

Dijital İK'da yapay zekâ dönemi



▶ Atatürk'ün
etik mirası üzerine
Ali Kamil Uzun

▶ "100 Yüze İnsan"
ve teknoloji
Betül Çorbacıoğlu

4-5 Ekim'deki "31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi"nde
"insanın dijitalleşen yüzü" konuşulacak





**100 yüze
insan**

PERYÖN
31. İNSAN ODAĞINDA
YÖNETİM KONGRESİ
04-05 Ekim 2023
Lütfi Kırdar
Kongre Merkezi

ODAĞINDA İNSAN VAR
%peryön

31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi

Cumhuriyet'in 100. yılında,

4-5 Ekim 2023 tarihlerinde Lütfi Kırdar
Kongre Merkezi'nde buluşuyoruz.

Sen de Yerini Al!

Detaylı bilgi ve kayıt için:



Platin Sponsorlar

ENERJİSA ÜRETİM

HAN SPACES

kariyer.net

Ticket
Restaurant **Edenred**

HRTech Ana Sponsorlar

LOGO

passage

4

PERYÖN'DEN

“31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi” için geri sayım başladı.



6

SÖYLEŞİ

“İnsan Kaynağı Dönüşümü” vizyonu Ford Otosan’a büyük ödülü getirdi.



Başak Akyol

Ford Otosan

İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri

8

SÖYLEŞİ

Enerjisa Üretim, hem genç yetenekleri hem de ödülü kazandı.



Ayşegül Gürkale

Enerjisa Üretim İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

10

DOSYA

Dijital İK’da yapay zekâ dönemi



YAZARLAR

22

Doç. Dr. Mahmut Bayazıt
Konuk Yazar

28

Necdet Kenar
Uzman Yorumu

30

Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

32

Arzu Pınar Demirel
Çeşitlilik Yolculuğu

33

Betül Çorbacıoğlu
Dijital İK

34

Cem Sezgin
Stratejik İK

37

Ali Kamil Uzun
Konuk Yazar

38

Yaprak Yapsan
Konuk Yazar

40

Mürsel Çavuş
Kitap

BÖLÜMLER

39

PERYÖN'den
Ege Şubesi

41

PERYÖN'den
Kitaplık-Bookinton desteğiyle

42

ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Ebru Taşçı Firuzbay

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 2 Aylık

Danışma Kurulu
Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç, Günseli Özen
Serdar Kalaycıoğlu, Rüya Gülmez

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Ebru Taşçı Firuzbay

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Arzu Pınar Demirel
Banu Aydoğan
Necdet Kenar
Sertaç Yerlikaya
Mürsel Çavuş

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

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

İK süreçlerinizi dijitalleştirirken yolunuzu mu kaybettiniz?

CloudOffix HRCloud'un "**Self Servis İK**" özellikleri sayesinde, tüm süreçleriniz uçtan uca tek bir platformda.

Web'de, mobilde, ofiste, seyahatte, evde, kesintisiz her yerde...



CloudOffix

Çalışan Veri Tabanı Yönetimi

Performans Yönetimi
Yetkinlik, 360 Derece, OKR...

İşe Alım Yönetimi

Onboarding Süreç Yönetimi

E-Learning ve Eğitim
Yönetimi

Anket ve Değerlendirmeler

Seyahat ve Masraf Yönetimi

Avans Yönetimi

İzin Yönetimi



mechsoft

www.mechsoft.com.tr



Ebru TAŞCI FİRUBAY

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Sevgili PY Dergi Okuyucuları,

İnsan kaynağı profesyonelleri olarak toplumsal yaşama ve çalışma hayatına yön veren trendleri yakından takip etmek, anlamak ve günlük iş pratiklerimize dâhil ederek sorumlu olduğumuz çalışanlarımızın da bu yönde gelişimini desteklemek kurumlarımızın sürdürülebilirliği için en kritik sorumluluklar.

Trendlere dair elbette birçok farklı başlıkta konuşabiliriz ancak bu sayımızın ana gündemini “insan kaynaklarında dijitalleşme” olarak belirledik. Toplumun tüm unsurları için kaçınılmaz olan dijitalleşme trendi içinde “insan”ı odakta tutabilmek ve tüm yenilikçi çözümleri bu odağı koruyacak şekilde, iş süreçlerine uyarlayabilmeyi tüm insan kaynakları profesyonellerinin ve de liderlerin temel sorumluluğu olarak görüyorum. İnsan kaynaklarına dair verimli ve etkili bir yönetim stratejisi geliştirmek için, her şeyden önce sahip olduğumuz bilgiyi doğru bir veri tabanına dönüştürebilmek sonrasında da bu veriyi anlamak ve iş gücümüzün gelişimi için yorumlayabilmek zorundayız.

Dijitalleşmeyi insanlık için bir tehdit olarak görmekten çok daha farklı bir yerdeyiz artık. Teknoloji ve gelişim kaçınılmaz ise biz insan kaynağı profesyonellerine düşen ana görev bu gelişimin de “insan odağı” ile ilerlemesini sağlamak olmalıdır. Günümüzde yapay zekâ araçları, operasyonel süreçlerde etkin kullanılarak, mevcut iş akışlarını düzenle sokarak ve doğru kararı destekleyecek ön akıllar sunarak İK departmanlarına önemli avantajlar sunuyor. Bu avantajlardan faydalanmak isteyen şirketlerin sayısı, her geçen gün artıyor. Giderek daha çok sayıda insan kaynakları birimi, daha iyi sonuçlar almak, işin başarı çitasını yükseltmek, datayı toplamak, organize etmek ve kullanmak için HR Tech teknolojilerinden faydalanır hâle geliyor.

Araştırmalar ne söylüyor?

Eightfold AI’nın “The Future of Work: Intelligent by Design” adlı araştırması, HR Tech teknolojilerinin bugünkü rolüne ve yakın gelecekte İK alanında kapsayacağı yere dair önemli veriler sunuyor.

Araştırmaya katılan 250 İK liderinin çoğunluğu, çalışan kayıtları yönetimi (yüzde 78), bordro işleme ve yan haklar yönetimi (yüzde 77), işe alma (yüzde 73), performans yönetimi (yüzde 72) gibi İK işlevlerinde yapay zekâyı kullandıklarını söylüyor.

Araştırmaya göre, İK liderlerinin yüzde 92’si, yakın gelecekte İK’nın en az bir alanında yapay zekâ kullanımını artırmayı planlıyor. Bu açıdan öne çıkan alanlar ise performans yönetimi (yüzde 43), bordro işleme ve yan haklar yönetimi (yüzde 42), yeni çalışanları işe alma (yüzde 40) ve personel kayıt yönetimi (yüzde 39).

Daha yüksek katma değer sağlanan deneyimler tasarlamak

Araştırmalar da gösteriyor ki, HR Tech önümüzdeki yıllarda öncelikli gündemlerimizden biri olmaya devam edecek. Ne mutlu ki, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de HR Tech alanında çokça başarılı girişim teknoloji sahnesinde yerini aldı ve her geçen gün yenileri ekleniyor. İnsan kaynaklarında teknoloji kullanımının artması ile birlikte bütün çalışanlarımızın daha anlamlı ve daha yüksek katma değer sağlayacağı deneyimleri ve ortamları tasarlamak üzere elimiz kuvvetleniyor.

Hâl böyleyken PY Dergi’nin 105’inci sayısında dosya konumuzun “HR Tech” olması kaçınılmazdı. Bu sayıda HR Tech alanındaki gelişmeleri, başarılı örnekleri, değerli görüşleri, ufuk açıcı yazıları siz değerli okurlarımızla paylaşacağız.

Kongremizde de HR Tech’in yeri ayrı

4-5 Ekim tarihlerinde Lütü Kırda Kongre Merkezi’nde düzenleyeceğimiz “31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi”nde de HR Tech’in “ayrı bir yeri var”. İlkini geçen yıl gerçekleştirdiğimiz gibi, kongrenin ikinci günü olan 5 Ekim tarihinde düzenlenecek HR Tech sahnesinde, bu alanda ilham verici konuşmacıları, başarılı girişimleri ağırlayacağız. Ayrıca kongre kapsamında iki gün boyunca HR Tech fuar alanına da ev sahipliği yapacağız.

“100 Yüze İnsan”

Bu yılki kongremize hazırlarken yüreklerimizde bambaşka bir heyecan ve gurur taşıyoruz. Cumhuriyet’imizin 100. yılı doğrultusunda biz de kongre temasını “100 Yüze İnsan” olarak belirledik. Bu kapsamda “Gelişen İnsan”, “Yenilenen İnsan” ve “Dijitalleşen İnsan” başlıklarında sürdürülebilirliği, çeşitliliği, kapsayıcılığı, çalışan bağlılığını, dengeyi, dijitalleşmeyi, yapay zekâyı, etiği, yeni çalışma trendlerini, son gelişmelerin farklı sektörler üzerine etkilerini ve çok daha fazlasını konuşacağız.

“Odağım insan” diyen tüm meslektaşlarımızı, tüm kurumları, profesyonelleri ve geleceğin iş dünyasına yön verecek genç arkadaşlarımızı 4-5 Ekim’de kongremize bekliyorum.

31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi için geri sayım başladı

PERYÖN'ün bu yıl 31'incisini düzenlediği İnsan Odağında Yönetim Kongresi, Cumhuriyet'in 100. yılını onurlandıracak şekilde, "100 Yüze İnsan" temasıyla, 4-5 Ekim tarihlerinde Lütfi Kırdar Kongre Merkezi'nde düzenlenecek. Yurt içi ve yurt dışından önemli isimlerin konuşmacı olarak katılacağı kongreyi izlemek için PERYÖN Kongre web sitesinden kayıt olabilirsiniz.

"Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek" vizyonu ile 50 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren PERYÖN'ün (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) düzenlediği "31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi" için geri sayım başladı. Bu yıl 4-5 Ekim tarihlerinde Lütfi Kırdar Kongre Merkezi'nde düzenlenecek kongrenin ana teması, Cumhuriyet'in 100'üncü yılını onurlandıracak şekilde "100 Yüze İnsan" olarak belirlendi. Bu kapsamda iki gün boyunca insanın farklı yüzleri, çalışma hayatının, insan kaynağı yönetiminin değişen trendleri ve sürdürülebilirlik gibi konular "Gelişen İnsan", "Yenilenen İnsan" ve "Dijitalleşen İnsan" başlıkları altında konuşulacak.

Teknoloji için özel oturum ve fuar alanı olacak

Avrupa'nın alanında en büyük organizasyonu olan İnsan Odağında Yönetim Kongresi'ne Türkiye'den ve dünyadan pek çok uzman isim katılacak. Ceyda Düvenci ve Kerem DüNDAR'ın sunuculuğunu yapacağı kongreye katılacağı kesinleşen isimler arasında Açıl Sezen, Çiler Ay, Didem Tekay, Hande Yaşargil, Selen Kocabaş, Sertaç Doğanay, Serdar Turan, Sunay Akın ve Yiğit Oğuz Duman gibi isimler yer alıyor. Merakla beklenen kongrede ayrıca insan kaynakları teknolojileri alanındaki son gelişmelerin paylaşılacağı HR Tech oturumları ve HR Tech Fuar Alanı da yer alacak.

Kongre ile ilgili bir açıklama yapan PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay, "Bu yıl 31'incisini gerçekleştireceğimiz İnsan Yönetimi Kongremizin önceki kongrelerimizden ayrı bir önemi var. Yüreğlerimizde bambaşka bir heyecan ve gurur taşıyoruz. Kongremizi bu yıl Cumhuriyet'imizin 100'üncü yılında düzenleyeceğiz. Bu nedenle, bu yılki teması '100 Yüze İnsan' olarak belirledik. Kongremiz kapsamında iki gün boyunca insan kaynağı yönetiminin ve çalışma hayatının en öncelikli gündemlerini; yani sürdürülebilirliği, çeşitliliği, kapsayıcılığı, çalışan bağlılığını, dengeyi, dijitalleşmeyi, yapay zekâyı, etiği, yeni çalışma trendlerini, ücret yönetimini, son gelişmelerin farklı sektörler üzerine etkilerini ve çok daha fazlasını konuşacağız" dedi.

Firuzbay, açıklamasına şöyle devam etti: "Ufuk açan konuşmacılar, heyecan verici başlıklar ve sürprizler eşliğinde bir araya gelecek, birlikte öğrenecek, yenilenecek, güncellenecek ve çalışma hayatının yarınını şekillendirmek üzere buluşacağız. 'Odağım insan' diyen tüm profesyonelleri ve geleceğin iş hayatına yön verecek gençlerimizi kongremize bekliyoruz. 4-5 Ekim'de buluşmak üzere."



"Kongre ile ilgili bilgi almak ve kayıt olmak için:
<https://www.peryonkongre.com/>

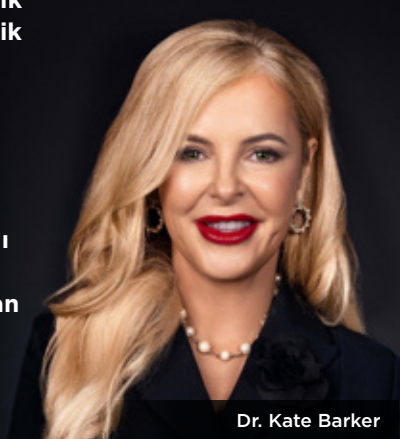
Dr. Konovalov ve Dr. Barker İstanbul'a geliyor

Dünyanın önde gelen kanaat önderlerinden Dr. Oleg Konovalov, 31. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nin ana konuşmacılarından biri olmak üzere İstanbul'a geliyor. Dr. Konovalov, kongrenin ilk günü olan 4 Ekim 2023 tarihinde katılımcılarla vizyoner liderlik konulu bir konuşma yapacak. Liderlik ve yönetim dünyasının yeni alanlarını keşfetme konusunda son derecede başarılı olan Dr. Konovalov'un Optimist Kitap tarafından yayımlanmış "Vizyonun Şifreleri" adlı bir kitabı bulunuyor. Dr. Konovalov, kongre kapsamında okurları için kitabını da imzalayacak.

Dr. Kate Barker ise 5 Ekim'de "İş Dünyasının Geleceği" başlıklı bir konuşma yapacak. İnovasyon, insan/teknoloji alanındaki gelişmeler konusunda dünya çapında bir otorite olarak tanınan Dr. Barker 2023 yılında, "Sektöre Yön Veren En İkonik Kadın Lider" olarak seçildi. Barker, dünya çapında iş dünyasının geleceği konusunda ilk 10 isim arasında yer alıyor.



Dr. Oleg Konovalov



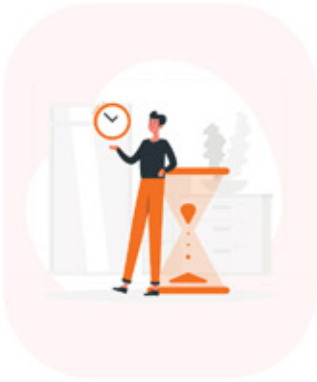
Dr. Kate Barker



İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijital Dönüşüm

Passgage ile günlük rutin işlerinizi mobil cihazların kullanım kolaylığına indirgeyin.

İşe başlangıç anından çıkış süreçlerine kadar tüm adımları kolaylıkla ve dilediğiniz yerden yönetin. Passgage ile şirketinizi dijital bir çatı altında toplayip size özel Sosyal Medya, Performans Yönetimi, Takdir ve Etik Hat gibi daha pek çok modülü kullanın ve çalışanların motivasyonunu kolaylıkla takip edin.



Zaman Yönetimi

Hiçbir donanım yatırımı yapmadan QR kodlar ile geçiş kontrol sistemlerinizi yönetin. Gerçek zamanlı verilerle, puantaj, izin yönetimi ve vardiya planlaması yapın.



Çalışan Bağlılığı

Tüm çalışanlarınızın kurum kültürünüze dahil olmasını sağlayın. Passgage ile daha mutlu, bağlı ve pozitif bir ekip oluşturun.



Performans Yönetimi

Çalışanlar, departmanlar ya da şubeler için özelleştirilebilir veriler üzerinden hedefler planlayın, denetleyin ve üstün performansları ödüllendirin.



Kurumsal Esenlik

Çalışanlarınızın daha dengeli ve sağlıklı olmasını destekleyin. Passgage uzmanları tarafından hazırlanmış içeriklere erişimlerini sağlayın.

PERYÖN'ün iyi örnekleri yaygınlaştırmak ve sektörde farkındalık oluşturmak amacıyla hayata geçirdiği İnsana Değer Ödülleri'nde 14 yıl geride kaldı. 14. İnsana Değer Ödülleri, 8 Kasım 2022 tarihinde düzenlenen bir törenle sahiplerine verilmişti. Bu yıl 15. yaşını kutlayan İnsana Değer Ödülleri'nin töreni 7 Aralık'ta Raffles Otel'de gerçekleşecek.

Bu sayımızdan itibaren İnsana Değer Ödülleri'ni kazanan şirketleri yakından tanıyacağımız, ödül almalarını sağlayan projelerinin ayrıntılarını öğreneceğimiz bir röportaj serisine başlıyoruz. İlk konuklarımız Ford Otomotiv ve Enerjisa Üretim. Ödül kazanan şirketlerin yolculuğunun iyi örneklerin artması konusunda yol gösterici olacağına inanıyoruz.



BAŞAK AKYOL

Ford Otosan İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri

“İnsan Kaynağı Dönüşümü” vizyonu Ford Otosan’a büyük ödülü getirdi

14. İnsana Değer Ödülleri programında “Büyük Ödül’ün” sahibi olan Ford Otosan, çok başlıklı ve her kesimi kapsayan insan odaklı uygulamalarıyla şirketi geleceğe taşıyor. Ford Otosan İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri Başak Akyol, “İK stratejimizi ‘yetenek’ başlığı altında, ‘yetenek yönetimi’ ve ‘kültür ve liderlik’ üzerine konumlandırırken, ‘organizasyonel beceri’ başlığı altında ise ‘sürdürülebilir fayda’ ve ‘etkinlik ve çeviklik’ stratejilerine yoğunlaştık” diyor.

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde Büyük Ödül’ün yanı sıra Dijital Dönüşüm Liderlik ve Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği kategorilerinde ödül kazandınız. Öncelikle büyük ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

Kuruluşumuzun insan kaynakları ve dönüşüm stratejisinden yola çıkarak tüm yaklaşımlarımıza yansıyan vizyonumuzun, büyük ödülü almamızdaki katkısı oldukça yüksek. Aynı çatı altında değer yarattığımız 22 binin üzerinde çalışma arkadaşımızla vizyonumuz; her zaman yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile Ford Otosan’ı çalışan bağlılığı yüksek ve en çok tercih edilen şirket konumuna getirmek.

Kurum stratejileri doğrultusunda fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen insan kaynakları sistemlerini geliştiriyor ve uygulamaya alıyoruz. Bu vizyon ve

misyonu hayata geçirebilmek için çalışma arkadaşlarımızı şirketimizin en kıymetli unsuru, yetenekleri olarak görüyoruz. Yeteneklerimizi geliştirmek, dönüştürmek ve daha ileri taşıyabilmek için bütünleyici olarak organizasyonel becerilerimiz ile desteklememiz gerektiğine inanıyoruz. Bu kapsamda üç yıl önce, İK stratejilerimizin revizyon çalışmasını başlattık. İnsan kaynakları ekibimiz, yaklaşık 6 ay bu konu üzerinde çalışarak yeni insan kaynakları stratejilerini belirledi. Bu çalışma yapılırken anketler yaparak çalışma arkadaşlarımızın fikirlerini aldık.

Bu çalışma sonucunda İK stratejimizi “yetenek” başlığı altında “yetenek yönetimi” ve “kültür ve liderlik” üzerine konumlandırırken, organizasyonel beceri başlığı altında ise “sürdürülebilir fayda” ve “etkinlik ve çeviklik” stratejilerinin ön plana çıktığını gördük.

İnsan kaynakları yetkinlik ve kaynak ihtiyaçlarını stratejilerimiz doğrultusunda karşılayabilmek için hem şirket hem de çalışma arkadaşlarımızın başarısını sürdürülebilir kılmak üzere “İnsan Kaynağı Dönüşümü” projesini hayata geçirdik. Bu dönüşüm projesiyle, çalışma arkadaşlarımızın potansiyellerini keşfetmelerini, mevcut

becerilerini geliştirmelerini ve yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak ortam ve süreçler yaratmayı amaçladık.

Bu kıymetli uygulamaları devreye alırken, organizasyon yapımıza uygun bir şekilde çevik yaklaşım metodolojisi ile uyumlu bir insan kaynakları çerçevesi oluşturduk. Şirketimizin çevik dönüşüm sürecini de göz önünde bulundurarak, İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Liderliği olarak en iyi ve sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmek ve sektöre ışık olmak için çalışmaya devam ediyoruz. Bu kapsamda İnsana Değer Ödülleri'ndeki başarımızın, Ford Otosanlı çalışma arkadaşlarımızın şirkete olan güven ve bağlılığının bir sonucu olduğuna gönülden inanıyoruz.

Dijital Dönüşüm Liderlik ve Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği ödüllerini getiren uygulamalarınızı anlatabilir misiniz?

