sohbet ettiler. PERYÖN Genç Yönetim Kurulu'nun desteklediği "Gençlerin Kariyer Umutları: Ne Umduk Ne Bulduk" oturumunda gençlerin kariyer öncesi, başlangıcı ve sonrasına ilişkin deneyimleri paylaşıldı.

Kişisel Gelişim Oturumlarında İdil Türkmenoğlu, Dr. Ecmel Ayrıl, Özlem Sökmen, Dr. Görkem İldas, Dr. Çağlayan Aktaş, Kemal İslamoğlu, Barkın Özdemir, Başak Sevinç ve Bahtiyar Gencer gençlerle buluştu.

"Yeşil İstihdam Fırsatları ve Sürdürülebilir Kalkınma", "Teknoloji ve Bilişim", "İstihdama Yön Veren Şirket CEO'ları", "Gençliğimiz Var", "Dikkat Girişimci Var", "Yeni Nesil Teknolojilere Hazır mısınız?", "Yeni Başlayanlar için Nesil Farkı" oturumlarında CEO'lar, yetkililer ve uzmanlar, ufuk açıcı, vizyoner konuşmalar yaptı.

Firmalar, iki gün boyunca Zirveyi ziyaret eden-iş arayan üniversite öğrencisi-mezunu gençlere iş yerlerindeki açık pozisyonlar ve kariyer fırsatları hakkında bilgi verdiler; gençlerden iş başvurusu ve özgeçmiş aldılar.





Dr. Necdet KENAR  
py@peryon.org.tr

## İŞ GÜCÜ ARZ VE TALEBİNDE UYUMSUZLUK: REZERVASYON ÜCRETİ - ASGARİ ÜCRET

“Bölgesel İstihdam Ofislerine iş başvurusu yapan iş arayanlar, rezervasyon ücreti olarak beklentilerini 5 bin - 5 bin 500 TL aralığında ifade ediyorlar. Rezervasyon ücreti 5 ay içinde yeniden asgari ücretin yaklaşık yüzde 25 üzerinde. Yüksek enflasyon tüm ülkede geçim maliyetlerini yüksek oranda artırdı, ancak İstanbul’da ülkenin geri kalanına göre çok daha fazla artırdı. İstanbul’dan göç-tersine göç ve bölgesel asgari ücret tartışmaları yeniden gündeme gelebilir.”

İstanbul iş gücü piyasasında, iş gücü arz ve talebi arasında uyumsuzluk son iki yılda yapısal bir soruna dönüşüyor. Uyumsuzluk sorunu başlıca iki nedenden kaynaklanıyor. İlki; başlangıç ücretleri, diğeri beceri açığı. Ücret düzeyinin neden olduğu uyumsuzluğa değinelim.

İş arayanların bir işi kabul etmek için talep ettikleri ücret iktisat jargonunda rezervasyon ücreti olarak tanımlanır. İş arayanların talep ettiği ücret ile işverenlerce önerilen arasında son iki yıldır ciddi farklar oluşuyor. Bu farklar iş gücü arz ve talebinde uyumsuzluk olarak karşımıza çıkıyor. Bu da bir yandan istihdam artışını frenlerken, diğeri yandan da işsizliği katılaştırıyor. BETAM ve İPA’nın Eylül 2021’de yaptığı araştırma sonuçlarına göre Mart 2022’de yayımlanan “İstanbul İşgücü Piyasası Analiz Raporu”, raporuna göre rezervasyon ücretleri, (genç ve düşük eğitilmiş iş gücünde bile) 3 bin 543 TL. Bu rakam, 2 bin 825 TL olan net asgari ücretin (Eylül 2021) yüzde 25 üzerinde. Araştırmaya göre, pek çok firma yöneticisi bir yandan çalışan bulamamaktan yakınıyor, diğeri yandan rezervasyon ücretlerini adeta görmezden gelerek ısrarla mevcut asgari ücrete çalışacak eleman aradıklarını gösteriyor.

### Kurumlar, yeni çalışana eski çalışandan daha yüksek ücret ödemek istemiyor

Rapora göre, firma yöneticilerinin asgari ücretin üzerinde bir ücreti teklif etmemelerinin sebebi, bir iş yerinde aynı ya da benzer işleri yapanlara farklı ücretler ödemenin mümkün olmaması ve yeni işe alınan bir çalışana mevcut çalışanlara ödenen ücretten daha yüksek ücret ödenememesi. Yeni işe girene yüksek ücret teklif etmek, sonuçta işletmede ortalama ücretlerin yükseltilmesini gerektiriyor.

### Asgari ücret, altı ayda bir güncellenebilir

Yöneticiler, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde diğeri firmaların ücret seviyesi aynı kalırken bir firmanın böyle bir maliyet artışı ile rekabet edemeyeceğini savunuyorlar.

Buna çözüm olarak bazı firma yetkilileri, İstanbul gibi geçinme maliyeti yüksek olan bölgelerde daha yüksek bir asgari ücret belirlenmesini öneriyorlar. Böylelikle açık pozisyonlarını doldurabileceklerini belirtiyorlar.

### Ek ödeme ve çeşitli yan haklar teklif ediliyor

Ocak 2022 itibarıyla asgari ücret yüzde 50 artırılarak 4 bin 253,4 TL olmuştur. Yeni asgari ücret bir süreliğine bu soruna çare oldu, iş arayanların beklentilerini kısa süreliğine karşıladı. Ancak yüksek enflasyon nedeniyle asgari ücret yeniden rezervasyon ücretlerinin gerisinde kaldı. Bölgesel İstihdam Ofislerine iş başvurusu yapan iş arayanlar, rezervasyon ücreti olarak beklentilerini 5 bin - 5 bin 500 TL aralığında ifade ediyorlar. Rezervasyon ücreti 5 ay içinde yeniden asgari ücretin yaklaşık yüzde 25 üzerinde. Birçok firma bu durum karşısında açık pozisyonlarını doldurabilmek için ücrete ek ödemeler ve yan haklar (ikramiye, prim, özel sağlık sigortası vb.) teklif ediyor.

İş gücü arz ve talebi arasında uyumsuzluğu giderebilmek için asgari ücretin 2022’nin ikinci yarısı için yeniden belirlenmesi gerekecek. 2016 yılı öncesinde, asgari ücret altı ayda bir belirlenirken sonrasında yıllık olarak değişti. Değişme sebebi enflasyonun yüksek olmaması nedeniyle yılda iki kez artışa gerek duyulmamasıydı.

Yüksek enflasyon tüm ülkede geçim maliyetlerini yüksek oranda artırdı, ancak İstanbul’da ülkenin geri kalanına göre çok daha fazla artırdı. İstanbul’dan göç-tersine göç ve bölgesel asgari ücret tartışmaları yeniden gündeme gelebilir.







Selmin Gök\*

py@peryon.org.tr

# İş Dünyası Gerçekleri: Hibrit Çalışma Modelinde Liderlik

“Microsoft 2022 İş Eğilimi Endeksi’ne göre yöneticilerin yüzde 54’ü liderliklerinin çalışan beklentileriyle bağdaşmadığını belirtiyor. Çalışanlar ise artık iş yaşamının hayatın sadece bir parçası olduğunu, kendilerini gerçekleştirmeleri için bütün efor ve zamanlarını sadece işe ayırmamaları gerektiğini düşünüyor.”

Küresel olarak yaşanan “büyük istifa dalgası” Türkiye’de de etkisini gösterirken Microsoft’un 31 ülkede 31 bin çalışanla ve LinkedIn’deki iş gücü eğilimlerinin analiziyle gerçekleştirdiği 2022 İş Eğilimi Endeksi\* sonuçları dönüşümün fotoğrafına dair çok şey söylüyor.

## Yönetimde “eskiye dönme” çalışanlarda “değişim” arzusu etkin

Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 54’ü liderliklerinin çalışan beklentileriyle bağdaşmadığını; her 3 yöneticiden 2’si de ekibi adına değişiklik yapmak için ihtiyaç duyduğu etkiye veya kaynaklara sahip olmadığını belirtirken, çalışanların yüzde 52’si hibrit veya uzaktan çalışma modeliyle iş hayatına devam etmek istiyor.

Gerçekleştirdiğimiz danışmanlık, eğitim, koçluk, takım koçluğu ve fasilitasyon çalışmalarından elde ettiğimiz çıktılar, büyük resimde bize şunu söylüyor: Liderler salgın gibi olağanüstü dönüşüm ortamlarında, kendilerini güçsüz hissediyorlar. Şüphesiz ki liderlerin bu geçişi sağlıklı bir şekilde yönetmeleri ve güçlenmeleri için kaynaklarının artırılmasına, desteklenmeye ve eğitime ihtiyaçları var. Araştırma raporunda da bunu destekleyen bilgi şu şekilde: “Politika en üstte belirlenirken, tepe yönetimin karar alma sürecini merkezden uzaklaştırması ve yöneticileri, çalışanlarının bireysel ihtiyaçları adına değişiklik yapmaları için yetkilendirmesi gerekiyor.”

