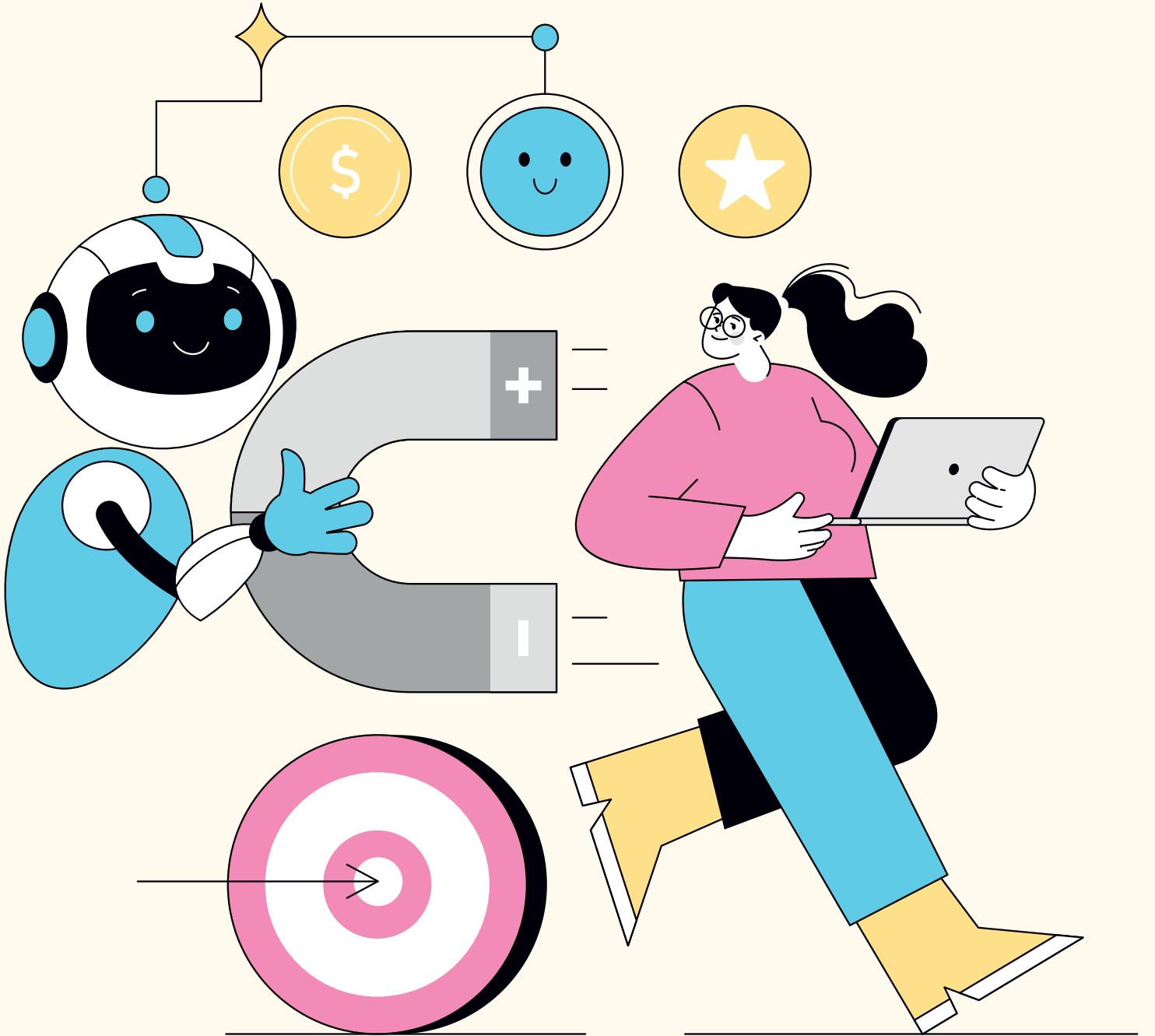


# Yan haklar dünyası genişliyor



"İşte de evde de en önemli konu, ehemle mühimi ayırabilmek"

FATİH UYSAL



ESG ve iş hukuku ilişkisi

ERDEM ÖZDEMİR



Yapay zekâ çağında yetenek açığını nasıl kapatacağız, kurumlarımızı nasıl hazırlayacağız?

ŞEBNEM İPEKÇİ



# AJANDANIZA KAYDEDİN

5-6 KASIM 2024

32. İNSAN ODAĞINDA  
YÖNETİM KONGRESİ

 LÜTFİ KIRDAR KONGRE MERKEZİ

## 4 YÖNETİMİN LİDERLERİ

“İşte de evde de en önemli konu, ehemle mühimi ayırabilmek”



**Fatih Uysal**  
Kariyer.net CEO'su

## 16 DOSYA

Yan haklar dünyası genişliyor



## 10-15 SÖYLEŞİ



**Derya Ayyıldız**  
Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal  
İnsan & Kültür Direktörü

“Akıllı ve kalbi ile iş yapan çalışanlarımızın olduğu bir şirketiz”



**Didem Usta**  
Akkim Kimya İnsan  
Kaynakları Müdürü

Akkim Kimya'nın sloganı:  
“Sadece çalışmak için değil,  
gelişmek için de doğru iş yeri”



**Dr. Özgür Soy**  
Metro İstanbul Genel  
Müdürü

İstanbul'daki  
234 metro istasyonunda  
“eşitlik” rüzgarı esiyor

## YAZARLAR

**30** Prof. Dr. Erdem Özdemir  
Güncel İş Hukuku

**34** Necdet Kenar  
Uzman Yorumu

**37** Eda Akad  
Etik

**38** Sertaç Doğanay  
İnsan Odağında Sürdürülebilirlik

**40** Cem Sezgin  
Stratejik İK

**48** Şebnem İpekçi  
HR Tech

## BÖLÜMLER

**27** ÜYELERDEN  
Ufuk Gedikli  
Randstad Türkiye Genel Müdürü  
“Çalışanların ihtiyaçlarına dönük esnek seçenekler sunulmalı”

**Emrah Yolaç**  
Uzman Klinik Psikolog - Self Made Human  
“İş için yaşamak değil, yaşamak için iş”

**42** PERYÖN'den  
İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası'nda  
“Odağımız İnsan” etkinliği düzenlendi  
Kadınların erkeklere göre maaş beklentisi,  
yüzde 10 daha düşük  
Geleneksel üye buluşması yapıldı

**51** ŞUBELERDEN  
Ege Bölgesi Şubesi, Dijital Dönüşüm  
Zirvesi düzenledi  
Güney Marmara Şubesi, gençlerle  
bir araya geldi  
PERYÖN İç Anadolu Şubesi, “İnsan ve Kültür  
Kongresi”nde mesleğin geleceğini konuştu

**54** KİTAP  
Yasemin Kaya  
\*Bookinton Editörü

**55** KİTAPLIK  
Bookinton desteğiyle

**56** ATAMALAR

## KÜNYE

**Yapımcı**  
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

**Tüzel Kişi Temsilcisi**  
Ebru Taşçı Firuzbay

**Yayın Türü**  
Yerel, Süreli, 3 Aylık

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

**Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)**  
Ebru Taşçı Firuzbay

**Yayın Direktörü**  
Şirin Mine Kılıç

**Editör**  
Emine Esin Gedik

**Yazarlar**  
Arzu Pınar Demirel  
Banu Aydoğan  
Prof. Dr. Erdem Özdemir  
Necdet Kenar  
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.

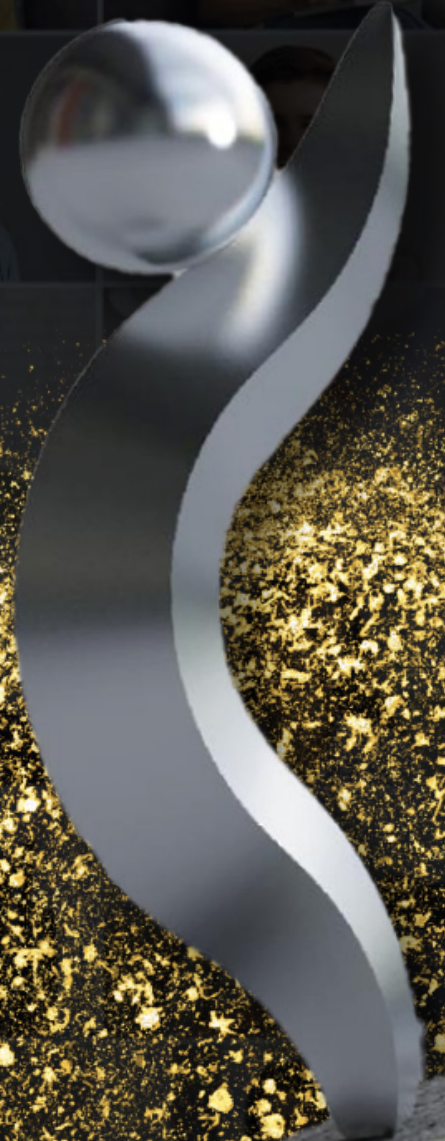
Dergide yer alan yazılardaki görüşler, sadece yazarlarına aittir. ISSN 1305-2659

16. yıl

peryon ödül

TÜM YÖNETİM EKİPLERİNİ  
16. PERYÖN  
İNSANA DEĞER  
ÖDÜLLERİ'ne

katılarak, 'insan' için  
yaptıklarını, hayal ettiklerini  
ve hayata geçirdiklerini  
öne çıkarmaya ve iz  
bırakmaya davet ediyoruz!



Detaylı Bilgi ve Başvuru İçin:  
[www.peryon.org.tr/odul](http://www.peryon.org.tr/odul)



Ebru TAŞCI FİRUBAY

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı  
py@peryon.org.tr

# Yan haklar dünyası genişliyor

İşin ve çalışan dünyasının hızla değiştiği günümüzde, şirketlerin sundukları yan hak paketleri de çeşitleniyor ve kişiye özel hale geliyor.

Genç yetenekler artık yol, yemek, sağlık sigortası gibi hakları hijyen unsuru olarak görüyor ve bunların ötesinde “kişiyeye özel” çözümler bekliyor. Yani şirketinin onu kişisel olarak tanımasını, ilgi alanlarını, hobilerini, hatta ailesini, yaşamını paylaştığı evcil dostlarını dahi bilmesini ve onlara da hitap eden yan hak seçenekleri sunmasını bekliyor. Dolayısıyla yan hak dünyası, gün geçtikçe kapsamı daha da genişleyen bir hale geliyor.

Yeteneklerin bu beklentisine karşılık verebilmek ise veriye dayalı içgörüler oluşturabilmekten, bu alanı çalışana yatırım olarak görerek getirilerini ölçmekten ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunabilmek için teknolojiyi iyi kullanmaktan geçiyor.

## Yetenek kıtlığı en büyük zorluk

WFPMA ve BCG iş birliğiyle gerçekleştirilen ve PERYÖN olarak Türkiye verilerinin derlenmesi sürecine liderlik ettiğimiz ‘İnsan Avantajı Yaratmak 2023’ araştırması sonuçlarına göre, yetenek kıtlığı, bugün iş dünyasının en büyük zorluğu. Türkiye’de birincil zorluk olarak bunu işaret edenlerin oranı yüzde 54, globalde ise yüzde 72. Yani, yeteneği elde tutmak bugün artık çok daha zor.

“Talentizm Çağı” olarak da adlandırılan bu döneme dair, işverenlerin farkındalığı ne düzeyde ve yetenekleri elde tutmak için neler yapıyorlar? Dilerseniz araştırmalara bakalım...

## İşverenlerin birinci önceliği: “Yetenek için rekabet”

WTW’nin Yan Hak Trendleri Araştırması’na göre, 2021’de işverenlerin ikinci önceliği olan “yetenek için rekabet” konusu, 2023’te birinci sıraya çıkarak en önemli gündem haline gelmiş durumda. Araştırmaya katılan işverenlerin yüzde 77’si işe bağlılık, yüzde 76’sı kilit yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması, yüzde 73’ü çalışan verimliliği ve etkinliği gibi konuları iyileştirmeye yönelik aksiyonlara öncelik veriyor. Yüzde 76’sı da yan haklar stratejisinin tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğine inanıyor, yüzde 54’ü ise plan maliyetlerine odaklanıyor.

Araştırmaya göre, işverenlerin, iş gücünü desteklemek için öncelikleri şu şekilde sıralanıyor: Yüzde 62 sağlık yan hakları, yüzde 56 kariyer, eğitim ve gelişim, yüzde 41 esnek çalışma düzenlemeleri.

Araştırma, işverenlerin mevcut yan hak paketi içeriklerini iyileştirmek istediğini de gösteriyor. Buna göre şirketlerin önceliklendirmeleri şu şekilde: Yüzde 37 finansal esenlik / kısa vadeli finansman, yüzde 30 aile ve bakıcı desteği, yüzde 30 kariyer, eğitim ve gelişim, yüzde 29 ruh sağlığı desteği.

## En çok sunulan yan haklar

Peki, bugün iş dünyasında çalışanlara en çok sunulan yan haklar neler? Bu sorunun yanıtı için Randstad’ın 2024 İK Trendleri ve Ücret Raporu’na bakıyoruz. Rapora göre, 2023’te yemekhane/yemek kartı sağlayan kurumlar yüzde 78 iken, 2024’te yüzde 82 olarak yükseliş gösteriyor.

2023’te özel sağlık sigortası yapan kurumlar yüzde 59 iken, artan özel sağlık sigorta maliyetlerine rağmen bu sene ortalama yüzde 71’e kadar yükseliyor. Sıralamayı yüzde 71 ile cep telefonu tahsis edilmesi, yüzde 70 ile de yol ücreti takip ediyor.

Tüm bu çarpıcı veriler ışığında, yan haklar konusunun insan kaynakları birimlerinin en öncelikli konularından biri olduğu açıkça görülüyor. İşte bu nedenle PY Dergimizin 109’uncu sayısında bu konuyu kapağımıza taşımak istedik. Dilerim bu yayını, yan haklar dünyası hakkında daha çok bilgi edinmenize ve yürütülen uygulamalardan ilham almanıza aracılık eder.

## Kongre ve ödül törenimizde buluşalım

Daha kapsamlı içerikler, ilham veren konuşmacılar ve başarılı örnek uygulamalar için tüm insan kaynakları profesyonellerini, 5-6 Kasım tarihlerinde Lütfi Kırdar Kongre Merkezi’nde düzenleyeceğimiz 32. İnsan Odağında Yönetim Kongremize bekliyoruz.

İnsanın ve işin bugünü ile geleceğini konuşup, yeni trendler hakkında son gelişmeleri öğreneceğimiz, birlikte gelişip, paylaşarak ilham alacağımız bir kongre olacak. Gelin kongrede buluşalım, hep birlikte öğrenelim, ilham alalım.

Diğer önemli tarih ise 11 Aralık 2024. 16. İnsana Değer Ödülleri törenini Shangri-La Bosphorus’ta gerçekleştireceğiz. Ödüllerin başvuruları 5 Temmuz’da sonlanıyor. İnsana değer veren, insan odaklı çalışmalar yürüten şirketleri başvuru sürecine katılarak, projeleri ile kendilerini öne çıkarmaya davet ediyoruz.

**Yeni sayıya kadar esenlikle kalmanızı diliyorum.  
İyi okumalar...**

kariyer.net 25.yılı



FATİH UYSAL  
Kariyer.net - CEO

# “İşte de evde de en önemli konu, ehemle mühimi ayırabilmek”

İş hayatında 25 yılı geride bırakan Kariyer.net CEO'su Fatih Uysal, “Eskiden daha çok konuşur, insanları ikna etmeye çalışırdım. Şimdilerde daha çok dinliyorum” diyor. 2017'de CEO'lüğünü üstlendiği Kariyer.net'i dijital bir şirkete dönüştüren Uysal ile iş dünyasının değişen dinamiklerini, Kariyer.net'in Harvard Business School'un nasıl dikkatini çektiğini ve gelecek projelerini konuştuk, 25 yılın deneyimiyle gençlere verdiği mesajları öğrendik.

### **Kariyer.net'in insan kaynakları sektöründeki yeri nedir? Kurulduğunuz tarihten bugüne baktığımızda rakamsal olarak nasıl bir ilerleme gösterdi?**

1999'da iki gencin start-up olarak kurduğu Kariyer.net, 25. yaşını kutlarken 500'den fazla çalışanı olan bir kurum haline geldi. 25 yıldır işverenlerin ihtiyaç duyduğu yeteneği, iş arayanların ise hayallerindeki işi bulmasına yardımcı olmak amacıyla çalışıyoruz. Kurulduğumuz günden bugüne kadar, 847 binden fazla işverene çözüm ortağı olduk. Her yıl 140 milyondan fazla iş başvurusuna aracılık ediyoruz.

Yeni teknolojilere hızla adapte olabilen çevik bir yapımız var. Bu doğrultuda insan kaynakları sektöründe Ar-Ge merkezine sahip ilk kurum olarak, işe alım süreçlerini uçtan uca dijitalleştiren ürün ve hizmetler geliştiriyoruz. Aynı zamanda sektörü iyi tanıyan bir teknoloji şirketi olarak, elimizdeki büyük veriyi en doğru şekilde yöneterek, Türkiye'de istihdamın gelişimine katkı sağlayacak çalışmalar hayata geçiriyoruz. Yaptığımız araştırmalar ve analizlerle kariyerlerinin farklı safhalarındaki adaylara ve işverenlere destek olmayı amaçlıyoruz. Kariyer.net olarak, hem işverenlere hem de çalışanlara yol arkadaşlığı yapıyoruz.

### **CEO'lüğünüz üstlendiğiniz 2017'den sonra şirket, hızlı bir dönüşüm yaşadı. Bu sürece nasıl liderlik ettiniz, neleri değiştirdiniz?**

Kariyer.net olarak, 2017 itibarıyla yeni teknolojilere hızlı adapte olabilen yapımızı daha da güçlendirdik. Ar-Ge merkezimizde yapay zekâ, makine öğrenmesi gibi teknolojileri kullanarak işverenler ve adaylar için iş ve çalışan arama süreçlerini kolaylaştıracak ürünler geliştirmeye daha fazla önem verdik. Dijital İK'nın öncüsü olarak kurum içi girişimlerimizle istihdam piyasasının ihtiyaçlarına en uygun çözümleri üretmek için çalıştık.