Salgının hayatımıza girmesiyle birlikte, profesyonel ortamımız hızlı ve kapsamlı bir dönüşüm geçirdi. Geleneksel çalışma ve etkileşim biçimlerimiz altüst oldu. Fiziksel yakınlık kısıtlandıkça dijital deneyimler her zamankinden daha önemli hale geldi. Bu önemli dönüşüm, çalışma arkadaşlarımızın dijital deneyimlerinin zorunlu yaşam çizgilerine dönüşmesine işaret etti. Bu yeni ortamda üretkenliği, iş birliğini ve çalışanların esenliğini korumak için yenilikçi çözümlere acil ihtiyaç duyuldu. Bu kapsamda son 2 yılda gerçekleştirdiğimiz dijitalleşme çalışmalarımızı şu başlıklar halinde özetlemek isterim:

- Ford Otosan'ın iç iletişimde değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına "Yammer" platformunu kurduk.
- Talep ve onay dâhil tüm ihtiyaçları uzaktan da karşılayabilmek için "FO Cep" mobil uygulamasını geliştirdik.
- Güvenli bir çalışma ortamı kurabilmek için "GüvenliYerim" uygulamasını hayata geçirdik.
- İşe alım süreçlerini dijitalleştirerek ve 7/24 çalışan bir sistem ve bu sistemin otomasyonu için RPA süreçlerini tasarladık.

İnsan kaynakları süreçlerimizi dijitalleştirerek, çalışma arkadaşlarımıza gelişmiş bir deneyim sunmayı, kurumsal çerçevemiz içinde büyümelerini, öğrenmelerini ve çevikliklerini vurgulamayı amaçladık. Teknolojik ilerlemeyi bireysel refahla uyumlu hale getirme konusundaki bu kararlılık, bizi gerçekten farklı kılan bir inovasyon ve esneklik kültürünün geliştirilmesinde etkili oldu.

Teknolojik gelişim ve çalışan odaklı değerler arasındaki bu sinerji, her yıl gerçekleştirdiğimiz girişimlerle daha da güçleniyor. Koç Holding ile birlikte yürüttüğümüz dünyanın farklı birçok kurumuyla birlikte tasarlanan "Liderlik", "Yönetim", "Dijital" yetkinlik gelişimini ve dönüşümünü hedefleyen Lead gelişim programlarına da her yıl çalışanlarımızı yönlendiriyoruz. Çalışma arkadaşlarımız, Lead Digital eğitim programları kapsamında MIT, London School of Economics and Political Science, Colombia Business School, Harvard Business School gibi dünyanın önde gelen gelişim portallarının eğitimlerine



katıldı. Ayrıca "Human Capital Transformation" (İnsan Sermayesinin Dönüşümü) kapsamında yetenek dönüşümü için belirlediğimiz veri, yazılım, elektrikli araçlar ve batarya üretim teknolojileri eğitim programlarımızı iş birimlerimiz ile çalışarak devreye aldık. Lead Digital Eğitim programlarının yanında bu eğitim ve gelişim programları ile de yeteneğimizin dijital dönüşümünü destekliyoruz. Tüm bunların yanı sıra saha çalışanlarımız için de MEXT iş birliği ile dijital okuryazarlık eğitimlerini hayatımıza dâhil ettik.

Ford Otosan'ı geleceğe taşıyacak liderlik özelliklerimizle beraber kültür çalışmamızın örtüştüğü "Liderlik Manifestosu"nu hazırladık ve uygulanması için devreye aldık. Bu manifestonun içselleştirilmesini sağlamak için de inovatif bakış açısı ve çevik liderlik içeriklerini kapsayan "Geleceği Şekillendiren Liderlik" programını devreye aldık.

Dijital dönüşüm ve öğrenen organizasyon alanında yaptığınız çalışmalar, bireysel olarak çalışanlara ve şirketin geneline nasıl bir katkı sağladı?

Öğrenen organizasyon alanında "Fark Et, Dönüş ve Geliş" yaklaşımını benimsiyoruz. Bu yaklaşım doğrultusunda çalışma arkadaşlarımızın potansiyellerini açığa çıkarmaları ve en iyi versiyonlarına dönüşmeleri için hazırladığımız upskilling ve reskilling programları ile beceri dönüşümünde kolaylaştırıcı bir rol aldık. Belirlediğimiz bu becerileri geliştirerek, çalışma arkadaşlarımızı daha yetkin hale getiriyoruz. Talent Marketplace uygulamamızla da kazandıkları becerileri iş hayatında uygulama fırsatlarını onlara sunmuş oluyoruz. Böylece beceri bazlı görevlendirme ve beceri bazlı organizasyon kültürünü de desteklemiş oluyoruz.

Öğrenen organizasyon alanında yaptığınız tüm bu uygulamalara ne zaman başladınız ve hangi aşamalardan geçtiniz?

2017 yılında başlattığımız "Dinamik Denge ve Ortak Kültür" adlı kapsamlı kültür çalışması, dönüşüm yolculuğumuzun temelini oluşturdu. Bu girişim bizi ortak değerlerimizi ve kültürel ilkelerimizi tanımlamaya yöneltti. Bu temel üzerine 2019 yılında "Çevik Çalışma" yaklaşımını benimseyerek operasyonel yöntemlerimizi yeniden şekillendirdik. Ardından 2021 yılında Human Capital Transformation projesi ile yetenek dönüşümüne odaklandık.

Enerjisa Üretim, hem genç yetenekleri hem de ödülü kazandı

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası" kategorisinde ödül alan Enerjisa Üretim, bu yıl da yeniden aday olmaya hazırlanıyor. Enerjisa Üretim İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ayşegül Gürkale; başta gençler olmak üzere yeni yetenekleri şirkete çekmek için çok sayıda proje yürüttüklerini söylüyor. Gürkale, "Orion projemizle tüm üniversite öğrencilerine, Womomentum ile de kadın öğrencilerimize ulaşıyoruz" diyor.



AYŞEGÜL GÜRKALE

Enerjisa Üretim İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Ödülü'nü alarak önemli bir başarıya imza attınız. Hangi uygulamalarınızla ödülü kazandınız?

Enerjisa Üretim olarak, durmaksızın üretme yolculuğumuzda tasarladığımız "Orion Deneyim ve Gelişim Programı", "Womomentum Programı" ve üniversite iş birliklerimiz ile Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Ödülü'ne layık görüldük.

Orion Programı ile üniversite öğrencilerini kariyerlerine hazırlamaya odaklanıyoruz. Programın içeriğinde Orion ekip üyelerine bire bir koçluk/mentorluk desteği sağlarken, aynı zamanda santral ziyaretleri ile elektrik üretiminin nasıl yapıldığını yerinde deneyimleme fırsatı sunuyoruz. "Mesleki Teknik ve Davranışsal Yetkinlik Eğitimleri" ile de öğrenme ve gelişim fırsatlarımız bulunuyor.

Üniversite iş birliklerimiz ile enerji sektörünün dinamiklerini ve Enerjisa Üretim'i öğrencilere anlatmayı ve şirketimize, iş birliğimiz olan üniversitelerden istihdamı artırmayı amaçlıyoruz. Aynı zamanda enerji sektörüne yönelik farkındalığı da hedefliyoruz.

Womomentum Programı ile de kadın öğrencilere yönelik, Boğaziçi Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi ve İmcelelab iş birliği ile 2 ay süren bir gelişim fırsatı sunuyoruz. Program kapsamında; kariyer hayatına hazırlanan mezun olacak öğrencilerin iş hayatının temel gerekliliklerine hazırlanması konusunda enerji piyasalarından sürdürülebilirliğe, kişisel gelişimden finansal okuryazarlığa ve dijital becerilere

kadar, geniş yelpazede, konunun uzmanlarından eğitim alma, deneyimlerini dinleme fırsatı sunuyoruz. Program, şehir ve üniversite ayırt etmeksizin herkese açık olma özelliği de taşıyor.

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?

Enerjisa Üretim, yenilenebilir enerji alanındaki yeni yatırımları ve 1000'i aşkın çalışanıyla, büyüme trendinde olan bir enerji şirketi. Bu noktada kişisel gelişim, kariyer planlaması, sürdürülebilirlik, enerji teknolojileri ve üretimi gibi birçok konuda eğitim ve gelişim alanlarıyla, çalışanlarımızı ve sektörümüzü destekliyoruz. İstanbul Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi ile iş birliklerimiz, 5 yıldır devam ediyor. Orion Programı'nı 2020 yılında tasarladık ve hayata geçirdik. Womomentum Programı'nı ise 2022 yılında, "500 Kadın Projesi" olarak tasarlamıştık. Başvuru sayısının fazla olması nedeniyle hiçbir adayı geri çevirmeden 850 kadına öğrenme ve gelişim fırsatı sağladık. Yeni dönemde ise programın ismini "Womomentum" olarak güncelleyerek devam ediyoruz. 2022 yılında programın ilk mezunlarını verdik ve 525 kadın öğrencimiz sertifika almaya hak kazandı.

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Enerjisa Üretim olarak, farklı alanlarda projeler gerçekleştiriyoruz. Sadece kendi çalışanlarımız değil, tüm sektörün ve enerji ekosistemindeki tüm paydaşlarımızın gelişimi için yeni işler yapma arzusundayız. Enerji sektörüne dair bilinci artırırken, aynı zamanda Enerjisa Üretim'in bilinirliğini de artırarak, işveren markamıza katkı

sağlıyoruz. Programlarımız ile yeni mezun yetkin adayları Enerjisa Üretim'e kazandırıyoruz. Aynı zamanda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 4. maddesi olan nitelikli eğitime de katkı sağlıyoruz.

Eğitim programımızda şirketimizden çalışma arkadaşlarımız ve yöneticilerimiz de eğitmen olarak yer aldı. Gönüllülük anlamında önemli bir ortam oluşturuldu. Enerji üretim şirketi olarak, enerji sektörü özelinde bir farkındalık sağladık. Programdan bir kadın öğrencimiz şirketimizde çalışmaya başladı. Enerji sektöründeki kadın çalışan sayısını artırma arzumuzdan hareketle, şirket kültürümüze ve sektöre önemli katkısı olduğunu söyleyebiliriz.

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyip, kapsamını genişletmeyi planlıyor musunuz?

Ülkemizin ve dünyanın daha güzel bir yer olması için attığımız her adımda, sürdürülebilirlik çalışmalarını ve "insan"ı her şeyin önüne koyuyoruz, alanında öncü uygulamalara devam ediyoruz. Bu yıl Enerjisa Üretim'in Genç Yetenek Liderlik Programı olan Nextchanger'ı tasarladık ve hayata geçirdik. Güçlü program içeriği ile çok yakında Nextchanger'lar aramızda olacak.

"İşin Geleceği" vizyonumuz ile yeni mezun yetkin kadın mühendisleri yetiştirmek ve şirket genelinde bu pozisyondaki ihtiyaçtan yola çıkarak rüzgâr santralleri başta olmak üzere, birçok fonksiyonlarda gerçek iş ve gelişim deneyimi sunmayı hedefliyoruz. Rüzgâr

santrallerimizde kadın çalışan istihdamını artırmayı ve rüzgâr teknolojisinde, yeni mezun kadın mühendislere kariyer ve gelişim fırsatı sunmayı da planladık. Bu hedef doğrultusunda "Rüzgârı Enerjiye Dönüştüren Kadınlar Mühendis Programı"nı tasarladık. "Üretiyoruz" felsefemiz ile yeni programlar ve başlıklar geliştirmeye devam edeceğiz.

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

Yaşama saygı duyarak daha güzel bir gelecek için enerji üretme misyonumuzla çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Çocuklarımıza ve geleceğe güzel bir miras bırakmak için hep birlikte üretiyoruz. Sadece şirketimize değil, içinde yaşadığımız ekosisteme katkı sağlayacak projeleri hayata geçiriyor ve uyguluyoruz. Bu anlamda her birimize çok iş düşüyor.

Bu tip gelişim programları özellikle yeni mezun ve mezun olacak gençler için kritik oluyor. Diğer taraftan da başarılı programların, hem programa katılan çalışanlar hem de diğer çalışanların; toplum için iyilik yapma, katkı sağlama özelliği olması nedeniyle şirket aidiyetine önemli bir katkısı oluyor. Şirket içinde farklı birimlerin bu tip programlarda birlikte çalışması, sinerjinin artmasına da katkı sağlıyor.

2023 yılı ödüllerine başvuruda bulunacak mısınız?

Enerjisa Üretim olarak, bu yıl PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Değer Yaratıcı Uygulamalar" kategorisinde aday olmayı hedefliyoruz.



Dijital İK'da yapay zekâ dönemi





İnsan kaynakları dünyası, uzun zamandır “Dijital İK”ı konuşuyor. Şirketler bu yeni döneme uyum sağlamaya hazırlanırken, radikal değişiklik yapay zekâ uygulamalarıyla geldi. İşe alımdan eğitime, performans değerlendirmesinden kariyer planlamasına kadar birçok süreç, yapay zekâ uygulamaları ile yürütülüyor. İnsan kaynakları profesyonellerinin dönüşümünü de zorunlu hale getiren bu süreç; senkronizasyon, iletişim, data uzmanlığı gibi yeni fonksiyonlara odaklanmayı gerektiriyor.

Günümüzde artık herkes yapay zekâyı, ChatGPT'yi, nesnelerin internetini konuşuyor. Kısa bir süre öncesine kadar "Teknoloji işimizi çok kolaylaştırıyor" diyorduk, şimdilerde ise "İşimizi elimizden mi alacak?" kaygısı yaşıyoruz. Robotlar, insanın yerini almaya aday yapay zekâ uygulamaları, iş dünyasına heyecanlı olduğu kadar "acaba"lı günler de yaşıyor.

Bu süreçten, insan kaynakları dünyası da etkileniyor ve artık, işe alımları, performans değerlendirmesini hatta eğitim programlarını yapan yapay zekâ uygulamaları var. Dijital insan kaynakları uygulamaları, hızı artırıp, hata payını azaltıp, verimliliği artırdığı için her gün daha fazla tercih ediliyor. Ancak bir yandan da iş güvencesini ve insanın temel ihtiyacı olan iletişimi bitirip bitirmeyeceği tartışılıyor. "Dijital İK" adı verilen bu yeni dönem, avantaj ve riskleri bir arada barındırıyor. Uzmanlar, "Bu dönüşümü başarılı bir şekilde yöneten, süreçlerin yanı sıra kendini ve şirketini dönüştürenler büyük fayda sağlayacak" yorumunu yapıyor.

Dijital İK'yı özetle "İnsan kaynakları fonksiyonlarına ait iş süreçlerinin daha etkili ve çevik olması için, günümüz ve gelecek teknoloji araçlarının sisteme dâhil edilerek iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi" olarak tanımlayabiliriz. Bu süreç, İK işlevini kağıt tabanlı, reaktif ve zaman alan biçimlerden; dijital öncelikli, mobil ve optimize edilmiş bir hale dönüştürerek çalışan deneyimi

ve kurumsal başarıyı iyileştirmeyi amaçlıyor. İnsan yönetimi operasyonlarını, iş gücünü yönetme ve iş yapma biçimini dönüştürmeyi hedefliyor. En önemlisi ise insan yönetimi profesyonellerinin dönüşümünü zorunlu kılıyor.

Dijitalleşmeyen yok olacak!

İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi, tüm sektörlerde olduğu gibi COVID-19 salgını döneminde hızlandı, hatta gidişat bunu dayattı diyebiliriz. Uzaktan çalışma ile başlayan bu dönem, birçok operasyonun da sanal dünyaya aktarılmasını sağladı. İnsan ve insan psikolojisinin doğru yönetilmesini zorunlu hale getiren salgın sürecinde, insan kaynakları ekipleri için yeni roller de ortaya çıktı ya da var olan ancak yeteri kadar önemi anlaşılmayan "çalışan" başat hale geldi.

Araştırmalar; dijitalleşmeyen, teknolojiyi işinin odağına koymayan şirketlerin önemli bir bölümünün yakın gelecekte yok olacağını gösteriyor. Bu dijitalleşme; satış, pazarlama, müşteri ilişkileri, üretim gibi departmanlar kadar insan kaynakları bölümlerini de kapsıyor. Bu süreçte insan kaynakları profesyonellerinin odak noktası, dijital dönüşümü ve stratejileri, uzaktan çalışma ve çalışan sağlığı, güçlü kurum kültürü ve tasarım odaklı düşünme gibi konulara kayıyor.



Araştırmalar, “Gidilecek çok yol var” diyor

Türkiye’de Kariyer.net ve PwC ortaklığı ile yapılan 25 farklı sektörden 170 kişinin katıldığı “İnsan Kaynakları Dijitalleşme Endeksi”, şirketlerin yüzde 51’inde insan kaynakları süreçlerinin dijitalleştiğini ortaya koyuyor.

Bir başka çalışma ise farklı bir sonuca işaret ediyor. Gartner Research’ın makalesine göre (HR’s Role in Leading Digitalization); insan kaynakları alanında modernleşmek için isteksizlik söz konusu. Makale, “Geleneksel İK yöntemlerinin başarısızlığı ortada olmasına rağmen, halen 10 şirketten 9’u modern teknolojiler kullanmak yerine, yıllık çalışan anketlerini tercih ediyor. Bu anketlerden toplanan verinin ancak aylar sonra analiz edilebildiği düşünülürse, çıkan sonuçların çok da fayda sağlamadığı aşikâr” yorumunu yapıyor.

McLean&Company şirketinin 2023 İK Eğilimleri Raporu’na göre de dünya çapında şirketler, insan kaynakları süreçlerini dijitalleştirmeyi benimsemeye ciddi gecikmeler yaşıyor. Katılımcılar, insan yönetiminin dijitalleşmesinin

önündeki engelleri çeşitli faktörlere bağlıyor. Katılımcıların yüzde 41’i, en büyük engeli, şirketin manuel sistemlerden vazgeçmek istememesi olarak görüyor. Yüzde 39’u bir insan kaynakları yazılımı kullanmak için yetersiz bütçeye sahip olduklarını söylerken, yüzde 33’ü ise şirketlerin dijital bir insan kaynakları stratejisinden yoksun olduğunu vurguluyor. Rapora göre dijitalleşmeyi engelleyen nedenler; liderlik eksikliği, değişime direnç, stratejinin olmaması ve bütçe zorlukları.

En çok işe alımda kullanılıyor

İnsan yönetimi uzmanı ve Businessnewsdaily.com yazarı Gem Siocon, dijitalleşmenin en fazla işe alma ve seçme alanlarında kullanıldığını, ikinci aşamada ise eğitim ve gelişim sürecinin geldiğini belirtiyor. Siocon, “Dijital İK araçlarının yardımıyla şirketler, genel performanslarını iyileştirecek daha iyi kararlar almak için verilere kolayca erişebilir ve bunları yorumlayabilir. Örneğin yöneticiler, çalışan bağlılığı düzeyleri veya devamsızlık oranları gibi ölçümlere bakarak, şirketin genel olarak nasıl performans gösterdiğini açıkça görebilir” diyor.

İK SÜREÇLERİNDE DİJİTALLEŞMENİN ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

Esneklik, maliyet etkinliği ve verimlilik: Dijitalleşme, İK liderlerinin iş süreçlerini değişen pazar koşullarına hızla uyarlamasına olanak tanıyor. Bu nedenle dijitalleştirilmiş işletmeler, yeni teknolojiler veya trendler ortaya çıktığında daha hızlı aksiyon alabiliyor.

Evrak işlerinde azalma: İşe alımdan eğitime, geliştirmeye ve bordro yönetimine kadar İK sürecinin çeşitli bölümlerinde çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaç duyduğu evrak işlerini azaltıyor. Ayrıca yeterince erken yakalanmadığı takdirde, işverenler için maliyetli olabilecek insan verisi girişindeki hataları da minimize ediyor.

Geliştirilmiş veri doğruluğu: Dijital araçlarla, doğru bilgileri her zamankinden daha kolay toplama, varsayımlar yerine gerçeklere dayalı daha iyi kararlar alma fırsatı veriyor. Örneğin, birden çok aşama içeren bir işe alım sürecini sadeleştiriyor, ilan verme, adayları çekme, ön eleme etaplarını basitleştiriyor. Her bir rol için kaç kişinin başvurduğu ve hangilerinin en nitelikli olduğunu saptamak manuel dönemde zorlu bir işti. Ancak artık dijital araçlarla bu süreci yönetmek çok daha kolay.

Gelişmiş iletişim: İK süreçlerinde teknoloji kullanımı, işe harcanan süreyi azalttığı için, çalışanlar ve yöneticiler, tasarruf edilen süreyi diğer önemli görevlerde kullanabiliyor. Örneğin, yeni bir çalışan işe yeni başladıysa ve işteki ilk haftasında eğitime ihtiyacı varsa, çevrimiçi eğitim modüllerine erişmesi sağlanıyor. Bu, neden eğitime ihtiyaç

duyduğu konusunda, İK ile uzun bir yüz yüze görüşme yapmaktan çok daha kolay. Aynı şekilde yöneticiler; çalışan dosyalarıyla ilgili idari görevlere daha az, personel geliştirmeye daha fazla zaman ayırabiliyor. İyi tasarlanmış bir İK sistemi, aynı zamanda önemli güncellemeleri anında ve kolayca iletmeye olanak tanıyarak, karışıklık veya yanlış iletişim riskini azaltmaya yardımcı oluyor.

İyileştirilmiş kalite: Teknoloji, veri kalitesine de pozitif yansıyor. Bu, yeni çalışanlar işe alındığında veya yıllık değerlendirmeler yapıldığında eldeki bilgilerin daha doğru olacağı anlamına geliyor. Sonuç olarak, daha iyi kararlar ve daha mutlu çalışanlar ortaya çıkıyor.