## “Buna Değer” denklemi değişti

Çalışanların iş hayatındaki “Buna Değer” (Worth it) denklemi değişti. Artık çalışanlar, iş yaşamının hayatın sadece bir parçası olduğunu, kendilerini gerçekleştirmeleri

için bütün efor ve zamanlarını sadece işe ayırmamaları gerektiğini düşünüyor. Geline nokta büyük ofislerde çalışmanın, teknolojiyle donatılmış plazalara gitmenin bir değeri kalmadığını söylemek mümkün.

Küreselde yapılan farklı bir araştırmaya göre\*\* istifa eden çalışanların belirttikleri nedenlerde ilk üç madde dikkat çekici:

- 1- Kişisel refah veya ruh sağlığı (%24)
- 2- İş-yaşam dengesi (%24)
- 3- Üst yönetime/liderliğe güvensizlik (%21)

## Yeni dönem lideri olarak nereden başlayabilirsiniz?

**1- “Neden”i tanımlayın.** Hibrit çalışma modelinde ilerleyecek organizasyonlarda liderler, neden ofise gelmesi gerektiğini, amacı ve niyeti netleştirmeli. Hayatımızda bilinçli seçimler yapıyorsak “Neden” sorusunun cevabını tanımlamışız demektir. Çalışma modelinizin gerekçelerini açıklarken, üreteceğiniz katkı ve değerlerin ne olacağını koçluk yaparak çalışanlarınızla birlikte tanımlayın.

**2- Yetenek yönetimini becerilere göre yapılandırın.** 2021’de Gartner tarafından yapılan araştırmada, İK liderinin yüzde 47’si mevcut çalışanların beceri boşluklarının ne olduğunu bilmediğini belirtmiş. Oysa İK değişen dönemde artık yetenek yönetimini rollere göre değil, becerilere göre yapılandırmak durumunda. Bu nedenle İK liderlerinin teknolojik, sosyal ve iş gücü değişikliği ihtiyaçlarını belirlemeleri için olası senaryolar üzerinde çalışması gerekiyor.

**3- İş yapış kültürünüzü gözden geçirin.** Organizasyonel değişim dönemlerindeki etkililik ve uyum birbirine güvenen takımlarla mümkün olur. Bu nedenle organizasyondaki tüm liderlerin birbirini dinleyen, önemseyen, destekleyen takımlar yaratmadaki etkisi önemlidir. Organizasyon kültürünü yeniden inşa etmeye rehberlik ederken liderlerin, sistemin sesini duymayı bir iş yapış kültürü haline getirmesi de gerekiyor.

\*<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

\*\* [https://www.humanresourcesonline.net/managers-across-the-globe-are-feeling-wedge-between-leadership-employee-expectations?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=tr&\\_x\\_tr\\_hl=tr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www.humanresourcesonline.net/managers-across-the-globe-are-feeling-wedge-between-leadership-employee-expectations?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc)

# Her üç kadından biri, yeni normalde şirketine eksi not verdi

Kariyer.net'in, Curiocity araştırma şirketi ve YenidenBiz Derneği'nin iş birliğiyle gerçekleştirdiği "Çalışan Kadın ve Anne Araştırması"nın sonuçlarına göre, her üç kadın ve anneden biri, şirketlerine yeni normal sürecinde eksi not verdi. İş arkadaşlarıyla sosyalleşmeyi özleyen, ancak ofise tam zamanlı dönüş fikrine de tedirgin yaklaşan kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları en büyük zorluklar ise yoğun çalışma temposu, iş ve özel yaşam/aile dengesini kuramamaları ve fırsat eşitsizliği.

Kariyer.net, Curiocity ve YenidenBiz Derneği iş birliği ile hazırlanan "Çalışan Kadın ve Anne Araştırması", çalışan kadınların ve özellikle annelerin, pandemi sonrasında değişen yaşamları ve düşüncelerini ortaya koydu. Araştırmaya göre, evden çalışan kadın ve annelerin yaklaşık yarısı iş günleri ve mesai saatlerinin dışında da çalıştığını söyledi. Tam zamanlı ofise dönme konusunda kadınların yüzde 54'ü, annelerin ise yüzde 52'si tedirginlik hissettiğini belirtti. İş dünyasındaki kadın ve anneler, şirketlerinin salgın dönemindeki tutumunu yetersiz buluyor ve bunun da şirkete olan bağlılığın azalmasına yol açtığını düşünüyor. Araştırmaya katılanlar, şirketlerinin bu süreçte 'çalışan sağlığına verdikleri önemi' daha olumlu puanlasa da her üç kadın ve anneden biri, şirketine olan bağlılığının azaldığını belirtti. Kadınların yüzde 64'ü ve çalışan annelerin yüzde 62'si, çalıştığı şirketin evden/uzaktan çalışma sistemini kalıcı hale getirmesini istiyor.

Çalışan annelerin yarısı mesleğinin annelik rolüne uyumlu olmadığını düşünüyor.

## "Doğum izni sadece kadınlara değil erkeklere de verilmeli"

"Donanımlı iş kadınları annelik başta olmak üzere bazı zorunlu nedenlere çalışmaya ara veriyor ya da çalışmayı bırakıyor. Bu noktada kurumlara ve karar vericilere önemli görevler düşüyor. Örneğin doğum izni sadece kadınlara değil erkeklere de verilmeli. Dünyada birçok örneği var, Türkiye'de ise bu oran hâlâ çok az. Kurumların yapamayacakları boyutta düzenlemeler için devlet desteği gerekiyor. Ayrıca bugün çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin olduğu yerde yaratıcılık ve inovasyon var demektir. Bu, şirketler açısından aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirlik meselesi."



ÖZLEM YEŞİLDERE

YenidenBiz Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

## İş dünyasındaki kadın ve annelerin yarısı, yoğun çalışmaktan şikâyetçi

Çalışan annelerin yüzde 63'ü çalışma hayatında karşılaştıkları en büyük zorluğun yoğun çalışma temposu ve iş ve özel yaşam/aile dengesini kurmak olduğunu belirtiyor. Bu sıralamayı yüzde 53 ile fırsat eşitsizliği takip ediyor. 'Seçtiğiniz meslek neden annelik rolünüze uyumlu değil?' sorusuna, çalışan annelerin yüzde 54'ü "Çok fazla iş yüküm/sorumluluğum var" dedi.

## ÇALIŞAN ANNELER VE İŞ HAYATI

**%46**

Doğum izninden sonra aynı iş yerine dönüyor.

**%22**

Doğum izni sonrası aynı sektörde farklı bir iş yerinde işe başlıyor.

**%54**

Anne olmanın kariyerinde ilerlemede bir etkisi olmadığını düşünüyor.

**%43**

Meslek seçiminde "annelik rolüne uygunluk" kriterini dikkate alıyor.

**%48**

İş arkadaşları ile ofiste sosyalleşmeyi özlediğini belirtiyor.

0 10 20 30 40 50 60

## SORUMLULUK HÂLÂ KADININ OMUZLARINDA

**Araştırmaya katılan çalışan annelerin yüzde 73'ü çocuklarının sorumluluğunu, yüzde 74'ü ise ev işlerinin sorumluluğunu tek başlarına üstlendiklerini belirtiyor.**

**Anneler zamanlarının yüzde 40'ını çocukları, yüzde 29'unu ise kariyerleri için ayırdıklarını söylüyor.**

**Çalışan annelerin çoğu kendi kendine yettiği, sosyalleşebildiği ve güvende hissettiği için çalışma hayatıyla ilgili olumlu hisler içinde olsa da aynı zamanda yorgun, vicdanen huzursuz ve mutsuz hissettiğini belirtiyor.**

**Salgın döneminde ev içindeki iş yükü ağırlaşan pek çok kadın, eşiyle sorumlulukları eşit şekilde paylaşmamaktan yakındı.**



FATİH UYSAL  
Kariyer.net Genel Müdürü

## "Kadınların iş gücünden ayrılma oranı erkeklerin iki katı"

Evde ve işte olmak üzere 'çifte vardiya' çalışan kadın ve anneler, pandemide daha savunmasız kaldılar. Salgın sürecinde kadınların iş gücünden çıkma oranı erkeklerin iki katı, profesyonel iş hayatına dönmeleri son 30 yılın en düşük seviyesinde. 'Büyük İstifa' olarak adlandırılan trende bakarsak, ABD'de Eylül 2021 itibarıyla yaklaşık 4.5 milyon Amerikalı işinden istifa etti. Çoğu anne 'Çocuklar mı yoksa iş mi?' tercihini yapmak zorunda kaldı. Salgın döneminde her üç kadından birinin işini bırakmayı veya kariyerlerinde 'vites küçültmeyi' düşünmesi, yaşanan durumu net olarak ortaya koyuyor. Şirketler, çalışan kadınlar ve anneler üzerindeki olumsuz etkileri telafi edecek önlemler almadığı sürece, kadınlar omuzlarındaki orantısız yükü taşımaya devam edecekler.