2017'de mavi yaka istihdamında iş ve çalışan bulma zorluğuna çözüm sunma misyonuyla 'İşin Olsun'u hayata geçirdik. Türkiye'de lokasyon bazlı iş ve çalışan arama özelliğine sahip ilk uygulama olan İşin Olsun sayesinde adaylar, yakınındaki iş fırsatlarını değerlendirebiliyor. Mavi yaka çalışan arayanlar da ücretsiz olarak 1 dakikada ilan yayınlayabiliyor, aradıkları çalışanı kolaylıkla bulabiliyor. 10 milyondan fazla indirilen İşin Olsun'u, bu süreçte yeniliklerle desteklemeye devam ettik. Bu yeniliklerin son örneklerinden biri olarak; 2023'te hizmet fonksiyonumuzu hayata geçirerek ev temizliğinden nakliyata, boya badanadan tadilatla kadar birçok alanda hizmet ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçladık.

Mavi yakanın ardından, bilişim alanına odaklı bir kurum içi girişimle yolumuza devam ettik. Türkiye'de bilişim alanındaki çalışan açığına çözüm üretmek amacıyla 2021 yılında Techcareer.net'i kurduk. Techcareer.net olarak bilişim alanındaki yetenekler için uçtan uca çözüm sunuyor; bilişim kariyerine yeni başlayanlar için bootcamper, daha deneyimli adaylar için hiring challenge ve hackathonlar düzenliyor; her seviyeden

teknoloji yeteneğini onlarca iş ilanı ile buluşturuyoruz. Bugün 100 bin kişilik yetenek havuzu ile Techcareer.net, Türkiye'nin önde gelen teknoloji kariyeri platformu olarak konumlanıyor.

### **"A'DAN Z'YE İŞE ALIM SÜRECİNİ YÖNETİYORUZ"**

#### **Geçen yıl da WeHire platformunu hayata geçirdiniz. Amaç neydi ve hangi hizmetleri veriyor?**

Evet, geçen yıl işveren markası ve işe alım danışmanlığı çözümlerimizi tek çatı altında topladık. 2019'da Pratik Aday Servisi olarak başladığımız ve 2023 yılında WeHire olarak isimlendirdiğimiz uçta uca işe alım danışmanlığı hizmetimizle 2021 yılında hayata geçirdiğimiz işveren markası çözümümüz WeBrand'i, WeConsulting çatısı altında bir araya getirdik. WeHire ile 1000'den fazla şirketin işe alım sürecini A'dan Z'ye yürütürken, WeBrand ile yeni nesil; yaratıcı, veri odaklı çözümlerle kurumların işveren markasını geliştirmelerine destek oluyoruz. Kurum içi girişimlerimizin ve yenilikçi ürünlerimizin yanı sıra iş ortaklıklarımız, entegrasyonlarımız ve yatırımlarımızla insan kaynakları profesyonellerinin hayatını kolaylaştırmaya çalışıyoruz. İşe alım profesyonelleri Kariyer.net üzerinden 4 farklı değerlendirme testi şirketine ait, onlarca farklı testi çalışan adaylarına gönderebiliyor, adayların yetkinliklerini ölçebiliyor. Dijital aday takip sistemi PeopleBox'a ve yapay zekâ destekli ön değerlendirme platformu Coensio'ya yaptığımız yatırımlarla insan kaynakları profesyonelleri için işe alım süreçlerini daha pratik ve verimli hale getiriyoruz.

Bahsettiğim tüm bu çözümlerimiz sayesinde, bir iş ilanı sitesinden dijital İK teknolojileri çözümleri sunan bir şirket haline geldik. Yılda 2,8 milyon, günde 7 bin yeni aday Kariyer.net platformlarına katılıyor, bugüne kadar 148 binden fazla işverenin çözüm ortağı olduk.



## “HEYECANLA HARVARD’I BEKLİYORUZ”

**Kariyer.net’in bu dönüşümünün Harvard Business School’da ‘örnek vaka’ olarak yer alacağını açıklamıştınız. Gerçekleşti mi, bu süreci anlatabilir misiniz?**

Süreç 2022’nin Ekim ayında Harvard Business School (HBS), akademisyenlerinin bize ulaşmasıyla başladı. Özellikle yapay zekânın öne çıkması ve bu alanda yapılan uygulamaların ele alındığı dönemde Kariyer.net olarak bizim dönüşümümüz HBS’in dikkatini çekti.

Bir yıl boyunca HBS akademisyenleri ile yaptığımız detaylı mülakatların sonucunda hikayemizi bir vaka olarak ele alabileceklerini ilettik ve vaka yazım aşaması başladı. Hazırlık sürecini tamamladık ve artık biz de ilk derse katılarak öğrencilerin vakamızı nasıl değerlendirdiğini görmek için heyecanla bekliyoruz.

HBS’e konu olan dönüşümümüz ise az önce verdiğim yanıtla örtüşüyor büyük ölçüde. HBS’in odağı, kurum içi girişimlerimizle ekosistemimizi genişletmemizin yanı sıra dönüşümümüzde yapay zekânın rolü oldu.

## “VERİ BANKAMIZI SEKTÖRÜN KULLANIMINA SUNUYORUZ”

**Data bankanızda Türkiye iş hayatına dönük çok ciddi bir veri var. Bu verileri iş ve işçi bulma dışında nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Ayda 13 milyondan fazla iş başvurusuna aracılık ediyoruz ve ayda 200 binden fazla iş ilanına ev sahipliği yapıyoruz.

Elimizdeki büyük veriyi de istihdam piyasasını anlamak için kullanıyor, veri analizlerimiz sonucunda hem adayların hem de işverenlerin ihtiyaçlarına çözüm sağlayacak ürünler geliştiriyoruz.

Elimizdeki büyük veriyi, aynı zamanda yaptığımız araştırmalarla da destekliyoruz ve istihdam piyasasının her yönden gelişmesi adına projeler gerçekleştiriyoruz. Üniversite Rehberi gibi kariyerinin başındaki adaylara yol arkadaşlığı yaptığımız çalışmalarımızdan, istihdam piyasasında eşitliği sağlamaya destek olmak adına gerçekleştirdiğimiz “Adını Koyalım” ve “Kariyerde Engelleri Aşıyoruz” projelerimize kadar pek çok çalışmamızda sahip olduğumuz verileri değerlendiriyoruz.

İşverenlerin içgörü sahibi olabilmesi için veri analizlerimizi araştırmalarımızla destekliyor, İK Liderleri Buluşmaları gibi etkinliklerimizde kurumlarla bir araya geliyoruz. İş gücü piyasasının bugününü ve yarınını birlikte değerlendirerek gelişim sürecinde yol arkadaşlığı yapıyoruz.

## “ÇALIŞAN DENEYİMİ UZMANI POPÜLER HALE GELDİ”

**Yine elinizdeki verilere bakarak, son yıllarda hangi mesleklerin gözden düştüğünü, hangilerine ilginin arttığını ve yeni ortaya çıkan mesleklerin hangileri olduğunu paylaşabilir misiniz?**

Talebin en çok arttığı pozisyonlar arasında; yapı denetim, yazılım geliştirme, veri analizi, ödeme sistemleri ve uyumluluk gibi alanlar yer alıyor. Sürekli iyileştirme ve

## MAVİ YAKADA EN ÇOK DEPO ELEMANINA TALEP VAR

**Mavi yaka çalışan ilanlarında nasıl bir dönüşüm ve değişim yaşanıyor?**

Türkiye istihdam piyasasında son dönemde mavi yaka çalışan ihtiyacı, en sık konuştuğumuz gündem maddelerinden biri. Mavi yaka çalışan talebi artışını verilerimizden de görebiliyoruz. 2023’te bir önceki yıla kıyasla mavi yaka pozisyonları için açılan iş ilanı sayısı yüzde 21, mavi yaka personel arayan firma sayısı ise yüzde 14 arttı. Bir önceki yıla göre, 2023’te en fazla mavi yaka iş ilanı yayınlayan sektörler sırasıyla; üretim, turizm, gıda, tekstil ve yapı oldu. Pozisyon kırılımına geldiğimizde ise en çok arananların başında depo elemanı yer alıyor. Ardından sırasıyla; üretim elemanı, garson, depo sorumlusu ve şoför/sürücü en fazla ilan açılan pozisyonlar.

Hem ülkemizde hem de dünyada, farklı beyaz yaka pozisyonlarda ve de bazı mavi yaka pozisyonlarda yetenek açığı var. Bu doğrultuda Türkiye’de istihdamın nicelik ve nitelik olarak gelişmesi yolunda özellikle üretim sektöründeki yetenek havuzunun gelişmesi oldukça önemli. Bunun temel adımlarından birinin meslek liselerinden geçtiğini söylemek mümkün. Meslek

lisesi öğrencilerinin iyi eğitim alması, akabinde eğitim aldıklarında alanda kariyer inşa etme motivasyonuna sahip olması gerekiyor.

Bu konudaki farkındalığımız doğrultusunda Türk Eğitim Vakfı ile iş birliği yaptık. TEV ile oluşturduğumuz “Üreten Gençler Mesleki Eğitim Burs Fonu” ile meslek lisesi öğrencilerinin eğitim süreçlerinde onlara destek oluyoruz. İlerleyen dönemde burs fonumuzu büyüterek desteğimizi daha da artırmayı hedefliyoruz.





metot mühendisi, çalışan deneyimi uzmanı ve .net yazılım mühendisi pozisyon gruplarını ise son yıllarda yayımlanan ilanlarda görmeye başladık.

Dijitalleşmenin etkisini talebin en çok arttığı ve yeni ortaya çıkan pozisyonlarda görebiliyoruz. Farklı sektörlerde verimliliği artırmak adına yazılım teknolojilerinden faydalanan şirketlerin artmasıyla; yazılım geliştirme, veri analizi ve .net mühendisi gibi rollerde çalışacak kişilere ihtiyacın arttığını söyleyebiliriz. Bu durumun beraberinde operasyonel verimliliği artırma ihtiyacı sürekli iyileştirme ve metot mühendisi gibi pozisyonlar için talebi tetikliyor. Son yıllarda insan kaynakları alanının bir diğer gündemi ise yetenek açığı oldu. Aday hareketliliğinin de arttığını Kariyer.net verileri doğrultusunda söyleyebiliriz. Geçtiğimiz yıl işe başlayan adayların yüzde 62'si son ay iş başvurusu yapıyor. Geçtiğimiz ay işe başlayan adayların ise yüzde 41'i, 1 ay sonra iş başvurusu yapmaya başlıyor. Aday hareketliliğindeki bu artış dolayısıyla şirketler çalışan bağlılığını gündemine alıyor. Çalışan deneyimi uzmanı pozisyonunda açılan ilanları görmemizin nedenini de bu durum açıklıyor.

## “Z KUŞAĞI İŞ YAŞAM DENGESİ, Y KUŞAĞI GÜVENCE İSTİYOR”

### Z kuşağının çalışma hayatına girmesiyle iş arama ve değiştirme sürelerinde nasıl bir değişim gözlemliyorsunuz?

Bugün şirketlerde farklı jenerasyonların bir arada çalıştığını görüyoruz, elbette çalışma stilleri ve öncelikler açısından jenerasyonlar arasında farklılıklar var. The Network ve BCG iş birliğiyle gerçekleşen, Türkiye ayağını Kariyer.net olarak bizim yürüttüğümüz İşe Alım Süreçlerinin Geleceği Araştırması özellikle iş yaşamından beklentiler noktasında jenerasyonların nasıl ayrıldığını gösteriyor.

İşe Alım Süreçlerinin Geleceği'ne göre, Türkiye'de 21-30 yaş aralığındaki adaylar, iş teklifini değerlendirirken maaşın hemen ardından önceliğini “iş-yaşam dengesi” olarak belirliyor. 41-50 yaş aralığındaki adaylarda ise bu kriter öncelik sırasında beşinci oluyor. ‘İş güvencesi’ bu yaş grubunun ilk önceliği olarak görünüyor.

Z kuşağının çalışma hayatına dahil olduğu bu süreçte öne çıkan bir diğer gelişme ise aday hareketliliğindeki artış. Deloitte'un 2023 yılında gerçekleştirdiği Gen Z and Millennial Araştırması'na göre ekonomik belirsizliklere ve finansal endişelere rağmen Z jenerasyon çalışanlar arasında iş değiştirme eğilimi yüksek. Z jenerasyon çalışanların yaklaşık yüzde 23'ü bir sonraki yıl içinde çalıştığı kurumu değiştirmeyi planladığını belirtiyor. Y jenerasyonunda ise bu oran yüzde 13 seviyesinde. Deloitte'un bu araştırmasını Kariyer.net verileri de destekliyor. Aday hareketliliğinin arttığını gözlemliyoruz. Bir ay önce işe başlayan adayların yüzde 41, 3 ay önce işe başlayan adayların ise yüzde 37'si iş ilanlarına başvuru yapmaya devam ediyor.

Verilerden ve araştırmalardan yola çıkarak aday hareketliliğinin artacağını, yetenek açığı sorununun yaşandığı iş gücü piyasasında işverenlerin de bu duruma uyum sağlaması gerektiğini söylemek gerekiyor. Çalışan bağlılığının yanı sıra işverenlerin pasif aday havuzu oluşturarak kendilerini yetenek kaybına karşı hazırlamaları ve önlem almaları gerekiyor.

## BUGÜNÜN LİDERLERİNİN EN ÖNEMLİ GÜNDEM MADDELERİ SİZCE NELER?

- 1 . Ekonomik belirsizlik ve enflasyon
- 2 . Dijital dönüşüm ve yapay zekâ
- 3 . Sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk
- 4 . İnovasyon ve rekabet
- 5 . Çalışan bağlılığı ve uzaktan çalışma

## “TÜRKİYE'DE HAYAT HIZLI AKIYOR”

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

Yurt dışında iken bol seyahatli bir hayatım vardı, birçok farklı ülkeyi, kültürü tanıma şansını elde ettim. Bu sayede farklı iş yapıları ve yaklaşımlar konusunda kendimi geliştirme şansım oldu.

Bir de şunu görmemi sağladı, gerçekten Türkiye'de hayat çok hızlı akıyor ve bu hızlı giden, bol krizli ortamda Türk liderler çok önemli beceriler kazanıyor. Sorunlar bizi yıldırmıyor, hızlı karar verebiliyoruz, esneğiz ve her durumda optimist kalmayı başarabiliyoruz. Dolayısıyla güçlü yönlerimi anlama konusunda da çok faydasını gördüm.

“Öğrenmenin yaşı yoktur. Hele günümüzde bu çok daha geçerli. Ben de kendimi sürekli güncel tutmaya çalışıyorum. Ayrıca “ehemle mühimi ayırabilmek”, yani önemli ve öncelikli ayrımını doğru yapmak. Özel ya da iş hayatı fark etmiyor, önemli ve öncelikliyi ayırt edebilmek çok kritik.

## “CHAPGPT İLE OKUDUĞUM KİTAPLARI KONSOLİDE EDİYORUM”

### “Evdeki” Fatih Uysal’ı tanıyabilir miyiz?

Defne ve Ferit adında 11 yaşında ikizlerimiz var, evde vaktimi ailemle geçirmeye çalışıyorum. Beraber eğlenmekten, seyahate çıkmaktan çok zevk alan bir aileyiz. Bunun haricinde haftada en az bir kez koşmaya çalışıyorum, genelde 10 kilometre koşuyorum. Yılda 2-3 kez maratonlara katılıyorum. Yine son dönemde edindiğim hobilerimden birisi de bağlama çalmak. Bir süre çok kıymetli bir hocadan ders aldım, şu anda da vakit yarattıkça bağlama çalıyorum. Bağlamada yeni şarkılar öğrenmekten büyük keyif alıyorum. Okumayı çok severim, iş kitaplarını okurum, notlar alırım, sonra bu notları temize çekerim. Şimdi en büyük merakım bu notlarımı ChatGPT vasıtası ile konsolide etmek. Tabii sadece iş kitapları okumuyorum, bunun dışında da biyografi, macera ve özellikle distopik romanları severim.

### Yaşamınız boyunca zorlandığınız, geliştirmeye çalıştığınız alanlar var mıdır?

Kariyerimin 25. yılındayım, uzun bir süreyi konuşarak, birilerini ikna etmeye çalışarak geçirdim. Şimdi ise daha fazla dinlemeye, anlamaya ve daha az konuşmaya çalışıyorum. Bu konuda kendimi daha fazla geliştirmem gerektiğini düşünüyorum.

## GENÇLER İÇİN ALTIN ÖNERİLER

Zaman zaman üniversiteli arkadaşlarla buluşuyorum ve onlara şu mesajları veriyorum:

- 1) Zarfa değil mazrufa odaklanın, yani ilk iş yerinizde aldığınız maaş, iş ortamı vs gibi dış faktörlerden ziyade işin içeriği, sizden beklenen nedir, ona bakın.
- 2) Kariyer uzun bir maraton, sebat etmeye çalışın, çok sık iş değiştirmek derinleşmenize engel olur.
- 3) Network önemlidir, iş arkadaşlarınız - yöneticilerinizle kurduğunuz ilişkiler ömürlük olabilir (ya da tam tersi), iyi çalıştığınız kişilerle hayatınızın başka zamanlarında, başka işlerde karşılaşsınız (bu anlamda dünya küçük). Dolayısı ile iş yerinde kurduğunuz ilişkilere uzun dönemli bakmaya çalışın.



# Hayatınızı Kolaylaştıran İleri Teknolojisiyle, TokenFlex Her Yerde!



QR kodu okutarak  
TokenFlex'in hızlı,  
kolay ve ayrıcalıklı  
dünyasına katılın.

PERYÖN'ün iyi örnekleri yaygınlaştırmak ve sektörde farkındalık oluşturmak amacıyla hayata geçirdiği İnsana Değer Ödülleri'nde 15 yıl geride kaldı. 15. İnsana Değer Ödülleri, 7 Aralık 2023'te düzenlenen törenle sahiplerine verildi.

İnsana Değer Ödülleri'ni kazanan şirketleri yakından tanıyacağımız, ödül almalarını sağlayan projelerinin ayrıntılarını öğreneceğimiz bir röportaj serimize Koç Yaşa Çok Yaşa, Akkim Kimya ve Metro İstanbul ile devam ediyoruz. Ödül kazanan şirketlerin yolculuğunun iyi örneklerin artması konusunda yol gösterici olacağına inanıyoruz.