Azaltılmış maliyetler: İdari görevlere ne kadar çok zaman harcanırsa, diğer işler için o kadar az zaman kalıyor. Bu, daha yüksek stres seviyelerine ve genel olarak daha düşük üretkenliğe yol açabiliyor. İnsan kaynakları süreçlerini kolaylaştırmak için teknolojiyi kullanmak, gereksiz toplanırlara ve çalışanların veya yöneticilerin dosyaları hakkında sorular soran telefon görüşmelerine olan ihtiyacı azaltıyor ve tasarruf sağlıyor.

Verimlilik artışı: Özellikle kağıtla ilgili süreçlerin ortadan kalkması, kişilerin bu işlere daha az zaman harcaması anlamına geliyor. Süreçlerin dijitalleşmesi; hem şirketin idari giderlerini azaltıyor hem de çalışanların ana işlerine odaklanmasını sağlıyor. Bu da her anlamda verimlilik artışına yol açıyor.

2024 yılına kadar, 2 bin küresel şirketin yüzde 60'ının işe alım, işten çıkarma ve eğitim programları için AI ve ML özellikli teknolojileri kullanması bekleniyor.

Yapay zekâ, süreci yeniden şekillendiriyor

Dijital İK süreçlerinde bugüne kadar farklı sistemler, teknolojiler kullanıldı. Ancak yapay zekâ (AI) teknolojisindeki ilerleme, insan kaynakları departmanlarını da yeniden şekillendiriyor. İK profesyonellerinin iş süreçlerini düzene sokmak, ön yargılarını azaltmak, analizlerini ve karar verme süreçlerini geliştirmek için makine öğreniminden ve algoritmalarından yararlanılmasını sağlıyor. Günümüzde İK liderlerinin çoğu, yapay zekâyı, çalışan kayıtlarının yönetimi, bordro, işe alım ve performans yönetimi gibi çok çeşitli görevlerde kullanıyor. Bu alandaki beklenti, gelecekte yapay zekânın, çalışanların sorularını yanıtlama, gelişmelerden haberdar etme hatta iş akdini sonlandırma gibi işleri de üstleneceği yönünde...

Eightfold AI'nın "İşin Geleceği: Akıllı Tasarım" (The Future of Work: Intelligent by Design)



adlı çalışmasına katılan 250 İK liderinin çoğunluğu, çalışan kayıtları yönetimi (yüzde 78), bordro işleme

ve yan haklar yönetimi (yüzde 77) gibi İK işlevlerinde zaten yapay zekâyı kullandıklarını söylüyor. İşe alma işlemlerindeki kullanım oranı yüzde 73, performans yönetimi ise yüzde 72. Çalışmada İK liderlerine, yapay zekâyı ileride kullanıp kullanmayacakları da soruluyor. Yüzde 92'si, bir yıl içinde en az bir alanda kullanımı artırmayı düşünüyor. Kullanmayı planladıkları ilk beş alan ise performans yönetimi (yüzde 43), bordro işleme ve yan haklar yönetimi (yüzde 42), işe alma (yüzde 41), personel kayıt yönetimi (yüzde 39) olarak sıralanıyor.

IDC'nin "İşin Geleceği 2022" (Future of Work 2022)



araştırması da bu verileri destekliyor. Zira 2 bin küresel işletmenin yüzde 60'ının tüm çalışan yaşam döngüsü deneyimini

desteklemek için yapay zekâ ve makine öğrenimi (ML) araçlarını kullanacağını tahmin ediyor. Raporun yazarları, 2024 yılına kadar küresel 2 bin şirketin yüzde 80'inin çalışanları işe almak, işten çıkarmak ve eğitim programları için AI ve ML özellikli teknolojileri kullanacağını vurguluyor.



IDC'nin Araştırma Direktörü Amy Loomis, yapay zekânın İK alanında yığın sıralama yoluyla zaten yaygın olarak kullanıldığını belirtiyor (Yığın sıralama: Çalışanların performansını birbiriyle karşılaştıran istatistiksel bir yaklaşım). Bu yöntemle performans değerlendirmesinde düşük puan alan kişilerin alacağı ek eğitimler belirleniyor ve ilerleme kaydetmeyenler yeniden değerlendiriliyor, süreç işten çıkarmaya kadar sürüyor.

İşte yapay zekânın becerileri!

Aday seçimi, işe alma ve yetenek edinme, İK'nın yapay zekâyı ilk ve en yoğun kullandığı süreç. Yapay zekâ, iş ilanlarından iş teklifleri göndermeye kadar manuel görevleri otomatikleştirerek İK uzmanlarına büyük zaman kazandırıyor. Yapay zekâdan önce İK uzmanları, farklı kanalları kullanıp eleme yapmak zorunda kalıyordu. Oysa yapay zekâ, her aday için özelleştirilmiş mesaj ve iletişim dizileri oluşturarak katılım ve yanıt oranlarını iyileştiriyor. Dönüş oranlarını izleyerek analiz ediyor ve işe almaya karar verecek kişilerin önüne bir liste sunuyor. Bir İK çalışanı maaşının yaklaşık yüzde 20'sini yeni birini işe almak için harcıyor. İşe alım, eğitim ve verimlilik kaybı hesaba katıldığında toplam ciro maliyeti, bir çalışanın maaşının yüzde 100'ü ile yüzde 300'üne denk gelebiliyor.

Artık İK'nın rutin işlerini yapay zekâ ile yapmak mümkün. Uzmanlar, şu alanlarda yapay zekânın İK profesyonellerine destek olacağını söylüyor.

İşe alım: Aday listelerinin hazırlanmasının ardından gelen işe alım ve oryantasyon sürecinde yapay zekâ önemli bir fonksiyon üstleniyor. Çalışan belgelerinin doğrulanması, oryantasyon eğitiminin yürütülmesi, kimlik, şirket donanım ve yazılımlarına erişim sağlama gibi idari görevlerin yerine getirilmesi de artık İK çalışanlarının çok daha az zaman harcayacağı süreçler haline geldi. Uzmanlar, iş başvurusu yapan ya da yeni işe başlayan kişilerin, yapay zekânın becerileri sayesinde "hayalet" olmaktan kurtulduğu saptamasını yapıyor. Bu da rekabetçi yetenek pazarında kritik bir öneme sahip olan marka imajına olumlu bir katkı sağlıyor. Ayrıca her çalışanın becerileri ve tercihleri gibi verileri analiz ederek ve eğitimlerini buna göre uyarlayarak işe alım sürecini kişiselleştirmeye yardımcı oluyor.

Çalışan izleme: İK departmanları, çalışanların çevrimiçi hareketlerini takip ederek üretkenlikteki darboğazları belirleyebilmek için, çalışan izleme yazılımlarını yapay zekâ ile birleştirebiliyor. Bu yöntemle değerlendirme süreci kısalıyor, tıkanıklık yaşanan kişi ya da süreç erken saptanarak daha proaktif olunabiliyor. Ayrıca çalışanların

performansını, davranışlarını ve bağlılıklarını izleyerek İK ekiplerine içgörüler sağlıyor. E-postalar, sohbetler ve çalışma kalıpları gibi çalışan verilerini analiz ederek tükenmişlik, işten ayrılma ve hatta görevi kötüye kullanma belirtilerini tespit edebiliyor. Bu da İK ekiplerinin sorunları daha önemli hale gelmeden önce ele almalarına yardımcı oluyor. Ayrıca yapay zekâ destekli araçlar, çalışanların belirli görevlere ne kadar zaman harcadıklarına ilişkin veriler sağlayarak çalışanların üretkenliğini de izliyor. Bir başka deyişle, İK ekiplerinin iş akışlarını optimize etmesine ve iyileştirme alanlarını belirlemesine yardımcı oluyor.

Eğitim: Yapay zekâ, her çalışana uygun kişiselleştirilmiş eğitim oluşturmaya yardımcı oluyor. Genele odaklanmak yerine, her birey için veriye dayalı kariyer yolları oluşturarak çalışan eğitimi özelleştirme konusunda çok fazla potansiyele sahip.

Kariyer yönetimi: Organizasyon içinden yetenek kaynağı sağlamak amacıyla yapay zekâ araçları kullanılarak çalışanların terfisi ve kariyer gelişimi daha kolay, hızlı ve hedef odaklı hale gelebiliyor. Zira çalışanları ve departmanları eşleştirmek manuel olarak zor bir süreç. Boş pozisyonlar için var olan çalışanlardan seçmek yerine ilan vermek ve dışardan kaynak aramak geleneksel yöntemlerin başında geliyor.

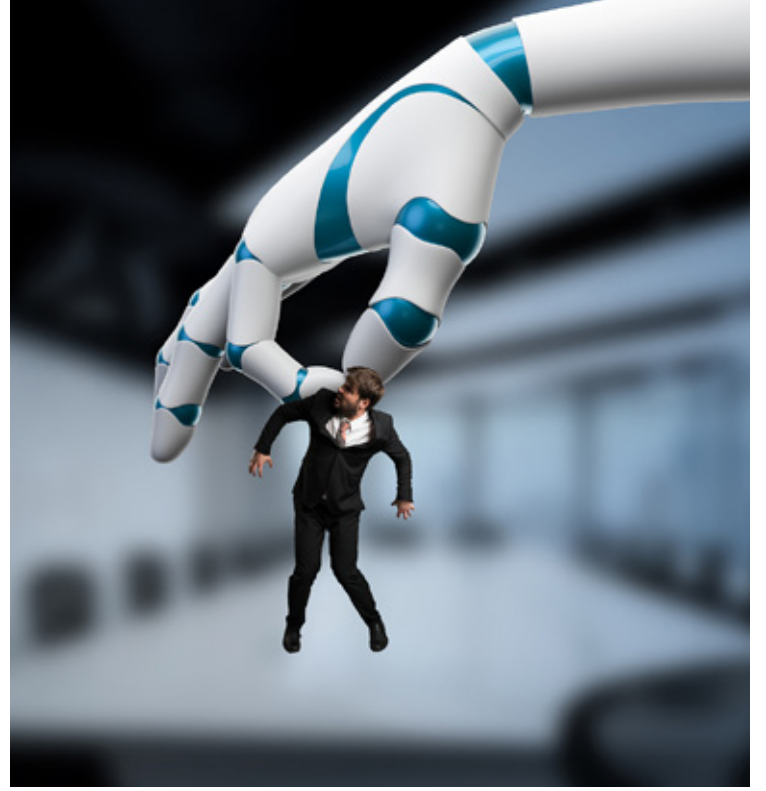


Dikensiz gül bahçesi değil

Her yeni teknoloji, avantajının yanında riskleri ve dezavantajları da beraberinde getiriyor. Özellikle yapay zekâ algoritmalarının çok yeni olduğu göz önüne alınırsa değiştirilmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu biliniyor.

Harvard Business School tarafından gerçekleştirilen bir ankete göre, İK yöneticilerinin yüzde 88'i yapay zekâ tabanlı araçların nitelikli adayları reddettiğine tanık olmuş. Algoritma, istenenler listesinde birkaç beceri eksik olduğu için oldukça nitelikli adayları görmezden gelebiliyor. Bazen de hamilelik, askerlik, hastalık gibi nedenlerle işe ara vermiş kişileri "negatif" listeye alabiliyor.

Bir diğer risk ise veri gizliliği ve siber güvenlik. İş bilgilerini depolamak için yapay zekâ kullanan artan sayıda kuruluş arasında, veri güvenliği artık her zamankinden daha kritik. İK'nın, çalışanlara kimlik bilgileri ve banka bilgileri gibi kişisel bilgilerinin güvende olduğu konusunda güvence verme sorumluluğu artıyor. Aksi durumda şirketler ciddi davalarla karşılaşabilir. Ayrıca her şeyin teknolojiyle yürütüldüğü bir ortam, siber saldırılara da zemin hazırlıyor. Çalınan çalışan bilgileri herkesin başına büyük dertler açabilir. Ve son başlık "her şeyi yapan" yazılımlar. Uzmanlar en büyük riskin bu kategoride olabileceğine vurgu yapıyor. Bazen



şirket yönetimleri maliyetlerden kurtulmak için bu tür yazılımları tercih edebiliyor ancak hiçbir ürünün her alanda iyi olmayacağını unutmamak gerekiyor.



NAZLI TLABAR GÜLER

Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı

“ADAYLARI DAHA ADİL VE EŞİT KOŞULLARDA DEĞERLENDİRMEK İÇİN YAPAY ZEKÂ KULLANIYORUZ”

“İnsan kaynakları alanında yapay zekâ kullanımı yaygınlaşıyor. Bu teknoloji, çeşitlilik ve eşitlik alanında yapılan çalışmalara destek olduğu gibi, işe alımlarda da hem adayın hem işverenin deneyimini olumlu yönde etkileyerek işe alım kalitesini iyileştiriyor. Vodafone olarak, dünya genelinde yapay zekâ destekli yetenek yönetimi, işe alım ve geliştirme platformu Eightfold ile birlikte çalışıyoruz. Adayların daha adil ve eşit koşullarda değerlendirilebilmesi için yöneticilerimize bu platform üzerinden saklı özgeçmişler iletiyoruz. Böylece, olası önyargıların önüne geçerek, adayların sadece deneyim ve yeteneklerine göre değerlendirilmesini sağlıyoruz.”



İK UZMANI İŞSİZ Mİ KALACAK?

Tabii ki, hayır! Dijital İK ile birlikte, İK yapısının yeniden düzenlenmesi, bireylerin de yeni görev tanımlarına sahip olacağı anlamına geliyor. İnsanlar uzun zamandır teknolojik yenilik ve ilerlemenin işlerini olumsuz etkileyebileceğinden korkuyor. Tarih boyunca defalarca kanıtladığı gibi, bu tür endişeler asılsız olmaktan uzak.

Örneğin, 1900'lerin başında lobut ayarlayıcılar, başarılı bir vuruşun ardından bowling lobutlarını manuel olarak sıfırlıyordu. 1950'lere gelindiğinde, otomatik pin ayarı teknolojisi, bu rolü geçersiz hale getirdi. Aynı durum, 1930'larda başlayarak giderek daha fazla otomatik hale gelen ve binlerce insanı alternatif iş bulmaya iten santral operatörünün konumu için de geçerli.

İK'cılar toplum ve etiğe odaklanacak

Teknoloji, insan kaynakları uzmanları için de değişimin ve dönüşümün habercisi. Bu süreçte manuel işlerden kurtulan uzmanlar, yeni beceriler kazanarak yazılımların senkronizasyonunu yapacak. İnsan kaynakları çalışanları, organizasyonun dijitalleşme stratejilerini tasarlamak, uygulamak ve yönetmek gibi önemli roller üstlenecek. Dijitalleşme, iletişim ve iş birliği yeteneklerini daha da önemli hale getiriyor. Artık insan kaynakları çalışanları, ekipler arası iş birliğini artırmak ve insan ilişkilerini güçlendirmek için önemli roller üstlenecek. Ayrıca dijitalleşme ile ilgili toplumsal ve etik sorunlar da gündeme geliyor. İnsanların verilerinin korunması, yapay zekâ ve otomasyonun etik kullanımı gibi konular, insan kaynakları alanında yeni uzmanlıklar olarak öne çıkacak. İK uzmanları teknolojik dönüşüm sonrasında daha analitik, stratejik ve teknoloji odaklı roller üstlenebilirler. Ancak insan odaklı becerilere de hala ihtiyaç olduğundan, iletişim, iş birliği ve liderlik gibi beceriler önemini korumaya devam edecek.

İK'CILARIN YENİ UZMANLIK ALANLARI

Veri analisti ve analitik uzmanı

Teknoloji, büyük miktarda veriyi işlemeyi ve analiz etmeyi kolaylaştırıyor. İK uzmanları, işe alım, yetenek yönetimi, performans değerlendirmesi gibi alanlarda veri analizi yaparak stratejik kararlar alabilirler.

Yetenek ve iş gücü planlamacısı

Teknolojik dönüşüm, iş gücü planlamasının daha öngörülebilir ve veriye dayalı hale gelmesini sağlıyor. İK uzmanları, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarına göre yetenekleri tahmin etmek ve yönetmek için analitik yaklaşımlar kullanabilirler.

Dijital işe alım ve onboarding uzmanı

İşe alım süreçleri teknolojiyle daha verimli hale geldi. İK uzmanları, dijital platformları kullanarak iş ilanlarını yayınlamak, adayları değerlendirmek ve onboarding süreçlerini yönetmek gibi görevleri üstlenebilirler.

İş gücü analitiği ve tahminci

Veri analitiği ve tahminsel analiz yetenekleri, gelecekteki personel ihtiyaçlarını anlamak için kullanılacak. İK uzmanları, bu bilgileri kullanarak yetenek ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilirler.

Eğitim ve gelişim koçu

Teknolojik değişim, sürekli öğrenmeyi ve beceri gelişimini vurgular hale getiriyor. İK uzmanları, çalışanların yeni teknolojilere ve becerilere adapte olmalarına yardımcı olmak için eğitim ve gelişim programları tasarlayabilir.

Çalışan deneyimi tasarımcısı

İK uzmanları, dijital araçlar ve platformlar üzerinden çalışanların katılımını artırabilir, iletişimi iyileştirebilir ve çalışan deneyimini zenginleştirebilir.

Değişim yöneticisi

Teknolojik dönüşüm, organizasyonlarda değişimi beraberinde getirir. İK uzmanları, bu değişimleri etkili bir şekilde yöneterek çalışanların uyum sağlamalarına ve yeni teknolojilere adapte olmalarına yardımcı olabilirler.

Etik ve veri mahremiyeti uzmanı

Teknolojinin kullanımı, veri mahremiyeti ve etik sorunlarına yol açabilir. İK uzmanları, bu konularda rehberlik ederek çalışanların veri güvenliği ve mahremiyetini korumalarına yardımcı olabilirler.

“CHATGPT, İŞE ALIMDA AVANTAJ SAĞLIYOR”

“Yapay zekâ teknolojileri, birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Bu teknolojiler iş yapış süreçlerini pratik ve hızlı hale getirirken, verimliliğin artmasına da katkı sağlıyor. ChatGPT gibi teknolojilerin İK sektöründe de doğru kullanıldığında fayda sağlaması muhtemeldir. Özellikle işe alım süreçlerindeki avantajlarından bahsetmem gerekirse iş arayanları yönlendirmesi, gelişimlerine katkıda bulunması ve personel arayanlara hızlı şekilde fırsatlar sunması olabilir. Örneğin, yapay zekâ ile iş arayanlara kariyer planlaması ve iş arama sürecinde rehberlik sağlanabilir. İş arayanlar da yeteneklerine, deneyimlerine ve hedeflerine uygun pozisyonlar hakkında daha fazla bilgi alabilir ve kariyer yolculuklarını buna göre şekillendirebilirler. ChatGPT’nin yapacağı doğru yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle, iş arayanların daha bilinçli kararlar verebileceğini ve gelişimlerini destekleyebileceğini düşünüyorum.

Yine işletmelerin personel arama süreçlerinde de yapay zekâ ile iş ilanlarına uygun adayların hızlıca değerlendirmeleri sağlanabilir. Örneğin, adayların yetenekleri ve işe olan uyumları analiz edilebilir, daha önceki deneyimleri gözden geçirilebilir. Bu sayede de işletmelerin verimli bir personel seçme süreci geçirerek iş gücü yönetimini kolaylaştırması mümkün olabilir.

İşletmeler, ChatGPT gibi teknolojilerin çalışanlarının gelişimine katkıda bulunabileceğini göz ardı etmemeli. Çalışanların eğitim programları, beceri geliştirme



NURSEL KAHRİMAN ÖZKAYA
Workindo CEO

fırsatları ve kariyer yolculukları hakkında bilgilendirme yapılabilir ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimleri yapay zekâ ile desteklenebilir. Bununla birlikte, bu teknolojinin daha çok yeni olduğunu ve çeşitli riskler ve dezavantajlara sahip olabileceğini de unutmamak gerek.

“Doğru soru sorma becerisi önem kazanacak”

Hepimizin gündemde takip ettiği üzere yapay zekâ sistemlerinin karar verme süreçlerinde hatalar yapabilme potansiyeli bulunuyor. Doğal dil işleme modelleri, yanlış anlamalar veya eksik bilgilerle sonuçlanabilecek bazı sorunları oluşturabilir. Bu nedenle, bu tür sistemlerin dikkatli bir şekilde eğitilmesi ve özellikle denetlenmesinin önemli olduğunu vurgulamak istiyorum. Doğru sorma becerisi her zaman devam edecek.”

“Yapay zekâ insan becerilerini köreltip, mesleklerimizi tarihe mi gömecek?” gibi birçok çekince var. ChatGPT gibi teknolojilerin, iş yapış şekillerimizi geliştirip daha verimli hale getirdiği ve yetkinliklerimizi her geçen gün artırdığı yeni bir döneme hep birlikte tanıklık edeceğiz.”



YAPAY ZEKÂ, KADIN İSTİHDAMINI TEHDİT EDİYOR

Dünyadaki ekonomik eğilimleri inceleyen McKinsey Küresel Enstitüsü, 2030 yılına kadar ABD'deki iş gücü piyasasında yaşanması beklenen gelişmeleri öngördüğü raporunda, yapay zekânın en fazla ofis destek, satış sorumlusu, müşteri ilişkileri ve yemek sektörü iş kollarındaki çalışanları etkileyeceğini belirtti. Rapora göre, kadınların istihdamının yoğunlaştığı bu iş kollarında 7 yıl içinde meslek değiştirmek zorunda kalma olasılığı erkek çalışanlardan 1,5 kat daha fazla.