# İş insanları, Ege'de “Cesaret”i

## konuştu



17. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi 9-10 Haziran 2022'de İzmir'de “Cesaret” ana teması ile gerçekleştirildi. “Cesaret” kavramının evrensel, toplumsal, kurumsal ve bireysel boyutlarda masaya yatırıldığı zirvede; sürdürülebilir ve cesur bir dünya vizyonu doğrultusunda, zor ve büyük adımlardan önce, küçük ve rutin adımlar atmanın önemi vurgulandı.



BUKET ÇELEBİÖVEN  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı



SERDAR KALAYCIOĞLU  
PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı



Prof. Dr. ÖZGÜR DEMİRTAŞ  
Sabancı Üniversitesi Finans Kürsü Başkanı, Ekonomist







Dr. SERTAÇ DOĞANAY  
Teknoloji İletişimcisi



ECE SUEREN OK  
Toybox Danışmanlık, Consultant & Coach



TOLGA GÖRGÜLÜ  
Oyak Renault İnsan Kaynakları Direktörü



BERNA LAÇIN  
Oyuncu



17. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi 9-10 Haziran 2022'de İzmir'de "Cesaret" ana teması ile gerçekleştirildi. Zirve, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Buket Çelebiöven ve Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serdar Kalaycıoğlu'nun açılış konuşmalarıyla başladı.

Özgür Demirtaş'tan Evrim Kuran'a, Sertaç Doğanay'dan Berna Laçın'e iki günde 17 oturum ve 18 konuşmacı ile "Cesaret" teması farklı bakış açılarıyla gündemde tutuldu. "Cesaret" kavramının evrensel, toplumsal, kurumsal ve bireysel boyutlarda masaya yatırıldığı zirvede;

sürdürülebilir ve cesur bir dünya vizyonu doğrultusunda, zor ve büyük adımlardan önce, küçük ve rutin adımlar atmanın önemi vurgulandı. Zirveyi değerlendiren Serdar Kalaycıoğlu şunları söyledi: "Değerlerin ve ulvi amaçların merkezde olduğu bir 'biz' yaratmamız gerekiyor. Cesaret gerektiren adımları, veriye dayalı iç görüleri dayandırmak gerektiği zirvede birçok oturumda ortaya koyuldu. İç görülerin aksiyonlarımızın temeli olduğunun farkında olarak, emek ve enerji sarf edeceğimiz noktaları seçmek, mesaj ve duyguları bu odakta yönetmek ve takipte olmak önemli."



## “Organizasyonel kültür yaratmalıyız”

Kalaycıoğlu, organizasyonel kültür yaratmanın önemine de değindi: “Kurumsal perspektiften bakıldığında dijitalleşmenin, insan ve inovasyon odaklı deneyim tasarımının bu yolculukta en büyük yardımcılarımız olacağını görebiliyoruz. Bu noktada hatalara izin veren, hatalarından öğrenen, biri düştüğünde yeniden kalkması için el uzatılan bir organizasyonel kültür yaratmak önem taşıyor. Korku, çok temel duygularımızdan biridir ve doğaldır. ‘Korkmana rağmen neler yaptın, kaç kez düştün ancak başardın’ cümlelerinin sıklıkla geçtiği inovatif ve cesur organizasyonlar yaratabiliriz. Bunun için elimizde hangi veriler var, gelin oradan başlayalım. Kardelenlerin cesaretinden ilhamla...”

## Zirvede renkli anlar...

Zirvede “Gülmek cesaret ister” mottosuyla kahkaha yogası deneyimi yaşandı. Bu deneyimle, cesur adımlar atabilmek için yaşama sevincine gereksinim duyulduğu vurgulandı.

Yaklaşık 500 katılımcının yer aldığı zirveye 7’si ana sponsor olmak üzere 23 sponsor destek oldu.

Pandemi sebebiyle, uzun bir aradan sonra fiziki şartlarda gerçekleştirilen bu ilk zirveye, yüz yüze etkileşim kurmayı özleyen üyeler ve gönüllüler yoğun ilgi gösterdi. İZOT İzmir Otizm Orkestrası ve Korosu’nun güzel konseri zirveye renk kattı.





## “Farkındalığı olanlar değiştirdi”



PERYÖN Güney Marmara Şubesi organizasyonu ile Eskişehir Sanayi Odası'nda (ESO) “Fark Yaratan Sohbetler 2” söyleşisi gerçekleştirildi. PERYÖN Güney Marmara Şubesi Başkanı Neslihan Özer ve ESO Başkanı Celalettin Kesikbaş'ın konuşmacı olarak yer aldığı etkinlikte oyuncu Hakan Bilgin de sahne aldı.

PERYÖN Güney Marmara Şubesi organizasyonu ile Eskişehir Sanayi Odası'nda “Fark Yaratan Sohbetler 2” söyleşisi gerçekleştirildi. PERYÖN Güney Marmara Şubesinin organize ettiği ve Eskişehir Sanayi Odası tarafından desteklenen etkinlik, ESO Başkanı Celalettin Kesikbaş'ın açılış konuşmasıyla başladı.

### “Yaratıcı düşünce olmadan farkındalık ortaya koyamayız”

Kesikbaş, farklı olanların dünyayı değiştirdiğini hatırlattı: “Artık normal hayatımıza geri dönmeye çalışıyoruz. Farkında olmak, sanırım farklı olmak kadar önemli. Son üç asırda, toplumların yüzde 5’lik bir kısmı, farklı oldukları ve farkındalık ortaya koydukları için dünyayı değiştirmeyi

başardılar. Yaratıcı düşünce olmadan ne girişimci oluşturabiliriz ne farklılık ortaya koyabiliriz.”

İnsan kaynakları profesyonelleri ve iş insanlarının yoğun olarak katıldığı etkinlikte konuşan PERYÖN Güney Marmara Şubesi Başkanı Neslihan Özer şunları söyledi: “Bu güzel ve özel şehirde yeniden yüz yüze bir etkinlikte bir aradayız. Yüz yüze olabilmenin değerini ve önemini pandemide çok iyi anladık. Bu süreçte çevrimiçi etkinliklerimizle aramızdaki mesafeleri aşabildik. Bu farkındalıkla bugün bir arada olmak büyük mutluluk.”

### “Fark etmekle başlıyor her şey..”

Etkinlikte konuşmaların ardından, oyuncu Hakan Bilgin sahne aldı.

Katılımcıları güldürürken düşündüren Bilgin, farklılığı fark etmenin insanın hayatını nasıl değiştirdiğini örnekler vererek anlattı: “Farklılığımızı fark edersek, onunla büyür geliyoruz. Çünkü farklılıklarımız bizi biz yapan özel değerlerimizdir. Başkalarından önce kendi farkımızı görebilmeliyiz. Biz kimiz? Neyi nasıl yapıyoruz? Bizi biz yapan nedir? Fark etmekle başlıyor her şey. Her başarılı hikâyenin temelinde bu var.”

## “İş Hayatına Hazırlık” ve “İnsan Kaynakları” seminerlerinin katılımcıları sertifikalarını aldı

PERYÖN Güney Marmara Şubesi ve Bursa Uludağ Üniversitesi Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi iş birliği ile “İş Hayatına Hazırlık” ve “İnsan Kaynakları” temalı seminerler başarıyla tamamlandı. İki seminerin sertifika törenine BUÜ Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ferudun Yılmaz, Kariyer Merkezi Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran, PERYÖN Güney Marmara Şubesi Başkanı Neslihan Özer, Faveo Eğitim Danışmanlık İnsan Kaynakları Müdürü Barış Gül ve öğrenciler katıldı.





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

# MOBBİNG, HUKUKİ OLARAK NEDİR, NE DEĞİLDİR?

**“Psikolojik tacizle ilgili bilimsel çalışmalarda, genel olarak bir seferlik bir davranışın mobbing oluşturmayacağı kabul ediliyor.**

**Her rahatsız edici davranış mobbing olarak kabul edilmiyor. Buna göre, eylemlerin belirli bir süre devam ederek netlik kazanması gerekli. Ancak tanım için gereksinim duyulan süreklilik ve sıklık derecesi konusunda herhangi bir uzlaşma bulunmuyor. Psikolojik tacizden söz edebilmek için failin kastının aranmasının gerekip gerekmediği ise tartışmalı bir konu.”**

“İşçinin Kişiliğinin Korunması” başlığını taşıyan 6089 sayılı Borçlar Kanununun 417. maddesi, “...İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve iş yerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” anlatımına yer vererek eskisine göre çok daha kapsamlı biçimde işçiyi koruma borcunu düzenledi. İş yerinde mobbing’in önlenmesi için çıkarılan 2011/2 sayılı Başbakanlık Genelgesinde de “...Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir” denilerek, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla alınması gereken tedbirler sayıldı.

Tarihsel gelişim süreci içinde baktığımızda, Leymann, 1984’te “mobbing” davranışını ilk defa tanımlarken bu davranışların bir tür “iş yeri terörü” olduğunu vurgulamıştı. Leymann’a göre bu terör, “bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye sistemli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlardan” oluşmaktaydı. Psikolojik tacize ilişkin olarak birçok çalışması bulunan Heinz Leymann, 45 ayrı manevi taciz davranışı tanımladı ve bunları davranış özelliğine göre beş grupta topladı.