## “Akıllı ve kalbi ile iş yapan çalışanlarımızın olduğu bir şirketiz”

2022'de kurulup 2023'te “PERYÖN İnsana Değer Ödülleri”nde KOBİ kategorisinde “Büyük Ödülü” kazanan Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal, şirket kültürünü ‘dayanıklılık’ üzerine kurgulamış. Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal İnsan & Kültür Direktörü Derya Ayyıldız, “Çalışan deneyimini kişi bazında özelleştirdiğimiz, iş arkadaşlarımızı hem teknik hem de davranışsal gelişim programlarıyla desteklediğimiz, hiyerarşinin olmadığı, herkesin kendini güvende hissettiği bir çalışma ortamı oluşturduk” diyor. Kısa bir süre önce yeni bir satın almanın ardından artık KOBİ statüsünden çıkan Koç Yaşa Çok Yaşa, bu yıl satın alma sonrası ‘kültür dönüşümü’ne odaklanacak.



**DERYA AYYILDIZ**  
Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal  
İnsan & Kültür Direktörü



**PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde KOBİ kategorisinde Büyük Ödülü alarak büyük bir başarıya imza attınız. Bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?**

İçinde bulunduğumuz dönem özellikle pandemi sonrası hızlanan teknolojik dönüşümün ilerlemeye devam ettiği, sosyo-ekonomik ve politik krizlerin iş yapış şekillerimizi değiştirdiği, yeşil dönüşümün dikkate alındığı ve iş hayatında X, Y, Z kuşaklarını birlikte gördüğümüz bir dönem. Tüm bu gelişmelere baktığımızda, bizim için en önemli trend ‘iş dünyasında dayanıklılık’ oldu. Dayanıklı şirketlerde çalışan bağlılığının daha yüksek olduğu biliniyor. Bu doğrultuda, biz de uygulamalarımızı çevik kültür, teknolojik dönüşüm, işe alım ve tutundurma programlarında değişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık, yeni

yetkinlikler, gelişim programları, ilham veren liderler, uzaktan ve hibrit çalışma, wellbeing ve mental sağlık gibi konular özelinde geliştirdik. Özetle, kişi bazında çalışan deneyimini özelleştirirken, çalışma arkadaşlarımızı hem teknik hem de davranışsal gelişim programlarıyla destekliyor, sürekli gelişim için rotasyon, farklı projelerde görev alma, çevik rollerde sorumluluk verme gibi sınıf eğitimleri dışında da destekliyoruz.

**Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?**

Koç Yaşa Çok Yaşa Medikal olarak, 2022 Ocak ayında çevik olarak kurulmuş yeni bir şirketiz, organizasyon yapımız hiyerarşiden uzak. Çalışan refahını korumak için yaptığımız özel çalışmalarımız var. İş-özel yaşam

dengesine önem veriyoruz, hibrit çalışma modelini kullanıyoruz.

Kurulduğumuz günden itibaren çalışma arkadaşlarımızın görüşlerine önem verdik, tüm uygulamalarımızı onların da görüşlerini alarak birlikte belirledik. Mission Experience (MI:X) Team adıyla farklı ekiplerden oluşan takımımızla gelişim alanlarımızı konuştuk, birlikte projeler ürettik ve hayata geçirdik. Yapay zekâ ve robotik uygulamalarla katma değer yaratmayan işleri elimine edip, çalışma arkadaşlarımıza katma değer ve anlam yaratacakları sosyal sorumluluk projelerinde sorumluluk alabilmeleri için zaman ve kaynak sağladık.

## ÇAĞDAŞ İŞ ORTAMI YENİ ÖDÜLLER DE GETİRDİ

### Türkiye'nin En İyi Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Şirket içerisinde düzenli aralıklarla deneyim ve bağlılık anketlerimizi gerçekleştiriyoruz. Bu anketlerden yüksek skorlar alarak Kincentric Best Employer araştırmasında 2023 yılında "Türkiye'nin En İyi İşverenleri" arasında yer aldık. Ayrıca 2023 yılında Great Place The Work ödülünün de sahibi olduk.

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

İnorganik büyüme stratejimiz kapsamında, 2023 yılı Temmuz ayında Bıçakçılar Global Tıbbi Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketini bünyemize kattık. 2024 yılı Ocak ayı itibarıyla iki şirketimiz birleşti. Bu yıl itibarıyla artık KOBİ değil, büyük ölçekli şirketler kategorisine girdik. Bu doğrultuda bu seneki öncelikli hedefimiz birleşme sonrası ortak kültür, değerler ve işveren markası çalışmalarımızı hayata geçirmek olacak. Aynı zamanda fark yaratan çalışan deneyimi uygulamalarımıza devam edeceğiz.

## "ÖNEMLİ OLAN POZİTİF ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ YARATMAK"

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

Öncelikle biz pozitif etki yaratan, değişime öncülük eden, sonuç odaklı ve hızlı, bir o kadar da iş birlikçi, enerji seviyesi yüksek, akli ve kalbi ile iş yapan çalışanlarımızın olduğu bir şirketiz. Her şirketin farklı kültürü var ancak pozitif çalışma kültürü yaratmak çok önemli. Bunun için de çalışma arkadaşlarımızı; ortak tutku, ortak hayaller, ortak varsayımlar ve anlayışlar, ortak değerler ve davranışlar (arkadaşça, eğlenen), ortak dil ve ortak iş yapış şekli( hızlı, odaklı, esnek) alanlarında birleştirmek çok önemli. Çalışma arkadaşlarından fikir alan, ortak akli kullanan, dahil eden ve alan yaratan, tüm uygulamaları ve yol haritalarını çalışma arkadaşlarıyla birlikte oluşturan insan kaynakları ekibi olmak kıymetli.



## BU YILIN HEDEFİ KÜLTÜR DÖNÜŞÜMÜ

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

Bu yılki en önemli projemizin birleşme sonrası "Kültür Dönüşümü" projesi olduğundan bahsetmişim. Bu doğrultuda Makers Consulting ile birlikte çalışarak yine çalışma arkadaşlarımızın fikir ve görüşlerini alarak, pozitif çalışma kültürü yaratmak önceliğimiz. Büyük bir ekip olarak birçok farklı uygulama çıkacaktır çalışmalarımızdan, şimdiden bir şey söylemek çok zor. Ancak yine ana odak alanlarımız; çalışan katılımı ve geri bildirim mekanizmaları, çalışan sağlığı ve refah programları, gelişim programları, bütünsel sağlık ve zindelik programları, çalışma arkadaşlarımızın teknolojik okuryazarlığını artırmak, iş sağlığı ve güvenliği başlıkları olacak.



# Akkim Kimya'nın sloganı: “Sadece çalışmak için değil, gelişmek için de doğru iş yeri”

“Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği Ödülü”nü kazanan Akkim Kimya, eğitimi bir şirket kültürü haline getirmiş. Beş ayrı fakülteden oluşan Akkim Kampüs çatısı altında her düzeyde çalışana hem kişisel hem de mesleki eğitim veriliyor. Akkim Kimya İnsan Kaynakları Müdürü Didem Usta, “Sadece çalışmak için değil, gelişmek için de doğru iş yeri” stratejisiyle hareket ettiklerini belirterek “Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerini tanımlarına yardımcı olmayı, gelişime açık alanlarını birlikte belirlemeyi ve uygun gelişim programlarıyla bu ihtiyaçlarını karşılamayı hedefliyoruz” diyor.

**PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde “Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği Ödülü”nü alarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?**

Akkim olarak daima tercih edilen işveren olmayı başarmak için bir dizi strateji ve uygulamayı hayata geçirdik. Şirketimiz bünyesinde insan kaynakları misyonumuz doğrultusunda ‘önce insan’ anlayışı kapsamında ‘yetkin ve gönülden çalışanlardan’ oluşan bir organizasyonu kalıcı kılmayı amaçlıyoruz. Çalışmak ve gelişmek için ideal bir iş yeri ve herkes tarafından tercih edilen bir işveren markası olma vizyonuyla projeler hayata geçiriyoruz.

Bu misyon ve vizyondan yola çıkarak; potansiyel çalışma arkadaşlarımız olan adaylarımız, çalışma arkadaşlarımız, genç yetenekler ve tüm paydaşlarımız için tercih edilen işveren olmak için bir dizi uygulamaya imza attık. Bunun yanı sıra çalışanlarımızın gelişimini takip ediyor, eğitim programlarımızla destekliyoruz.

“Sadece çalışmak için değil, gelişmek için de doğru iş yeri” stratejimizden hareketle, çalışanlarımızın bilgi ve becerilerini tanımlarına yardımcı olmayı, gelişime açık alanlarını birlikte belirlemeyi ve uygun gelişim programlarıyla bu ihtiyaçlarını karşılamayı hedefliyoruz. Kendi içimizde yetiştirdiğimiz eğitimlerimizle çalışanlarımızı etkin olarak bilgi birikimimizi aktarırken, çeşitli eğitim kurumlarından konusunda uzman eğitimci aracılığıyla aldığımız destekle çalışanlarımızın gelişimine kaynak sağlıyoruz. Çalışanlarımızın vizyonlarını geliştirmelerine, kişisel ve mesleki becerilerini güçlendirmelerine fırsat veriyor, çalışan yetkinliklerinin şirket stratejik hedeflerine uygun hale getirilmesini önemsiyoruz.

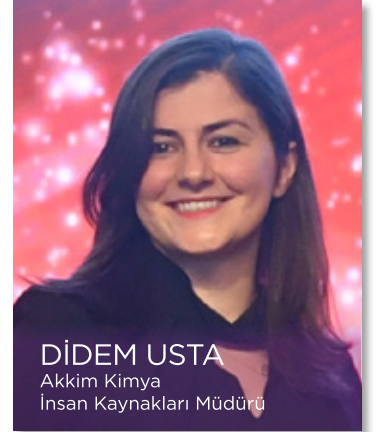
**“AKKİM KAMPÜS’TE FAKÜLTE SAYISI BEŞE ÇIKTI”**

**Bu çalışmalara ne zaman başladınız ve nasıl bir gelişim süreci yaşadınız?**

Güncel insan kaynakları trendleri ve uygulamaları takip ediyoruz ve bu doğrultuda uygulamalarınızı geliştiriyoruz. Tüm bu çalışmaları uzun zamandır eğitimler için kurduğumuz Akkim Kampüs adlı bir merkezimizin çatısı altında hayata geçiriyoruz. Akkim Kampüs’te beş fakültede bulunuyor. Satış, liderlik, teknik, inovasyon ve dijital dönüşüm adlı fakültelerimizde eğitimlerimiz aralıksız sürüyor.

Akkim Kampüs çatısı altında verdiğimiz eğitimlere insan-saat verisi olarak baktığımızda, son 3 yılda yüzde 35 oranında artırdık. Çalışan bağlılığı ve memnuniyetini ölçtüğümüz GPTW modelinde, göstergelerimizin tümünde pozitif yönlü ilerleme oldu.

Liderlik Fakültesi eğitim programlarımızla tüm yöneticilerimizin liderlik kaslarını geliştirmeyi amaçlıyoruz. Bu çerçevede tüm seviyeden ekip yöneticilerinin katıldığı “İŞ’te Lider”, Sabancı Üniversitesi ile iş birliği kapsamında yürüttüğümüz “Yönetici Geliştirme Programı”, Türkiye’nin önde gelen danışmanlarıyla çalıştığımız “Liderlik Gelişim ve Performans Yönetim Eğitim Programı” gibi farklı eğitimlerimiz var.



**DİDEM USTA**  
Akkim Kimya  
İnsan Kaynakları Müdürü

Teknik Fakülte kapsamında ise iş süreçlerimizi geliştirecek, performansımızı arttıracak mikro eğitimler tasarlıyoruz. Regülasyon, iş güvenliği, makine kullanımı gibi konulardan oluşan yüz yüze ve online eğitimler veriyoruz.

Satış Fakültesi ile de satış pazarlama direktörlüğü çalışanlarımıza pazar ve rekabet analizi, büyük müşterileri yönetmek, networking, müzakere ve ikna gibi hem kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak hem de satış yetkinliklerini artıracak çok sayıda eğitim imkanı sunuyoruz.

İnovasyon Fakültesi de yine her seviyeye açık yaratıcı problem çözme teknikleri, inovatif liderlik ve inovatif düşünme atölyelerinden oluşan eğitimler tasarlıyor. Bu yıl hayata geçirdiğimiz Dijital Dönüşüm Fakültesi ile de gelecek projeksiyonları sunan yapay zekâ destekli eğitimler veriyoruz, çıktılar olarak iş süreçlerimizle ilgili projeler üretiyoruz. Ayrıca yönetici ve üstü çalışanlarımızın aldıkları eğitimleri, davranışa dönüştürebilmeleri için birebir koçluk desteği sağlıyor, gelişimlerini takip ediyoruz.

## “ÖĞRENME VE GELİŞİM MEMNUNİYETİNDE ARTIŞ YAŞIYORUZ”

### **Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?**

Bu uygulamamızla çalışanlarımızın yaşam kalitelerini arttırarak iş süreçlerindeki verimlerini arttırmayı ve kişisel ilgi alanlarına yönelik motive edici katkılar sağlamayı amaçladık. Tabii ki her proje başında olduğu gibi ortaya koyduğumuz hedeflerimizi de tutturarak, çalışan memnuniyetinde öğrenme ve gelişim başlığı altında memnuniyet oranlarımızı da arttırdık.

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

Akkim Kampüs'ün bir önemli özelliği de aslında sürekli gelişmesi ve kendini yenilemesi. Dört fakülte ile yola çıktığımız bu yolculuğa bu yıl Dijital Dönüşüm Fakültesi'ni de ekleyerek çalışanlarımızın dijital yetkinliklerimize odaklanıyoruz. Aynı zamanda operasyonel seviye çalışanlarımızın sadece mesleki ve teknik değil, kişisel yetkinliklerine de odaklanarak takım olarak çalışmalarını geliştirme amaçlı eğitimlerimize devam ediyoruz.

## “AÇEV İLE KADINLARIN MESLEK EDİNMELERİNE DESTEK OLACAĞIZ”

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

Her şirketin kültürü, dinamiği farklı olsa da aslında tüm şirketler, hem kuruluşlarını hem de çalışanlarını geliştirmek zorundalar. Gelişim, varoluşları ya da daha da kapasitelerini arttırmak için en önemli maddelerden biri. Bu gereksinimle yola çıkıp şirketlerinin ihtiyaçlarını, öğrenme şekillerini, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini dinledikleri zaman mutlaka kendilerine uygun yol ve yöntemlerini bulacaklardır.

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

Az önce de belirttiğim gibi Dijital Dönüşüm Fakültesi'ni açtık. Aynı zamanda kapsayıcılık ilkesi kapsamında topluma fayda sağlamak amacıyla AÇEV (Anne Çocuk Vakfı) ile iş birliği yaparak, bölgemizde bulunan kadınların meslek edinmelerine yönelik eğitim programları da tasarlıyoruz.



# İstanbul'daki 234 metro istasyonunda “eşitlik” rüzgarı esiyor



İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı Metro İstanbul, PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Ödülü'nü aldı. Her gün 3 milyon İstanbullu'ya hizmet veren Metro İstanbul'da çalışan kadınlar, gençler, engelliler için özel programlar düzenleniyor. Metro İstanbul Genel Müdürü Dr. Özgür Soy, “2019 yılında 8 olan kadın tren sürücüsü sayısı 312'ye yükseldi” diyor.

**PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Çeşitlilik Ve Kapsayıcılık Yönetimi Ödülü'nü aldınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?**  
Metro İstanbul olarak, kent içi hareketlilikte önemli bir hizmet sağlayıcısıyız. Herkesin Metro İstanbul logosu gördüğü her yerde, kendilerini güvende hissetmesi ve günün her saatinde güvenle seyahat edebilmesi hedefiyle çalışıyor, 18 hattımızda bulunan 234 istasyonumuzda günde 3 milyonu aşkın İstanbulluya hizmet veriyoruz.

Bazı yolcu gruplarının kent içi hareketlilikteki payını artırmak için çeşitli çalışmalar yapıyoruz. Örneğin 2019'da başlattığımız 'Gece Metrosu' uygulaması, güvenli seyahat için özellikle kadın yolcularımızın ilk tercihleri arasında yer alıyor. Yüzde 100 erişilebilirliğe sahip istasyon ve araçlarımızda engelli yolcularımız için hizmet kalitesini daha da artırmak amacıyla engelli dernekleri ile görüşerek çalışmalar yapıyoruz. 'Mutlu çalışan, mutlu yolcu' anlayışı ile şirketimizde görev yapan engelli personelimizi, sahip oldukları yetenek ve ilgi alanlarına uygun pozisyonlarda görevlendiriyoruz.

Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarımız doğrultusunda, gençlerin eşit fırsatlarla kendilerini geliştirecek staj programlarına dahil edilmesini sağlıyoruz. 'Doğru işe doğru insan' politikası ile hareket ederek İstanbul'u tüm renkleri ve sesleri ile birlikte yönetiyoruz. Özellikle tüm dünyada erkek egemen bir sektör olan “Raylı Sistemlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” kapsamında, kadın çalışanların istihdamı ve gelişimi üzerine yaptığımız çalışmalar ile örnek olmaya çalışıyoruz.

## “METRO İSTANBUL’U GENÇLERE AÇIYORUZ”

**Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?**

Haziran 2019'dan bu yana cinsiyet, dil, din, ırk ayrımı yapmaksızın liyakat odaklı pek çok adım attık. İBB

Başkanımız Sayın Ekrem İmamoğlu, 2019 yılının Ağustos ayında şirketimizde düzenlenen bröve töreninde “Her iş ortamına, maksimum kadın katılımını sağlamak zorundayız” demişti. Biz de başkanımızın bu sözünden cesaret alarak, şirketimizde toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında değişim ve dönüşüm hareketi başlattık. Bu kapsamda; yüzde 5,6 olan kadın çalışan oranımızı ilk etapta yüzde 13'e, orta vadede yüzde 25'e çıkarmayı, uzun vadede ise kadın ve erkek çalışan sayılarımızı eşitlemeyi hedefledik.



DR. ÖZGÜR SOY  
Metro İstanbul Genel Müdürü

Raylı sistemler istihdam alanında gençler için önemli fırsatlar sunuyor. 2030'a kadar İstanbul'a 80,5 km uzunluğunda raylı sistem hattı daha açılacağı ve 1000 araç alınması planlandığı düşünülürse, yakın geleceğin en önemli istihdam alanının raylı sistemler olduğunu söyleyebiliriz. Liseler ve üniversitelerle çeşitli iş birlikleri geliştirerek Metro İstanbul'un alanlarını cinsiyetten ve fiziki özelliklerden bağımsız şekilde gençlere açarak bilgi ve birikimimizi paylaşıyoruz.