İstihdamda riskli pozisyonlar 1 yılda yüzde 25 arttı

McKinsey'in raporunda vurgulanan bir başka öngörü ise üretken yapay zekânın öğretmenlik, inşaat ve bilgisayar mühendisliği, hukuk, iş ve finans, muhasebe, oyun/eğlence/medya, güvenlik ve sosyal hizmetler gibi alanlarda çalışanların harcadığı toplam iş gücü saatini yüzde 30 oranında azaltacak olması. McKinsey'nin



raporunda, teknolojik gelişme nedeniyle ABD'de risk altında kalan istihdam sayısının geçen yılki rapora göre yüzde 25 gibi yüksek bir artışla 12 milyon olarak belirlenmesi de dikkat çekiyor.



Dr. ERDEM ERKUL

Cerebrum Tech Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı

“YAPAY ZEKÂ 2033'E KADAR 500 MİLYON YENİ İŞ YARATACAK”

“Üretken yapay zekâ (generative AI) çoğu mesleği ortadan kaldırmayacak ancak iş yaşamına hızla entegre olaca. Üretken yapay zekâ güncel haliyle bilim-teknoloji-mühendislik ve matematik (STEM) olarak adlandırılan iş alanlarında üretkenliği artıran önemli bir teknoloji olarak ön plana çıkıyor. Yaratıcılık gerektiren tasarım odaklı mesleklerde çalışanlar, iş-finance ve hukuk profesyonelleri, sağlık sektörü çalışanları için de verimlilik açısından oldukça değerli faydalar sunuyor.

Küresel araştırma ve danışmanlık şirketlerinden Gartner'ın raporuna göre; 2025'e kadar küresel şirketlerin yaklaşık yüzde 40'ında CEO veya COO'ya rapor veren bir baş yapay zekâ yetkilisi olacak.

Aynı raporda 2026 yılına kadar yapay zekânın tüm ilerlemelere rağmen küresel istihdam üzerindeki etkisinin nötr olacağı, 2033'e kadar ise yapay zekâ çözümleri ile 500 milyondan fazla yeni istihdam yaratılacağı tahmin ediliyor.

Şirketler, eğitim kurumları ve devlet bir arada çalışmalı

Şirketler halen üretimde yapay zekâ olmadan başarılı olabilir ancak bir hikâye ve strateji belirlemenin tam zamanı. Yapay zekâ çoğu mesleği şimdiden dönüştürmeye başladı. Önümüzdeki süreçte hem mevcut iş pozisyonlarında dönüşüm hem de yeni mesleklere olan ihtiyacın artması yönünde iki yönlü etkiler göreceğiz. Bu değişimden en fazla etkilenecek çalışanların yeni yetenekler için eğitilmesi gerekiyor. Bunun için şirketler, eğitim kurumları ve devletin bir arada çalışması sürecin etkili yönetimini sağlayacaktır. Öte yandan yapay zekânın sürdürülebilir ve etik kullanımı üzerine tartışmak, gerekli yasal düzenlemeleri de ivedilikle yapmak gerekiyor.”

“Teknoloji ve dijital yetkinliğimizle yetenek ve kültür süreçlerini geleceğe uyumlu hale getiriyoruz”



Her gün teknolojide yepyeni gelişmelere gözümüzü açtığımız günümüzde, dijitalleşmenin tüm sektörlerin, kurumların ve iş kollarının gündeminde olması şaşırtıcı değil. Hem Z kuşağının iş gücündeki payının artması hem de pandeminin günlük alışkanlıklarımız ve çalışma şekillerimiz üzerindeki etkisi dijital dönüşümü daha da hızlandırdı. Garanti BBVA için de dijitalleşme, uzun yıllardır kurumun hem müşteri hem de çalışan deneyiminin vazgeçilmez bir parçası. Garanti BBVA Yetenek ve Kültürden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tuba Köseoğlu Okçu, teknolojiyi kullanarak yetenek ve kültür süreçlerini nasıl geleceğe uyumlu hale getirdiklerini PY Dergi'ye anlattı.



TUBA KÖSEOĞLU OKÇU
Garanti BBVA
Yetenek ve Kültürden Sorumlu
Genel Müdür Yardımcısı

“Çağın olanaklarını herkese sunmak...” Garanti BBVA olarak, stratejimizin temelinde bu amaç yatıyor. Böylesine güçlü bir amacı benimsemiş bir kurumun çağın olanaklarının başında gelen dijitalleşmeyi yetenek ve kültür çalışmalarına entegre etmesi de takdir edersiniz ki kaçınılmaz.

Yetenek ve Kültür ekibi olarak, Garanti BBVA çatısı altında en iyi

duyacağı bir kültür yaratmayı önceliklendiriyoruz. Herkesin fikirleriyle süreçlere katkıda bulunduğu, sorumluluk aldığı, farklılıklarıyla tek bir ekip olabildiği özgür ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturabilmeye odaklanıyor ve Garanti BBVA “Yeteneklerin Parladığı Yer”dir söylemimizi destekleyecek çalışmalar yapıyoruz. Ve tüm bunları, çalışma arkadaşlarımızın hizmet alımından içerik tüketimine, alışverişten sosyalleşmeye tüm süreçlerde yaşadığı dijital deneyime benzer bir şekilde sunmaya çalışıyoruz.

Gelişimi geleceğe taşıyoruz

Bunu nasıl yaptığımızı örneklerle anlatmak isterim. Küresel öğrenme trendlerine uyumlu olmanın ötesinde bu trendlere örnek teşkil edecek imkanlar sunan dijital eğitim platformumuz vasıtasıyla çalışma arkadaşlarımızı, hem bugünün gereksinimlerine hem de geleceğin hızla değişen yetkinliklerine göre donanımlı olacakları bir öğrenme kültürü içinde bulunmaları ve bu kültüre şekil vermeleri için teşvik ediyoruz. Kendilerini geliştirmek istedikleri iş

ve en bağlı takımı kurmak ve korumak ana stratejimiz kapsamında; çalışan deneyimini her gün daha da iyi yönde geliştirmeyi ve her çalışanın gurur ve mutluluk

konuları dışındaki başlıklar da dahil tüm alanlarda ihtiyaç, istek ve tercihleriyle kendilerinin şekillendirdiği bir plan doğrultusunda eğitim ve gelişim imkânına sahip olduklarını gururla ifade etmek isterim. “Eğitimin demokratikleşmesi” olarak ifade ettiğimiz yeni uygulamalarla çalışma arkadaşlarımıza geleceğe sürekli hazır olma ve bu hazırlığı şekillendirme olanağı sunuyoruz. “Gelişimi Geleceğe Taşıyoruz” söylemimizin altını dolduracak şekilde Kampüs Garanti BBVA çatısı altında eğitim faaliyetlerimizi yürütürken çalışanların küresel öğrenme trendlerine uygun portal ve uygulamalardan yararlanabilmeleri için Eğitim Yönetim Sistemi’ne öneri sistemleri, oyunlaştırma gibi özellikler kazandırmaya devam ediyoruz. Hem web hem de mobildeki eğitim platformumuz ve eğitim pazar yeri olarak konumlandığımız B-Token oyunlaştırma uygulamamızla çalışanlara bireyselleştirilmiş bir dijital öğrenme deneyimi sunuyoruz. Öte yandan dünyanın en saygın üniversitelerinin içerik sağladığı platformlara erişim sağlayabiliyoruz.

Eğitim alanında sunduğumuz bu altyapı ve fırsatları Gelişim Portalımız ile destekliyoruz

Eğitim alanında sunduğumuz bu altyapı ve fırsatları Gelişim Portalımızla da destekleyebiliyoruz. Bu sayede çalışma arkadaşlarımız; gelişimlerine etkin bir şekilde odaklanabiliyor, yetkinlik ve performans değerlendirmelerini düzenli olarak görüntüleyebiliyor ve kişisel gelişimlerini eğitimlerle sınırlı tutmadan, yöneticileriyle birlikte hazırladıkları aksiyon planlarıyla şekillendirebiliyorlar. Dönemsel değil tüm yıla yayılmış olan bu gelişim süreci, aynı zamanda sürekli geri bildirim ve gelişim kültürünü aktif ve günlük hayatın doğal uzantısı olarak güçlü bir şekilde destekliyor.

Connect uygulaması çalışan deneyimini dijitalleştiriyor

Çalışan deneyimini baştan sona dijitalleştirme çabalarımız doğal olarak, çalışanlarımızın günlük yaşamındaki tüm işlemleri dijital platformlardan gerçekleştirebileceği bir ortam sunmamız anlamına da geliyor. “Connect” adını verdiğimiz, hem masaüstünden hem de mobil cihazlardan erişilebilen uygulamamız, çalışma arkadaşlarımızın yetenek ve kültür süreçlerine dair ihtiyaç duyacakları tüm bilgi ve hizmetlere tek bir noktadan erişim imkânı sunuyor. Çalışma arkadaşlarımız Connect’i kullanarak ofisten çalışacakları günler için rezervasyon yapabiliyor, izin girişi, bordro görüntüleme veya rapor girişi gibi kurumsal işlemlerini kolayca gerçekleştirebiliyor, iş takvimini görüntüleyebiliyor.

Ayrıca organizasyonun tamamındaki ekip arkadaşlarının hangi gün ofiste olacağını görüntüleyerek iş planını

buna göre yapabiliyor, kendi ekiplerinin iş yıl dönümü ve doğum günü gibi özel günlerini takip edebiliyor ve birbirlerine takdir ve teşekkür mesajları da bırakabiliyorlar. Connect aynı zamanda, önemli bir iletişim kanalı rolü taşıyor. Tüm iç iletişim haberlerimiz ve yöneticilerimizle yapılan canlı yayın sohbetlerinin videoları, çalışma arkadaşlarımız için özel olarak planladığımız etkinlikler, sunduğumuz indirimler de yine Connect’te yayınlanıyor. Özetle tüm iletişim ve kurumsal işlemlerimizin bulunduğu bir platform olarak hayal ettiğimiz Connect’i, 16 bin 500 çalışma arkadaşımız aktif olarak kullanıyor.

Grup şirketlerimizde iş fırsatı yaratıyoruz

Çalışan deneyimi ve mutluluğunu daha da artırmak, iş ve özel yaşam dengesini sağlamak da büyük önem verdiğimiz ve sürekli yatırım yaptığımız bir konu. Zihinsel, fiziksel ve sosyal alanlarda hem çalışma arkadaşlarımızın hem de ailelerinin esenliğini destekleyen uzman programlarımızı geliştirmeye son hızla devam ediyoruz. “İyi Bak Kendine” adını verdiğimiz bütünsel esenlik odaklı programımızla diyetisyen, spor dersleri, psikolojik, hukuki ve tıbbi danışmanlık hizmetlerine çalışma arkadaşlarımızın istedikleri yerden ücretsiz ulaşabilmelerini sağlıyoruz.

Teknoloji aynı zamanda yeni yeteneklere ulaşmak ve onları Garanti BBVA’ya kazandırmak için de önemli fırsatlar sunuyor. Garanti BBVA Grup şirketleri bünyesinde oluşan tüm açık pozisyonların yer aldığı ve tüm grup çalışanlarımızın kullanımına açık olan, çalışanlarımızın ilgilendikleri ilanları favorilerine ekleyip takip edebileceği, başvurularının statülerini bu platform üzerinden kolaylıkla takip edebileceği ve aynı zamanda kariyer süreçleri ile ilgili tüm politikalara, güncel ve önemli bilgilere ulaşabilecekleri İç Kariyer Portalımız ile kariyer yönetiminde dijital bir deneyim sunuyoruz. Bu platformumuzda devam eden geliştirmelerimizle, çalışanlarımıza deneyimleri ve yetkinlikleri ile uyumlu kariyer önerilerini proaktif olarak sunmayı hedefliyoruz. Aynı şekilde bu yılbaşında hayata geçirdiğimiz Garanti BBVA Dış Kariyer Portalı ile potansiyel adaylarımız tüm Garanti BBVA grup şirketlerindeki ilanlarımızı takip edebiliyor, özgeçmişlerini yükleyerek üyeliklerini kolaylıkla oluşturabiliyor, ilgi alanları ile uyumlu ilanları öncelikli görebiliyor ve Garanti BBVA’da Yetenek ve Kültür uygulamaları ve yaşama dair güncel bilgilere ulaşabiliyorlar.

Özetle yeni yeteneklerle temas ettiğimiz ilk andan itibaren teknolojiyi tüm yetenek ve kültür çalışmalarımızın zeminine alarak tüm arkadaşlarımıza en iyi deneyimi yaşatmak için çalışıyoruz. Güncel teknolojileri ve küresel trendleri yakından takip ederek bu çabalarımıza her gün yenilerini eklemeye de devam edeceğiz.



Doç. Dr.
Mahmut Bayazıt*
py@peryon.org.tr

“HR Tech - Dijital İK”

Şirketlerin tüm birimleri hızla dijitalleşirken, İK fonksiyonları bu sürecin gerisinde kaldı. Oysa “Dijital İK”, İK profesyonellerinin bürokrasiden kurtulmasını sağlamak için iyi bir araç olabilir. Ancak bunun için acilen profesyonellerin hem stratejik hem de analitik kaslarını geliştirmeleri gerekiyor.

Teknolojik gelişmelerin baş döndüren hızı, iş dünyasında dijitalleşme yatırımlarına oldukça hız kazandırdı. Bu yatırımlar üretim, operasyon, lojistik ve pazarlama gibi fonksiyonlarda etkisini gösterirken, İK fonksiyonu bu yatırımlardan yeterince pay alamadı. Bu dengesizliğin en önemli iki nedeninin, İK’nın dijital kaslarının yeterince gelişmemiş olması ve İK’nın stratejik bir değer olarak değil, bir maliyet merkezi olarak tanımlanması olduğunu düşünüyorum.

Dijital İK; şirketlerin beşeri ve sosyal sermayelerini koruması, geliştirmesi ve verimliliğini artırması için veriye/kanıta dayalı kararlarla yönetilmesi anlamına geliyor. Ancak İK fonksiyonları, büyük oranda yöneticilerin günlük baskılar altında el yordamıyla aldığı kararlar, günün modası danışman güdümlü uygulamalar ve benchmarking yöntemleri ile yola devam ediyor. İK hemen her sürecinden kritik veriler toplasa da birçok büyük ölçekli şirkette bu süreçler, farklı ekipler ve iş ortaklarıyla yönetiliyor. Bunların sayıları arttıkça toplanan verilerin birbiriyle konuşmaları ve dolayısıyla anlamlı analizlere tabi tutulmaları zorlaşıyor.

İK’cılar kurumun dönüşümünde aktif rol alabilir

Öte yandan, İK’nın stratejik sorunlara doğru cevapları bulabilmesi için, İK verilerinin dijital ortamda sadece birbirleriyle değil müşteri ve operasyon verileri ile de konuşuyor olması gerekiyor. Ancak bu verilerin yasal ve teknolojik nedenlerle aynı ortamda bulundurulması mümkün olmayabiliyor. Verilerin kâğıt üzerinde toplanması, zaman içinde düzenli tutulmaması ve iş ortaklarının veya İK’nın ilgi odağının sık sık değişmesi ile tutulan verilerin içeriğinde ve kalitesindeki değişimler ve hatta veri büyüklüğünün şirket büyüklüğü ile kısıtlı olması, İK fonksiyonunun dijitalleşmesinin önünde önemli engeller oluşturuyor.

Üretici yapay zekânın hayatımıza girdiği bu günlerde, yukarıda özetlediğim olumsuz resimden ümitsizliğe kapılmak yerine, İK’nın dijital transformasyonu için bir an

önce aksiyona geçmekte yarar var. Dijital İK, en azından İK profesyonellerinin bürokrasi sarmalından kurtularak “özgürleşmesi”, hatta, kurumun dijital transformasyon yolculuğunda kritik bir rol oynamaları anlamına gelebilir. Ancak bunun için acilen bu profesyonellerin hem stratejik hem de analitik kaslarını geliştirmeleri gerekiyor. İK fonksiyonları, analitik eksikliklerini IT ile iş birliği yaparak kapayabiliyor, ancak bu durum analiz ve karar süreçlerini yavaşlatabiliyor.

Dijital İK, çalışanların önceliklerine odaklanmalı

İK uzmanlarının bir yandan analitik kaslarını geliştirirken diğer yandan yeni teknolojilerin İK yönetimi ve şirket için yaratabileceği fayda ve maliyetlere kafa yormaları gerekiyor. Bu maliyetler arasında olası kalitesiz verilerin ve yanlış soruların yaratabileceği yanlışlıklar, etik ikilemler, gizlilik ve çalışan sağlığı ile ilgili problemler sayılabilir. İK algoritmaları yazabilmek, İK yönetimi bilgisi sahibi olmak anlamına gelmiyor. Dijitalleşmenin, özellikle de İK özelinde sosyo-teknik bir süreç olduğunu unutmamak gerekiyor.

Stratejik anlamda dijital İK, İK’cılarının alanda en çok kullanılan moda uygulamalara ve tekniklere değil; müşterilerinin yani çalışanların ve yöneticilerin karşılaştıkları stratejik problemlere ve önceliklere odaklanmasını gerektiriyor. Örneğin Juniper, 2011’de uzun yıllar Fortune 500 listesindeki şirketlerin çoğunluğunda yaygın olarak kullanılan performans değerlendirmede zorunlu dağılım ve sıralama Uygulama, kurumların kültürel değerleri ve iş birliği ve risk yönetimi gerektiren inovasyon stratejisi ile uyumlu olmadığı konusunda eleştiriliyordu. Çan eğrisinin yerine getirilen “En İyi Yetenek” sistemi ile Juniper İK’sı şirket hedeflerine ulaşmak için en iyi yetenekleri ihtiyaç olan yerlerde bir araya getirebilme sorununa odaklandı. Juniper İK’sı gibi iç müşterilerin yaşadığı sorunların ve önceliklerinin neler olduğunu öğrenmek, dijital ortamda hangi metriklerin daha kritik olduğunu ve hangi yeni verilerin toplanması gerektiğini ortaya koyacaktır.

“Dijital İK, yoğun rekabette liderliği sürdürme fırsatı sunuyor”

ZEREN
GROUP

Zeren Group olarak dijital İK yönetimini yalnızca bir araç olarak görmüyoruz, aynı zamanda iş yapış şeklimizin temel bir taşıyıcısı olarak kabul ediyoruz. Bu yaklaşım, bize iş dünyasının hızla evrilen ihtiyaçlarına uyum sağlama ve rekabetin yoğun olduğu sahada liderliği sürdürme fırsatı sunuyor.



MUSTAFA YİĞİT ZEREN
Zeren Group
CEO & Yönetim Kurulu Başkanı

Zeren Group olarak, hızla gelişen teknolojiyle beraber iş dünyasının yaşadığı dönüşümü yakından takip ediyor ve bu değişime ayak uydurma kararlılığını insan kaynakları departmanlarımızda da sürdürüyoruz. İş yapış biçimimizi modernize etmek ve daha etkili hale getirmek adına, dijital İK yönetimi ve HR Tech çözümlerini başarıyla entegre ediyoruz.

Bugünün rekabet dolu iş ortamında, şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için verimliliklerini artırmaları, çalışan deneyimini geliştirmeleri ve stratejik kararlar almaları gerekiyor. Bu noktada, dijital İK yönetimi, sunmuş olduğu olanaklarla önemli bir avantaj sağlıyor. İnsan kaynakları departmanlarımız, dijital araçları kullanarak iş süreçlerini daha akıllıca ve hızlı bir şekilde yönetebilmenin yanı sıra veri analitiği sayesinde daha bilinçli kararlar alabilme yeteneğine de sahip bulunuyor.

Bizler Zeren Group olarak, işe alım süreçlerimizi daha etkili ve verimli hale getirerek en uygun yetenekleri bulma konusundaki başarılarımızı artırmak için dijital İK araçlarını etkin bir şekilde kullanıyoruz. Aynı şekilde, çalışan performansını yakından takip etmek, eğitim ihtiyaçlarını doğru bir şekilde

belirlemek ve kariyer gelişimlerini desteklemek adına dijital performans yönetimi platformlarına yatırım yapıyoruz.

Kararlarımızı veri odaklı şekilde alıyoruz

Teknolojinin hızla evrildiği günümüzde, dijital İK yönetiminin şirketler için kaçınılmaz bir gereklilik olduğuna inanıyoruz. Bu dönüşüm, hem iş süreçlerimizi iyileştirme hem de çalışanlarımıza daha iyi bir deneyim sunma açısından bize büyük fırsatlar sunuyor. Veri odaklı yaklaşımla aldığımız kararlar, işletmemizin daha stratejik bir şekilde ilerlemesine katkı sağlıyor.

Nihayetinde, Zeren Group olarak dijital İK yönetimini yalnızca bir araç olarak görmüyoruz, aynı zamanda iş yapış şeklimizin temel bir taşıyıcısı olarak kabul ediyoruz. Bu yaklaşım, bize iş dünyasının hızla evrilen ihtiyaçlarına uyum sağlama ve rekabetin yoğun olduğu sahada liderliği sürdürme fırsatı sunuyor. Gelecekte de teknolojik inovasyonları yakından takip ederek, dijital İK araçlarını en etkili şekilde kullanmaya devam edecek ve işletmemizi sürdürülebilir başarıya taşımayı sürdüreceğiz.