## Mobbingin unsurları

Her rahatsız edici davranış mobbing değil. Alman Hukukunda iş yerinde psikolojik tacizin varlığı ve dolayısıyla işverenin sorumluluğunun doğması için üç unsurun bir arada gerçekleşmesi aranıyor. Bunlar, uzun

sürelili ve sistematik davranış (i), bu davranışın mağdurun sağlık, kişilik hakkı, mülkiyet hakkı ve finansal değerler gibi hukuken korunan bir menfaatini ihlali (ii) ve ihlalin tek yönlü olması (iii) (Ünal, Canan: Karşılaştırmalı Hukuk İşliğinde İşyerinde Psikolojik Tacizin İşverenin İşçinin Kişiliğini Koruma ve Eşit Davranma Borcu Kapsamında Değerlendirilmesi, Legal İHD, Ocak-Şubat-Mart 2013, Sayı: 37, 17).

Bu unsurlar, hukukumuz bakımından da kabul edilebilir nitelikte. Psikolojik tacizle ilgili bilimsel çalışmalarda, genel olarak bir seferlik bir davranışın mobbing oluşturmayacağı kabul ediliyor. Buna göre, eylemlerin belirli bir süre devam ederek netlik kazanması gerekli. Ancak tanım için gereksinim duyulan süreklilik ve sıklık derecesi konusunda herhangi bir uzlaşma bulunmuyor. Leymann, en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını yıldırma eylemlerinin teşhisinde bir kriter olarak öneriyor. Kanada içtihatlarında da devamlılık konusunda örnekler göstermek mümkün. Buna göre; “... Mobbing’in doğası gereği olayların devamlılık izlemesi gerekir. 90 günlük bir süreç içinde varlığına delil gösterilen olaylar karşısında davacının psikolojik tacize uğradığını kabul etmek gerekmektedir”.

**“Yönetici ya da iş arkadaşları ile yaşanan anlık olayları ve çatışmaları, mobbing olarak tanımlamamak gerekiyor.”**

Yönetici ya da iş arkadaşları ile yaşanan anlık olayları ve çatışmaları, mobbing olarak tanımlamamak gerekiyor.

Bir yönetici işe geç gelen, bunu adet hâline getiren bir kişiyi odasına çağırarak, küfür ve hakaret içermeyen cümlelerle uygun bir üslupla uyarabilir. Kişilerin hatalarından kaynaklanan durumlarda elbette ki yöneticilerin, kurumların tedbir alma hakkı var. Bunu mobbing olarak nitelendirmek mümkün değil (Bkz. Tınaz, Pınar: İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kavram, Süreç, Tanı ve Çözüm Önerileri, Ceza Hukuku Dergisi, 2009/11, 16).

### Mobbingin ispatında somut ölçüt önerisi: Mobbing kastı

Psikolojik tacizden söz edebilmek için failin kastının aranmasının gerekip gerekmediği tartışmalı bir konu. Olay, failin bilerek mağdur üzerinde kötü niyetle mobbing uygulaması biçiminde olabilir. Ancak mağdurun gördüğü zarar, iş yerinin kötü organizasyonu, amirin uygunsuz ama kasıtlı olmayan bir davranışından da kaynaklanabilir. Adam'a göre, kötü niyet ve kast mobbing'in en açık ve sağlam kanıtı olabilir ve bunu diğer davranışlardan ayırma noktasında belirleyici bir nitelik taşıy (Adam, Patrice: Harcèlement moral: La place (incontournable) de l'intention malveillante. De l'intérêt d'une lecture combinée des articles L. 1152-1 et L. 1152-4 du Code du travail: Semaine Sociale Lamy, 15 Juin 2009, 8). Fransız Yargıtayına göre ise, "...Fail davranışlarının istem dışı olduğunu kast olmadığını söyleyerek olayın mobbing olarak vasıflandırılmasını engelleyemez" (Cass Soc, 10.11.2009). Yine Fransız Yargıtayınca da belirtildiği üzere; "...Eğer bir yönetim şekli ve metodu, işçinin fiziksel veya ruhsal sağlığını bozuyor, mesleki geleceğini tehlikeye atıyor ise, mobbing oluşturabilir".

Açıkçası ben de Adam gibi düşünüyorum. Özellikle mobbing vakıaları hukuki zemine taşındığında, içinden çıkılması çok güç bir tablo ile karşılaşılıyor. Birçok

davranışın varlığı iddia ediliyor, bununla ilgili lehte aleyhte tanık beyanları ve deliller toplanıyor. Çoğu zaman da karşılıklı etki-tepki niteliğinde davranışlar söz konusu olduğundan mobbing'in varlığı veya yokluğu konusunda bir kanaate varılması zorlaşıyor. Bu yaklaşım her ne kadar eleştirilse ve kanunda bulunmayan bir kriteri getirdiği ifade edilse de "kötü niyet ve kast" unsurları, mobbing davalarında dikkate alınması gereken çok önemli ölçütler.

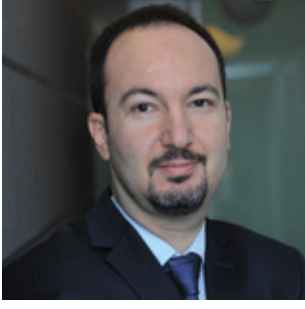
### Mobbingin ayırmıcılık kapsamında ele alınması ve ispat kolaylığı tartışmaları

Mobbing'in ayırmıcılık kapsamında ele alınması, özellikle ispat yüküne ilişkin esasları da etkileyebiliyor. Örneğin, Belçika ve Fransız Hukuklarında işçinin, kendisine iş yerinde psikolojik taciz uygulandığına dair kuşku uyandıracak olguları ileri sürmesi yeterli. İşçi, iş yerinde psikolojik tacizin varlığını gösteren olguları mahkemeye sunduğu takdirde, iş yerinde psikolojik tacizin gerçekleşmediğini ispat külfeti davalıya düşüyor. Yargıtay 22. Hukuk Dairesi, basında da yer bulan ve tartışma yaratan kararında "...Mobbing'in varlığı için kişilik haklarının ağır şekilde ihlaline gerek olmadığı, kişilik haklarına yönelik haksızlığın yeterli olduğu, ayrıca mobbing iddialarında şüpheden uzak kesin deliller aranmayacağı; davacı işçinin, kendisine iş yerinde mobbing uygulandığına dair kuşku uyandıracak olguların ileri sürmesinin yeterli olduğu, iş yerinde mobbing gerçekleşmediğini ispat külfetinin davalıya düştüğü" anlatımına yer vererek, davalı işverenin psikolojik tacizin olmadığını ispat etmesi gerektiği sonucuna ulaştı. Karara karşı oy yazısının eklenmiş olması karşısında bunun istikrar kazanacak bir içtihat olup olmayacağını şimdiden tahmin etmek güç (Y.22HD, 27.12.2013, E: 2013/693, K: 2013/30811, Kazancı Mevzuat ve İchtihat Bilgi Bankası, www.kazanci.com.tr).





# Deloitte.



Cem Sezgin

Ortak - Deloitte Danışmanlık  
py@peryon.org.t

# KARMAYA İNANMIYOR OLABİLİRSİNİZ, AMA KARMA İŞ GÜCÜNE İNANMALISINIZ

“Deloitte olarak yaptığımız araştırmada, Türkiye’deki kurumların yüzde 94’ünün yetenek açığını bir problem olarak gördüğü ortaya çıktı. Bir yandan boş pozisyonları kapatmak için çaba gösteren şirketler, diğer taraftan ellerindeki yetenekleri kaybetmemek ve motive bir şekilde çalıştırabilmek adına büyük bir mücadele veriyorlar. Bu duruma çare olarak ise karma iş gücü görülüyor.”

Yakın zamanda Türkiye’deki 140’a yakın firma ile gerçekleştirdiğimiz “Karma İş Gücü Araştırması”, bize bazılarını tahmin ettiğimiz, bazıları ise bizleri şaşırtan sonuçlarla baş başa bıraktı. Yetenek açığı dünyanın genelinde olduğu gibi Türkiye’de de kurumların stratejilerini etkileyen; liderlerin uykusunu kaçıran ve İnsan Kaynakları için gündemi belirleyen en önemli başlık olarak dikkat çekiyor. Bu sevimsiz konu ne zaman açılrsa “büyük istifa” ve “pandemi sonrası yeni çalışma hayatı” gibi artık iyice klişeleşmiş başlıklara atıfta bulunsak da, Z kuşağını ve küresel ekonomideki gelişmeleri konunun merkezinde konumlandırırsak da daha 2010’lar başlarken ortaya çıkmış bir mega-trendin artçıları yaşıyoruz. O yıllara geri dönüp bir şeyleri değiştirmek mümkün değil ama gelecekle ilgili ciddi bir biçimde kafa yormalıyız.