## “METRO İSTANBUL KADINLARI, İLHAM KAYNAĞI OLDU”

**Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?**  
2019'da 8 olan kadın tren sürücüsü sayısı, 2024 itibarıyla 312'ye yükseldi. Bunun yanında kadınlar, daha önce önyargı ile bakılarak “kadınlar yapamaz” denilen bütün iş alanlarına girerek çok da başarılı oldular. Kurumumuzda tüm terfiler ve işe alımlar uzmanlık ve liyakat esas alınarak gerçekleşiyor, hiçbir işin cinsiyeti olmadığına ancak uzmanı



olunabileceğine inanıyoruz. Bugün farklı görevlerde çalışan 'Metro İstanbul Kadınları' tüm kadınlara ilham veriyor.

Yaptığımız çalışmalar sonucunda; şirketimizde kadın çalışan oranı 2019'dan bu yana 3 kattan fazla artarak yüzde 5,8'den 16,1'e yükseldi. Kadın çalışan sayımız 607 oldu. Kadın tren sürücüsü sayımızı yaklaşık 40 kat artarak 318'e çıkardık. Şirket tarihimizde ilk kez, 2021 yılında kadın istasyon sorumlusu alımı yaptık. Bugün hatlarımızda toplam 34 kadın istasyon sorumlusu görev yapıyor.

2021 yılında ilk kez bir kadın mühendisimiz teknik şef olarak atandı. Bakım onarım ekibimizde ilk kez bir kadın teknisyen göreve başladı. Bu yıl kadın mühendis sayımız ise 78'e ulaştı. Toplam mühendisler arasında kadın mühendis oranı yüzde 18'e ulaştı. 2019'da yüzde 0,64 olan kadın çalışanlarımızın terfi oranı yaklaşık 43 kat artarak bugün yüzde 27,35'e çıktı.

Kadın yönetici sayımız 22'ye çıkarak 2019 yılında yüzde 4 olan kadın yönetici oranımız yüzde 16,18'e ulaştı. Yaptığımız iletişim çalışmaları ile tüm kadınlara ilham verdik. Bunun sonucu olarak da şirketimize yapılan iş başvurularında kadın adayların oranı, yüzde 7'den yüzde 42'ye çıktı.

110 istasyonumuzda engelli yolcularımızın araçlarını şarj edebileceği şarj üniteleri oluşturduk. Sosyal medya hesaplarımızda yaptığımız tüm duyuru ve paylaşımlarımızı görme engelli vatandaşlarımızın takibini kolaylaştırmak için betimliyoruz.

Genç Tekniker ve Teknisyenler programı ile en fazla 2 yıl iş deneyimine sahip, teknik/mesleki lise veya ön lisans mezunu 18-23 yaş arasındaki gençlere iş fırsatı sunuyoruz. TalenTrain programı ile üniversitelerin 3 ve 4. sınıf öğrencilerine ders programlarına göre yarı zamanlı çalışarak işi sektörün profesyonellerinden öğrenme ve Metro İstanbul'da kariyer imkanı sağlıyoruz.

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

Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında kurum içinde bilgilendirme çalışmaları gerçekleştiriyoruz. Geçtiğimiz dönemde 600'ü aşkın arkadaşımıza bu konuda eğitimler verdik. Bu bilincin tüm çalışanlarımızın sahiplendiği kurum kültürü haline gelmesini hedefliyoruz.

2019 yılından bu yana katlanarak artan kadın çalışan oranımızda ilk hedefimize ulaştık. Şimdi ikinci hedefimiz olan yüzde 25'e ulaşmak için emin adımlarla ilerliyoruz. Katılımcı ve kapsayıcı temel değerlerimiz doğrultusunda, özel gereksinimli çalışanlarımızın gelişimlerine yönelik farkındalık çalışmalarına devam etmeyi hedefliyoruz.

Ayrıca yolcularımıza yönelik de çalışmalar yapıyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yanı sıra birlikte yaşama kültürünü anlatan karikatür çalışmalarını paylaşarak İstanbul halkının bu konudaki farkındalığını artırmak istiyoruz.

İstasyonlarımızda görme engelli yolcularımızın yönlerini bulmalarını sağlayacak sesli yönlendirme sistemi kuruyoruz, çalışmalarımız son aşamaya geldi. Sivil toplum kuruluşları ile gerçekleştireceğimiz test sürecini tamamladıktan sonra M2 Yenikapı-Hacıosman Metro Hattımızda pilot uygulamasına başlayacağız.

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

Engelli çalışanlarımızdan oluşan "Engelleri Aşıyoruz" isimli bir proje takımı kuruyoruz. Bu takımla İstanbul'un 15 farklı noktasında yer alan yerleşke ve çalışma alanlarımızda görev yapan engelli çalışanlarımızın hayatını kolaylaştırmak amacıyla çalışmalar yapacağız.

Ayrıca Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development-EBRD) ile iş birliği yaparak meslek liselerinin teknik bölümlerinde son sınıflarda öğrenim gören kız öğrencilerin istihdama katılımını kolaylaştırmak amacıyla ulusal geçerliliği olan sertifika programları başlatıyoruz.



# Yan haklar dünyası genişliyor



Yetenekli çalışan bulma ve elde tutma zorluğu, şirketlerin rutinlerini bozdu. Eskiden üst ve orta düzey yöneticiler için maaşa ek olarak verilen ikramiye, cep telefonu, sağlık sigortası gibi yan haklar demode oldu! Şimdi şirketler, hem enflasyonun yarattığı ortamda çalışanlarının yaşam koşullarını düzeltmek hem de rekabette öne çıkmak için “kişiselleştirilmiş ve esnek” yan haklar sunuyor.

Bu yan haklar arasında finansal destekler, sağlık yardımları ve esnek çalışma başta geliyor. Ancak çalışanın sına va girecek

çocuğuna özel ders desteği verenler de var, aileler için spor salonu üyeliği fırsatı sunanlar da... “Yan haklar evreninde” seçenekler sonsuz ancak önemli olan bu platformu doğru şekilde yönetmek ve beklenen faydayı sağlamak.



Dünya Ekonomik Forumu tarafından Marsh McLennan iş birliğiyle yayımlanan 2023 Küresel Riskler raporunda, dünyadaki en önemli iki risk, hayat pahalılığı ve iklim değişikliği olarak açıklandı. Raporun Türkiye için öngördüğü risklerin başında ise hızlı artan enflasyon, istihdam ve geçim krizi geliyor. Her ne kadar geçim krizinin yaşandığı bir ortamda çalışanların iş değiştirme konusunda kaygılı olmaları beklense de artık yaşanan “yetenek sıkıntısı”, çalışanları iş değiştirme konusunda cesaretlendiriyor. Zira son birkaç yıldır yapılan araştırmalarda, ‘iş dünyasını bekleyen riskler’ arasına insan kaynakları başlığının girdiğini görüyoruz.

Geçtiğimiz yıllarda bu konuyla ilgili küresel çapta yapılan araştırmalarda, “yetenekli çalışanları elde tutmak”, “farklı kuşakların bir arada çalışmaya başlamasıyla değişen iş ortamı”, “teknolojinin getirdiği yeni çalışma biçimi” iş dünyasını zorladığı ve bu zorluğun uzun süre devam edeceğine vurgu yapılmıştı.

Aon’un “2024 Küresel Risk Yönetimi Anketi”nde de yer alan tehditler listesinde yetenekleri çekme ve elde tutma konusundaki yetersizliklerin arttığı görülüyor. İnsan kaynaklarını yakından ilgilendiren, itibarın zarar görmesi ve rekabetin artması gibi güçlü iş gücü bileşenine sahip diğer riskler de ilk 10’da içine girmişti.

Bu değişimin üzerine enflasyon ve geçim sıkıntısı eklenince, iş dünyası yetenekli çalışanları hatta tüm çalışanlarını elde tutmak için yan haklara öncelik vermeye başladı. Yan haklar, iş arayanların karar verme sürecini etkileyen en önemli unsurlardan biri haline geldi.

## Yan hak uygulaması yasal zorunluluk mu?

**Ülkemizde işveren ve işçi arasındaki ilişkiyi, 4857 sayılı İş Kanunu düzenliyor. İş Kanunu’nda maaşın dışında kıdem tazminatı, fazla mesai ve ücretli izinler gibi konular yasayla kayıt altına alınmış durumda. Yan haklar ise işverenlerin, çalışanları için sundukları ekstra destekler olduğu için İş Kanunu’nda yer almıyor.**

## Değişen iş gücünün katılımını sağlamak veri ve yenilik gerektirir

Aon’un “2024 Küresel Risk Yönetimi Anketi”nde “İş Gücü Eğilimleri: Bugün ve Yarın” başlığı altında şu saptamalara yer veriliyor: “İş gücü, örgütün omurgasıdır. İster daha fazla esneklik ve misyon odaklı çalışma isteyen gençler, ister tükenmişlik ve bitkinlikle mücadele eden jenerasyon, ister yaptıkları iş için adil ücret almak ve sağlık bakımını karşılayabilmek isteyen çalışanlar olsun, işverenlerin üzerindeki talepler ve yükler artıyor. Bu arada işverenler, çok da uzak olmayan bir gelecekte, ihtiyaç duyulan beceriler şöyle dursun, rekabet etmek için gereken mevcut becerilere sahip işçi bulmakta bile zorlanacak. İK liderleri üzerinde baskı oluşturan



## “MUTLU ÇALIŞAN, MUTLU ŞİRKET”

“Hepimizin bildiği gibi, çalışanların iyi oluş hali, iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası olarak kurumların sürdürülebilir başarısını önemli ölçüde etkiliyor. Birçoğumuz, elbette mutlu bir çalışma ortamında, mutlu çalışanlarla aynı hedefe doğru ilerlemeyi isterken, bunu sağlamada kurumlara önemli bir görev düşüyor: ‘Çalışanların ihtiyaçlarını anlamak.’

Çalışanların iyi oluş hali, sadece kendi sağlıkları için değil, aynı zamanda iş yerindeki genel verimlilik için de kritik bir rol oynuyor. ‘Mutlu çalışanlar, mutlu şirketler’ anlayışı, çalışanların iyi olma hallerini vurgulayarak şirketin başarı grafiğini yükseltiyor. Bu sebeple, iyi olma

şey, çalışanların beklentilerinden daha fazlası. Örneğin, ücret şeffaflığıyla ilgili yeni düzenleyici talepler, yakında pek çok şirkette ücretin nasıl belirlendiği ve iletildiği konusunda bir dönüşüme yol açacak.

Değişen iş gücünün katılımını sağlamak, veri ve yenilik gerektiriyor. Çalışanlar, giderek maaş çekinden daha fazlasını bekliyor. Buna yanıt olarak kuruluşlar, etkileyici bir çalışan deneyimi sağlama yeteneği ile maliyetleri dengeliyor. Sağlık hizmetlerinin ve sosyal yardımların karşılanabilirliği hiç bu kadar önemli ve başarılması hiç bu kadar zor olmamıştı. Ücret şeffaflığına ilişkin yeni düzenlemelerin, İK uyumluluğunun ötesinde etkileri olabilir. Hızla ilerleyen teknoloji, işverenlerin beceri geliştirmenin artık yeterli olmayabileceğinden endişe etmesine neden oluyor.

Toplam ödül harcamasını yönetmek, ücret şeffaflığı düzenlemelerini ele almak ve yapay zekâya hazırlanmak için iş gücüne yeniden beceri kazandırmak, insan kaynakları liderlerinin ve profesyonellerinin aklındaki en önemli konulardan bazıları... İşverenlerin bunları yönetmek için gerekli zemini nasıl hazırladığı, yetenekleri çekme ve elde tutma konusunda ne kadar başarılı olacaklarını belirleyecek. Bu durum, 2024’te ilk kez dördüncü en yüksek küresel risk sıralamasına yükseldi. AON’un CEO’su Lambros Lambrou, “Veriler ve analizler, bu zorlukların üstesinden gelmek ve ilgi çekici bir çalışan deneyimi sağlamak için hayati önem taşıyacak” diyor.

Bu önemli saptamanın ardından Lambrou, şu uyarıyı yapıyor: “İK artık stratejik masada her zamankinden daha fazla koltuğa sahip. Bu fonksiyon, verilerle liderlik ederek organizasyonlarındaki etkisini artırıyor.”



**HİKMET NAKİLCİOĞLU**  
Remed Assistance CMO’su

haline yapılan yatırımlar, sadece bireysel başarı için değil, aynı zamanda iş ortamındaki başarı için de kritik bir faktör. Çalışanın iyi oluş haline yapılan yatırımların başında da çalışan destek programları geliyor.”

## Türkiye’de manzara farklı mı?

Danışmanlık şirketli Randstad tarafından hazırlanan “2024 İK Trendleri ve Ücret Raporu”, Türkiye’deki trendin de dünyayla benzer olduğunu gösteriyor. Bu yılın ilk aylarında yapılan ve Türkiye’deki çeşitli iş kollarından 630 işverenin katıldığı anket, şirketlerin mevcut ekonomik ortama nasıl adapte oldukları, karşılaştıkları zorluklar ve bunlarla başa çıkma, çalışanların maaş ve yan hak beklentileri hakkında çarpıcı sonuçlar ortaya çıkardı.

Ankete katılan kurumların yüzde 74’ünün 2024’te beklediği en büyük zorluk, enflasyon nedeniyle artan iş maliyetleri. Yüzde 49’u, bu nedenle verimliliği garantilemenin zor olacağını düşünüyor. İş gelişimi ve satış noktasında yüzde 48’i hacimlerin artmasını beklerken, yüzde 11’lik kesim satış ve hacimlerin düşeceğini düşünüyor.

## Emeklilik planı, otopark kullanımı, yol ücreti...

Randstad’ın raporunda “İşverenler, çalışanlarını kaybetmemek adına yemek kartı, sağlık sigortası gibi bilinen yan hakların yanında; cep telefonu tahsisi, yol ücreti, otopark kullanımı, emeklilik planı gibi farklı finansal haklar da sunmayı artırdı” saptaması yapılıyor. Rapora göre, 2023’te yemekhane/yemek kartı gibi yan haklar sağlayan kurumların oranı yüzde 78 iken, 2024’te bu oran yüzde 82’ye yükselmiş.

Yine 2023’te özel sağlık sigortası yapan kurumların oranı yüzde 59 iken, artan özel sağlık sigortası maliyetlerine rağmen bu yıl ortalama yüzde 71’e kadar yükseliyor.

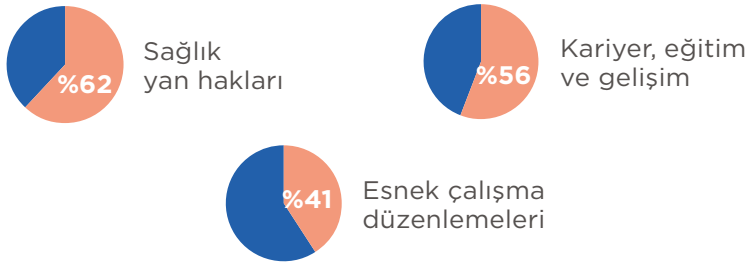
Sıralamayı yüzde 71 ile cep telefonu verilmesi, yüzde 70 ile de yol ücreti takip ediyor. İşverenlerin yan hakları artırmasına rağmen çalışanların yüzde 77'si, başka bir kurumda daha iyi ücret veya daha iyi koşullar aldığı için işten ayrılabilceğini söylüyor.

## Yetenek için rekabet, yan hakları ivmelendirdi

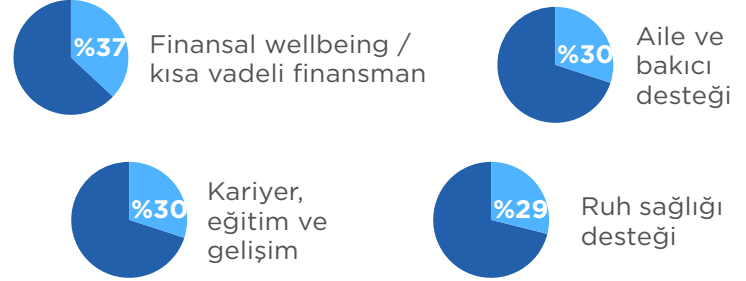
Konuya ilişkin ilginç veriler sunan bir başka çalışma WTW tarafından yapılan "2023 Yan Hak Trendleri Araştırması". Araştırmaya göre, 2021'de işverenlerin ikinci önceliği olan 'yetenek için rekabet' konusu, 2023'te birinci sıraya çıkarak en önemli gündem haline geldi. Araştırmaya katılan işverenlerin yüzde 77'si işe bağlılık, yüzde 76'sı kilit yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması, yüzde 73'ü çalışan verimliliği ve etkinliği gibi konuları iyileştirmeye yönelik aksiyonlara öncelik veriyor. İşverenler, maliyet konusunun önemine dikkat çekiyor. Yüzde 85'i yüksek enflasyonun devam etmesi, yüzde 76'sı ise zayıflayan ekonomi ve iş ortamı konularının iki yıl içinde yan haklar bütçesi üzerinde önemli ölçüde etkisi olmasını bekliyor.

Tüm dünyada 5 bin 233, Türkiye'de 200'ün üstünde işverenin katıldığı 2023 Yan Hak Trendleri Araştırması, bir şirketin yan hak stratejisinin gelecekteki yönünü, yenilikçi çözümlerin mevcut ve yeni zorluklar için nasıl kullanıldığını ve işverenlerin yan hak tasarımlarını, finansmanlarını, yönetimlerini ve analizlerini nasıl değiştirdiğini ve uyarladığını da inceliyor. Araştırmaya katılan işverenlerin yüzde 76'sı, yan haklar stratejisinin tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğine, yüzde 54'ü ise plan maliyetlerine odaklanıyor.

## İşverenlerin, iş gücünü desteklemek için öncelikleri şu şekilde sıralanıyor:



## İşverenlerin iyileştirmek istedikleri yan haklar arasında da ilk sırada şu başlıklar yer alıyor:



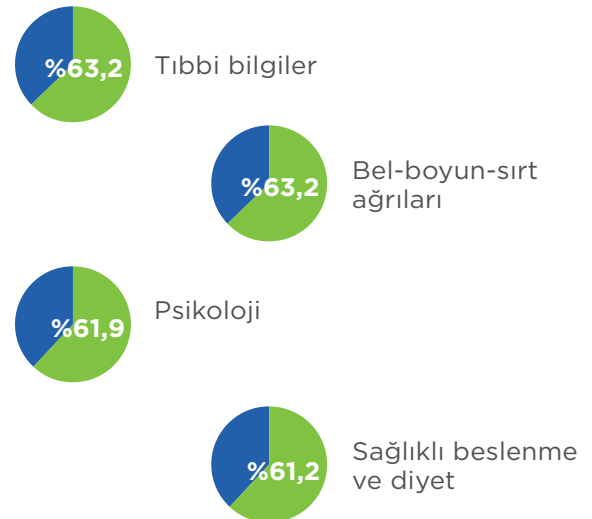
## Çalışanlar ne diyor?