Youthall

“Youthall, Aday Takip Sistemi’ni (ATS), yapay zekâ ve otomasyon araçlarıyla güçlendirdi”

Üstün teknolojik gücüyle diğer kariyer platformlarından farklı olarak yenilikçi bir yaklaşım benimseyen Youthall, Aday Takip Sistemi’ne (ATS) eklediği otomasyon ve yapay zekâ entegrasyonu ile işverenlerin aday değerlendirme sürecini hızlandırıyor ve işe alım süreçlerini kolaylaştırıyor. İşverenleri aradıkları niteliklere en uygun genç yeteneklerle buluşturmak için yenilikçi teknolojiler geliştiren platform, bir ilke imza atarak Türkiye’nin ilk yapay zekâ destekli kariyer platformu oldu. OpenAI tarafından geliştirilen ChatGPT entegrasyonu ile Youthall, işverenlere ilan oluşturma aşamasından başlayarak, özgeçmiş değerlendirme ve mülakat aşamalarına kadar yapay zekâ ve otomasyon araçlarıyla rehberlik ediyor.

Gençlerin kariyer platformu Youthall; özgeçmiş oluşturma, iş ilanı yayınlama ve aday değerlendirme gibi farklı aşamalarda artık ChatGPT teknolojisini kullanıyor. Bu entegrasyon sayesinde gençlerin hazırladıkları ve belirli bir seviyeye getirdikleri özgeçmişleri, kişinin talebi üzerine inceleniyor ve sistem tarafından geri bildirim verilerek özgeçmişin gelişim alanları belirleniyor. Buna ek olarak sistem, işverenlere de iş ilanı oluşturma sürecinde ilan açıklaması, aranan nitelikler gibi alanlar için öneriler sunarak işverenlerin iş ilanlarını daha etkili ve anlaşılır hale getirmelerine yardımcı oluyor. Aynı zamanda sistemde işverenler, adayları yapay zekâ aracılığıyla değerlendirme fırsatı buluyor. Youthall, bu gelişim sayesinde hem iş arayanlara hem de işverenlere nokta atışı çözümler sağlamayı hedefliyor.

Adayların özgeçmişleri yapay zekâ tarafından geliştiriliyor

Gençlerin yapmış olduğu iş başvurularında işverenlerle paylaşacağı özgeçmişlerini geliştirmek için çok önemli



bir adım olan bu yenilikle, aday özgeçmişleri yapay zekâ tarafından geliştiriliyor. Bu kapsamda, iş başvurusunda bulunan gençlerin oluşturdukları özgeçmişlerinde kendileri hakkında ekleyecekleri en az 100 karakterlik kısa bir metin, yapay zekâ tarafından 1000 karaktere

çıkarılacak şekilde geliştirilebiliyor. Aynı zamanda özgeçmişinde geliştirilmesi gereken alanlar hakkında yapay zekâ adaylara geri bildirimler veriyor. Böylece gençler kendileri hakkında ekleyecekleri yetenek, yetkinlik veya hobi gibi bilgiler ile kendilerini daha iyi ifade etme fırsatı yakalıyor. Yapay zekâ teknolojisinin adayların özgeçmişlerinde yaptığı güncellemeler ve verdiği geri bildirimler, iş arama sürecini ciddi oranda kolaylaştırıyor.

Yapay zekâ, işverenlerin ilan yayınlama sürecinde harcadıkları zaman ve çabayı azaltıyor

İş arama sürecini gençlerin yanı sıra işverenler için de daha kolay hale getiren sistemde; iş ilanı oluşturma sürecinde ilan başlığı ve anahtar kelimelerin eklenmesinden sonra ChatGPT sisteminin sağladığı yapay zekâ ilan açıklaması, aranan nitelikler gibi alanlar için pozisyona özel olacak şekilde öneriler sunuyor. Bu adım, işverenlerin iş ilanlarını daha kısa sürede gençlerin ilgisini çekecek hale getirmelerine yardımcı olurken, iş ilanının daha uygun aday profillerine ulaşmasını olanaklı kılıyor.



EMRE AYKAN

Youthall Kurucu Ortağı ve CEO'su

“Gençlere ve işverenlere rehberlik ediyoruz”

Konuya ilişkin açıklamada bulunan Youthall Kurucu Ortağı ve CEO'su Emre Aykan, “Türkiye'nin ilk yapay zekâ destekli kariyer platformu olarak işverenlere nokta atışı teknolojik çözümler sunabiliyoruz. İş ilanı ve özgeçmiş oluşturma aşamasında ChatGPT teknolojisini kullanarak gençlerin daha iyi ve güçlü özgeçmişler ile işverenlerin karşısına çıkmalarına, işverenlerin ise verimli ilanlar oluşturmalarına ve uygun adayları en hızlı şekilde daha az çabayla iş almalarına rehberlik ediyoruz” dedi.

“İşverenlerin aday değerlendirme sürecini daha etkin hale getiriyoruz”

Sistemde gelen başvurularda özgeçmişinin yapay zekâ tarafından incelemesine izin veren adaylar arasından şirket tarafından belirlenen özgeçmişler incelenebiliyor. 10 üzerinden adayın pozisyona uygunluğu ile ilgili puanlama yapılıyor ve aday hakkında işverene özet bilgi veriliyor. Bu kapsamda aday değerlendirme sürecini daha etkin hale getirdiklerine dikkat çeken Aykan, “İşverenler gelen başvurular arasında seçtikleri adayları, yapay zekâ ile değerlendirdiklerinde mülakat aşamalarında zaman kazanıyor ve farklı aşamalarda karşılaşacakları maliyetleri minimuma indirebiliyor” dedi.

“Tek bir platform ile tüm işe alım sürecinin yönetilmesini sağlıyoruz”

“Bu yeniliklerimizle Youthall üzerinden gerçekleştirilen işe alım yöntemlerine ek olarak, ilanlara başvuru yapan adayların profillerinin ilan ile örtüşmesi durumunda, aday takip sistemimizdeki otomasyon yazılımı devreye giriyor” diyen Aykan, açıklamalarını şöyle sürdürüyor: “ATS içerisinde adaylar şirketin belirlediği kriterlere uygunluk durumlarına göre, ilana özel dizayn edilmiş farklı mülakat aşamalarına otomatik taşınabiliyor. Sistemden her aşamaya göre kurgulanmış e-postalar ve video mülakat soruları iletililebiliyor. Envanter platformları ile yaptığımız entegrasyonlar sayesinde envanterler gönderilebiliyor ve envanter sonuçları görüntülenebiliyor. Böylece adaylar, başvuru süreci devam ederken dahi mülakat süreçlerinde daha hızlı ve verimli bir şekilde değerlendirilebiliyor. Yapay zekâ ile de işverenler adayın uygunluğunu analiz edebiliyor, aday hakkında öneriler alabiliyor. İşverenlerin işe alım sürecinde harcadıkları zaman ve çabayı azaltmayı hedefliyoruz. Youthall olarak; tek bir platform ile tüm işe alım sürecinin yönetilmesini sağlıyoruz. İşverenlere sağladığımız geri bildirimler sayesinde gelen aday başvuruları hakkında daha iyi bir fikir sahibi olmalarının önünü açıyoruz. Amacımız, Türkiye’de henüz oluşmama aşamasında olan bir konuda öncü olmak, işverenlerin işe alım süreçlerini yenilikçi ve gündemi takip eden bir yaklaşım ile daha hızlı ve kolay bir hale getirmek.”

Youthall hakkında:

Gençlerin kariyer platformu Youthall 2014 yılında kurulmuştur. 1,2 milyonu aşkın genç ve 1000’den fazla şirket tarafından kullanılan platform; Türkiye ve dünyanın öncü şirketlerine Y ve Z kuşağına yönelik işveren markası ve insan kaynakları danışmanlığı, iş ve staj programları tasarlanması ve iletişimi, başvuru ve mülakat yönetim süreçleri alanlarında hizmet vermektedir.



Yenibiriş Dijital İK Çözümleri İşte Aradığın Teknoloji!

İşe alım süreçlerini kolaylaştıran, İK verimliliğini artıran ve iş dünyasının geleceğine yön veren dijital çözümlerle tanışın!

- Hızlı ve Pratik İlan Platformu
- Online Genel Yetenek ve İngilizce Sınavları
- Yapay Zekâ Destekli Video Mülakat





İK çözümlerinizde
dijital dönüşüm için
hemen arayın!
0850 266 85 70



Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

İŞ GÜCÜ PİYASASINDA GELİŞMELER

Ülke ekonomisindeki dalgalı seyir, iş gücü piyasasını da etkiliyor. TÜİK rakamları, yılın ikinci çeyreğinde istihdamda az da olsa bir artış olduğunu gösteriyor. Rakamlar arasındaki en sevindirici gelişme, kadın istihdamındaki görece artış. Ancak farkın kapanması için daha gidilecek çok yolumuz olduğu da görülüyor.

Cumhuriyetimizin 100'üncü kuruluş yılı 2023'ü, iş gücü piyasası açısından sıra dışı gelişmelerin yaşandığı bir yıl olarak geçiriyoruz. Seçim yılı olması nedeniyle hükümetin uyguladığı genişlemeci/popülist politikalar, EYT düzenlemesi, Kahramanmaraş depremleri, 2022'den gelen ve devam eden yüksek bütçe açığı ve enflasyon, artan döviz açığı, ekonomideki kırılganlıklar, haziran ayı başında ekonomi yönetiminin değişmesi ve rasyonaliteye dönüş söylemleri ile başlayan dezenflasyon süreci; ekonomiyi ve iş gücü piyasalarını farklı yönlerden etkiliyor.

2022 yılında genişlemeci politikalar, kredi genişlemesi ve negatif reel faizlerle pompalanan tüketim nedeniyle GSYH yüzde 5,6 büyüdü. 2023 yılının ilk iki çeyreğinde de bu politikalar devam etti. 2023 yıllık dönemsel büyüme, birinci çeyrekte yüzde 4, ikinci çeyrekte de yüzde 4,7 olarak tahmin ediliyor. (BETAM tahmini)

Tüm bu gelişmelerin iş gücü piyasasına etkilerini, TÜİK II. Çeyrek (Nisan-Haziran) 2023 iş gücü istatistiklerinden izleyelim.

Ekonomik büyüme istihdama sınırlı yansıdı

İkinci çeyrekte ilk çeyreğe göre istihdam artışı 151 bin kişi; bunun 104 bini kadın, 47 bini erkek. Kadın istihdamı, tarihsel olarak en yüksek seviyesine 10 milyon 273 bine yükseldi. Erkek istihdamının 21 milyon 240 bin olduğu gerçeğinden bakarsak, istihdamda cinsiyet farkının giderilmesi için alınacak daha çok yol var. Kadın istihdamındaki görece artış, hizmet sektöründen kaynaklanıyor. Sektörel olarak istihdama en büyük katkı 121 bin artışla hizmet sektöründen gelmiş. İnşaat sektörü istihdamı 28 bin artarken, sanayi sektörü daralmış, 8 bin iş yok olmuş. İstihdam oranı, çeyreklik dönemde 0,1 yüzde puan artışla yüzde 48,2 olarak gerçekleşmiş.



İşsiz sayısında 73 bin azalma

İşsiz sayısı ise istihdam ve işgücündeki sınırlı artışlarla 73 bin kişi azalmış. Bu düşüş esas olarak, erkek işsiz sayısındaki 87 bin azalmadan kaynaklanıyor. Kadın işsiz sayısı 14 bin artmış. İşsizlik oranı ise 0,3 yüzde puanlık bir azalışla yüzde 9,7 olarak gerçekleşmiş. Kadınlarda işsizlik oranı yüzde 13,4, erkeklerde ise yüzde 7,8. İşsizlik oranlarındaki toplumsal cinsiyet farkı 0,4 puan artışla 5,6 puana yükselmiş. Genç nüfusta işsizlik oranı ise yüzde 1,2 puan azalışla 18,3'e gerilemiş.

Kadın iş gücü artışı devam ediyor

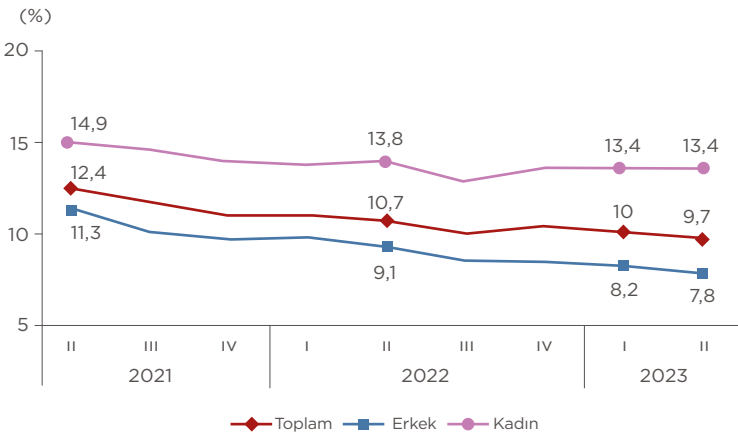
İş gücüne katılma oranı toplamda değişmemiş, yüzde 53,4. Ancak kadın iş gücünde, kadın istihdamında olduğu gibi 2005 yılından beri artış devam ediyor. Çeyreklik dönemde kadın iş gücü 119 bin artarken, erkek iş gücünde 40 bin azalma söz konusu. Kadın iş gücündeki artışın en önemli nedeninin kadın eğitim seviyesinin yükselmesi (özellikle üniversite mezunu kadın artışı) olduğunu not edelim.

2023 yılının ikinci yarısı için öngörüler

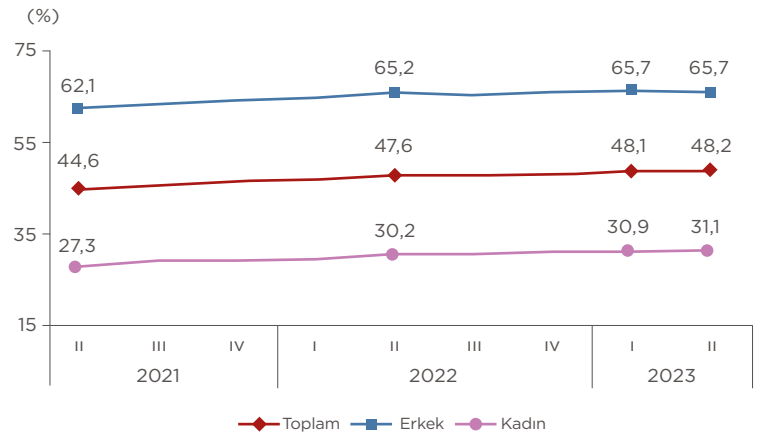
2024 yılı Mart ayında yapılacak belediye seçimlerine hazırlanan iktidar partisinin parasal sıkılaşma ve dezenflasyon sürecini gevşek işleteceği görülüyor. İş dünyasından gelen finansmana ulaşamama itirazları, hükümette karşılık buluyor. Kredilerin tüketiciye değil, firmalara işletme sermayesi olarak tahsis edileceği vurgulanarak, negatif reel faiz ve firmalara yönelik kredi genişlemesi politikasının devam edeceği anlaşıyor. Bu çerçevede hükümetin yılın tamamı için büyüme hedefi yüzde 4,5. Tüm bunlar, istihdamda yılın ilk yarısında görülen sınırlı artışın, ikinci yarısında da devam edeceğini (yüksek enflasyonla birlikte) gösteriyor.

“Kadın iş gücü ve kadın istihdamı, 2005 yılından bu yana artıyor. Bunun en önemli nedeni, kadın eğitim seviyesinin yükselmesi.”

İşsizlik oranı, II. Çeyrek: Nisan-Haziran, 2023

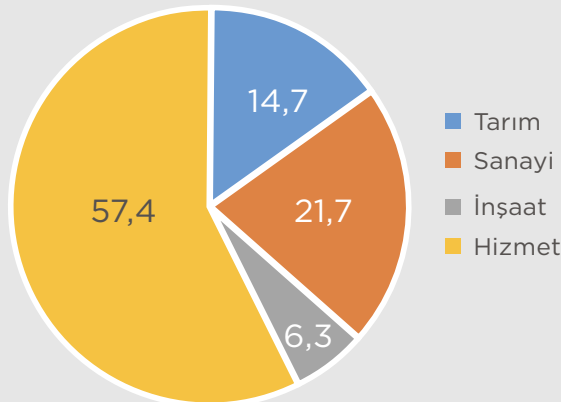


İstihdam oranı, II. Çeyrek: Nisan-Haziran, 2023



Kaynak: TÜİK, HHİA

İstihdamın Sektörel Dağılımı (%),
II Çeyrek, 2023
TÜİK, HHİA





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

İŞ HUKUKU VE YAPAY ZEKÂ: FAYDALAR VE RİSKLERLE DOLU BİR DÜNYA...

Çalışma hayatında giderek kullanımı artan yapay zekâ, iş hukuku alanında da kolaylığın yanı sıra birçok soruyu da beraberinde getiriyor. İş barışı, ayrımcılık, kişisel verilerin korunması gibi alanlarda yanıtlanması gereken çok soru var. Gerçekten bu konuda evrensel ilke ve standartlara ihtiyaç duyuyoruz. Uluslararası çalışmalara baktığımızda risk temelli bir yaklaşımın ön plana çıktığı görülüyor.

İlk olarak 1950 yılında Mind adlı felsefe dergisinde ünlü İngiliz matematikçi ve bilgisayar bilimcisi Alan Turing'in "Computing Machinery and Intelligence" isimli makalesi yayınlandı. Bu makalede "Turing testi" denilen bir yöntem ortaya atılmaktaydı. "Bir makine düşünebilir mi?" sorusuna yanıt arayan Turing testine göre makine; gönüllü bir insanla birlikte, sorgulayıcının görüş alanının dışında bir yere saklanır. Sorgulayıcı yalnız soru sormak suretiyle hangisinin insan, hangisinin bilgisayar olduğunu saptamaya çalışır. Turing testi, çok sayıda deneyin ve bilimsel çalışmanın da konusunu oluşturdu.

Yapay zekânın babası John McCarthy, 1956 yılında ilk yapay zekâ konulunu konferans olan Dartmouth Konferansı'nı düzenledi. Konferansta yapay zekânın tanımlamasını yaparken "Öğrenmenin ve zekânın tüm özellikleri en ince detayına kadar tanımlanırsa, bilgisayarlar bunları simüle edebilir ve bunun sonucunda insan gibi düşünebilir" diyordu.

İş hukukunda sorunlara toplu bakış

Yapay zekânın yaygınlaşması, iş hukukunda da birçok tartışmayı beraberinde getirdi. İşverenin özellikle yönetim yetkilerinden bir kısmını akıllı makinelere bırakması durumunda, hukuki sorumluluğu, yönetim hakkı, süreçte yoğun kişisel veri işlenmesi (Örneğin, en yakın çalışanı, en uygun çalışanı saptayıp emir verilmesi, konum bilgilerinin yakın takibi), iş sözleşmesinin feshi süreçlerinde yapay zekâ kullanımı fırsat eşitliği ve ayrımcılık gibi ortaya çıkabilecek sorunların şimdilik görünenlerini oluşturuyor.

Özellikle, ayrımcılık konusunu, yapay zekâyla birlikte çok tartışacağız gibi görünüyor. Doğrudan ayrımcılık, doğrudan kullanılan ölçütün hukuka aykırı olması ve ayrımcılık teşkil etmesi demek. Örneğin, bir kimsenin

doğrudan cinsiyetini ileri sürerek onu işe almaktan kaçınmak veya farklı çalışma koşulları uygulamak, farklı ücret ödemek doğrudan ayrımcılıktır. Dolaylı ayrımcılık ise görünüşte tarafsız gibi olan bir uygulama veya ölçüt, bir grubu diğerlerine göre özel olarak olumsuz biçimde etkiliyorsa söz konusu olabilir.

İşe alım süreçleri ve ayrımcılık

"Hiring by algoritm - HR BOSS - E-recruiting" gibi kavramlarla tanışmaya başladık. İşe alım süreçlerinde aday, yapay zekâ tarafından mükemmel şekilde belirlenebilir mi? Özellikle işe alımcının "insan" olması insani sübjektif değer yargılarını da işin içine katması sonucunu doğurabiliyor. Sonuçta sempati yaratan bir aday, diğer nitelikli adayların önüne geçebiliyor. Yapay zekâ, bu konuda daha tarafsız kalabilir gibi görünüyor. Öte yandan işin içyüzüne baktığımızda daha karmaşık bir tabloyla karşılaşıyoruz. Örneğin bu konuda geliştirilen ve gündem olan Sophia isimli robot uygulama; yüz mimikleri, kalp ritmi, davranışları dahi ölçümleyebiliyor. Adeta bir "yalan makinesi" gibi çalışıyor! Burada da kişisel verilerin korunması hukuku devreye giriyor.

Yapay zekâ ve ayrımcılığın ispatı

Bu da ayrı bir sorun. Bilindiği üzere hukukumuzda, eşit davranma ilkesini düzenleyen İş Kanunu'nun beşinci maddesi "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz" diyor ve işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür ifadesinden sonra; "...Ancak işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur" şeklinde düzenleme getiriyor.