## Yetenekler yetmiyor

Araştırmamızda Türkiye’deki kurumların yüzde 94’ünün yetenek açığını bir problem olarak gördüğü ortaya çıktı. Sadece araştırmaya katılan kurumların değil, sahada dokunduğumuz şirketlerin neredeyse hepsinin bire bir aynı durumla ilgili serzenişte bulunması, konunun ne kadar can yakıcı olduğunu doğrular nitelikte. Öyle ki; kurumsal hayattan iki yöneticiyi 10 dakika baş başa bıraktığınızda bu konunun açılmama olasılığı yok. Zaten her 10 kurumdan 7’si bu sorunla şu an bizzat boğuşuyor; 3’ü ise çok yakın zamanda gerçekleşmesi olası bir tehdit olarak görüyor. Tabii ki bu problemin en fazla hissedildiği

alan açık ara “Bilgi Teknolojileri”. Diğer iş birimleri görece daha iyi durumda olsalar da, her alanda yetenek açığı yaşanıyor. Henüz mali işler ve satın alma fonksiyonları diğer iş birimleri kadar zorlanmıyorlar ama trend onlar için de benzer. Öte yandan bilgi teknolojilerini artık ayrı bir iş alanı gibi görmek çok anlamlı değil çünkü teknoloji her şeyin içine iyiden iyiye işlemiş durumda. Söz gelimi pazarlama departmanına bir yetenek ararken, dijital pazarlama bilmesini; finans bölümündeki bir pozisyonu kapamaya çalışırken finans çözümlerine hakim olmasını; üretim bölümüne alacağımız bir mühendisin Endüstri 4.0’ı uygulamasını; İK fonksiyonu için bulmayı hedeflediğimiz kişinin ileri İK analitiği konusunda çalışabilmesini bekliyoruz. Sektörler özeline eğildiğimizde ise, neredeyse tüm sektörlerde benzer bir durum olduğunu gördük. Oysa birkaç sene önceye kadar sektör ve işveren oldukça belirleyici faktörlerdi. Tabii ki Türkiye iş gücü piyasasının, bilhassa yurt dışına olan malum yetenek göçü sebebi ile kendi özelinde ekstradan zorlandığını göz önünde bulunmalıyız.

Bir yandan boş pozisyonları kapatmak için çaba gösteren şirketler, diğer taraftan ellerindeki yetenekleri kaybetmemek ve motive bir şekilde çalıştırabilmek adına büyük bir mücadele veriyorlar. Tek bir kurumda çalışılan zamanın kısaldığı, çalışan beklentilerinin arttığı ve çeşitlendiği, çalışan maliyetlerinin öngörülemez bir şekilde ve sürekli yükseldiği, boş pozisyonları doldurma sürelerinin uzadığı, çalışanların önemli bir kısmının aslında mevcut işlerine konsantre olmadıkları bir dönemdeyiz.

## Çare karma iş gücü

Tüm bu gelişmeler artık kurumları iş gücü kompozisyonlarını oluştururken sürdürülebilir ve anlamlı alternatifler aramaya itti. Devir hızının bu kadar yüksek olduğu ve yakın gelecekte bunun değişeceğine dair sinyaller alamadığımız; ekonomideki dalgalanmaların bu denli belirsizleştiği bir ortamda karma iş gücüne geçiş kuşkusuz en cazip hamlelerden biri olarak dikkat çekiyor. Araştırmamızda bizleri şaşırtan sonuçlar ise işte bu noktada karşımıza çıkıyor. Çünkü bu konudaki iştah ve kurumların aldıkları yol, beklediğimizin de ötesinde çıktı. Daha aşılacak çok mesafe olsa da başlangıç adına hiç de kötü bir noktada değiliz. Araştırmamıza katılan firmaların toplam çalışan sayılarının yarım milyonu aştığını dikkate alırsak, Türkiye açısından önemli ipuçları sunduğunu söyleyebiliriz. Araştırmaya katılan her üç kurumdan neredeyse ikisi karma iş gücü modeline geçmiş gözüküyor.

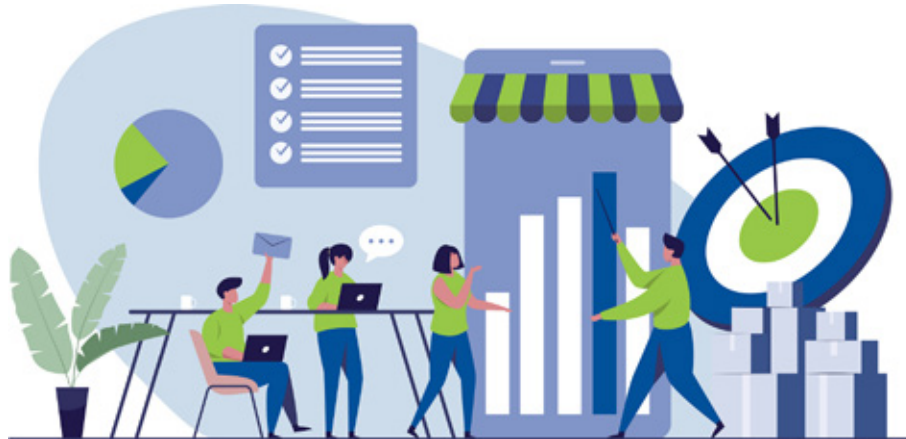
Katılımcıların dörtte biri, karma iş gücünü kurumun genelinde yaygınlaştırmış. Şirketlerin üçte biri ise henüz bazı iş birimlerinde karma iş gücünden faydalanıyorlar. Ancak bunun kültürel bir dönüşüm ve bir iş yapış şekli değişimi olduğunu unutmamalıyız. Dolayısıyla şu anda daha sınırlı kapsamda bunu uygulayan şirketlerin, hızla karma iş gücü uygulamalarını yaygınlaştırmaları sürpriz olmaz. Esneklik, maliyet avantajları, farklı yetkinliklerden faydalanabilme gibi bazı ek avantajlar da eklendiğinde, bu modele geçiş için argümanların sayısı artıyor. Enerji, finans ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin bu konudaki kararlılığı dikkat çekiyor. Tüm sektörler içerisinde üretim-imalat sektörünün bu konuya en mesafeli duran sektör olması ise aslında beklediğimiz bir sonuçtu. Karma iş gücüne geçmiş ve geçmeyi planlayan şirketleri bir arada değerlendirdiğimizde dörtte üç gibi azımsanmayacak bir orana ulaşıyoruz. Fonksiyonlar olarak baktığımızda, sırasıyla Bilgi Teknolojileri, İnsan Kaynakları ile Mali İşler ve Finans bu modele geçişe en hazır olanlar olarak ön plana çıkıyorlar. Ana operasyonların ve dış müşteriye dokunan birimlerin bu konuda bir tık geriden gelmesini doğal karşılamamız lazım. Satın Alma ve Tedarik Zinciri, Ar-Ge ve Üretim / Operasyon / Teknik birimleri işgücünü bu

yöntemle çeşitlendirme adına geriden geliyorlar.

## Kültür artık büyük bir tehdit değil

Son dönemleri incelediğimizde, yapılan bunca saha çalışması ve gözlem bize gösterdi ki; karma iş gücüne geçiş noktasında teknoloji hiçbir zaman öne çıkan bir risk olarak konumlandırılmadı. Aksine, teknoloji bunu kolaylaştıran ve destekleyen bir etken olarak görülüyor. Zaten en başarılı dönüşümler alternatif iş gücü kaynaklarını ve otomasyon uygulamalarını uyum içerisinde bir arada gerçekleştiren şirketlerde elde ediliyor. Öte yandan çok değil, bundan daha sadece iki sene önce, bu tarz yenilikçi uygulamaların önündeki en büyük engel olarak kurum kültürü karşımıza çıkıyordu. Gördük ki pandemi, yarattığı tüm zorluklara rağmen kültür dönüşümü için bir katalizör rolü üstlendi.

Araştırmamıza göre her 5 kurumdan 4'ü yeni uygulamaları hayata geçirmek için kurum kültürlerinin yatkin olduğunu belirtiyor. Karma iş gücüne geçiş de bu yeni uygulamalardan bir tanesi. Şirketlerin burada özellikle dikkat çektiği bir nokta ise, liderlerin bu yolda ortaya koyacakları tavır. Çünkü liderler Ortodoks iş gücü yapılarına ve geleneksel iş yapış şekillerine sadık kalırlarsa, bu alanda edinilecek kazanımlar sınırlı kalmaya mahkûmlar. Nitekim; liderlerin iş gücünü dönüştürmek için istekli olduklarını düşüncesine tamamen katılanların oranı üçte bir ile sınırlı. Liderlerin yalnızca beşte biri, karma bir iş gücünü yönetme konusunda yetkinliklerine güveniyor. Temkinli yaklaşılan tek konu liderlerin bu konuda ortaya koyacağı performans değil. İK birimlerinin yetkinlikleri ve ellerindeki uygulamaların yeterliliği; hukuki ve operasyonel yapıların bu yeni modeli hakkı ile işletmeye ne denli hazır durumda olduğu, halihazırda iş gücü planlamasına ne ölçüde stratejik ve bilimsel yaklaşıldığı, mevcut performans yönetim sistemlerinin böylesi bir çalışan karmasını nasıl destekleyebileceği zihinleri meşgul ediyor. Bunların hiçbiri tek başına veya birlikte şirketleri bu yolculuktan alıkoymamalı çünkü karma iş gücüne geçiş artık bir seçenek değil; olmazsa olmaz. Bugün iş gücünüzü çeşitlendirmeye yönelik attığınız tüm adımlar bir gün sizlere olumlu bir şekilde geri dönecek. "Karma"ya inanmasanız bile, karma iş gücüne inanmalısınız...