Bu konuda da AVİTA Çalışan Destek Programı'nın ZENNA Danışmanlık iş birliği ile yaptığı araştırma, önemli ipuçları taşıyor. Türkiye temsili 1210 beyaz ve mavi yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen "Çalışma Hayatı Analizi ve İyi Oluş Gereksinimleri Araştırması", çalışanların ihtiyaçları ve mutluluğu hakkında geliştirilmesi gereken yönler olduğunu gösteriyor.

Çalışanların günde ortalama 8,4 saat boyunca iş başında olduğu göz önüne alındığında, farklı gruplara yönelik yapılan incelemeler ilginç sonuçlar ortaya koyuyor. Özellikle en üst sosyal statüdeki, üniversite mezunu ve küçük ölçekli işyerlerinde çalışanların daha az, finans sektöründe, Z kuşağı ve orta sosyal statüde yer alan çalışanların ise daha fazla çalıştığı gözlemleniyor. Bu durum, çalışan verimliliğinin demografik faktörlere ve sektörlere bağlı olarak değişebildiğini gösteriyor.

Araştırma, çalışanların sağlıkla ilgili konuların kişisel öncelikleri arasında önemli bir yer tuttuğunu ve bu alanda sürekli bilgi edinme ihtiyacı hissettiklerini gösteriyor. Katılımcıların, her zaman ya da ara sıra ihtiyaç duyduğu konu, yüzde 60'ın üzerinde bir oranla sağlık.

## Sağlık dikeyindeki kategorilerin dağılımı ise şöyle:





## SEMA GÖKDEMİR

WTW Türkiye Sağlık, Emeklilik ve Yan Haklar Lideri

### “UZUN VADELİ PLANLAMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HIÇ BU KADAR ÖNEMLİ OLMAMIŞTI”

“İşverenler, yetenek kazanma ve elde tutma rekabeti ile hızla artan yan hak maliyetlerini yönetme zorluklarının dengesini kurabilmek üzere, bir dizi aksiyonlar almaya devam ediyor. Uzun vadeli planlama ve sürdürülebilirlik belki de hiç bu kadar kritik olmamıştı. İşverenlerin toplam ödül stratejileri ve organizasyonel hedeflerinin ‘pazar ile uyumlu’ noktasından ‘pazarın üzerinde’ noktasına doğru gittiği bu dönemde, İK liderleriyle tartıştığımız küresel ekonomik kriz ve pandemi sonrası yeni sosyo-ekonomik zorluklar, ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim), DEI (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık), wellbeing (fiziksel, zihinsel, sosyal ve finansal) gibi odaklanılan konular için yan hak stratejilerinin değişen ihtiyaç ve

talepler dikkate alınarak yeniden ele alınması her zamankinden daha önemli bir öncelik oldu.

İşverenlerin yüzde 69’unun seçim ve esnekliğin yani esnek yan haklar uygulamasının kapsayıcılığı ve çeşitliliği desteklerken yan haklar portföyü etkinliğini artırdı. Öte yandan, yan haklar stratejisini ele alırken bir dizi başlığı ayrı ayrı değerlendirmek gerekiyor. Araştırmamıza katılan şirketlerin yüzde 75’i yetenek rekabeti ve artan maliyetleri yan haklar stratejisini şekillendiren temel konular olarak görüyor. Rekabetçi bir ortamda yetenekleri kazanmak ve elde tutmak için çalışanların ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılayan yan hak programları tasarlamak çok önemli. Burada da beş önemli konu öne çıkıyor.

- **Portföy:** Yan haklar portföyünü; iş ve yetenek hedefleri, şirket kültürü ve amacı, çalışan ihtiyaçları, sektör ve pazar normları ile uyumlu hale getirmek.
- **Finansman:** Şirket maliyetini en yüksek geri dönüş etkisine sahip olan alanlara odaklamak ve riski optimum seviyede yönetmek.
- **Çalışan deneyimi:** Farkındalık, tercih ve katılıma destek vererek çalışan deneyimine odaklanmak.
- **Yönetim ve operasyonlar:** İç ve dış kaynakları teknoloji çözümleri ile birlikte optimize etmek.
- **Analitik ve raporlama:** Veri odaklı içgörülere dayalı kararlar almak.”

Çalışanlara bugüne kadar online ya da yüz yüze olarak psikoloğa gidip gitmediklerini sorulduğunda katılımcıların yüzde 54,1’i, bir psikolog deneyimine sahip olduğunu veya halen devam ettiğini belirtiyor. Bugüne kadar hiç psikoloğa gitmediğini söyleyen yüzde 46’lık kesimin yüzde 33,5’i destek almak istediğini ancak maddi olanaksızlık ya da iş yerinden izin alma konusunda sorun yaşadığını belirtiyor. Araştırma sonuçlarına göre, şirketlerin yüzde 76,5’i en az bir konu da olsa destek hizmeti sağlıyor ve çalışanların da yüzde 64,9’u sağlanan bu desteklerden yararlanıyor.

Benzer bir anket çalışmasını dünyaca ünlü Forbes dergisi yapmış. Derginin haberinde “Yanıt verenlerin yüzde 79’u esnek çalışma seçeneklerine öncelik veriyor; yüzde 64’ü esnek ebeveyn izni ihtiyacını vurguluyor ve yüzde 62’si

zihinsel sağlık kaynaklarına erişimi vurguluyor” deniyor. Forbes’ın anketi, nesiller arası nüansları da ortaya çıkarıyor. Örneği Z, X ve Baby Boomers kuşağı, esnek çalışma seçeneklerine öncelik veriyor, bunu ücretli izin ve ücretli ebeveyn izni takip ediyor. Esnek çalışma, Y kuşağının da önceliği ama ikinci sırada iş tatmini açısından ruh sağlığı desteği talebi var.

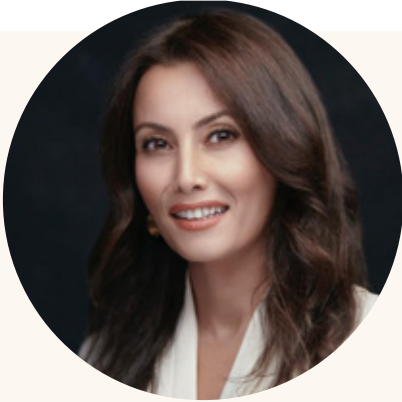
“Verilerimiz çalışanların ruh sağlığı kaynaklarına verdiği önemi vurguluyor. Çalışanların yüzde 62’si, bu kaynaklara erişimin genel iş tatminlerinin anahtarı olduğunu belirtiyor” denilen çalışmada, şu saptama da ilgi çekiyor: Çalışanların yüzde 34’ü yeterince takdir edilmediğini düşünüyor, yüzde 36’sı stres yaşıyor, yüzde 26’sı kaygıyla boğuşuyor ve yüzde 20’si tükenmişlik hissine sahip.

## Yan hak uygulamalarının faydaları nelerdir?

Metlife'in "2024 Çalışan Hakları Eğilimleri Araştırması"na göre, çalışanların yüzde 73'ünün daha geniş bir yelpazedeki avantajlara erişimleri olsaydı mevcut işyerlerinde kalma olasılıkları daha yüksek olacaktı. Aynı araştırma, işverenlere yan hakların kendilerine neler kazandıracığı noktasında şu saptamalarda bulunuyor:

**Nitelikli küresel yetenekleri kendinize çekin:** Rekabetçi bir iş piyasasında göze çarpan avantaj paketleri, size yüksek vasıflı küresel yetenekleri çekmeniz için işe alım avantajı sağlar ve sizi tercih edilen bir işveren yapar.

**Çalışan memnuniyetini artırın:** Daha iyi faydalar, daha mutlu ekipler anlamına gelir. Bu, daha fazla üretkenlik, daha yüksek çalışan katılımı ve sonuç olarak daha iyi elde tutma anlamına gelir.



**ELİF ELKİN**

LifeClub Sağlıklı Yaşam Hizmetleri Genel Müdürü

## "AİLEYİ DE KAPSAYAN UYGULAMALAR DAHA İYİ SONUÇ VERİYOR"

"Gallup İş Yeri Refahı Raporu'na göre gün içerisinde çalışanların yüzde 44'ü stres, yüzde 40'ı kaygı ile başa çıkmaya çalışıyor. Bu durum da çalışanların performansını olumsuz etkileyerek şirketler için negatif bir tablo oluşturuyor. Kurumsal wellness, sadece fiziksel sağlığı değil, aynı zamanda çalışanların ruhsal ve duygusal refahını da ele alır. Bu programlar, işverenlerin çalışanlarına duydukları sorumluluğu gösterirken aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı oluyor. Sağlıklı bir iş yeri kültürü oluşturmak, çalışan sadakati ve verimliliğini artırmanın güçlü yollarından biri. Yaptığımız iş birliklerinden aldığımız sonuçlar, 'Sana değer veriyorum, sağlığını önemsiyorum, daha sağlıklı olman için elimden

**Kapsayıcı bir şirket kültürü geliştirin:** Farklı geleneklere ve yaşam tarzlarına saygılı faydalar sunarak, herkesin desteklendiğini ve birbirine bağlı olduğunu hissettiği bir iş yerini aktif olarak teşvik edersiniz.

Artık nedenini ele aldığımıza göre, küresel çalışan hakları paketinize neleri dahil etmeniz gerektiğini keşfedelim.

**"Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, işverenlerin ve kurumların çalışan iyilik ve sağlığı için harcadığı her 1 dolar, 4 dolar olarak şirkete geri dönüyor. Bununla birlikte şirketlere birçok katma değer sağlayan kurumsal wellness uygulamaları, verimlilik ve sürdürülebilirlik için de büyük fayda yaratıyor.**

geleni yapıyorum' mesajının çalışanlarda karşılık bulduğunu gösteriyor.

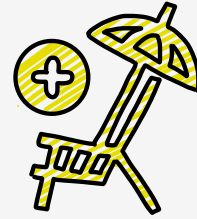
Çeşitli araştırma raporlarına baktığımızda çalışanların yüzde 78'i güçlü yan hakların, iş yerine olan sadakati artırdığını söylüyor. Bu yan haklar, çalışanların sadece finansal değil, aynı zamanda bütünsel iyilik, sağlık ihtiyaçlarını karşılama konusunda da kritik bir rol oynuyor. Çalışanlar, kendilerine yönelik bu tür desteklerle iş yerinde, kendilerini daha değerli hissediyor. Bu da iş yerine daha fazla bağlılık ve sadakat oluşturuyor, verimlilik ve performans artışı sağlıyor.

Çalışanlar, sadece kendi ihtiyaçları konusunda değil, yaşamı paylaştığı eşi, çocuklarının ihtiyaçları ile ilgili de kurumlarından destek bekliyor. Bunlar, LGS'ye ya da üniversiteye hazırlanan çocuğu için psikolojik destek de olabilir, kilo problemleri nedeni ile sağlığı olumsuz etkilenen eşine diyetisyen takibinde programlar oluşturulması da..."





## YAN HAKLARDA ÖRNEK UYGULAMALAR



**Ücretli izin:** Çalışanlara belirli aralıklarla ücretli izin hakkı tanınıyor. Bu yöntem, iş-yaşam dengesini ve çalışanların refahını korumak için gerekli olan yıllık izinleri, hastalık izinlerini ve kişisel günleri içeriyor.

**Ebeveyn izni:** Çocuk doğumunda anne ve babaya verilen bu izin, aslında yasal bir zorunluluk ancak buna ek olarak yan haklar kapsamında, okul mezuniyeti günleri, kreşlerin tatil olduğu günlerde anne ve babaya ücretli izin kullandırılması gibi uygulamalar giderek artıyor.

**Sağlık sigortası:** Yasal planların ötesinde, genellikle daha yüksek teminat limitleri ve özel hizmetlerle ek sağlık sigortası. Tabii aileyi de kapsamaması beklentisi var.

**Hayat sigortası ve güvencesi:** Çalışanın vefat etmesi durumunda belirlenen hak sahiplerine genellikle vergiden muaf bir toplu meblağ ödeyerek bakmakla yükümlü oldukları kişilere mali güvenlik sağlanıyor.

**Emeklilik planı:** Uzun vadeli finansal planlamayı teşvik eden işveren katkılarıyla çalışanların emeklilik için tasarruf edebileceği vergi avantajı hesaplanıyor.

**Diş sigortası:** Temizlik ve röntgen gibi koruyucu hizmetlerin yanı sıra dolgu, kaplama, ortodonti gibi onarıcı tedavileri de kapsıyor.

**Görme sigortası:** Rutin göz muayenelerinin masraflarını karşılıyor ve gözlük, temas ve düzeltici prosedürlerin maliyetlerinin karşılanmasına yardımcı olur.

**Maluliyet sigortası:** Çalışanın yaralanma veya hastalık nedeniyle çalışmaması durumunda, yasal hastalık ödeneğinin ötesindeki süreleri kapsayan gelirin bir kısmını karşılıyor.

**Ruh sağlığı destekleri:** Danışmanlık, terapi ve

tedavi programlarına, genellikle standart sağlık planlarından daha düşük katkı payıyla veya hiç katkı payı olmaksızın erişim sağlıyor.

**Çocuk bakımı destekleri:** Çalışan ebeveynlerin kreş veya bakıcı gibi çocuk bakımı masraflarını karşılamasına yardımcı olacak parasal yardım.

**Uzaktan çalışma ekipmanları:** Verimli uzaktan çalışmayı mümkün kılmak için ev - ofis ekipmanı, internet ve yardımcı programlar için geri ödemeler.

**Öğrenme ve gelişim yardımı:** Mevcut ve gelecekteki rollere fayda sağlayacak becerilerin geliştirilmesine yönelik öğrenim ücreti geri ödemesi ve eğitim kursları.

**Şirket aracı:** İşverenler, çalışanların iş ve kişisel kullanımları için, genellikle yakıt ve bakımı da karşılanan araçlar sağlıyor. Bu ek avantaj, iş için sık sık araba kullananlar için daha çok veriliyor.

**Yemek kartları:** Çalışanların yemek masraflarının dışında da kullanabilecekleri özel uygulamalara sahip kartlar.

**Cep telefonu:** Şirketler, çalışanların cep telefonu/ cep telefonu faturalarını tazmin ediyor veya doğrudan ödüyor. Sürekli iletişim ve mobil erişim gerektiren roller için değerli bir avantaj sağlıyor.

**Şirket indirimleri:** Çalışanları, işverenlerinin ürün veya hizmetlerinde indirimli fiyatlarla yararlandırma.

**Spor salonu üyeliği:** Şirketler, çalışanların sağlığını ve sağlıklı yaşam tarzlarını teşvik etmek için spor salonu/fitness kulübü ücretlerini sübvans ediyor veya tamamen karşılıyor.

**Alışveriş indirimleri:** Çalışanlar, kurumsal ortaklıklar aracılığıyla üçüncü taraf perakendecilerin indirimlerine erişebiliyor.



**FERİDE DÜZDURAN GÜNDÜZ**  
Pluxee Türkiye CHRO'su

## “DÖNÜŞEN ÇALIŞMA HAYATINDA YAN HAKLAR AMAÇ MI, ARAÇ MI?”

**Şirketler, bireyleri tam olarak tatmin etmese bile, çalışanın takdir edildiğini ve değer gördüğünü hissettiren uygulamalar, onların kendilerini bir topluluğun parçası, bir takımın değerli bir üyesi gibi hissetmesini sağlıyor ve aidiyet duygusunu besliyor. Özel günlerdeki kutlamalar, hediyeler, aktiviteler gibi rutin dışı nazik jestler, bireye ‘görüldüğünü’ hissettiriyor ve şirketle olan ilişkisini sağlamlaştırıyor.**

“İş dünyası; dijitalleşme, küreselleşme ve sosyo-ekonomik değişimlerle sürekli bir dönüşüm içinde. Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları da bu yönde değişmeye, dönüşmeye devam ediyor. Tüm bu değişim içerisinde ‘çeviklik’ kritik önem kazanırken çalışanların ihtiyaçlarına yönelik tasarlanmış yani kişiselleştirilmiş çalışan deneyimi de her zamankinden daha çok ön plana çıkıyor. Buna ulaşmanın yolu da elbette insanı işin öznesine koymaktan geçiyor.

Artık şirketlerin çalışanlardan nasıl daha fazla fayda elde edeceğinden ziyade çalışanların şirketlerinden nasıl fayda sağladığının öneminin arttığı bir dönemdeyiz. Deloitte’un 2024 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Araştırması raporu, tam da bunu destekleyecek şekilde insanı odak noktasına koymanın önemini vurguluyor. Pandeminin etkisiyle dijitalleşen iş dünyasında, kurumların sürdürülebilir büyüme için çalışan bağlılığına odaklanması gerektiğini vurgulayan rapor, çalışanlarda gelecek ve refah kaygısının arttığına ve kurumların bu değişime uyum sağlayabilmek için insan kaynakları politikalarına daha fazla odaklanması gerektiğine işaret ediyor.

## “İşe katılma ve üretken olma olasılığı yükseliyor”

Bu gelişmeler, insan kaynakları profesyonelleri olarak bizim de çalışan yan haklarının optimizasyonu konusuna daha fazla kafa yormamızı gerektiriyor. Çalışan yan haklarının etkinliği, çalışan deneyimini ve bağlılığını artırmak, motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmek, nitelikli iş gücünü çekmek ve elde tutmak için çok önemli ve bir o kadar da şirket önceliklerinde geri planda kalmış bir konu. Doğru ve ihtiyaca göre belirlenmiş yan haklar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını desteklerken çalışan mutluluğuna önemli ölçüde katkı sağlıyor. Kapsamlı ve kişiselleştirilmiş yan haklar, olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunarak çalışanların moral, motivasyonunu yükseltiyor ve sadakati artırıyor. Değer verildiğini ve desteklendiğini hisseden çalışanların ‘işe katılma ve üretken olma’ olasılıkları bir o kadar yükseliyor.