Dikkat edilecek olursa, ayrımcılığın ispatı o kadar zor ki, kanun koyucu bunu kolaylaştırmak istemiş. İşin içine bir de yapay zekâ girerse, işler iyice zorlaşacak, mahkemenin; belki de yapay zekânın “black box” olarak da adlandırılan çalışma mantığını yani, algoritmik yapısını da incelemesi gerekecek. Bunun ne kadar güç ve zahmetli bir olacağını tahmin etmek güç değil. Algoritma sabit bir şey değil, bilgisayar kendi kendine de öğreniyor ve geliştiriyor. Peki, hatalı öğrenirse ne olacak? Örneğin kadın erkek sayısına bakarak, iş yerinde erkek istihdamının daha olumlu olduğuna varan bir sistemin büyük tehlikeler getirdiğini görebiliyoruz.

Yapay zekâ ve kişisel verilerin korunması

Yapay zekâ kullanımında kişisel verilerin korunması da çok ciddi bir sorun ortaya çıkaracak. Bu süreçte veri sorumlusunun, işverenlerin özellikle veri işlemenin hukuki dayanağını doğru biçimde tespit etmesi ve aydınlatma yükümlülüğünü eksiksiz biçimde yerine getirmesi gerekecek. 6698 sayılı Kanun’un (m. 4, ç) ölçülülük ilkesinin daima dikkate alınmak gerekecek. Yine 6698 sayılı Kanun’un 11/ g) maddesinde de “İşlenen verilerin münhasıran otomatik sistemler vasıtasıyla analiz edilmesi suretiyle kişinin kendisi aleyhine bir sonucun ortaya çıkmasına itiraz etme” hakkı tanındığını da hatırlatmamız gerekiyor. Bu düzenleme GDPR’da çok daha kapsamlı ele alınıyor (m.13 ve 22).

Diğer sorunlar...

Yapay zekâ ve teknoloji İSG bakımından da yeni olanaklar sunuyor. Nitekim “Exosquelet” denilen giyilebilir teknolojiler ile insanın fiziksel güç göstererek yapacağı işler kolaylaşabiliyor. Örneğin ağır yük kaldırma gibi işlerin yakında robotlarca yapılacağını öngörmemiz güç değil. Ancak robotların verdiği zarardan sorumluluk çok tartışmalı! Kim ve nasıl sorumlu olacak? Bilindiği üzere, işverenin sorumluluğunu düzenleyen Borçlar Kanunu (m. 417), “İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize

uğrammaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür” hükmünü getiriyor. Buna göre işveren robotik teknolojilerin güvenliğini sağlamakla yükümlü robot-insan interaksyonu ile ilgili “İSG 10218, Yardımcı robot standardı: ISO/TS 150066:2016”nı dikkate almak gerekiyor. Siber saldırılar olursa iş ilişkileri bundan nasıl etkilenecek? Bu da ayrı bir tartışma konusu. Kolektif haklar, sendikal haklar yapay zekâdan nasıl etkilenecek? Gerçekten çok tartışma konusu var.

AB Yapay Zekâ Yönergesi’ne doğru

AB hukukunda bu konuda çalışmalar yürütülüyor. Dolayısıyla uluslararası düzenlemeler de ulusal düzenlemelere yakında yön verecek. Gerçekten bu konuda evrensel ilke ve standartlara ihtiyacımız var. Uluslararası çalışmalara baktığımızda risk temelli bir yaklaşımın ön plana çıktığı görülüyor. Yeterli risk değerlendirme ve azaltma sistemlerinin kurulması, riskleri ve ayrımcı sonuçları en aza indirmek için sistemi besleyen veri setlerinin yüksek kalitesi, sonuçların izlenebilirliğini sağlamak için aktivite günlüğü oluşturulması, yetkililerin uygunluğu değerlendirmeleri için sistem ve amacı hakkında gerekli tüm bilgileri sağlayan ayrıntılı belgelerin temini, kullanıcılar için açık ve yeterli bilgi setlerinin oluşturulması, riski en aza indirmek için uygun insan gözetim sistemi oluşturulması, yüksek düzeyde sağlamlık, güvenlik ve doğruluğun sağlanması bu konudaki yaklaşımın temelini yansıtır.

Sözlerimizi keyifle okuduğumuz başyapıtlara imza atan, ünlü bilimkurgu yazarı Isaac Asimov’ la bitirelim. Asimov’un “robot yasaları” adını verdiği ilkeler hala geçerliliğini koruyor:

1. Bir robot, bir insana zarar veremez ya da zarar görmesine seyirci kalamaz.
2. Bir robot, birinci yasayla çelişmediği sürece, bir insanın emirlerine uymak zorundadır.
3. Bir robot, birinci ve ikinci yasayla çelişmediği sürece kendi varlığını korumakla yükümlüdür.





Arzu Pinar Demirel*
py@peryon.org.tr

YAPAY ZEKÂ, İŞE ALIMDA ÖNYARGILARIN ÜSTESİNDEN GELEBİLECEK Mİ?

Yapay zekâ yepyeni bir fırsat ancak bazı riskleri de taşıyor. Araştırmalar, insanlardaki önyargıların çoğunun yapay zekâ uygulamalarında da olduğunu gösteriyor. Sonuçta yapay zekâ algoritmalarının altında yine insan imzası var. İşe alımda gelecekte yapay zekâdan daha fazla destek alabiliriz ancak kusursuz olmadığını unutmamak şartıyla.

“İnsanlar söylediklerinizi ya da yaptıklarınızı unuttur ama onlara neler hissettirdiğinizi asla unutmaz” diyor Maya Angelou. 10 yıldır kendi işimi yapıyorum, ancak öncesinde, kurumsal hayattayken, çeşitli mülakatlara katıldım. Bazı mülakatlarda gördüğüm saygısızlık, hatta aşağılamayı hâlâ hatırlıyorum. Özel hayatıma dair soruları, yargılayıcı ifadeleri, önyargılı yaklaşımları tehlike sinyalleri olarak algılamıştım. Böyle düşünen bir tek ben değilmişim. Araştırmalara göre iş arayanların yarısı, işe alım sürecindeki kötü deneyimleri nedeniyle teklifi geri çeviriyor.¹ İşveren markasına ve itibara yapılan onca yatırım, karşınızda o şirketi temsil eden birisinin tavrı yüzünden tamamen boşa gidebiliyor. Ancak işe alımın tek taraflı bir süreç olmadığı ve adayların da seçeneklerinin olacağını hesaba katmak gerekiyor.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında çalışmaya başladığımda, yetenek kazanımında fırsat eşitliği sunulması üzerinde özellikle durmaya karar verdim. Herkese saygılı davranılmalı, her aday bireysel özellikleriyle değil, yeteneği ve yetkinliğiyle değerlendirilmeliydi. Kimse etnik kökeni, cinsiyeti, cinsel yönelimi, engellilik durumu, yaşı, dini, düşünme biçimi vb. özelliklerinden ötürü ayrımcılığa uğramamalıydı.

Aslında bir yandan işsizlik sorunu sürerken, yetenek açığı da büyüyor. Burada birbirinin benzeri adaylara yönelmek yerine çeşitliliği artırmak ve yetenek havuzunu genişletmek bir çözüm sunuyor. Adayların önyargısız değerlendirilmesini kolaylaştıracak yapay zekâ kullanımı da dünyada yayılıyor. Ancak ilk denemeler hüsrarla sonuçlandı. Örneğin Amazon'un işe alımda kullandığı yapay zekâ destekli bilgisayar programının kadınlara karşı önyargılı olduğu ortaya çıktı. Netflix'de gösterilen Coded Bias (Kodlanmış Önyargı) isimli belgesel, algoritmaların

sebebi olduğu önyargıları örnekleriyle gözler önüne seriyor. Güvenlik için kullanılan yüz tanıma sistemlerinden, işe alım ve işten çıkarma kararlarını etkileyen programlara kadar, yapay zekâ önyargılardan arındırılmazsa, adaletten uzaklaşma riski büyük. Dolayısıyla yapay zekâ büyük kolaylık sağlayabilir ancak tek ve yüzde yüz güvenilir bir çözüm değil. Sonuçta yapay zekâyı da tasarlayan insanlar. İnsanların önyargılarını dönüştürmedikçe, yapay zekâdan da tamamen objektif olmasını bekleyemeyiz.

İşe alımda önyargıları azaltmak için eğitim ve yapılandırılmış mülakatlar

Önyargı; bir kişiye, gruba ya da olaya karşı yeterli gözlem ve bilgi olmaksızın bir yargıya sahip olma durumudur. Geçmişimizden, deneyimlerimizden, toplumsal klişelerden, medyadan ve kültürel bağlamdan etkilenecek, hızlı çıkarımlarda bulunuruz. Görev tanımlarından ilanlara, CV'lerin taranmasından mülakatlara tüm işe alım süreci önyargıların etkisini azaltmak üzere tasarlanabilir. Sadece insan kaynakları uzmanları değil, iş görüşmelerini yapan tüm profesyonellerin bilinçsiz önyargılar ve kapsayıcı işe alım eğitimlerini alması faydalı olacaktır. Kör işe alım (bir adayın ismi, cinsiyeti, etnik kökeni, fotoğrafı gibi kim olduğunu belli edebilecek tüm özelliklerinin gizlenmesi), yapılandırılmış mülakatlar (adaylara aynı soruların, aynı sırayla sorulması), yasalara aykırı soruların sorulmaması, birden fazla kişinin mülakatları gerçekleştirilmesi, iş testleri gibi uygulamalı değerlendirmeler vb. ile işe alım sürecinde önyargılar azaltılabilir. İşe alımda gelecekte yapay zekâdan daha fazla destek alabiliriz ancak kusursuz olmadığını unutmamak şartıyla.

¹HR Reporter, Jim Wilson, “İş arayanların yarısı, kötü işe alım deneyimi nedeniyle teklifi geri çeviriyor.”



Betül Çorbacıoğlu*
py@peryon.org.tr

“100 YÜZE İNSAN” VE TEKNOLOJİ

İK'nın dijitalleşen yüzünü daha yakından tanımak isteyen, bu alanda ürün ve hizmet üretenlerle buluşmak, ilham verici konuşmaları dinlemek ve geleceğin İK'sını bugünden görüp anlamak isteyen herkesi, Cumhuriyet'in 100. yılına da ithafen “100 Yüze İnsan” ana temasıyla gerçekleştireceğimiz 31. İnsan Yönetimi Kongresi'ne bekliyoruz.

İş hayatını etkileyen her şey, İK profesyonellerini de etkiliyor. Tabii ki, dijital dönüşüm de İK profesyonellerinin iş yapış alışkanlıklarını şekillendirmede önemli bir rol oynuyor. Dijital uygulamalar, yapay zekâ ve otomasyon etkin bir şekilde kullanıldığında insan hatasını ortadan kaldırarak verimliliğin artmasına, rutin ve tekrarlayan işlerin uygulamalar tarafından yapılarak İK çalışanlarının daha stratejik görevlere odaklanmasına alan ve imkan sağlıyor.

Temel görevi insan ihtiyaçlarını anlamak ve yönetmek olan İK profesyonelleri için, dijitalleşme döneminde doğru iletişim kurma ve iş birliği vazgeçilmez yetkinlikler olarak karşımıza çıkıyor. Ancak dijitalleşme aynı zamanda verinin daha sistematik bir şekilde tutulmasına katkı sağlayarak büyük bir potansiyeli de ortaya çıkarıyor ve geleceği tahmin edilebilir kılıyor. Veriyi okuma ve yorumlama yeteneği, teknolojik trendleri yakından takip etme, dijital araçları etkili bir biçimde kullanabilme, değişime açık olmak, hızlı adaptasyon ve sürekli öğrenme yetkinlikleri de iyi bir İK çalışanı için artık son derece önemli hale geliyor. Tüm iş hayatının karmaşık ve değişken parametrelerle hızlı yönetilmesi gereken bu dönemde, stratejik düşünme ve veriye dayalı karar alabilme, artık insan kaynakları alanında da doğru yöne ilerlemek isteyen organizasyonlar için kritik noktada bulunuyor.

Yapay zekâ ise ilk etapta çalışanlara çeşitli uygulamalara ilişkin sorularını yanıtlamak adına kolaylık sağlayan bir yol olarak önümüze gelse de sadece bununla sınırlı olmadan işe alımdan, bireysel yetkinlik ihtiyaçlarına uygun eğitim programı oluşturmaya kadar birçok alanda destek alınabiliyor. Bu da İK profesyonellerini operasyondan ziyade süreç yönetmeye ve stratejiye odaklanmaya yönlendirmek açısından önemli bir fırsat olarak karşımıza çıkıyor.

Şirketler, teknolojiyi kaldıraç olarak kullanmayı öğrenmeli

Peki veri nerede? Veri, çalışan deneyimine odaklı bir organizasyon için aslında her süreçte var. Ama veriyi karar alma noktasına kadar kullanmak için süreç altyapılarının veri toplamaya uygun olarak kurgulanması ve dijitalleşmesi gerekiyor. İşte burada, İK profesyonellerini bu alanda

destekleyen ve yatırım yapan organizasyonlar, bir adım öne çıkıyor. Doğru yetkinliklerle donanmış insan kaynakları birimleri yetmiyor, ayrıca dijital İK yatırımları için kaynak ayıran üst yönetime ihtiyaç duyuluyor. Hem çalışan deneyimini dijitalleşmenin etkisiyle daha ileriye taşımak hem de süreç içinde veriyi toplamak ve karar alma süreçlerinde kullanmak üzere anlamlandırmak için kaynak ayırmak gerekiyor. Teknolojiyi bir kaldıraç olarak kullanacak bakış açısını şirket kültürüne entegre etmiş olmak, organizasyonların en büyük gücü olan insanın odağa alınması için ihtiyaç duyulan önemli unsurlardan biri konumunda.

Bu konuyu, PERYÖN olarak çok önemsiyoruz. HR Tech çalışma grubumuz ile İK ekiplerinin bu yolda farkındalıklarını artırmak, yetkinliklerini geliştirmek ve desteklemek adına faaliyetlerimize devam ederken, iki noktada çalışmalarımızı daha da ileriye taşıyoruz. Birincisi, onlarla örnek uygulama ve yaklaşımları buluşturmak, diğeri ise dijital İK konusunda Türkiye'de yatırım yapan ve faaliyet gösteren bilişim firmalarını İK profesyonellerine tanıtarak ilgili ekosistemin Türkiye'de daha da gelişmesini sağlamak.

Zirvede HR Tech odaklı özel bir bölüm olacak

Geçtiğimiz ekim ayında gerçekleştirilen kongremizin ikinci gününde, alanında ilk HR Tech zirvesini gerçekleştirerek katılımcılarla çeşitli süreçlerdeki iyi uygulama ve deneyim paylaşımına imkan sağladık. Birçok teknoloji firmasına, açtıkları standlarda, katılımcılarla tanışma ve soruları yanıtlama fırsatı sunduk.

Bu sene 4-5 Ekim'de Lutfi Kırdar Kongre Merkezi'nde gerçekleştireceğimiz kongremizde de yine HR Tech konusuna odaklı bir fuar alanı, iyi uygulama paylaşımları ve hızlı tanışmayı sağlayacak ek etkinliklerle hem ilgili uzman firmalarla hem de bu konuda kendini geliştirmek isteyen katılımcılarla buluşmayı hedefliyoruz.

İK'nın dijitalleşen yüzünü daha yakından tanımak isteyen, bu alanda ürün ve hizmet üretenlerle buluşmak, ilham verici konuşmaları dinlemek ve geleceğin İK'sını bugünden görüp anlamak isteyen herkesi, bu yıl Cumhuriyet'in 100. yılına da ithafen “100 Yüze İnsan” ana temasıyla gerçekleştireceğimiz 31. İnsan Yönetimi Kongresi'ne bekliyoruz.



Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

İNSAN KAYNAKLARININ GELECEĞİNE HAYAT VEREN YILDIZ: YAPAY ZEKÂ

Yapay zekâ alanında yaşanan gelişmeler, hem İK profesyonellerine hem de bu alanda danışmanlık veren uzmanlara, yetkinliklerini dönüştürme ve geliştirme anlamında önemli bir sinyal veriyor. Bir tehdit var mı? Evet, var... Bir fırsat var mı? Ona da evet... Hem de fazlasıyla evet! Yapay zekâyla rekabet eden kaybedecek, onu en iyi kullanan ise kazanacak.

2021 yılının sonlarıydı. PY Dergi için “Yapay Zekâdan İK’da Faydalanmak: Mayın Tarlasında Altın Aramak mı?” isimli bir makale hazırlamıştım. Aradan geçen zamandaki gelişmeleri değerlendirdiğimde, bu alandaki ilerlemenin tahminlerin de ötesinde gerçekleştiğini görmekteyim. Hatta “Yapay zekâ, İK mesleğinin geleceğini ve bu alanda kariyer yapmaya başlayanların yolculuğunu geri dönülemeyecek şekilde değiştirecek” demekten hiç çekinmiyorum. Bu yolculuğun gidebileceği en son noktayı, tıpkı bu evrenin sınırlarını tanımlamak gibi, açıkçası hayal dahi edemiyorum. Şüphesiz bu tür hayaller kurmak heyecan verici. Öte yandan henüz yapay zekânın İK alanında sunduğu fırsatları değerlendirmenin oldukça uzağındayız. O yüzden dilerseniz öncelikle bu fırsatların neler olduğuna odaklanalım.

Yapay zekânın iş hayatında kullanımına baktığımızda, güncel araştırmalar İK’nın bir parça geride kaldığını gösteriyor. Ancak sebep kesinlikle potansiyelinin düşük olması değil. Sebep; önceliklendirilme söz konusu olduğunda şirketlerin bu potansiyelin açabileceği kapıları tam olarak görememiş olmaları. Artık bu tablo hızla değişiyor. Yetenek savaşlarının ve ekonomide yaşanan kırılganlıkların ortasında kalan şirketler, İK’yı ana stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline getiriyor ve burada yapay zekâ gittikçe kütlesi genişleyen bir yıldız olarak dikkat çekiyor. Yapay zekânın ve katkısının ne derece gelişebileceği ise otomasyonla bir arada kullanıma bağlı, yani “akıllı otomasyon”a. Tıpkı bir yıldız doğup gelişirken, helyum ve hidrojen arasındaki ilişki gibi... Yapay zekâ, en basit şekilde “İleri makine algoritmaları ile bilişsel konuları, insan gibi düşünerek çözebilme” olarak tariflenebilir. Akıllı otomasyon ise “Yapay zekâ ve otomasyonun bir araya getirilerek makinelerin sıfır ya da kısıtlı insan müdahalesi ile fark etme, kavrama, öğrenme ve harekete geçme becerisi kazanması; sadece basit ve operasyonel işlerin değil; insanın yaptığı gibi akla dayalı içgörüler ve kararların da verilebilmesidir.”

Dolayısıyla İK olarak yapay zekânın ışıışı, ısıısı ve enerjisinden maksimum faydayı akıllı otomasyon sayesinde sağlayabiliriz. Yapılan araştırmalar, kazanımların kayda değer olduğu konusunda mutabık. Bunlardan biri olan Eightfold’a göre yapay zekâ kullanan İKlar, idari işleri; yapay zekâ kullanmayanlara kıyasla yüzde 19 daha etkin bir şekilde yürütüyor.

Yapay Zekânın İnsan Kaynaklarına Katkıları

Çalışanlar, 7/24 kesintisiz ve belirli bir standardın altına düşmeyen, güvenilir bir hizmet alır.	Şirketler, İK süreçlerini kişisel önyargılardan arındırılmış ve tutarlı bir şekilde yürütür.	Şirketler, daha az maliyet ve daha yüksek verimlilikle çalışır.
Operasyonel yükün azalmasıyla İK ekipleri, stratejik konulara ve acil sorunlara odaklanmak için zaman kazanır.	Farklı kaynaklardan edinilen karmaşık ve büyük veri, gerçek zamanlı ve yüksek hızla proses edilir.	İK büyük verisinden faydalanarak içgörü ve öngörü geliştirilir, karar vermek kolaylaşır.
Çalışana özel, kişiselleştirilmiş çözümler oluşturulur.	Verilerle ilgili tutarsızlıklara dikkati çekerek kök nedenlerin bulunması sağlanır.	Çok daha olumlu bir çalışan deneyimi elde edilir.

Yapay zekânın İK’da başlıca kullanım alanları

Yapay zekâ, adeta bir yıldız gibi, tüm çevresine hayat veriyor ve adeta kendi “yıldız sistemini” oluşturuyor. Sadece yapılmakta olan şeyleri yapay zekâ ile yapabilir hale gelmekten değil; hiç yapılmamış bazı şeyleri de yapabilir olmaktan bahsediyoruz. Halihazırda, yapay zekâdan İK’nın tüm süreçlerinde ama az ama çok faydalanabiliriz. Bu durum hem İK profesyonelleri hem yönetim ekipleri hem de çalışanlar için geçerli. Benim favorim işe alım süreçleri olmakla birlikte, şirketlerin strateji ve ihtiyaçlarına göre farklı önceliklendirmeler olabilir. İsterseniz yapay zekânın hangi İK süreçlerinde; kurumlarımıza nasıl katkı sağlayabileceğine dair bazı örnekleri birlikte keşfedelim.