## Dijital pazarlama sektörünün 2-2.5 kat büyümesi bekleniyor

Dijital mecraların kullanımının artmasıyla birlikte giderek büyüyen dijital pazarlama sektöründe pandeminin izleri tamamen silindi. Dijital Pazarlama Okulu Kurucusu Yasin Kaplan, 2022'nin ilk yarısında dijital pazarlama sektöründeki önemli gelişmelere ilişkin bilgiler aktardı: "2022'nin ilk 6 ayından edindiğimiz izlenime göre bu yıl da sektörün 2-2.5 kat büyüyeceği öngörülüyor. 2022'nin ilk yarısında reklam verenlerin ağırlıklı olarak Tiktok ve Instagram Reels gibi kanallara ilginin arttığını gözlemliyoruz. Yılın başında markalar, influencer marketing çalışmalarını hız kazandırdı. Hem takipçi kitlesinden hem de dijital reklam yöntemlerinden faydalanan markalar özellikle video içerikleriyle ön plana çıktı. 6 ayda Instagram Reels ve Tiktok kanalları kullanılarak hedef kitle ulaşmak amaçlandı. Özellikle hedef kitlesi 12-22 yaş grubu olan markalar Tiktok'un geliştirilmiş reklam panellerinden faydalanıyorlar. Diğer mecralara göre Tiktok'un markalara en önemli faydası dönüşümlerin ölçülebilir olması. Dönüşüm optimizasyonu ile reklamların takip edilebilir bir teknolojiye sahip. Bu da birçok marka için önemli bir



**YASIN KAPLAN**  
Dijital Pazarlama Okulu Kurucusu

avantaj sağlıyor. Youtube reklamcılığında ise özellikle atlanamayan reklamların akıllı TV'lerde yayınlanmasıyla, atlanamayan reklamların geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 38 arttığını gözlemliyoruz."

## AÇEV'den çocukların geleceğine ışık tutacak sanat projesi: "Bir Kare Bin Çocuk"

Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), "Bir Kare Bin Çocuk" adlı bağış projesinde seramik sanatçısı Mehveş Demiren ile iş birliği yaptı. "Bir Kare Bin Çocuk" projesi kapsamında sunulan koleksiyon, 10x10 cm boyutunda toplam 2 bin seramik karesinden oluşuyor. Her koleksiyonda 26 özgün geometrik motif, farklı renklerde çoğaltılmaları yer alıyor.

Sanatçının bu koleksiyonu ortaya çıkarması iki yıl sürdü. Demiren, "Bu projeye kusursuz olmayan seramikleri özellikle dahil ettim. Çünkü kimse hata yapmaktan muaf değil, ancak birbirimizi dinleyerek ve yardımlaşarak hatalarımızı azaltabiliriz. Eğitim gibi bir alanda ise hata yapma lüksümüz yok" dedi.

Satın alınan 500 TL değerindeki her bir kare, çocukların gelişimlerini desteklemek üzere bağışa dönüşüyor. Yapılan her bağış projesinin web sitesinden takip edilebiliyor. Projenin parçası olmak isteyenler birkarebincocuk.com sitesinden bağış yapabiliyor.



Seramik Sanatçısı **MEHVEŞ DEMİREN**





## Kapalı ortamlardaki elektromanyetik kirlenmeye dikkat!



**Prof. Dr. SELİM ŞEKER**

Üsküdar Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Elektrik Elektronik Bölüm Başkanı

Üsküdar Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Elektrik Elektronik Bölüm Başkanı Prof. Dr. Selim Şeker, günlük yaşamda sıkça kullandığımız elektronik aygıtların neden olduğu yapay radyasyonun zararlarına ilişkin değerlendirmede bulundu:

“Elektromanyetik dalgaların (EMD) iki tür biyolojik etkisi oluyor. Birinci kısım kısa zamanda hissedilen etkiler diyebileceğimiz baş ağrıları, göz yanmaları,

yorgunluk, halsizlik ve baş dönmeleri gibi şikâyetlerdir. Ayrıca gece uykusuzlukları, gündüz uykulu dolaşım, küskünlük ve sürekli rahatsızlık nedeniyle topluma katılmamak gibi neticeler de literatürde yer alıyor. İkinci tür ise moleküllere ve kimyasal bağlara, hücre yapısına, vücut koruma sistemine yönelik ve uzun

sürede ortaya çıkabilen etkiler. Bu etkilerin oluşması elektromanyetik dalgaların frekansına, şiddetine, vücut ölçülerine, vücudun elektriksel özelliklerine, mesafeye ve en önemlisi etki süresine bağlı.”

Cihazların yaydığı radyasyondan korunmanın bazı önlemlerle mümkün olabileceğini kaydeden Prof. Dr. Selim Şeker, şunları öneriyor:

- Ekranlar için yapıldığı gibi kullanım mesafesi ve kullanma süresi dikkate alınarak elektronik cihazların alan şiddetleri tespit edilmeli ve herkesin bilgisine sunulmalı.
- Orta ya da yüksek alan şiddeti olan cihazlar için hangi mesafede ne kadar alan şiddeti bekleneceği ve çalışır durumda sağlanması gereken minimum sınır uzaklık değerleri ayrıca belirtilmeli.
- Yüksek verimli elektronik cihazlar uyuma alanında çalıştırılmamalı. Özel durumlarda 2 metre mesafe korunmalı.
- Kullanılması gerekmeyen cihazları prizden çekerek elektrik alan ve hatta manyetik alan etkilerinden korunabiliriz.
- Uzatma kablosunun fiş kısmına bir açma kapama düğmesi ekleyerek bütün kablo ve bağlı cihazları cereyan ve gerilimsiz hale getirilebilir yapın.
- Elektronik cihaz üreticilerinin elektronik kirlilik konusunda duyarlı ve bilinçli olmasına dikkat edin.

## “Yakında etiketlerde su ayak izi de yazacak”



**CENK ÇİĞDEMLİ**

Ticimax E-ticaret Sistemleri Kurucu CEO'su

Kasım 2021'de imzalanan Glasgow İklim Paketi sonucuna göre, 130 trilyon doları kontrol eden yaklaşık 450 finans kuruluşu, yenilenebilir enerji gibi temiz teknolojileri ve fosil yakıt endüstrileri dışındaki doğrudan finansmanı desteklemeyi taahhüt etti. Türkiye ise, 2053'e kadar net sıfır karbon olma hedefini açıkladı. İklim krizi devletler kadar şirketlerin de odağında. TOBB E-ticaret Meclis Üyesi, Ticimax E-ticaret Sistemleri Kurucu CEO'su Cenk Çiğdemli, sürdürülebilirlik mecburiyetinin e-ticaret

sektörünü de etkilediğini ve artık her sektörün elini taşın altına koymak zorunda olduğunu vurguladı:

“Global iklim kuruluşu Climate Action Tracker'ın yayınladığı rapora göre, dünya yüzyılın sonunda kadar 2.4 derecelik sıcaklık artışıyla karşı karşıya kalacak. Bu, dünyamız ve yaşam için çok kritik bir artış. Bu artışı yavaşlatmak için sürdürülebilir üretim, üretim ve tüketimde su ayak izinin azaltılması, karbon emisyon azaltımı, geri dönüşüm ve fosil yakıtların yerine yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmek ilk başta yapılması gerekenler arasında yer alıyor. Tüketiciler bu konuda daha duyarlı hale geldi. Üretim ve tüketimle direkt bağlantılı olan e-ticaret bu süreçten uzak düşünülemez. Yakında üreticiler etiketlerde su ayak izini, geri dönüştürülür malzemeden üretilip üretilmediği, bağlı oldukları sürdürülebilir üretim ilkeleri gibi detayları da yazmak zorunda olacaklar. Çevreye son derece duyarlı olan Z kuşağı zaten bunu talep edecek. Çünkü duyarlı tüketiciler dünyaya yükü daha az olan ürünleri satın almak istiyorlar. Öte yandan kargo ve kurye sektörü de bundan etkilenecek. E-ticarette elektrikli araçlarla teslimat yapan firmalar bir sıfır öne geçecek. Şimdi tekstilde susuz üretim teknolojilerinden bahsetmeye başladık. Bu tür teknolojiler hem sektörleri hem de e-ticareti dönüştürecek.”