Çalışanlar açısından baktığımızda ise yan haklar, maaşın çok daha ötesinde bir konu. İş hayatında çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan Y ve Z kuşakları incelendiğinde, genel refahlarını ve iş-yaşam dengesini destekleyen kapsamlı faydalara daha çok değer verdiklerini gözlemliyoruz. Pluxee Global’in öncülük ettiği Benify ve YouGov tarafından 8 ülkeden 8 bin katılımcıyla gerçekleştirilen ‘Insights 2023’ araştırması da benzer şekilde, çalışan memnuniyetini sağlamak için rekabetçi bir ücret paketiyle birlikte çalışana sunulan yan haklar ve ödüllerin şirketleri güçlü bir işveren markası olarak ayırtırdığını gösteriyor. Rekabetçi fayda paketleri, doğru bir şekilde iletilindiğinde memnuniyeti, üretkenliği, katılımı ve genel olarak bağlılığı artırıyor. Araştırmanın diğer çıktılarına göre, çalışan memnuniyetinin artması için yan hakların kişiselleştirilmiş olması ve sağlanan fayda ve indirim paketlerinin artırılması bekleniyor.

## “Hayatı kolaylaştıran faydalar olarak ele alınmalı”

Bunun yanı sıra çalışanların iş ortamlarında yaşadıkları deneyim ve şirketleriyle kurdukları ilişki onları tamamen tatmin etmekten uzak olsa da çalışanlar, günün önemli bir bölümü geçirdikleri şirketlere karşı bir bağ hissedebiliyor. Bunun sebebini ise insanın bir yere ait olma arayışına bağlayabiliriz. Yani aslında şirketler, bireyleri tam olarak tatmin etmese bile, çalışanın takdir edildiğini ve değer gördüğünü hissettiren uygulamalar, onların kendilerini bir topluluğun parçası, bir takımın değerli bir üyesi gibi hissetmesini sağlıyor ve aidiyet duygusunu besliyor. Özel günlerdeki kutlamalar, hediyeler, aktiviteler gibi rutin dışı nazik jestler, bireye ‘görüldüğünü’ hissettiriyor

ve şirketle olan ilişkisini sağlamlaştırıyor. Bu nedenle çalışanlara sunulan yan haklar; olmazsa olmazlar arasına giren yemek, ulaşım gibi temel faydaların yanı sıra sunulan çalışma ortamı ile birlikte bireylerin özel ihtiyaçlarına ve anlarına verilen değer, iş ve özel hayatı kolaylaştıran tüm faydalar olarak daha geniş bir perspektifte ele alınıyor.

Yan haklar alanındaki en iyi örneklerle baktığımızda, farklılaşan ihtiyaçları adresleyen kişiselleştirilmiş çözümler ön plana çıkıyor. Son dönemde öne çıkan uygulamalardan bazıları: patili dostlar için sağlık sigortası ve izin hakkı, uzatılmış babalık izinleri, gönüllülük projelerine katılım için verilen özel izinler, seçim özgürlüğü tanıyan teknoloji, eğitim, market gibi kategorilerde hediye kartları, çocuk ve yaşlı bakımı destekleri, hibrit ulaşım çözümleri.

### **“Farklılaşan ihtiyaçlar ön plana alınmalı”**

Pluxee olarak biz de, çalışma arkadaşlarımızın bütünsel esenliğini, daha anlamlı ve üretken bir hayat yaşamalarını destekleyecek ‘kişiselleştirilmiş yan haklar’ konusunu çok önemsiyoruz. Çalışanlarımızın farklılaşan ihtiyaçlarını

ön plana alarak, tüm İK uygulamalarımızı esneklik yaklaşımı ile tasarlıyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın aidiyet duygularını pekiştirmek üzere onları dinleyen, ihtiyaçlarını ve farklı bakış açılarını kabul eden, kendi hayatlarının lideri olduklarını bilerek seçim özgürlüğü tanıyan bir yaklaşım sergilemeye önem veriyoruz. Esnek hibrit çalışma modelimiz, esnek çalışma saatlerimiz, esnek yan hak uygulamamız PluxeeFlex ve anlık ödül platformumuz OnSpot ve dijital Pluxee Academy ile iş arkadaşlarımızın motivasyonunu artıracak ve gelişimlerini destekleyecek bir ortam yaratıyoruz. Diyetisyen ve psikolog hizmetleri, evde sağlık hizmetleri, yaşama artı değer katacak eğitim ve atölyeler, doğum günü izni, aramıza yeni katılan arkadaşlarımıza özel hoş geldin izni, gönüllü sosyal sorumluluk projeleri, mentorluk programları, motivasyon etkinlikleri, spor müsabakaları ile Pluxee’lilere anlamlı ve bütünsel bir dünya sunmaya özen gösteriyoruz.

Çalışan bağlılığı ve yan haklar dünyasında lider ürün ve uygulamalar tasarlayan bir şirket olarak, yaptığımız tüm çalışmalar, işimizi çok daha anlamlı hale getiriyor. İşe hayat katmaya devam ediyoruz.”





**SERAP ÖZALP**

Mercer Türkiye

Bireysel Emeklilik Danışmanlık ve Brokerlik Lideri

## “ŞİRKETLERE REKABETTE FARKLILAŞMA FIRSATI VERİYOR”

“Yan haklar tanım olarak ücretin yanında çalışanlara sunulan ve para değeri olan kazançlardır. Bu haklar, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına, motivasyonlarını artırmalarına ve genel olarak çalışma ortamında daha memnun olmalarına yardımcı olur. Esnek yan haklar, çalışanın yan haklar paketini kendi bireysel ihtiyaçlarına uygun olarak tekrar düzenleyen ve onlara seçim hakkı tanıyan bir platformdur. Bunun yanında esnek yan haklar, çalışanın bütün veya bir kısım yan haklarının işveren tarafından maliyetlerin kontrol edilecek şekilde tekrar düzenlenmesi olarak da tanımlanabilir.

Türkiye’de çalışanlara sağlanan yan haklar, ‘yemek servis, bireysel emeklilik, sağlık sigortası, hayat sigortası, kanun üzerinde hak edilen yıllık izin günleri, check-up, kritik hastalıklar sigortası, cep telefonu, şirket aracı veya ödenekleri, benzin yardımı, kreş yardımı, yılbaşı-bayram yardımları, giyim çeki, yakacak yardımı ve yakın zamanda dahil edilen uzaktan çalışma desteği, spor sosyal kulübü ödenekleri, wellness wellbeing destekleri vb.’ olarak sayılabilir.

### “Yan hakların tasarımı giderek karmaşıklaşıyor”

Maliyet baskıları, değişen öncelikler çalışan ihtiyaçlarının farklılaşması ve hızla gelişen küresel ortam nedeniyle,

çalışan yan haklarının tasarlanması, sunumu ve finanse edilmesi giderek daha karmaşık hale geldi.

Yüksek enflasyon ve yaşanan ekonomik dalgalanmaların ücret artışlarında yaptığı baskı, ara dönem artışların gündeme gelmesiyle birlikte şirketler, yan hak politikalarını tekrar gözden geçirmeye başladı. Çalışanlarına sağladıkları yan hak uygulamalarında çeşitlilik sağlamaya, bu alana odaklanmaya ve yatırım yapmaya başladılar.

Organizasyonların mevcut piyasa koşullarına karşı aldığı önlemler arasında esnek yan haklara geçiş yaşandı. Esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla hayata geçen yeni yan haklar da görüyoruz. Bunlar arasında internet desteği, ergonomi desteği, ek yiyecek ödeneği ve elektrik fatura ödeneği öne çıkan uygulamalar arasında yer alıyor.

2023-2024 yılında çalışanlara yeni yan hak seçenekleri sunan ve şirkete ek bir maliyet getirmeden yapılandırılan, çalışanların şirkete olan aidiyetini ve bağlılığını arttıran esnek yan haklar programlarının yaygınlığında da gözle görülür bir artış da söz konusu.

### “Paketler, kurum kültürü ve değerlerine göre farklılaşabiliyor”

Esnek yan haklar programının sağlanmasının başlıca nedenlerini ise az da olsa ilave yatırımla rekabette farklılaştırmak, çalışan rekabetini ve motivasyonunu artırmak, maliyet kontrolünü sağlamak (vergi avantajı indirim ve muafiyetlerden yararlanması), çalışanda toplam ödüllendirme değer yargısını artırmak olarak sıralayabiliriz.

Esnek yan hakların Türkiye’deki geçmişi, 2006 yılına dayanıyor. Mercer olarak, piyasa araştırmalarımızın sonuçları doğrultusunda yan haklar bakımından oldukça zengin uygulamaların yaygınlaştırılması için destek oluyoruz. Normal koşullarda yapılandırması çok daha uzun zaman alacak bu programları, 3-4 ay gibi kısa bir sürede yapılandırabiliyoruz.

Aynı şekilde araştırmalarımıza göre, insan kaynakları stratejisi, kurum kültürü, değerleri, maliyet yönetimi ilkeleri, çalışan demografik yapısının özelliklerine göre farklılaşabilen esnek yan haklar paketlerini uygulayan şirketlerimizin çalışanlarının yüzde 90’ının programa katılım sağladığını görüyoruz.”

**UFUK GEDİKLİ**  
Randstad Türkiye  
Genel Müdürü



## “Çalışanların ihtiyaçlarına dönük esnek seçenekler sunulmalı”

### İnsan kaynakları dünyasında yan hakların önemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Randstad; Workmonitor raporu ile global ve HR Trends raporu ile ülkemize ait İK'ya yönelik analizler çıkarıyor. 2024 yılı itibarıyla çıkan sonuçlardan biri de, çalışan mutluluk ve esnekliğinin önemini korumasıyla beraber; yeteneklerin gelirlerine daha fazla odaklanması. Ekonomik koşulların zorlaşması, bu durumun temel sebebi. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik etkili, esnek seçenekler geliştirmek kurumlar için bir nevi zorunluluk. Bu nedenle şirketlerin yetenekleri tutabilmek için yan haklara daha fazla odaklandığını gözlemliyoruz.

### Yan haklar, bugün çalışanlara sunulan paket içinde ne kadarlık bir bölümü oluşturuyor?

Yan haklar; yeteneklerin çalıştıkları uzmanlık alanı ve sek-

törlere göre farklılık gösteriyor. Bu nedenle belli bir yüzde vermek doğru olmayacaktır. Bununla beraber; halen çalışanların gelirleri içerisinde sabit maaşlarının yan haklarına göre açık arayla önde olduğunu söyleyebiliriz.

### Yan hakların genişlemesiyle birlikte çalışan sadakati ve turn over üzerindeki etkisini ölçümlendiniz? Nasıl bir fark ortaya çıktı?

Türkiye’de çalışanların yüzde 93’ü sağlık destek paketlerini buldukları veya sonra çalışacakları şirketlerdeki en önemli üç faktörden biri olarak görüyor. Yanı sıra özellikle yeni nesil için işin anlamı, şirket değerlerinin kişinin değerleri ile örtüşmesi, yapılan işin tatmin edici olması, birincil yöneticilerle iletişim, kapsayıcılık gibi finansal olmayan etkenlerin de önemli olduğunu gözlemliyoruz.

### Sizin için iyi bir yan haklar paketi neleri içermelidir?

Randstad’ın gerçekleştirdiği İK trendleri araştırmasının sonuçları, bize bu konuda en yaygın kullanılan yan haklar paketleri hakkında öngörü sunuyor. Bu yan hakları; sağlık/esenlik, beceri geliştirme ve finansal olarak üçe ayırabiliriz. Eğitim, evden çalışma/hibrit çalışma ve ilave izin günleri ön plana çıkarken, finansal olanların en yaygın olanlarına yemek ücreti, sağlık sigortası ve cep telefonu sıralanabilir. Hibrit çalışma geçen yıla göre iniş göstererek yüzde 49’a geriledi; eğitim imkanları ise artarak yüzde 54’e çıktı. Son dönemde, şirketlerde psikolojik destek, kar payı dağıtımı ve sağlık/spor paketleri gibi alternatifler de görülmeye başlandı.



**EMRAH YOLAÇ**  
Uzman Klinik Psikolog  
Self Made Human

## “İş için yaşamak değil, yaşamak için iş”

### İnsan kaynakları dünyasında yan hakların önemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

Güncel pek çok araştırma, çalışanların sadece maaşla motive olmadığını, “şirket kültürü, çalışma stili ve tarzına ilişkin” yan hakların da iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gösteriyor. Değişen kuşaklar ve evrilen iş yaşamında, beklentilerin koşulları, koşulların da beklentileri oluşturduğunu söyleyebiliriz. Özetle yan haklar, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını arttırmaya elbette devam edecek.

### Yan haklar, bugün çalışanlara sunulan paket içinde ne kadarlık bir bölümü oluşturuyor?

Günümüzde yan haklar, toplam maaş paketi içinde önemli bir paya sahip. Global ölçekteki raporlara göre, yan haklar

toplam maaş paketinin yaklaşık, yüzde 25 ila 35’ini oluşturabiliyor. Söz konusu oran, özellikle teknoloji ve finans gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde daha da yüksek olabiliyor. Elbette Türkiye’de de benzer şekilde, şirketlerde rekabet avantajı sağlamak ve yetenekli çalışanları çekmek için, zengin gelişim imkanları, daha esnek çalışma saatleri ve sürekli veya hibrit modellerde uzaktan çalışma gibi daha geniş ve çeşitli yan hak paketleri sunulduğunu görüyoruz.

### Yan hakların genişlemesiyle birlikte çalışan sadakati ve turn over üzerindeki etkisini ölçümlendiniz? Nasıl bir fark ortaya çıktı?

Yan hakların genişlemesi, çalışan sadakati üzerinde belirgin bir etkiye sahip. İK alanında yapılan pek çok araştırmaya göre, geniş kapsamlı yan haklar sunan şirketlerin çalışan bağlılığında yaklaşık yüzde 21, çalışanların firmada kalma süresinde ise yaklaşık yüzde 25 artış sağladığını ortaya konulmuş durumda. Yan haklar artık çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerine yardımcı olurken, turnover oranlarını da düşürmeye direk etki ediyor.

### Sizin için iyi bir yan haklar paketi neleri içermelidir?

İyi bir yan haklar paketi, çalışanların hem profesyonel hem de kişisel ihtiyaçlarını mutlaka karşılamalı. Temel unsurlar arasında, sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları, yemek ve ulaşım yardımları mutlaka sağlanmalı. Çalışma zamanının seçimi ve esnek yönetimi, iş ve görev tanımının uygunluğuna bağlı olarak çalışanlara devredilebilir.

# Heltia, DEI politikalarında şirketlere rehberlik yapıyor



Şirketlerin “Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık” politikası oluşturması, çalışan mutluluğu açısından büyük önem taşıyor. Bu konuda sağlam politikalara sahip şirketler, yetenek havuzu konusunda rakiplerinin önüne geçiyor. Benevity'nin 2023 raporuna göre, günümüzde iş arayan adayların yüzde 95'ten fazlası benzer şirketler arasında karar verirken bu politikaları değerlendiriyor. Ancak bu süreçte en kritik ve üzerinde düşünülmesi gereken konu, bu politikaları nasıl oluşturup, nasıl uygulayacağınız.

Heltia olarak; çalışanına değer veren, insan odaklı politikalar ile iş yerindeki mutluluk ve iyi oluş seviyesini artırmak isteyen, çalışan bağlılığında bireyleri yaşamın her anında desteklemenin ne kadar önemli olduğunu bilen ve bu kaslarını geliştirmek isteyen tüm şirketlerin yanındayız. Bu bağlamda, sizler için çok önemli olduğunu düşündüğümüz bir konuda bilgilendirici bir içerik hazırlamanın uygun olduğunu düşündük.

Pew Research Center'in bir anketine göre, Amerika'daki çalışanların:

- Yüzde 56'sı, iş yerinde DEI politikalarını öne çıkarmayı oldukça faydalı buluyor.
- Yüzde 32'si, güçlü bir DEI politikası olan bir şirkette çalışmanın onlar için büyük ölçüde önemli olduğunu söylüyor.
- Yüzde 72'si, işe alım, terfi ve maaş açısından adaleti sağlayan poliçelerin şirketi pozitif etkilediğini düşünüyor.

Kısaca “DEI” olarak bilinen diversity (çeşitlilik), equity (eşitlik) ve inclusion (kapsayıcılık) politikası oluşturmak, şirketiniz için büyük ölçüde önem teşkil edebilir. Bunun nedenlerini ve nasıl bir DEI politikası oluşturabileceğinizi keşfetmeden önce, biraz da detaylandırmak gerekiyor.

## DEI uygulamaları hakkında bilinmesi gerekenler

DEI veya DE&I, iş yerinde herkese fırsat eşitliği sağlamak aracılığıyla oluşturulmuş bir kısaltma. Modern dünyanın gelişmesiyle, sosyal hareketlerin artmasıyla ilk defa 1960'larda kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerden itibaren ise özellikle cinsiyet ve LGBT sorunlarını da içeren daha kapsayıcı bir hale getirilmiştir.

**1. Diversity (Çeşitlilik):** Olabildiğince farklı kimlikte insanın iş yerinde temsil edilmesi, tek tiplilikten kurtulmak gibi amaçlar taşıyor. Örnek olarak cinsiyet, ırk ve köken, yaş, cinsel yönelim, nöroçeşitlilik, fiziksel kısıtlar gibi durumlar verilebilir.

**2. Equity (Eşitlik):** Herkese eşit fırsatlar tanınması ve eşit davranılması, ayrımcı ve ayrıştırmacı muamelelere karşı durulması için gerekli bir duruş.

**3. Inclusion (Kapsayıcılık):** “Dahiliyet” olarak da çevrilebilen bu madde ise herkesin kurum kültürünün bir parçası olmasından geçiyor. Eşit haklara sahip olunduğunun, aidiyet duygusunun, güvende olma ve bireysel olarak önemsenmenin her çalışan tarafından hissedilmesini gerektiriyor.

Pew Research Center'a göre, iş arayan profesyonellerin bir şirkette en çok önem verdiği özellikler ise sırasıyla şu şekilde:

- Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikası olması,
- Kariyer geliştirme ve ilerleme fırsatları sunması,
- İş-özel yaşam dengesini önemsemesi,
- Sosyal etkisini düşünmesi
- Çevre ve sürdürülebilirlik için adımlar atması.

## DEI politikasının potansiyel faydaları nelerdir?

Farklı kültürler, geçmişler ve beceri setlerine sahip çalışanlar şirketinizde var olabilir. Bu aday havuzunuzu genişletir, farklı perspektiflere sahip çalışanlar ile ortamdaki fikir zenginliği artar.