İşe alımda

- Boş pozisyon ve işten ayrılma öngörüsü bazlı aday havuzu oluşturma
- Otomatik görev tanımı, yetkinlik, iş ilanı oluşturma
- Kurum kültürü-değerlerinin karara dâhil edilmesi
- Çalışan performanslarını seçim kriterlerine yansıtma
- Özgeçmiş tarama ve filtreleme
- Aday belirleme, kısa liste oluşturma, kıyaslama
- Adaya erişim, bilgilendirme, mülakat çizelgeleme
- Ön izleme/eleme soruları oluşturma
- Chatbot'lar ile senaryo bazlı çevrimiçi mülakat, video mülakat
- Kişilik envanteri otomasyonu ve adaya özelleştirilmesi
- İşe alım süre/kalite/maliyetlerini ölçebilme
- Yeni alım performansı tahminleme
- Çalışan segmentleri bazında işe alım süreçlerini özelleştirme

Oryantasyonda

- Yeni başlayanları yönlendirme ve sorularını yanıtlama (Sohbet Botları)
- Sanal koçlar ve buddy'ler atama
- Oryantasyon sürecini bir iş akışı olarak yönetme
- İK politika, prosedür ve uygulamalarındaki değişiklikleri dinamik güncelleme
- Oryantasyon süreç ve içeriğinin çalışan segmentlerine özelleştirilmesi
- Tamamlanmamış aktivite hatırlatma

Eğitim ve gelişimde

- Çalışanlara özelleştirilmiş eğitimler önerme
- Dijital eğitimlere yönlendirme
- Değişken iş profilleri, görev tanımları, yetkinliklerle uyumlu eğitim envanteri oluşturma
- Yetkinlik açıkları, kariyer beklentileri, performans sonuçları, maliyetler, çalışanların yoğunlukları vb. unsurları dikkate alma
- Eğitim çizelgeleme, statü takibi ve hatırlatma
- Geribildirim ve etki-fayda analizleri gerçekleştirme
- Kişiselleştirilmiş kariyer tasarımı

Performans yönetiminde

- KPI ve hedef atama
- Yüksek / düşük performanslı çalışanları tahminleme
- İK politika ve uygulamalarının performansla yansımaları takip; performans arttırmaya yönelik öneriler sunma
- Performans sonuçlarına göre gelişim ihtiyaçlarını belirleme
- Terfi, atama, işten ayırma vb. kararların objektif olarak verilebilmesi

Çalışan deneyimi ve elde tutmada

- Akıllı anketler ve nabız yoklamaları, gerçek zamanlı geri bildirim, ödül-takdir platformları ile çalışan etkileşimi otomasyonu
- Persona oluşturma ve analizi
- Dil detektörleri ile görev tanımlarında ve performans değerlendirmede ayrımcılık tespiti

- Çalışan tercihleri, tepkileri, sağlık durumları vb. verilerin analizi
- Ayrılma riski olan çalışanların önceden tespiti
- Bağlılığı artırmaya yönelik öngörü edinme
- Seyahat, çalışma saatleri ve yoğunluğu vb. bilgisi ile esenlik ve performans için önlem alma

İş gücü planlama ve bordro yönetiminde

- İş gücü ihtiyaç tahminleme, dinamik modelleme
- Yetenek havuzu ve pipeline oluşturma
- Bordro otomasyonu

Yardım masası / Kişisel asistan

- Çalışanlara sesli sohbet ve yazılı mesaj üzerinden soru-cevap
- Kullanıcı taleplerinin karşılanabilmesi için amacının yorumlanması
- Tekrarlı işleri ve kalıplaşmış akışları tespit etme-sadeleştirme ve otomatikleştirme
- E-postalar, etkinlik ve dosyaları yönetme
- Ajanda yoğunluğu ve e-posta trafiğine göre zaman yönetimi
- İzin formları, zaman çizelgeleri, masraf beyanları, vize vb. için belge talepleri
- Çalışanların self servis ile özlük verilerine erişimi

Veri analizinde

Yöneticiler için karar vermeyi destekleyici temel İK ve iş gücü istatistikleri derleme, analizi ve öneriler sunma (elde tutma, bağlılık-motivasyon, devir hızı, personel giderleri, psikometrik analizler vb.)

Hepimiz yıldız tozuyuz...

Tabii ki, yukarıda saydıklarımıza ek olarak; yapay zekâdan İK'da çok basit konular için de yoğun bir biçimde faydalaniyoruz. 2022'den itibaren özellikle şirketlerdeki organizasyonel gelişim ekipleri, görev tanımları ve iş ilanları oluşturma; KPI tanımlama, yetkinlikleri modelleme, benchmark gibi konularda sık sık hepimizin bildiği birkaç yapay zekâ programından yararlanıyorlar. Bu akımdan önce izlenen yol ise daha çok eski çalıştıkları şirketlerden ve sağdan-soldan, tanıdıklardan elde edilen bilgilerle ilerlemek ve/veya dışarıdan danışmanlık almaktı. Artık daha fazla, daha detay, daha iyi tanımlanmış birçok bilgiye saniyeler içerisinde ulaşabiliyoruz. Tüm bu gelişmeler, hem İK profesyonellerine hem de bu alanda danışmanlık veren uzmanlara yetkinliklerini dönüştürme anlamında önemli bir sinyal veriyor. Bir tehdit var mı? Evet, var... Bir fırsat var mı? Ona da, evet... Hem de fazlasıyla evet! Yapay zekâyla rekabet eden kaybedecek, onu en iyi kullanan ise kazanacak. Ben kazanmanın mümkün olduğuna inanandanım çünkü burada zorlama değil, doğal bir bağ ve sinerji söz konusu. Yeter ki bizler doğru stratejilerle doğru adımları zamanında atalım... Günün sonunda "Periyodik Tablo"da da görebileceğimiz üzere biz insanlar da aynı elementlerden oluşuyoruz. Özünde hepimiz, her birimiz birer yıldız tozuyuz...

ÇALIŞANLAR AYRIMCILIKTAN ŞİKÂyetçi

Kurumsal Etik Trendleri Raporu'na göre çalışanlar, en çok ayrımcılık ile iş saatleri ve izinlerde haksız uygulamalardan şikâyetçi. Rahatsızlığın en çok görüldüğü sektör ise perakende.

Danışmanlık ve eğitim firması Remed Etikhat tarafından açıklanan “2023 1. Yarıyıl Kurumsal Etik Trendleri Raporu”, çalışanların ayrımcılık ve haksız uygulamalardan memnuniyetsizliklerini gözler önüne seriyor. Yıl boyunca perakende, üretim, hızlı tüketim, hizmet sektörleri ve grup şirketlerinde faaliyet gösteren kurumların paydaşları tarafından iletilen bildirimlerin analizleriyle hazırlanan raporda en dikkat çeken başlıklardan biri, çalışanların ayrımcılıkla ilgili şikâyetleri oldu. Yılın ilk yarısında yapılan bildirimlerin yüzde 16,9'u ayrımcılık ile ilgili ve şikâyetler sıralamasında tepede yer alıyor.

İkinci sırada ise yüzde 13,4 oranıyla çalışma saatleri ve izin haklarıyla ilgili haksız uygulamalar bulunuyor. Çalışanların yüzde 9,6'sı hakaret ve küçük düşürücü davranışlarla karşılaştıklarını belirtiyor. Toplam içindeki yüzde 60,1'lik bölümü ise daha farklı şikâyet ve sorunlar oluşturuyor.

Perakendede çalışanlar daha fazla sorun yaşıyor

Raporu oluşturan bildirimlerin önemli bir bölümü perakende sektöründen gelmiş, yüzde 63,9'luk oranla en çok şikâyet edilen sektör olmuş. İkinci sırada yüzde 12,3 ile grup şirketleri yer alırken, en az bildirimin yüzde 3,9 ile hizmet sektörü çalışanları tarafından yapıldığı kaydedilmiş.

Raporla ilgili bilgi veren Remed Etikhat Satış ve Satış Sonrası Hizmetler Müdürü Begüm Akçal, çalışan memnuniyetinin sağlanması ve buna paralel olarak yaşanabilecek suistimallerin önüne geçilebilmesi için doğru bir insan kaynakları politikası izlenmesi gerektiğini söylüyor: “Şirket içinde yaşanan suistimaller, şirket sahiplerinin, yöneticilerinin, hissedarların ve yatırımcıların en büyük problemleri arasında geliyor” diyor. geliyor.”

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği ACFE'nin 2022 yılında yaptığı çalışmaya göre, 133 ülkeden toplanan şirket içi suistimal vakalarının yarattığı toplam zararın 3,6 milyar dolar olduğunu belirten Akçal, “İş ve davranış kurallarını içeren etik kodun oluşturulması ve uygulanması sadece insan kaynakları departmanlarını ilgilendiren bir konu değil. Bu sistemin verimli ve çok yönlü çalışması için uyum, hukuk, kurumsal iletişim ve idari departmanların sürece katkıda bulunması gerekiyor. Gelen bildirimlerin yarısından fazlası şirket çalışanlarının verdiği ihbarlardan oluşuyor. Çalışanların şirketlerinden memnuniyetsizlikleri, şirket içinde yaşanan etik dışı durumlarda tespit ettiğimiz vakaların yarısı, şirket içi kontrol mekanizmalarının eksik olmasından kaynaklanıyor. Şirket içinde etik bir çalışma sistemini oluşturmadığınız taktirde bu marka ve itibar yönetimini olumsuz yönde etkileyecektir” diyor.





Ali Kamil Uzun*

py@peryon.org.tr

Atatürk'ün etik mirası üzerine

Atatürk'ün tutum ve davranışları ile evrensel ilke ve değerlere olan bağlılığını gösteren düşünce ve eylemlerinin anlatıldığı, bugün ve geleceğe ilham verecek yaşanmış hikâyelerin yer aldığı kaynaklardan da anlaşılacağı üzere, kurucu liderimizin gösterdiği hedeflere ulaşılmasında önemli rol ve sorumluluklarımızın bulunduğu, rol ve sorumluluklarımızın gereğinin yerine getirilmesinde ise etik düşünce ve davranışların önemli olduğuna inanıyorum.

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılını karşıladığımız, 100'üncü yılını yaşadığımız bu dönemde, cumhuriyetimizin kurucu lideri Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün 10. Yıl Nutku'nda ifade ettiği "Millî kültürümüzü muasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkaracağız" sözleri aklıma geliyor.

Kurtuluş savaşına başladığımızın 15'inci yılında, cumhuriyetimizin 10'uncu yılının kutlandığı yıldönümünde, 29 Ekim 1933'te, kurucu liderimizin evrensel ilke ve değerlere bağlılığın ifadesi modern Türkiye hedefini ortaya koyarak, yaşadığı çağın ötesine ilham veren liderliğinin bugünün koşullarında anlam ve değerini düşünüyorum.

Atatürk'ün tutum ve davranışları ile evrensel ilke ve değerlere olan bağlılığını gösteren düşünce ve eylemlerinin anlatıldığı, bugün ve geleceğe ilham verecek yaşanmış hikâyelerin yer aldığı kaynaklardan da anlaşılacağı üzere, kurucu liderimizin gösterdiği hedeflere ulaşılmasında önemli rol ve sorumluluklarımızın bulunduğu, rol ve sorumluluklarımızın gereğinin yerine getirilmesinde ise etik düşünce ve davranışların önemli olduğuna inanıyorum.

Prof. Dr. Hikmet Özdemir tarafından kaleme alınan, Etik ve İtibar Derneği tarafından yayınlanan "Atatürk'ün Etik Mirası" isimli eserde yer alan okuduğum bir hikâye, yazımda ifade etmeye çalıştığım duygu ve düşüncelerime tercüman oldu, sizlerle paylaşıyorum. Bu vesileyle Prof. Dr. Hikmet Özdemir ile Etik ve İtibar Derneği'ne teşekkür ediyorum.

"Bir kurumun muhasebesi namusudur"

Yukarıda adı geçen eserde yer alan hikâye aynen şöyle; 24 Temmuz 1954 Cuma günü Yedinci Türk Dil Kurultayı oturumlarında sıra, denetim raporunun görüşülmesine gelmişti. Bir üye, kurum hesaplarının, kurultayda seçilen üç denetçiden ayrı olarak kurum dışından (Maliye Bakanlığından) uzmanlar tarafından da denetlenmesini önermiş, böylece mali denetim ile ilgili karşılaşılabilecek olası sorunların önlenebileceğini söylemişti.

Kurultay tutanaklarına göre Uluğ İğdemir konuşmasında

Atatürk'ün bu konulardaki titizliğini ve kendi önerisini şu şekilde ifade etmişti:

"Sayın arkadaşlar, Atatürk'ün bir sözü var. 'Bir kurumun muhasebesi namusudur', buyurmuşlardır. Hakikaten Dil Kurumu'nun muhasebesi de namusudur. Hesaplar üzerinde Kurultay ne kadar titiz davranırsa hakkı vardır. Onun için bu hususu da bir formüle, bir usule bağlamak zorundayız. Bütün derneklerde denetlemeler genel kurullarca seçilen denetçiler tarafından yapılır. Ancak yönetim kurulları denetçilerin uzmanlığını yeterli görmeyebilir; isterse hesaplarını bir uzmana incelettirebilir. Nitekim Türk Tarih Kurumu, tüzüğüne; genel kurulca seçilen denetçilerden ayrı, yönetim kurulu dilerse dışarıdan bir veya iki uzman getirip hesaplarını inceletebilir, diye bir madde koydu. Hükümeti bu işle ilgilendirmektense bu işi yönetim kuruluna bırakmak daha doğrudur. Denetçiler uzman arkadaşlardan seçilir; fakat ayrıca yönetim kurulu gerekli görürse 1-3 uzmanı da 3-5 gün getirip yevmiye ile çalıştırabilir."

Her alanda ahlaklı ve denetlenebilir olmak gerekiyor

Sayman Uluğ İğdemir'in bu konuşmasından sonra aynı konuda verilen önergeler tartışılmış ve kurum dışından maliye hesap uzmanlarına yılda iki kere denetim görevi yaptırılması oy çokluğu ile kabul edilmişti.(*). "Atatürk'ün Etik Mirası" isimli eserden alıntılanan hikâyeden kıssadan hisse: Etik davranışlar, kurumsal hedef ve stratejilerin bir gereği olmanın ötesinde vicdani olarak toplumun her kesmi tarafından içtenlikle benimsenmeli...

Devlet kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası, bilim ve meslek kurumları, bireyler olarak toplumun tüm aktörleri bilim ve aklın rehberliğinde toplumun her alanında ahlaklı ve denetlenebilir olmanın farkındalığıyla, sürdürülebilir hayat, birlikte gelecek mümkün...

Millî kültürümüzü muasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkarmak için ahlak, akıl ve denetlenebilirliğe açıklık hayat üçgenimizdir.



Yaprak Yapsan*

py@peryon.org.tr

Teknolojinin insana etkisi

Dünya çapında yapılan araştırmalar, İK yöneticilerinin teknolojiyi kullanma oranının arttığını gösteriyor. Başta işe alım süreçleri olmak üzere işimizin birçok etabında dijital fırsatlar var. Bu nedenle şirketlerin bu sistemleri yönetmek ve izlemek için deneyimli İK profesyonellerine olan ihtiyaçları artacak.

Dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmesi, yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlaması için teknolojilerin kullanılması olarak tanımlanıyor. Dijital bir işletmeye geçiş ise teknoloji odağında dönüşen bireylerin ve kurumların fayda sağladığı yeni bir çağ... Bu çağ; yapılan işin her yönünü ve organizasyonların nasıl ilerleyeceğini göstererek köklü bir değişime zemin hazırlıyor. Yaşam kesintisiz olarak köklü değişikliklerle devam ediyor ancak son yıllarda bu değişimin çok hızlı ve radikal olduğunu deneyimledik. Bu değişimin odağında ise teknoloji ve dijitalleşme var!

Dijitalleşmeden söz edebilmemiz için önce dijital dünyaya hâkim olmak, yeni teknolojileri bilmek ve etkili kullanmak gerekiyor. Dijital çağ sürecinde, teknolojiyi gerçekten verimli ve aktif kullanan kurumlar ve markalar bu teknolojileri üretim alanlarına ve çalışanlara aktararak büyük bir ivme ile yükselirken, teknolojinin gerisinde kalanlar da eski alışkanlıklarını hızla değiştirip yeniliği odaklarına aldı.

Dijital dünyanın İK'ya etkisi

Dijitalleşmenin ve dijital dönüşüm sürecinin ilerlemesi; işletmelerin yeni fikirleri yerleşik stratejilere adapte edilebilmelerinin, kaynaklarını daha esnek biçimde kullanabilmelerinin ve sonuç olarak eskisinden tamamen farklı, yeni ve yenilikçi yapılar inşa etmelerinin önünü açtı.

The Boston Consulting Group (BCG) ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Sloan Yönetim Okulu'nun yürüttüğü araştırmaya göre yöneticilerin; üçte biri, yapay zekânın işletmelerine yeni iş alanlarının kapılarını açacağına, yüzde 85'e yakını ise rekabet avantajı elde etmelerini veya var olan avantajı sürdürmelerini sağlayacağına inanıyor.

İnsan kaynakları alanında dijitalleşme ya da dijital İK; İK süreçlerini daha verimli, etkili ve İK modülleri arasında daha etkin bağlantı kurabilmek için sosyal, mobil, analitik

ve bulut teknolojilerinin kullanıldığı alanlar ile insan kaynaklarının çalışma şeklinde yeni bir dönemi ifade ediyor.

2020 yılında Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre, İK yöneticilerinin yüzde 40'ından fazlası, potansiyel çalışanları işe almak için kullandıkları dijital araçları verimli bulduklarını, yüzde 12'si işe alım sürecinde kullanılan bu araçların çok verimli olduğunu düşünüyor.

Deneyimli İK'cı ihtiyacı artacak

Şirketler teknolojiye giderek daha fazla güveniyor ve kullanmak istiyor. Bu nedenle bu sistemleri yönetmek ve izlemek için deneyimli İK profesyonellerine olan ihtiyaç artacak. Gartner Research tarafından yapılan bir ankete göre, şirketlerin yaklaşık yüzde 90'ının operasyonlarına bir tür İK teknolojisi entegre etmesi bekleniyor. Böylece, süreçleri kolaylaştırabilecek, çalışan katılımını ve elde tutmayı geliştirebilecek ve iş gücü yönetiminde verimliliği artırma şansı elde edebilecekler. İşverenler ise; tahmine dayalı analiz, süreç otomasyonu ve yapay zekâyâ yatırım yapmaya devam edecek gibi gözüküyor.

İş dünyası başta olmak üzere yaşamın her alanında; teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin faydalarını gün geçtikçe gözlemliyoruz. Bu faydaları, operasyonlarda verimlilik artışı, minimumda insan hatası, kolay ve güvenli veri depolama alanları, işletme maliyetlerinde düşüş şeklinde sıralamak mümkün. Kısaca dijitalleşme süreci, iş-yaşam döngüsünde de fark yaratarak başarının anahtarı olma yolunda hızla ilerliyor.

İK veya hangi meslek grubunda yer alıyorsanız alın önemi yok, isteyen herkes kendini geliştirerek dijital dünyaya uyum sağlayabilir. Yaptığınız her işte ilerlemeniz ve gelişiminiz için dijital yolların hep açık olmasını dilerim.

PERYÖN Ege Şubesi ve ICF “360 Derece Koçluk” eğitimi düzenledi

PERYÖN Ege Şubesi, insan kaynakları uzmanlarını, koçluğun işlevleri, katkıları ve uygulama alanları hakkında bilgilendirmek amacıyla ICF Türkiye ile İzmir’de önemli bir etkinlik düzenledi.

PERYÖN Ege, Uluslararası Koçluk Federasyonu’nun Türkiye temsilcisi, ICF Türkiye ile İzmir’de “360 Derece Koçluk” adlı bir eğitim çalışması hayata geçirdi. Etkinlik sayesinde ICF akredite okullardan eğitim almış profesyonel koçlarla, hizmet verdikleri hedef kitle ilk kez bir araya gelmiş oldu. 13 Temmuz 2023’de İzmir Ticaret Odası’nda gerçekleştirilen zirvenin başlığı “360 Derece Koçluk” oldu.

PERYÖN Ege ve ICF Türkiye Ege Bölge iş birliğiyle gerçekleştirilen zirvede, çalışanların potansiyellerini keşfedip performansa dönüştürmeleri için en değerli araçlardan biri olan profesyonel koçluk, tüm detayları ile değerlendirildi. Etkinlik; çalışma hayatının liderleri, insan kaynakları profesyonelleri, profesyonel koçlar, koçluğun dönüşümsel gücünü deneyimlemiş kurumlar ile koçluğu merak edenlerin katılımıyla gerçekleştirildi.

Etkinlikle ICF Yönetim Kurulu Başkanı Yunus Emre Şentürk, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar, ICF Ege Bölge Temsilcisi İlkey Öğrenci, PERYÖN Ege Şubesi Başkanı Ece Süren Ok birer konuşma yaptı.



Daha sonra sektörün deneyimli profesyonel koçların sunumlarıyla koçluk uygulamaları 360 derece değerlendirildi.

PERYÖN Ege Başkan Yardımcısı Serap Manisalı’nın moderatörlüğünde; “Organizasyonlarda Koçluk” temasıyla bir panel de düzenlendi. Socar İK İş Ortağı Direktörü Mahmut Toprak, İnci Holding İK ve Kurumsal İletişim Direktörü CHRO Elif İçören, HugoBoss Yetenek Yönetimi Lideri Aslı Aygün, Bakioğlu Holding Polibak Plastik Film İnsan Değerleri Müdürü Berna Poyraz, kurumlarındaki kurumsal koçluk uygulamalarını ve kurumlarının deneyimlerini aktardılar.

Kapanış etkinliğinde ise iş dünyasının profesyonelleriyle, profesyonel koçların bir araya geldiği bir networking etkinliği gerçekleştirildi. Etkinlik sonunda ICF Türkiye Ege Bölge koçları, koçluğu merak eden 15 katılımcıya, çekilişle bir seans koçluk hediye etti.