## Orman yangınlarıyla mücadele için WWF-Türkiye ve Garanti BBVA iş birliği

Garanti BBVA, WWF-Türkiye'nin (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), 2012'den bu yana yürüttüğü "Türkiye'nin Canı Yanmasın Destek Programı"nın beşinci dönem destekçisi oldu. Orman yangınları ile ilgili yerel sivil toplum tarafından geliştirilecek projelerin finansal ve teknik destek sağlanarak hayata geçirilmesini amaçlayan programdan, uygunluk kriterlerini sağlayan, proje geliştirme ve yürütme kapasitesine sahip yerel dernek, vakıf, kooperatif ve köy muhtarlıkları gibi tüzel kişilikler yararlanabilecek.

Yerel sivil toplum kuruluşlarının biyoçeşitliliği koruma girişimlerini desteklemeyi amaçlayan program çerçevesinde proje başına verilecek destek en az 50 ve en çok 500 bin TL olacak. Destek programı için başvurular

Türkiye'nin Canı Yanmasın Destek Programı ile ilgili ayrıntılı bilgi için: <https://www.turkiyenincani.org/>



Soldan sağa,  
WWF-Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı **Nafiz Karadere**  
Garanti BBVA Genel Müdürü **Recep Baştuğ**  
WWF-Türkiye Genel Müdürü **Aslı Pasinli**

1 Haziran 2022-31 Aralık 2023 arasında [trcanidestek@wwf.org.tr](mailto:trcanidestek@wwf.org.tr) adresine elektronik postayla gönderilebilecek.

## Reklamlarda kadınların yalnızca yüzde 7'si geleneksel rollerin dışında gösteriliyor

"Effie Awards Türkiye Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi Araştırması 2021" ödül alan veya finale kalan 296 TV reklamını inceledi. Araştırmanın sonuçlarına göre kadın karakterlerin bedeni açıkta bırakan kıyafetlerle resmedilme oranı erkeklerin dört katı. Erkeklerin çalışan rolünde temsil edilme oranı kadınlardan iki kat daha fazla. Kadınların yüzde 7'si ve erkeklerin yüzde 9'u geleneksel rollerin dışında gösteriliyor. Türkiye'de insanların yüzde 66'sı kendilerini reklamlarda görmüyor.

Araştırmadan öne çıkanlar şöyle:

- 2007-2018 arasında Effie TV reklamlarındaki ortalama yüzde 35 olan kadın ana karakter oranı, 2021'de yüzde 53 oldu.
- Geleneksel olarak erkeklerle özdeşleştirilen "Banka ve Finans" kategorisinde kadın ana karakter oranı 2019'da yüzde 27, 2020'de yüzde 29 iken 2021'de yüzde 54 oldu.
- Geleneksel olarak kadınlarla özdeşleştirilen "Ev Temizlik ve Bakım" kategorisinde erkek ana karakter oranı 2019'da yüzde 8, 2020'de yüzde 29 iken 2021'de yüzde 50 oldu.
- Her 4 Effie TV reklamından sadece 1'inde kadın dış ses kullanılıyor. Bu oran 2019'dan beri değişim göstermiyor.
- Effie 2021 TV reklamlarında erkek ana karakterler toplumda var olana daha yakın beden tipleriyle temsil edilirken, kadınlar daha ince beden tipleriyle gösteriliyor. Orta üstü kilodaki kadınların oranı yüzde 19, erkeklerde yüzde 48.

Kaynak: Aposto - Alara Demirel - 11 Haziran 2022

## BAŞ SAĞLIĞI

9 Haziran 2022'de İtalya'da meydana gelen helikopter kazasında, Eczacıbaşı Topluluğu'nda görev alan değerli iş insanlarını kaybetmenin üzüntüsünü yaşıyoruz.

"Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri"

kuruluşunda görev alan;

Fabrikalar Direktörü

**Altuğ Erbil,**

Temizlik Kağıtları Yalova Fabrika Müdürü

**Arif Cez,**

Yatırım Projeleri Müdürü

**İlker Uçak**

ve Manisa Fabrika Üretim Yöneticisi

**Serhat Kenar**'in

sevenlerine ve

**Eczacıbaşı Topluluğu'na**

**baş sağlığı dileriz.**

ODAĞINDA İNSAN VAR  
**peryön**



Mürsel Çavuş\*

py@peryon.org.tr

# PARANIN PSİKOLOJİSİ İLE VARLIKLIL OLMAK VE VARLIKLIL KALMAK

Morgan Housel'in "Paranın Psikolojisi - Servet, açgözlülük ve mutluluk üzerine sonsuza kadar değişmeyecek dersler" kitabı paraya bakışınızı sonsuza kadar değiştirmeye aday. Hatta, "Keşke bu kitabı daha önce okusaydım, bugün bambaşka bir yerde olabilirdim" diyeceksiniz.

Paranın Psikolojisi kitabını okurken (çalışmak haricinde geliri olmayanlar için) yaşamımıza pranga vuran "para kazanma ve onu yönetme" üzerine bu kadar "düşünmemiş" olmamıza doğrusu çok şaşırdığımı itiraf etmeliyim. Evet, son zamanlarda davranışsal ekonomi kavramını duyduk, psikolojimizin para kazanma ve harcama davranışımızı etkilediğini de biliyoruz ama hepsi bu!

Biz okullarımızda finansal okuryazarlık eğitimi görmedik. Bütçe nasıl yapılır? Nasıl tasarruf edilir? Bu birikimler ne zamana kadar saklanır? Birikimlerimizi nasıl değerlendirebiliriz? Parayı tutmak ve harcamak arasındaki denge nasıl kurulur? Muhtemelen bu işin eğitimi almadıysanız veya özel ilgi alanınızda değilse bu sorular sizin için de pek üzerinde durmadığınız şeyler olabilir. Bunları doğru şekilde ele almak, bundan sonraki hayatımızı değiştirebilir. Kitap, bu soruları nasıl yanıtlamamız gerektiğini, ayrıntılarıyla anlatıyor ve parayla olan ilişkimize yeni bir rota belirlememize yardımcı oluyor.

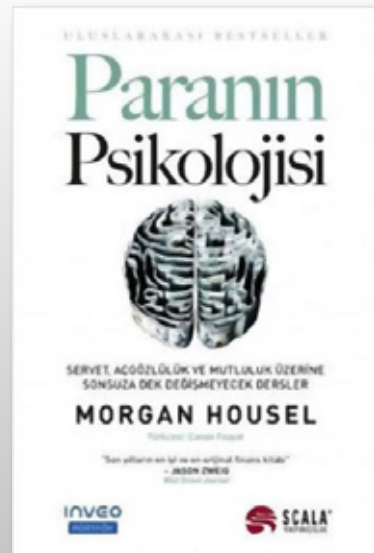
Öncelikle Morgan Housel'e şapka çıkartmama izin verin. Kendisi The Collaborative Fund'ın ortağı ve The Motley Fool ve The Wall Street Journal'da eski bir köşe yazarı. Amerikan İşletme Editörleri ve Yazarları Derneği'nden iki kez En İyi İş Dünyası Ödülü'nü, New York Times Sidney Ödülü'nü kazanmış ve Gerald Loeb Seçkin İşletme ve Finans Gazeteciliği Ödülü için iki kez finalist olmuş. İnanın, bu kadar ödülü boşuna almamış. Kitap çok kolay okunuyor ve sürükleyici bir dille paranın psikolojisiyle ilgili aklınıza gelebilecek her sorunun cevabını veriyor. Tabii Canan Feyyat'ın nefis çevirisi ve Inveo Portföy'ün bu kitabı seçip Skala Yayıncılık ile iş birliği yaparak bize ulaştırması da teşekkürü hak ediyor.

## Neden Paranın Psikolojisi?

Peki neden diğer kitaplar değil de bunu okuyalım sorusunu Inveo Portföy Genel Müdür Halim Çun sunuş yazısında yanıtlamış: "Warren Buffett, Charlie Munger, Howard

Marks, Daniel Kahneman, Richard Thaler geleneğinden gelen Morgan Housel bu kitapta okura hakikaten başarılı bir bileşim sunuyor. Birincisi, davranışsal finansın bugüne kadar ortaya koyduğu teorileri, bulguları ve karmaşık kavramları, finansal kararlarımızı etkileyen önyargı ve yanlış davranış eğilimlerini ekonomist bakış açısıyla ele alıyor. İkincisi bütün bunları yatırımcı arka planıyla süzgeçten geçirerek, bilimsel çalışmalar ve istatistiklerle desteklenen pratik çıkarımlar sunuyor. Üçüncüsü, Wall Street Journal'ın finans yazarı olarak, ele aldığı her konuyu uzak ve yakın tarihten gerçek hikayeler ve anekdotlarla beslediği sürükleyici ve kolay kavranabilen anlatılarla çevirebiliyor."

Bence Paranın Psikolojisi kitabı para ile yaşamınız arasındaki dengeyi kurmanıza çok katkı sağlayacak.