Herhangi bir faktör üzerinden ayrımcılık yapılmasını önlenir. Tarafsız ve adil işe alım, terfi ve çalışma süreçleri yürütülebilir. Aynı zamanda kurum içerisinde ayrımcılığa bağlı mikro agresyon, mobbing, taciz gibi durumlar azaltılabilir.

Çalışanlarınızın (ve potansiyel çalışanlarınızın) kuruma karşı bakışı olumlu yönde etkilenir. Herkesin daha güvende hissedeceği bir iş ortamı oluşturulabilir. Tüm bunlarla birlikte bu ilkelere dayanan bir iş kültürü marka itibarını pekiştirir, müşteri sadakatinin de güçlenmesine olanak tanır. Güçlü bir DEI politikası, özellikle de genç nesiller için daha büyük önem teşkil ediyor. Benevity'nin 2023 raporuna göre, günümüzde iş arayan adayların yüzde 95'ten fazlası benzer şirketler arasında karar verirken DEI politikalarını değerlendiriyor.

DEI ile mental sağlık konusundaki etiketlerden kurtulmak Harvard Business Review'a göre, 2023'te çalışanların yüzde 60'ı ciddi mental sağlık problemleri deneyimledi. Bu ki-

şilerin neredeyse tamamı da iş yerinde bu durum hakkında konuşmaya çekindiğini belirtti. İşte DEI burada da önem kazanıyor. Mental sağlık problemlerinin tabulaştırılmasını engelliyor, herkesin rahatça kendini ifade edebilmesi için bir alan açmış oluyor.

DEI politikalarının mental sağlığı nasıl desteklediğini iki farklı açıdan inceleyebiliriz. Bunlar:

### 1. Nöroçeşitli bir iş kültürü oluşturmak

Gerçekten kapsamlı bir DEI politikası, eşitlik çalışmalarının içerisinde nöroçeşitli bireyleri de kapsar. Bu da bu kişilerin farklı ihtiyaçlarına uyum sağlanması, bir pozisyon için eşit fırsatlara sahip olmaları anlamına geliyor.

Neurodiversity in Business'in anketine göre, nöroçeşitli çalışanların yüzde 65'i, yöneticileri tarafından ayrımcılığa uğramaktan korktukları için durumları hakkında konuşmuyor. Bu da ihtiyaç duyabilecekleri bazı koşullara hiç ulaşamadıkları, psikolojik güvenliklerinin sağlanmadığı anlamına geliyor.

### 2. Dezavantajlı grupları desteklemek

Kimliğe bağlı yapılan ayrımcılıklar, iş yerinde mental sağlığı en çok kötüleştiren faktörlerden bir tanesi. Ötekileştirme, mobbing gibi olumsuzlukları deneyimleme ihtimali olan grupları desteklemek, sağlıklı bir şirket kültürü oluşturmak için çok önemli.

## İş yerinizde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı nasıl artırabilirsiniz?

### 1- Tarafsız bir işe alım süreci yürütün

- İş ilanı hazırlarken belli grupları işe başvurmaktan alıko-yacak üsluplar kullanmaktan kaçınmak,
- Gerekliliklerden çok adayın becerilerine odaklanmak,
- Cinsiyete veya ırka bağlı maaş farkı oluşmayacağını göstermek için maaş aralıklarına yer vermek,
- İş ve ev hayatı dengesini sağlamak için esnek çalışma fırsatları sunmak,
- İşe alım yapan kişilerin içsel önyargılarını kırmak adına kapsayıcılık eğitimi vermek gibi adımlar uygulayabilirsiniz. Bu şekilde bir "kör işe alım uygulaması" benimseyerek başvuruları tarafsız bir şekilde değerlendireceğinizi, adayların kimliğini değil yetenek ve deneyimini ön planda tutacağınızı göstermiş olursunuz.

Global danışmanlık firması DDI'a göre, ortalamanın üstünde çeşitliliğe sahip bir şirketin rakiplerinden finansal olarak üstün olmaya yakınlığı 2.4 kat fazla oluyor. Yüksek kalitedeki liderlere sahip olma ihtimalleri 11 kat artıyor. Yüksek ölçüde yetenekli adayları işe alma ve işyerinde tutma ihtimalleri 3.2 kat artıyor.

### 2. Ayrımcılığa karşı caydırıcı ciddi yaptırımlar uygulayın

Sadece işe alım sürecinde adaletli davranmak yeterli değil, kurum içerisinde de farklı kimlikten insanlara karşı adil davranıldığından emin olmanız gerekiyor. Bunun için belli politika ve yönergeler oluşturabilir, şirket içerisinde ayrımcılığa karşı ciddi bir duruş sergileyebilirsiniz.

Yaratacağınız yönergeler, ayrımcılığı önleyici adil süreçler ve terfi politikaları gibi konuları içermelidir. Örneğin, kimlik bazlı mobbing gibi konulara karşı güçlü bir politika oluşturmak çok önemlidir. Böylece tüm çalışanlara eşit davranılan ve hoşgörülü bir iş yeri kültürü benimsemeyi kolaylaştırabilirsiniz.

Aynı zamanda liderler, şirketin bu anlamdaki vizyonunu yansıtabilir ve diğer çalışanlara örnek teşkil edebilir. Açık iletişim kurmaya önem vererek çalışanların seslerini duyurabilecekleri ve aidiyet duygularını geliştirebilecekleri bir ortam sağlayabilir.

### 3. Çalışanlarınıza destek sunun

Aidiyet ve memnuniyeti yükseltmek için herkesin ihtiyaç duyduğu desteğe ulaşabilmesi çok önemli. Bunun için Heltia uygulamasını kullanabilir, çalışanlara verdiğiniz değeri gösterebilirsiniz. Mental sağlık, beslenme ve fiziksel sağlık alanlarında uzman desteği almalarına yardımcı olabilir, şirketinizdeki iyi oluşu destekleyecek imkanlar sağlayabilirsiniz. Ek olarak çalışanlarınızın kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve atölyeler için de He iletişime geçebilirsiniz.



QNB Finansbank olarak çalışanlarımızın bütünsel sağlığı ve hayata dair tercihleri bizim oldukça önem verdiğimiz konuların başında gelmektedir. 2023 yılında çalışmaya başladığımız Heltia ile çalışanlarımızın tercihlerini de göz önünde bulundurarak bu yıl da iş birliğimize devam ediyoruz. Tüm çalışanlarımıza açık olan uygulama ile çalışanlarımız psikolojik danışman, diyetisyen, fizyoterapist, kişisel antrenör, çocuk gelişim uzmanı gibi farklı alanlarda uzmanlaşmış profesyonellerle online görüşmeler yapabiliyorlar. Bu sayede de günümüzde özellikle önemli olan kişisel esenlik konusunda da çalışanlarımız Heltia ile refah düzeylerini iyileştirerek, yaşam kalitelerini de artırabiliyorlar.



**Eda Kocaer**

QNB Finansbank Head of HR Management  
Systems and Remuneration Management



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

## ESG ve iş hukuku ilişkisi

Başta Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği olmak üzere uluslararası kurumların belirlediği standartların yanı sıra ülkeler de hukuksal düzenlemelerine artık ESG'yi ekledi. Türkiye'de hem İş Kanunu hem de Borçlar Kanunu'nda benzer bir yaklaşımı görüyoruz. Şirketler artık hem yasal düzenlemeleri takip edip uygulamak hem de ESG'yi benimsemiş bir şirket kültürü oluşturmak zorunda. Bu süreçte insan kaynakları departmanları da artık ESG politikalarının önemli bir paydaşı durumuna geldi.

Kısaca ESG olarak tanımlanan, İngilizce "Environmental, Social, Governance" kelimelerinin kısaltması olan "Çevresel, Sosyal, Yönetişim" (ÇSY), bir işletmenin çevresel, sosyal ve yönetim uygulamalarının, bunların etkilerinin ve bu değerlendirmelere göre ilerlemesinin incelenmesi anlamına geliyor. ESG terimi ilk olarak 2004 yılında Birleşmiş Milletler'in (BM) daveti üzerine finans kuruluşlarının ortak girişimi olan "Who Cares Wins" (Umursayan Kazanır) başlıklı raporda ele alındı. Bu rapor sonrasında ÇYS, şirketlerin denetim ve raporlama süreçleriyle irtibatlandırıldı. Nitekim Avrupa Birliği'nde, 2014 yılında şirketler için raporlama yükümlülükleri alanında ilk kez kurumsal sosyal sorumluluk kılavuzları uygulamaya konuldu. Amaç, diğer hususların yanı sıra yönetim raporundaki raporlama gerekliliklerini genişleterek AB'deki şirketlerin çevreye ilişkin ve sosyal yönleri hakkında daha fazla şeffaflık sağlamaktır.

Kasım 2022'de AB Parlamentosu, sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Yönergesi'ni (CSRD) kabul etti. Ocak 2023'te yürürlüğe giren bu yönerge, şirketlerin sürdürülebilirliğin iş sonuçlarını, konumlarını ve performanslarını, insanları ve çevreyi nasıl etkilediğine ilişkin bilgileri açıklamalarını tarifliyor. Bu yönergeler, şirketler için raporlama yükümlülüklerini daha somut hale getirdi. Finansal Olmayan Raporlama Yönergesi (NFRD), Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Yönergesi (CSRD) kapsamında daha da sıkılaştırıldı.

Almanya'da bu konuda önemli bir gelişme yaşandı. 1 Ocak 2023 tarihinde yürürlüğe giren Tedarik Zincirlerinde Kurumsal Durum Tespiti Yükümlülükleri Kanunu (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz-LKSG), büyük şirketlerin tedarik zincirlerini sorumlu bir şekilde organize etmeleri konusunda bağlayıcı gereklilikler getirdi. Buna göre Alman şirketlerinin, küresel tedarik zincirlerini insan hakları ve çevresel riskler açısından gözden geçirmesi gündeme geldi ve bundan dünyanın birçok ülkesinde yer alan tedarikçi şirketler de etkilendi.

Çevre boyutu ve iş hukuku: ESG kapsamında ilk olarak çevresel faktörler inceleniyor. Bunlar, bir kuruluşun çevresel etkilerini ve risk yönetimi uygulamalarını ifade ediyor. Bir işletmenin çevreye ilişkin uygulamaları aynı zamanda istihdam üzerinde de etkili. Nitekim Batı'da kamu otoriteleri, şirketleri çevre konularında daha yoğun biçimde de-

netlemeye ve özellikle sahte sürdürülebilirlik iddialarıyla mücadele etmeye başladı. Bu noktada "whistleblowing yasaları", işverenlerinin çevreye zarar vermesi, yasal görevlerini (çevresel ve düzenleyici) ihlal etmesi veya bu konulardan herhangi birini kasıtlı olarak gizlemesi gibi belirli endişelerini dile getiren çalışanlara yönelik düzenlemeler getiriyor. Buna göre, çalışanın kanun kapsamında korunan biçimde olmak koşuluyla, bu ifşayı yaptığı için herhangi bir yaptırıma maruz kalması veya işten çıkarılması mümkün değil. Nitekim çevresel ihbarların, işverenlerin önümüzdeki dönemlerde işverenlerin başını ağrıtmaları kuvvette muhtemel görünüyor.

İş hukuku ile çevre arasındaki bir başka ilişki, ayrımcılık konusunda karşımıza çıkıyor. İş Kanunu'nun 5. maddesine göre, "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyaset düşüncesi, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz". Nitekim neyin "felsefi inanç" sayıldığı son yıllarda Batı'da yoğun tartışmaların konusu. Ancak çevrenin korunması ve iklim değişikliğiyle mücadeleyle yönelik güçlü bir inancın, potansiyel olarak korunan bir "felsefi inanç" olarak görülmesi mümkün.

### Sosyal boyut ve iş hukuku

**İş yeri kültürünün önemi:** Sosyal boyut, bir işletmenin insanlara nasıl davrandığı ile ilgili. Bu yalnızca işletmenin kendi çalışanlarına değil; aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri ve daha geniş toplumla olan etkileşimlerini de içeriyor. Çeşitlilik, kapsayıcılık, eşitlik, sağlık, refah, ücret ve modern kölelik gibi kavramlar doğrudan kurum kültürü ile bağlantılı. Kurum kültürü, bir kurumun kimliğini, ruhunu, değerlerini, işleyişini oluşturan unsurlara yani onu sektöründe farklı ve benzersiz kılan her şeye karşılık geliyor. Fransa'da Robert Half'in Kasım 2022'de yayınlanan "Adaylar Ne İster?" araştırmasına katılanların yüzde 27'si, işletmenin değerleri kendilerinininkiyle uyumlu değilse iş teklifini reddediyor.

**Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık:** Güçlü EDİ (Equality, Diversity, Inclusion - Eşitlik, Çeşitlilik, Kapsayıcılık) politikalarına sahip olmak, olumlu bir çalışma kültürünün temel bileşenidir. Ancak politikaların anlamlı olması ve sorunlara sadece sözde bağlılık göstermemesi gerekiyor. Çeşitlilik içeren bir iş gücünü benimsemek, farklı ırklardan, etnik



kökenlerden, dinlerden, yeteneklerden, cinsiyetlerden ve cinsel yönelimlerden çalışanları desteklemek çeşitli bakış açıları ve farklı deneyimlerden yararlanarak karar verme kalitesini artıran çeşitli bir iş gücü sağlıyor.

**Mobbing ve taciz:** İşverenler ayrımcılığa, mobbinge ve tacize karşı sıfır tolerans yaklaşımına sahip olduklarını açıkça belirtmeli ve bunu istisnasız uygulamalı. Çalışanların da şirket standartlarına uymaması halinde ciddiye alınacağını ve gerekiyorsa disiplin cezasıyla sonuçlanacağını bilmeleri gerekiyor. Nitekim mobbing Borçlar Kanunu'nda açıkça yer aldı ve bu konuda zengin bir yargı içtihadı da oluştu.

**İş sağlığı ve güvenliği:** İş sağlığı ve güvenliği de ÇSY/ESG'nin "sosyal" yönünün önemli bir parçası. Nitekim ülkemizde 4857 sayılı kanundan bu yana mevzuat bağlamında önemli adımlar atılıyor. 6331 sayılı kanun bu konuda AB mevzuatını hemen hemen eksiksiz biçimde iç hukukumuza yansıttı. Ancak kaza istatistikleri daha almamız gereken çok yol olduğunu, mevzuat değişiminin yeterli olmadığını şirket kültürlerinin değişmesi gerektiğini gösteriyor. Özellikle İSG kapsamında Batı'da artık çalışanın ruh sağlığının korunması her zamankinden daha fazla gündemde. Birçok kuruluş kaygı, stres ve tükenmişlik yaşayan çalışanları desteklemek için girişimlerde bulunuyor.

**Esneklik çalışma, 4 günlük iş haftası:** Bireylere esneklik ve özel çözümler sunan bir çalışma yaklaşımına sahip olmak, iş yerinde hem performansın hem de çalışan bağlılık ve mutluluğunun artmasına yardımcı olabilir. Örnek olarak, Birleşik Krallık'ta dört günlük haftalık çalışma denemesi çok başarılı oldu ve denemeye katılan işletmelerin yüzde 90'ından fazlası kısa bir çalışma haftasıyla devam etmeyi planlıyor. Genel olarak iş performansı ve üretkenlik korundu ve çalışanların stresi ve tükenmişliği azaldı. Nitekim bizim de süreçlerinin içinde bulunmaktan büyük mutluluk duyduğumuz projelerinde; Aksa, Akkim gibi şirketler ülkemizde 4 günlük çalışma sürecinin öncüsü oldular. Şimdilik bu uygulamaları Batı'da olduğu gibi bizde de başarıyla devam ettiriyorlar.

**Ücretlendirme:** Ücretlendirme konusunda ilk olarak ücrette adaletin sağlanması akla geliyor ve bunu yapmanın yolu da şeffaflıktan geçiyor. Her ne kadar bizde ücret gizliliği adeta kutsansa da, Batı'da artık özellikle kadın ve erkekler arasında eşitlik bağlamında şeffaflık, yasal

düzenlemelerle korunur hale geldi. Nitekim Birleşik Krallık'ta cinsiyete dayalı ücret farkı raporlaması artık 250 veya daha fazla çalışanı olan özel işverenler için zorunlu hale geldi. 250 veya daha fazla çalışanı olan halka açık şirketler, CEO'larının maaşı ile çalışanlarının ortalama maaşı arasındaki oranı da raporlamak zorunda. Şirketler, yönetici maaşlarını giderek daha fazla ESG hedeflerine ulaşmayla ilişkilendiriyor. Nitekim ABD'li danışmanlık şirketi WTW'nin araştırmasına göre, Birleşik Krallık yönetici maaş planlarında ESG ölçümlerinin kullanımı yüzde 81'den yüzde 89'a yükseltti.

**Üçüncü taraf ortaklar ve özellikle tedarikçiler:** Yukarıda belirttiğimiz gibi, Almanya bu konuda tüm Batı Avrupa'da gündeme gelen önemli bir kanuna imza attı. Artık tedarikçilerin de şirket değerlerini benimsemesi bekleniyor. Bir işveren, taşeron işçileri veya yüklenicileri kullanıyorsa, bu kişilerin çalışma koşulları, maaş oranları açısından uygun ve adil davranılıp davranılmadığı sıkı denetimlerin konusunu oluşturacak gibi görünüyor.

## Governance: Yönetişim ve iş hukuku

Yönetişim, bir işletmenin karar alma yapısına, sorumlulukların şirket içinde nasıl dağıtıldığına ve ayrıca sahip olduğu sistemlere, kurallara ve uygulamalara bakar. Yönetişim, sosyal ve çevresel boyutların nasıl izlendiğini ve yönetildiğini yansıtır ve ÇSY konularının gözetimi yönetim kurulu aittir. Yöneticiler ve üst düzey liderlerin ÇSY gündeminin belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli rolleri bulunuyor. İstihdam açısından bakıldığında, bir işletmenin İK departmanının da işletmenin ESG yaklaşımının şekillenmesinde belirleyici konumda. Bu noktada, İK'nın yönetim ve icra kurulu düzeyinde temsili büyük bir önem taşıyor.