Mürsel Çavuş*
py@peryon.org.tr

İK Etkisi

Bahattin Aydın, 25 yıllık İK tecrübesiyle kaleme aldığı ve 224 sayfaya sığdırabildiği makalelerini “İK Etkisi, Şirketler ve Yetenekler İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerçek Gücü” kitabında bir araya getirmiş. İK Etkisi, Murat Ülker’in önsözüyle The Kitap’tan çıktı.

Bahattin Aydın 25 yıllık insan kaynakları tecrübesiyle kaleme aldığı makalelerinden oluşan ve 24 makalelik bir seçkiyi İK Etkisi kitabında derlemiş. Bu derlemeleri de “İşe Alım”, “Performans ve Yetenek Yönetimi”, “Yetkinlik Gelişimi ve Kişisel Farkındalık”, “Dijital Dünyada İK”, “Liderlik, Kurum Kültürü ve Değerler” başlıkları altında toplamış. Derleme kitaplarda bütünlük, bazen tam anlamıyla yakalanamayabilir ama kitaptaki makaleler, sanki bu kitap için yazılmış gibiler...

Kitaba önsöz yazan Murat Ülker, “Makalelerin en büyük özelliği okurken kendinizle ilişkilendirip, ‘Ben doğru yerde doğru işi yapıyor, gereken uyarı ve ikazları dikkate alıyor, doğru feedback veriyor muyum’ diye düşünmeniz” diyor. Hakikaten de, “İnsan Kaynakları Birimi Stratejik İş Ortaklığına Nasıl Dönüşür” bölümünde verdiği teorik bilgilerden sonra, kişisel deneyimlerinin aktarıldığı makaleler su gibi akıyor ve “Ben olsam burada ne yapardım?” diye insan kendi kendine soruyor. Bu tecrübelerini aktarırken de işin teorik kısmını, terminolojisini -minik bir detaymış gibi- alttan alta okura vermeyi başarıyor. Son 25 yılda hem teknoloji hem insana olan bakış açımız hem de liderlik, İK yaklaşımlarımız değişti. İK Etkisi kitabında güncel kaynakların kullanılması da dikkatimi çeken bir diğer husus oldu.

İK Etkisi, yeni işe girecek olan çalışan adaylarına, bir İK’cının nelere dikkat ettiğini anlatan bir içeriğe sahip. Aynı zamanda İK profesyonellerine nelere dikkat etmeleri gerektiğine dair deneyim aktaran, hatta bazı konularda vizyon katan ve dolayısıyla masanın iki tarafının da okuyabileceği bir kitap. Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı & CEO’su Mehmet Tütüncü kitap için, “İnsan, kültür ve organizasyon konularına ilgisi olan herkesin istifade edebileceği bu kitap, bildiğimiz tüm ezberlerin bozulduğu bu dönemde liderler için bir yol haritası niteliğinde” diyor.

İK’ya psikoloji katkısı

Bahattin Aydın, Boğaziçi Psikoloji bölümünden mezun olduktan sonra kariyerine 1997 yılında UPS’te başlamış. Ben bir insan kaynakları yöneticisinin psikoloji mezunu olmasının hem kendisi için hem de çalışanlar için büyük

şans olduğunu düşünürüm. Bilmem katılır mısınız? Aydın, 1998 yılında Yıldız Holding’e katılmış ve burada Şeker, Sakız, Gıda, İçecek ve Pazarlama Grupları İnsan Kaynakları Direktörlüğüne kadar yükselmiş. 2010 yılında Avea’da İK Kıdemli Direktörlüğü görevine dört yıl devam etmiş. 2014’te Türk Telekom İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı’na atanmış. 2016 yılında tekrar yuvasına, Yıldız Holding’e dönmüş. Bu kez genel müdür yardımcısı olarak... Aydın, En Yenilikçi 50 İK Lideri, En Güçlü 50 İK Lideri ve En Etkin 50 CHRO listesi gibi İK alanındaki pek çok listede yer almış.

Arka kapaktan bir alıntıyla yazıyı noktalayalım: “Çalıştığınız şirketteki ortamı tarif edecek olsanız hangi kelimeleri ve nesneleri seçerdiniz? Dinamizmin hâkim olduğu, yeniliğin peşinde, heyecan verici, yani limon kokulu, taptaze, aydınlık ve ferah bir yer mi? Yoksa ataletin hâkim olduğu, giderek eskiyen naftalin kokulu bir yer mi? İK etkisi, bir şirkete adımınızı attığınız anda soluduğunuz havadır, organizasyonel iklimin adresidir. İnsan kaynakları; yeteneğe, organizasyona ve kültüre dair yaklaşımıyla bir şirketi benzerlerinden farklılaştırma gücüne sahiptir.”

Bence okunmaya değer! Siz ne dersiniz?



Yayınevi
The Kitap
Yazar
Bahattin Aydın

Bilinçli Konuşma Sanatı:

Konuşmayı, Dinlemeyi ve İletişime Geçmeyi İyileştirmek

Yazar: **Chuck Wisner** Yayınevi: **Saga Yayınları**

Çevirmen: **Sema Utkueri**



Chuck Wisner, Bilinçli Konuşma Sanatı'nda, "dört evrensel konuşma türü"nü tanımlayarak, bizlere pratik bir rehber sunuyor. Pozitif, üretken ve samimi bağlantılar kurmanın sırrını şu faktörlere bağlıyor: "Kendimize ve başkalarına anlattığımız hikâyeleri araştırmak; hikâyelerimiz ve başkalarının hikâyeleri arasındaki etkileşimi keşfetmek; yeni olasılıklar ve çözümler bulmak; tuttuğumuz sözleri yerine getirmek."

Dillerin Kökeni

Yazar: **Ernest Renan** Yayınevi: **Sarmal Kitabevi**

Çevirmen: **Sevda Beytaş**

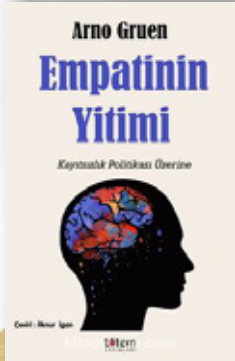


Fransız filozof, tarihçi ve filolog Ernest Renan'ın, daha önce "Dilin Kökeni Üzerine" olarak bilinen eseri; bu kez Sarmal Yayınevi tarafından Dillerin Kökeni ismiyle, okura yeniden kazandırılıyor. "Dil, varlığı itibarıyla değişmez nitelikteki türle değil, kendisini sürekli yenileyen birey ile karşılaştırılmalıdır" görüşünü savunan entelektüel yazar; dilin kökeni hakkında seçkin araştırmalar ve hipotezler sunuyor.

Empatinin Yitimi: Kayıtsızlık Politikası Üzerine

Yazar: **Arno Gruen** Yayınevi: **Totem Yayıncılık**

Çevirmen: **İlknur İgan**

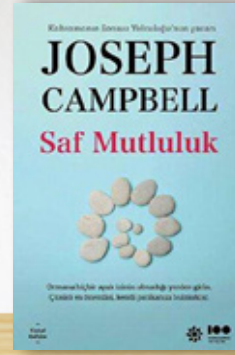


"Uygarlığımızın hastalığı şu şekilde aktarılır: "İnsan kendisinin kurban konumunda olduğunu görmek zorunda kalmamak için kendisine kurbanlar arar." Peki ya insan, aldığı bedensel ve ruhsal hasarın hangi derecesine kadar insanlığını korumaya devam edebilir? Ekonomik çöküntü, savaşlar, şiddet, zulüm neden tüm dünyada artıyor? Bu durumu ulusal, ekonomik ve teknolojik sorunlara indirgemek mümkün mü? İkel toplumları, ruh hastası olarak adlandırılanları ve ölüm kamplarından çıkanları inceleyip karşılaştırmalar yapan Alman Psikolog ve Psikanalist Arno Gruen, Empatinin Yitimi'nde işte bu yozlaşmaya çare arıyor.

Saf Mutluluk

Yazar: **Joseph Campbell** Yayınevi: **Doğan Kitap**

Çevirmen: **Gamze Bulut**



"Varlığın ne olduğunu bilmiyorum. Bilincin ne olduğunu da bilmiyorum. Ama saf mutluluğun ne olduğunu biliyorum:

şimdiki anda olmanın, kendiniz olmak için mutlaka yapmanız gereken neyse onu yapmanın verdiği yoğun duygu..." Joseph Campbell'ın, Doğan Kitap'tan çıkan yeni kitabı Saf Mutluluk, bu bakış açısının bir yansıması olarak raflardaki yerini alıyor. Yazar, mitolojinin kişisel gelişime etkilerini hem kişisel hem de psikolojik yönden irdeliyor. Mutluluğa giden yol, görünen o ki yaşamda kendi patikamızı bulmaktan geçiyor.

Küçük Güzel Şeyler:

Hayata ve Aşka Dair Yol Gösteren Tavsiyeler

Yazar: **Cheryl Strayed** Yayınevi: **Martı Yayınları**

Çevirmen: **Ceren Taştan**



Amerikalı yazar ve podcast sunucusu Cheryl Strayed'in kaleme aldığı Küçük Güzel Şeyler, çaresiz kaldıkları konular üzerine, Şeker karakterine başvuranlara yazılmış cevaplardan oluşuyor. Aldatılma, kayıplar, ekonomik sorunlar, yalnızlık veya tersine; şanslı zamanlar, cesur ve mutlu anlar... Mizah, tutku ve dürüstlikle yazılan tavsiyeler; yaşamda karşılaşılabilecek pek çok konu için bir dost eli gibi uzanıyor.

Başarı Kitabı: Başla Bitir Rehberi

Yazar: **Mikael Krogerus ve Roman Tschäppeler**

Yayınevi: **The Kitap Yayınları** Çevirmen: **Habibe Ayyün**



Denge... Yaşamın olmazsa olmazı... Yalnızca projeler, uzun vadeli hedefler veya cevaplanması gereken e-postalar için

değil; her konuda! Sağlık, gelecek endişesi, aşk, arkadaşlık, "yaş alan" ebeveynler, ev sahibi olma hayalleri, hobiler, uyku düzeni... Öyleyse bütün unsurları nasıl dengede tutabiliriz? Uluslararası popüler seri Kleine Bücher für große Fragen'ın (Büyük Sorular için Küçük Kitaplar) yaratıcıları Krogerus ve Tschäppeler, Başarı Kitabı'nda tüm bu sorularımızı yanıtlarken; satışları milyonu aşan ve 25'ten fazla dile çevrilen kitaplarına bir yenisini ekliyor.



**Arthur N.W. van
Wijck Jurriaanse**

Kariyeri boyunca çok uluslu şirketlerde yönetici pozisyonlarında bulundu. Şirket birleşmeleri ve satın almalarında aktif olarak yer aldı. EMEA bölgesinde 6 binden fazla çalışanından oluşan ekip ve birimleri yönetti. Ayrıca Polonya'da uluslararası bir görev üstlenerek küresel bakış açısını ve kültürler arası yetkinliklerini daha da genişletti. PayU, MIH Global ve Allegro'da yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptı. Yakın zamanda Hollanda merkezli danışmanlık ve yönetim firması olan Pro-Cress BV'yi kurdu.

Lidio
Yönetim Kurulu Üyesi



Arkin Akbay

Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına Siemens Enerji'de başladı. 2010 yılında Turcas Petrol'de Enerji Projeleri Direktörlüğü görevini üstlendi. Aynı şirkette 2016 yılında Enerji ve Gayrimenkul Operasyon Direktörü (COO) görevine getirildi. 2021 yılından bugüne kadar Polat Holding Enerji Sektör Başkanı ve Polat Holding CEO'su olarak görev yapıyordu.

Eksim Enerji
CEO



Begüm Ergin

Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Türkiye'nin önde gelen bir hukuk firmasında hukuk danışmanlığı, kurumsal konular, ihtilaflar gibi alanlarda sorumluluklar üstlendi. Uyum, sözleşme yönetimi, mevzuat danışmanlığı ve diğer kurumsal konularda çeşitli çokuluslu ilaç şirketleriyle çalıştı. Kariyerine şirket avukatı olarak devam etti. Bu dönemde Fas, Tunus, Lübnan, Ürdün ve Suriye Hukuk ve Uyum Başkanı olarak ilaç sektörüne katıldı.

Pfizer Türkiye
Hukuk Direktörü



Canan Atılğan

Sabancı Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Canan Atılğan, Avrupa Moleküler Biyoloji Örgütü'nün (EMBO) asli üyeliğine seçildi. EMBO'dan yapılan açıklamada, üyeliğe seçilen olağanüstü bilim insanlarının, yaşamın moleküler sırlarının çözülmesi, sağlık ve hastalık kavramlarındaki anlayışın derinleşmesi katkılarından dolayı takdir edildiği belirtildi.

EMBO
Asli Üye



Doruk Keser

1999'da Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Türkiye İş Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak başladı, İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı'nda kıdemli müdürlük yaptı. 2015'ten bu yana İş Bankası Şanghay Temsilciliği'nde bankanın iştiraklerine uçtan uca pazar araştırması ve danışmanlık hizmeti veriyordu.

Softtech
CEO



Ender Özatay

Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Fakültesi'nden mezun oldu. İş hayatına Yapı Merkezi'nde satış mühendisi olarak adım attı. Marmara Üniversitesi'nde MBA yaptı. Son olarak Avusturyalı DOKA'da, Türkiye ve Orta Asya ülkelerinden sorumlu genel müdür olarak görev yaptı. Doka'da yaklaşık 10 yıl Türkiye ve yakın coğrafyanın en önemli altyapı ve üstyapı projelerine imza attı.

Nordex Enerji
Genel Müdür



Gizem Çelteki

Sabancı Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden mezun oldu. Kozmetik sektörü ile başlayan kariyeri süresince farklı sorumluluklar üstlendi. Kuru göz alanındaki global inovasyonların Türkiye lansmanlarına liderlik etti. Aktif rol aldığı projelerle farklı global ve lokal ödül programlarından, 46 sektörel ödülü bulunuyor. 2019 yılından bu yana Bayer Tüketici Sağlığı Merkezi'nde marka müdürü olarak görev yapıyordu.

Bayer Global
Marka Lideri



Gökhan Mataracı

Yıldız Teknik Üniversitesi Matematik Mühendisliği Bölümü'nden birincilikle mezun oldu. Büyük çoğunluğu danışmanlık olmak üzere hem uygulama hem de yönetim alanında 17 yıldan fazla deneyime sahip. 2019 yılında KPMG'ye katılmadan önce, Akbank'ta başkan yardımcısı, Big 4'da direktörlük yaptı. Bu firmalarda yöneticilik görevleri üstlendi ve geniş yetkinlikleriyle birçok büyük ölçekli projeyi tamamladı.

KPMG Türkiye
Teknoloji Danışmanlığı Lideri



Hüseyin Burak Dağlı

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Çeşitli firmalarda mali kontrolör, mali işler müdürü, bölge finans direktörü, CFO, genel müdür yardımcısı olarak yöneticilik yaptı. 2013 - 2018 arasında Birleşik Arap Emirlikleri'nde Johnson Controls'da yurt dışı görevi yaptı. Şişecam'ın çeşitli iştiraklerinin yönetim kurulu üyesi olarak çalıştı. Son olarak Federal Mogul Powertrain Otomotiv'de CFO olarak görev yaptı.

Coşkunöz Holding
CFO



İdil Pamir

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sigorta Bölümü'nde yüksek lisans yaptı. 1997'de Anadolu Hayat Sigorta Ar-Ge ve Aktüerya Müdürlüğü'nde uzman yardımcısı olarak iş hayatına başladı. 2016-2022 yılları arasında İstanbul bölge müdürü ve Kadıköy bölge müdürü olarak çalıştı.

Anadolu Sigorta
Genel Müdür Yardımcısı



Koral Kalpaklıoğlu

2011 yılında Bilkent Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi Bölümü'nden mezun oldu. Çalışma hayatına, 2011 yılında Pınar Su ve İçecek'te genel müdür asistanı olarak başladı ve 2015'te operasyonlar direktörü görevini üstlendi. Kalpaklıoğlu, Selçuk Yaşar'ın torunu ve Yaşar Ailesi'nin 3. kuşak temsilcisi.

Pınar Su
Genel Müdür



Kubilay Özalp

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Fakültesi'nde lisans eğitimi tamamlaması-nın ardından Zicklin Business School'da MBA derecesi aldı. Profesyonel kariyerine 1996 yılında başladı. Yapı Kredi Portföy Emeklilik Fonları ve Alternatif Yatırım Ürünleri bölümlerinde grup müdürlüğü görevlerini üstlendi. Tacirler Portföy ve Re-Pie Portföy'de üst düzey yöneticilik yaptı.

Inveo Portföy
Genel Müdür


Mehmet Soyarıcı

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi'nden yüksek lisans, İstanbul Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı. Kariyer yaşamında Beğendik Mağazaları, Ant Gıda, Küçükçalık Grup, Bien Seramik, WTS Danışmanlık gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin üst yönetim kademelerinde görev aldı.

Gürmen Group
CFO


Özge Yılcıoğlu Erol

Boğaziçi Üniversitesi Sosyoloji Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Turkcell'de başladı, daha sonra Spengler Fox, Exalt Consultancy firmalarında görev aldı. 2011 yılında UPS'e katıldı. 2012'de Türkiye, 2017'de de Hollanda'nın insan kaynakları müdürlüğü yaptı. Son olarak UPS Doğu Avrupa Bölgesi İşçi İlişkileri Müdürlüğü görevini yürütüyordu.

Shell Türkiye
İnsan Kaynakları Direktörü


Salih İleri

Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini ise Galatasaray Üniversitesi Finansal Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. 1999 yılında müfettiş olarak başladığı Garanti Bankası Teftiş Kurulu'nda başkanlığa kadar yükseldi. 2017 yılından bu yana HDİ Fibaemeklilik Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etti.

Fibasisgorta
Genel Müdür Yardımcısı


Sami Hotak

Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Koç Üniversitesi'nde MBA, California - San Diego Üniversitesi'nde işletme eğitimini tamamladı. İş hayatına Karaca ile adım attı, kategori müdürlüğü, pazarlama direktörlüğü ve icra kurulu üyeliği görevlerinde bulundu. 2019 -2023 yılları arasında Jumbo Genel Müdürü olarak görev yaptı.

Jumbo
Yönetim Kurulu Üyesi


Sertaç Özer

ODTÜ Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu, 1995 yılında yetiştirme elemanı olarak Borçelik' te iş hayatına başladı, üretim mühendisi, üretim yetkilisi görevlerinde bulundu. 2006-2009 arasında yatırım proje yöneticiliği, 2009-2017 arasında üretim müdürlüğü yaptı. Son olarak Borçelik Downstream Üretim Grup Müdürü ve Galvaniz, Finishing, Çelik Servis Merkezi Üretim Direktörü olarak çalışıyordu.

Borçelik
İcra Kurulu Üyesi


Soner Canko

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı üniversitenin İktisat Fakültesi'nden yüksek lisansını ve doktora derecelerini aldı. Kariyerine 1990 yılında başlayan başladı, birçok yerli ve çok uluslu şirkette yöneticilik görevlerinde bulundu. 2011-2020 yılları arasında Bankalararası Kart Merkezi'nin genel müdürlüğü yaptı. 2022'de kurduğu SC Yönetim & Danışmanlık çatısı altında danışmanlık hizmetleri veriyor.

Moka Ödeme
Yönetim Kurulu Üyesi


Şafak Öner

ODTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatında sırasıyla; Roche Tedarik Zinciri Müdürü, Bayer Üretim Müdürü, Dow Kimyasallar Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Proje Müdürü, Bayer Endonezya Tedarik Merkezi Başkanı, Novartis Katı Üretim Global Başkanı ve Zentiva Endüstriyel Operasyonlar Başkanı olarak sorumluluklar üstlendi.

Abdi İbrahim
Üretim ve Tedarik Grup Başkanı


Taha Çakmak

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2005 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu'nda müfettiş yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra 2005-2019 yılları arasında Ziraat Bankası'nda farklı birimlerde yöneticilik yaptı. 2019-2021 yılları arasında BDDK Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı. Son olarak TCMB Başkan Yardımcılığı görevini üstlendi.

Türkiye Sigorta
Genel Müdür


Tolga Güneş

İstanbul Teknik Üniversitesi'nde İşletme Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. Kariyerine 1998 yılında bankacılık sektöründe başladı. Axa Sigorta, Allianz Sigorta ve Zurich Sigorta'da yöneticilik yaptı. 2017'de Aksigorta Bankasürans Müdürü olarak göreve başladı. Aon Türkiye'ye katılmadan önceki son görevi ise Aksigorta Bankasürans ve Sağlık Hizmetleri Satış Müdürü'ydü.

Aon
Genel Müdür Yardımcısı


Volkan Demiroğlu

DHL Express'teki kariyerine 22 yıl önce müşteri temsilcisi olarak başladı. 2007 yılında gümrük müdürü olarak operasyon bölümüne geçti. 2009'da İstanbul Gateway Müdürü, 2018'de müşteri hizmetleri direktörü olarak atandı. 2021 yılından bu yana DHL Express Türkiye Operasyonlardan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyordu.

DHL Express Türkiye
CEO

Dr. Baransel Atçı Liderliğinde

2. ŞİRKETLER ARASI STRATEJİ TURNUVASI BAŞLIYOR!

Yaşayarak Liderlik Gelişim Platformu



Son Başvuru Tarihi: 15 Ekim 2023



akademi@peryon.org.tr