Yazar: **Morgan Housel**  
Yayınevi: **Skala Yayıncılık**



## Start-Up'lar, Pivot'lar ve Pop-Up'lar

Yazar: **Richard Hall ve Rachel Bell**

Yayınevi: **The Kitap Yayınları**



Günümüzün inovasyon ve girişimcilik odaklı dünyasında, başarılı olma arzusu olan herkesin okuması gereken değerli bir kaynak. İşinizi kurarken nasıl başarılı olursunuz? İş dünyasında başarılı olmak için ne gibi bilgiler gerekir? Kitap, okuyucusuna müşteriye nasıl dinleyeceğini, başarısızlıkların neden olabileceğini ve bu başarısızlıkların getirdiği sorunlarla nasıl başa çıkılacağını anlatıyor.

## Eşitsizlikler Ekonomisi

Yazar: **Thomas Piketty**

Yayınevi: **Epsilon Yayınevi**



Yazar, ekonomik eşitsizliklerin nedenlerine ilişkin kapsamlı bir inceleme sunuyor. Eşitsizliğin temelinde sermayenin belirli birkaç elde toplanması mı yatıyor? Vergilendirme ve sermayenin yeniden dağıtımı, eşitsizliğin önüne geçebilir mi? Bunlar gibi sorulara, en yenilerinin de dahil olduğu ekonomi kuramlarıyla yanıt arayan Piketty, pek çok fikir ve anlayışı yeniden değerlendiriyor.

## Mavi Okyanusa Doğru - Rekabetin Ötesinde

Yazar: **W. Chan Kim, Renée Mauborgne**

Yayınevi: **Epsilon Yayınevi**

Kurumlar için yepyeni bakış açıları sunan bir iş dünyası klasiği. W. Chan Kim ve Renée Mauborgne'un on yılı aşkın

çalışmasıyla, gerçek araştırma ve istatistiklerle hazırladığı bu rehber, kurumları rekabetin ötesine taşıyarak sektörde nasıl fark yaratabileceklerini adım adım anlatıyor.



## Kadın Kahramanın Yolculuğu

Yazar: **Maureen Murdock**

Yayınevi: **Beyaz Baykuş Yayınları**

Bütün kahramanların erkek olduğu ataerkil düzende dişil değerlere neden daha çok ihtiyacımız var? Kadınların rolü ve varlığı yalnızca erkek kahramanın yolculuğu için mi

gerekli? Anlatılan bu yolculuklar bireyleşme hedefine doğru gidiyorsa kadın ve erkeğin yolu aynı olabilir mi? 30. yıl özel baskısıyla yeniden raflara yerleşen bu eser, tek tip bir yolculuk deneyiminin mümkün olmadığını altını çiziyor.



## Dijital Beden Dili

Yazar: **Erica Dhawan**

Yayınevi: **Timaş Yayınları**

Dijitalleşen dünyada kendimizi doğru ifade etmek için ne yapmalıyız? Net ve güvenilir bir iletişim kurduğumuzu düşünürken hangi yanlışları yapıyoruz? Eser, cinsiyetler, nesiller ve kültürler arasında geleneksel vücut dilinin yerini alan yeni sinyalleri ve ipuçlarını deşifre etmek için yapılan son araştırmaları, ilgi çekici hikâyelerle sentezleyerek okura sunuyor.



## Yeniden Başla

Yazar: **Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur**

Yayınevi: **Timaş Yayınları**

Hayalini kurduğunuz mesleği yapmak için hiçbir zaman geç değil. Hangi meslekler size göre? Çalıştığınız işte daha başarılı olmak için nasıl bir yöntem izlemelisiniz? Karakterinize uygun iş süreçleri nelerdir? Eser, bu soruları odağa alarak 43 ülkeden

328 katılımcının görüşlerine, fikirlerine ve bizzat tanıklığına başvurularak hazırlanmış.



**Adil Pelister**

İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 1987'de Beta Kimya'yı kurdu. TİM Kimya Sektör Kurulu Başkanlığı yaptı. İSO, İSTKA, PAGDER, DEİK ve ASAD'ta aktif görev aldı. Halen İKMİB Başkanlığını yürütüyor.

**TİM**  
Başkan Vekili

**Eralp Arslankurt**

İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Bahçeşehir Üniversitesi Sermaye Piyasaları ve Borsa Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Yatırım Finansman'a 2013'te katıldı. 2019'dan bu yana Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütüyordu.

**Yatırım Finansman Menkul Değerler**  
Genel Müdürü

**Erem Çakıroğlu**

F.M.V. Işık Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine, Yurtiçi Kargo Bilgi Sistemleri Özel Projeler İş Analisti olarak başladı. Mercedes-Benz Türk'te çalıştı. 2017'de katıldığı Multinet Up'ta son olarak Üye İş Yeri ve İş Birlikleri Direktörü görevini yürütüyordu.

**Multinet Up**  
Üye İş Yeri ve İş Birlikleri Genel Müdür Yardımcısı

**Gitta Unger**

Otto-Friedrich-Universität Bamberg Uluslararası Yönetim Bölümü'nden mezun oldu. Aston University'de Avrupa Ticari Bilimler alanında yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine, 2001'de Almanya Robert Bosch GmbH'de İnsan Kaynakları Bölümü'nde başladı. Son olarak ABD Charleston Fabrikası Ticari Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.

**Bosch** - Güç Aktarma Çözümleri  
Bursa Fabrikası Ticari Genel Müdürü

**Hakan Bulgurlu**

Texas Üniversitesi Ekonomi ve Makine Mühendisliği Bölümleri'nden mezun oldu. Northwestern University, Kellogg School of Management ve Hong Kong University of Science and Technology'de MBA yaptı. Kariyerine Ram Dış Ticaret'te başladı. TURKTRADE Yönetim Kurulu Üyesi ve DEİK Türkiye - Tayland İş Konseyi Başkanı'dır. Daha önce, APPLIA Yürütme Komitesi üyesi olarak görev alıyordu.

**Arçelik**  
APPLIA Başkanı

**İlay İlgin Ceylanlı**

ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Sabancı Üniversitesi'nde Executive MBA ve Liderlik programlarını tamamladı. Kariyerine, 2003'te PwC İstanbul'da Kıdemli Vergi Denetçisi olarak başladı. 2008-2021 arasında Novartis'te çalıştı. 2021'de Sandoz Etik, Risk ve Uyum Müdürü olarak görev yapıyordu.

**Sandoz**  
Etik Risk ve Uyum Direktörü

**Onur Yavuz**

İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Softtech'te yazılım mühendisi olarak başladı. Son olarak, Softtech Çin Operasyonları Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.

**ATP**  
Çin Operasyonları CEO'su

**Saadet Alpago**

İstanbul Teknik Üniversitesi Uzay Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitede İşletme Mühendisliği'nde yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Temsa'da başladı. Otomotiv Distribütörleri Derneği ve Bor Holding'de görev aldı. Son olarak NISSAN Türkiye Kurumsal İletişim Müdürlüğü'nü yürütüyordu.

**Renault Group**  
Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü

**Senem Yavaş**

Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine, Birleşik Krallık Parlamentosu Avam Kamarası'nda başladı. TOBB ve DEİK'te çalıştı. Son olarak BRF/Banvit'te Kurumsal İlişkiler ve Regülasyon Müdürü görevinde bulunuyordu.

**Yemeksepeti**  
Kamu Politikaları ve Kamu İlişkileri Direktörü

**Selin Anıl Oktay**

Özel Saint Benoit Fransız Lisesi'ni bitirdi. Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü'nden mezun oldu. Perakende sektöründe 20 yıl yöneticilik yaptı. Ege Perla İzmir ve Kanyon'da görev aldı. Son olarak, Gordion Alışveriş Merkezi Müdürü olarak görev yapıyordu.

**ANKA Mall**  
Müdürü

**Sinem Orpak**

Koç Özel Lisesi'nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi ve Middlesex University'de lisans eğitimini tamamladı. Galatasaray Üniversitesi'nden yüksek lisans derecesini aldı. 2016'dan bu yana Royal Dutch Shell'de, Global Marka ve Pazarlama İletişim Lideri pozisyonunda 80 ülkeden sorumlu olarak çalıştı.

**Migros**  
Marka İletişim Grup Müdürü

**Şebnem Dağ Güven**

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Carrol Graduate School Of Management'ta MBA ve MSF yaptı. İş hayatına 2001'de ABD'de Strateji ve Yönetim Danışmanlığı alanında başladı. 2010'da Akbank'ın Strateji ekibine katıldı. izyico'dan önce Akbank'ta Ödeme Sistemlerinden Sorumlu Bölüm Başkanı olarak görev yapıyordu.

**izyico**  
Chief Strategy & New Initiatives Officer (CSO)



# Düzenli bağış ile

Korucuklarımızın kesintisiz ve nitelikli eğitime erişimlerine destek olabilirsiniz.



Garanti Bankası IBAN: TR28 0006 2000 7230 0006 2996 62



Instagram | Twitter | LinkedIn | YouTube | Facebook | KoruncukVakfi  
[www.koruncuk.org](http://www.koruncuk.org)