Yönetişim son derece önemli; zira sosyal medyanın öne çıkmasıyla birlikte şirketlerin takip edilmesi, aktivistlerin veya eleştirmenlerin uluslararası erişime sahip olabilecek ve ciddi itibar riski oluşturabilecek kampanyalar başlatması artık çok daha kolay. Bunun son örneğini LinkedIn'de geçtiğimiz günlerde son derece talihsiz bir açıklama yapan çikolata fabrikası CEO'su örneğinde gördük. Ekşi Sözlük'te günlerce konuşuldu. Hatta işletmenin sadece müşterilerine değil, çalışanlarına da bu şekilde davrandığına dair iddialar ortaya atıldı. Şirket itibarı bundan büyük zarar gördü. Sonuç olarak, ESG son derece kapsamlı bir konu ve işin hukuki boyutları da son derece geniş.

### Kaynaklar:

Frank Weberndorfer, ESG and employment law,

<https://www.nortonrosefulbright.com/en-gr/knowledge/publications/ba5381f4/esg-and-employment-law>

PKF Deutschland Environmental, social and governance (ESG) policies in the context of employment law

<https://en.pkf.de/news/article/environmental-social-and-governance-esg-policies-in-the-context-of-employment-law-3185.html>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,\\_social,\\_and\\_governance](https://en.wikipedia.org/wiki/Environmental,_social,_and_governance)

Michelmores, Three-part series: ESG and employment law - what this means for your organisation:

<https://www.michelmores.com/employment-insight/three-part-series-esg-and-employment-law-what-this-means-for-your-organisation-part-1-environmental/>

<https://www.michelmores.com/employment-insight/three-part-series-esg-and-employment-law-what-it-means-for-your-organisation-part-3-governance/>

<https://www.michelmores.com/employment-insight/three-part-series-esg-and-employment-law-what-this-means-for-your-organisation-part-2-social/>

<https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2023/jan-2023/uk-executive-pay-increasingly-linked-to-esg-targets>

# Multinet Up, çalışan deneyimini yeniden tasarlıyor



Günümüz iş dünyasında değişen çalışan beklentilerini karşılamaya yönelik çözümler geliştiren Multinet Up, şirketlere çalışan ödüllendirme ve teşvik programları kapsamında yeni nesil uygulamalar sunuyor, kendi çalışanları için de geniş bir yan haklar yelpazesi sağlıyor. Multinet Up'ın "yan haklar evrenini" Multinet Up İnsan ve Kültür Direktörü Kader Şen ile konuştuk.

## Çalışanların beklentileri günümüzde nasıl değişti ve bu değişim iş dünyasını nasıl etkiliyor?

Günümüzde çalışanların beklentileri, özellikle son yıllarda yaşanan teknolojik ilerlemeler ve pandemi gibi küresel olaylarla birlikte önemli ölçüde değişti. Artık çalışanları sadece maaş ve temel yan haklarla motive edebilme dönemi geride kaldı; çalışanlar aynı zamanda esneklik, iş-yaşam dengesi, kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları, mental sağlık desteği ve daha anlamlı bir iş deneyimi arayışında. Bu değişim, iş dünyasını ve yetenek yönetimi uygulamalarını derinden etkiliyor. Örneğin, özellikle genç nesil çalışanlar için esneklik büyük bir önem taşıyor. Hibrit çalışma modelleri, çalışanların hem evden hem de ofisten çalışma imkanına sahip olmalarını sağlayarak, onların iş-yaşam dengesini kurmalarına yardımcı oluyor. Pandemi dönemiyle birlikte birçok şirketin benimsediği bu model, çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini artırıyor. Evden çalışma olanağı, çalışanların günlük rutinlerini daha esnek yönetmelerine ve iş dışındaki yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanıyor.

Sağlık konusu da çalışanların öncelikleri arasında üst sıralarda yer alıyor. Çalışanlar, iş yerinde fiziksel ve mental sağlığı destekleyen uygulamalarla birlikte kendileri ve aileleri için sağlık sigortası ve diğer sağlık hizmetlerinin sağlanmasını bekliyor. İş yerlerinin bu beklentileri karşılaması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırırken sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamını da beraberinde getiriyor. Çalışanlar, sadece finansal olarak memnun edilmenin yanı sıra manevi olarak da takdir edilmek istiyor. Bu nedenle, ödüllendirme programları, esnek çalışma saatleri ve özel günlerde verilen ek izinler gibi uygulamalar geçmiş dönemlere göre daha da fazla önem kazanıyor.



KADER ŞEN  
Multinet Up İnsan ve Kültür Direktörü

Dolayısıyla günümüzde çalışanların beklentilerindeki bu değişimler, iş dünyasının daha esnek, duyarlı ve kapsamlı yan haklar sunan bir yapıya dönüşmesini gerektiriyor. Biz de Multinet Up olarak bu dönüşüme ayak uydurmakta öncü bir rol üstleniyoruz.

## “37 BİN KURUM, 1,5 MİLYON KART KULLANICISINA HİZMET VERİYORUZ”

### Bu bağlamda Multinet Up’ın sunduğu çözümler ve hizmetler hakkında bilgi verebilir misiniz?

Multinet Up olarak, işverenlerin ve çalışanların tüm ihtiyaçlarına yanıt veren kapsayıcı bir platform sunuyoruz. Bu platform ile toplamda 1,5 milyondan fazla kart kullanıcısına, 37 binden fazla kurumsal müşteriye ve üye iş yeri ağımızdaki 57 binden fazla işletmeye hizmet veriyoruz. Uçtan uca dijital çözümlerimizle, şirket çalışanlarının öğle yemeği, akaryakıt ve konaklama gibi masraflarını, çalışan ödüllendirme, teşvik sistemleri kapsamında yararlandıkları uygulamalara bağlı giderlerini etkin bir şekilde yönetiyoruz. Ayrıca toplu satın alma ve tedarik zincirimizle işletmelerin çalışanlarına bağlı olmayan operasyonel gereksinimlerine dair giderlerini de yönetiyoruz.

Çözümlerimizin çalışan bağlılığı ve motivasyonu üzerindeki pozitif etkisinin bilinciyle, çözümlerimizin nihai kullanıcıları olan bireyler için sağladığımız faydayı ve son kullanıcı deneyimini son derece önemsiyoruz. Şirketlerin teşvik ve ödüllendirme sistemleri kapsamında tercih ettiği özellikle kurumsal hediye çözümümüz MultiGift ve dijital kurumsal hediye platformumuz MultiFlex gibi; çalışan bağlılığına doğrudan katkıda bulunan çözümlerimiz başta olmak üzere, platformumuzdaki tüm çözümleri çalışan beklentilerini göz önünde bulundurarak, esnek ve özelleştirilebilen çözümler olarak tasarlıyoruz.

Güvenli, pratik, yeni nesil bir ödeme deneyiminden harcamaya noktalarının yaygınlığına, dijital kullanım alternatiflerinin çeşitliliğinden kurumsal iş birlikleri ile geliştirdiğimiz indirim kapmayanlarına ve çeşitli ayrıcalıklara kadar 360 derece tasarlanmış bir avantaj seti sunuyoruz. Dolayısıyla çalışan deneyimine doğrudan katkıda bulunuyor, işveren markası olmak isteyen kurumlar için ciddi bir rekabet üstünlüğü yaratıyoruz.

## “ÇALIŞANLARIMIZA ESNEK VE KAPSAMLI HAKLAR SAĞLIYORUZ”

### Peki Multinet Up olarak kendi çalışanlarınıza hangi yan hakları sunuyorsunuz?

Multinet Up olarak, çalışanlarımızın çeşitli ihtiyaçlarına yönelik kapsamlı yan haklar sunuyoruz. Hibrit çalışma modelimiz sayesinde çalışanlarımız ister ofisten ister evden çalışma esnekliğine sahiptir. Evden çalışma modelimizde, çalışanlarımızın fatura maliyetlerine Multi Home programı ile destek sağlıyoruz. Ayrıca pozisyona göre şirket aracı ve MultiPetrol ile yakıt desteği veya yol yardımı sağlıyor, MultiCar+ ile araç yıkama hizmeti sunuyoruz. Elbette yemek kartı çözümümüz MultiNet ile yemek desteği sağlıyoruz. Ayrıca cep telefonu ve hat desteği veriyor, özel sağlık sigortası ve kaza teminatlı hayat sigortası sağlıyoruz. İş yeri hekimi ve laboratuvar hizmetleri ile çalışanlarımızın sağlık ihtiyaçlarını da karşılıyoruz. MultiGift ve

MultiFlex gibi esnek hediye platformları ile çalışanlarımızı ödüllendiriyor ve motivasyonlarını artırıyoruz.

### Çalışanlarınızın özel günlerinde hangi destekleri sağlıyorsunuz?

Çalışanlarımızın özel günlerinde yanlarında olmak bizim için çok önemli. Yeni çocuğu olan çalışanlarımıza doğum yardımı, evlenen çalışanlarımıza evlilik yardımı, doğum günlerinde ve karne günlerinde izin imkanları sunuyoruz. Mart ayında kadın çalışanlarımıza sadece kendilerine zaman ayırmaları için izin veriyoruz. Ramazan Bayramı, Kurban Bayramı ve yılbaşlarında MultiFlex yüklemeleri yapıyoruz. Çalışanlarımızın birinci derece yakını vefat ettiğinde veya kendileri ameliyat olduğunda çeşitli sivil toplum kuruluşlarına bağışta bulunarak taziye dileklerimizi veya geçmiş olsun dileklerimizi paylaşıyoruz.

## “ÖDÜLLENDİRME UYGULAMALARI MUTLU ATMOSFERİ ZENGİNLEŞTİRİYOR”

### Sosyal etkinlikler ve ödüllendirme sistemleriniz hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Multinet Up olarak takım ruhunu güçlendirmek amacıyla düzenli olarak sosyal etkinlikler organize ediyoruz. Buna her yıl düzenlediğimiz büyük çaplı ve geniş katılımlı etkinlikler de dahil, Filtresiz Kahve Sohbetleri gibi grup katılımlı ve herkesin birebir etkileşim kurabilmesine yardımcı olan MultiDiyalog, MultiUyum gibi etkinlikler de dahil. Ödüllendirme tarafıyla ilgili olarak; ekip arkadaşlarımızın çalışma yıldönümlerinde ve yüksek performans gösterdikleri projelerde ödüllendirmeler yapmayı çok önemsiyoruz. Ayrıca çalışanlarımızın kıdemine göre ödüllendirmeler yaparak onların uzun yıllardır şirketimize kattıkları değeri ve emeklerini ödüllendiriyoruz. Bedelli askerliklerini tamamlayan çalışanlarımıza maaş ikramiyesi ödemek, pozisyona göre yılda iki defa giyim yardımı desteği sunmak gibi uygulamalarımız da mevcut. Bu tarz etkileşimler, organizasyonumuz içindeki olumlu ve mutlu atmosferi daha da zenginleştiriyor.

### Son olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?

Multinet Up olarak, hem müşterilerimizin çalışanlarına sunduğumuz hizmetlerle onların mutluluğunu ve verimliliğini artırmayı hem de kendi kurumumuzdaki çalışan deneyimini sürekli olarak geliştirmeyi hedefliyoruz. Tüm faaliyetlerimizde insan odaklı bir yaklaşımla çalışan memnuniyetini ve iş verimliliğini en üst düzeye çıkarmak temel amacımız. Kendi çalışanlarımıza sunduğumuz kapsamlı yan haklar ve esneklikler, iş-yaşam dengesini sağlamak ve kendilerini değerli hissetmelerini mümkün kılmak için tasarlandı. Hibrit çalışma modelleri, özel sağlık sigortası, eğitim ve gelişim fırsatları ile sosyal etkinlikler gibi geniş bir yelpazede sunduğumuz yan haklarla, çalışanlarımızın her ihtiyacını karşılıyoruz. Kısacası çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, Multinet Up olarak başarımızın temel taşlarından birisi. Bizi sektörde farklı kılan ve lider konuma taşıyan yenilikçi ve değer katan çözümler sunarak iş dünyasındaki tüm paydaşlarımıza katkı sağlamaya devam edeceğiz.



# İSTANBUL İŞ GÜCÜ PİYASASI, ÜCRET VE YAN HAKLAR

Dr. Necdet KENAR  
py@peryon.org.tr

İBB tarafından İstanbul özelinde yapılan iş gücü araştırması, istihdamda artışın devam ettiğini gösterse de nitelikli eleman bulma sorununun giderek derinleştiğini ortaya koyuyor. İstanbul iş gücü piyasasında daha derin hissedilen bu sıkıntının temel nedeni ise İstanbul'da yaşam maliyetlerinin giderek artmış olması.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Bölgesel İstihdam Ofisi Araştırma Birimi'nin, İstanbul iş gücü piyasasında 17 sektörden 65 şirketin katılımıyla yaptığı araştırmada, iş gücü piyasası sıkılığı, iş gücü talebi, ücret ve yan haklar uygulamaları konusunda değerli bilgilere ulaşıldı.

5-16 Şubat 2024 tarihleri arasında yapılan araştırmaya katılan şirketlerin yarısından fazlası, 2024 Şubat ayı itibarıyla bir yıl önceye göre istihdamda, büyümeden kaynaklanan artış olduğunu ifade etti. İstihdamı azalan şirketlerin oranı yüzde 18,5'de kaldı. Çalışan sayısı azalan şirketlerin yüzde 75'i, düşüşün gerekçesi olarak satış ve/veya üretimin azalması, yükselen maliyetler, ekonomik istikrarsızlığı gösterdi.

İstihdam artışının yüzde 87,5'ini mavi yaka, yüzde 12,1'ini ise beyaz yaka çalışanlar oluşturdu. Anket katılan şirketlerin 2/3'ü, 6 ay içinde istihdamlarında artış beklemiyor. İstihdamda azalma öngören şirketlerin oranı sadece yüzde 7,8 oldu. Beklenen istihdam artışının yüzde 84,1 oranında mavi yaka personelde, yüzde 15,9 oranında beyaz yaka personelde olacağı ifade edildi. Anket sonuçları, iş gücü piyasasında sıkılığın devam ettiğini gösteriyor.

## Asgari ücret artışının etkileri

Asgari ücrete son iki yılda yapılan yıllık yüzde 100 artışlar, şirketlerin büyük çoğunluğunun işe alım kararını

olumsuz etkilemedi. Şirketler genelde büyüme stratejileri çerçevesinde ya da işten ayrılan personel yerine işe alımlarına devam ediyor.

Asgari ücret artışları genelde şirketlerin eleman bulmalarını da kolaylaştırmadı. Bunun nedeni artan enflasyonun yapılan artışı erozyona uğratması ve özellikle İstanbul'da yaşam maliyetlerinin çok artması. Asgari ücret artışının bazı sektörlerde konaklama-yiyecek, tekstil ve imalat sektöründe ve özellikle küçük ve orta boy işletmelerde kayıt dışı çalışmayı artıracak beklentisi yaygın.

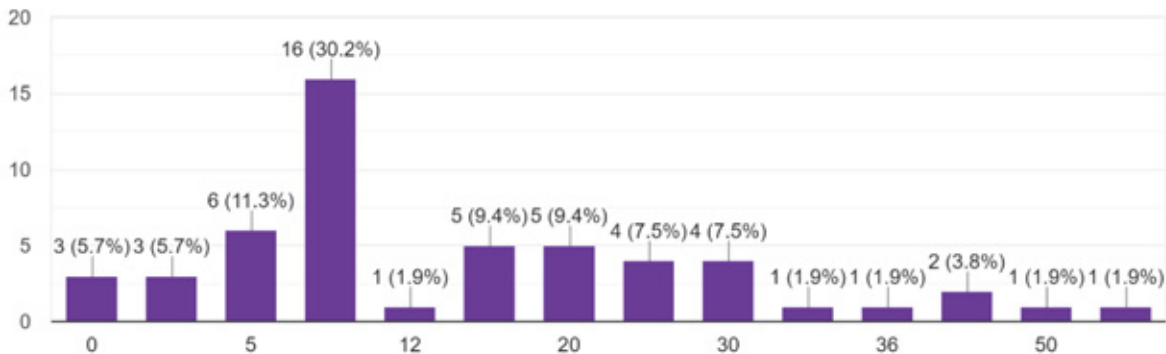
Şirketlerin yüzde 81,5'i temel ücrete ek yan haklar sağlıyor İstanbul iş gücü piyasasında asgari ücretle personel bulmak oldukça zorlaştı. Şirketlerin yüzde 58,5'i, yeni işe girenlerde asgari ücretin üzerinde bir başlangıç ücreti teklif ediyor. Bu eğilim, şirketlerin genelde işe başlangıç ücreti olarak asgari ücretin teklif edildiği 2021 yılı ve öncesi döneme göre önemli bir değişimi ifade ediyor.

Şirketlerin yüzde 81,5'i de çalışanlarına temel ücrete ek olarak prim, ikramiye, sosyal yardım vb. başlıkları altında ödemeler yapıyor. Ücrete ek yan haklarda en çok kullanılan ödemeler şunlar:

- Performans primi (Yüzde 48,1)
- Tamamlayıcı sağlık sigortası (Yüzde 40,4)

## Ek gelirler ücretin yaklaşık olarak ne kadarına oluşturuyor? (Oranı Tam Sayı olarak giriniz)

E3 responses



- Bayram, yılbaşı erzak paketi (Yüzde 38,5)
- Hediye, market çeki (Yüzde 30)
- Devamlılık primi (Yüzde 26,9)
- İkramiye-ek ücret (Yüzde 23)

Sendikalı işletmelerde ise mavi yaka için toplu sözleşmede yer alan hak ve ödemeler sağlanıyor. Ender de olsa bazı şirketler çalışanlarına lojman desteği veriyor. Ücrete ek gelirler tutarı, şirketlere göre ücretin yüzde 5 ila yüzde 60'ı arasında değişiyor. En sık verilen cevap yüzde 10 (yüzde 31,4), medyan yüzde 20 olarak oluştu.

### İkinci maaş artışı için asgari ücret bekleniyor

2023 yılında şirketler, çalışanlarına genelde 2 kez ücret artışı yaptı. Yılda 3 kez ücret artışı yapan şirketlerin oranı yüzde 10,8; 1 kez yapanların oranı ise yüzde 9,2 oldu. Şirketlerin 2023 yılında ücret artış oranları yüzde 15 ila 130 arasında değişti. En sık uygulanan oranlar yüzde 50 ila yüzde 100. Medyan yüzde 80.

2024 Ocak ayında ücret artışlarını asgari ücret oranında (Temmuza göre yüzde 50) artıran şirketlerin oranı, yüzde 54 oldu. Toplamda şirketlerin yüzde 73'ü çalışanlarına asgari ücret artışı veya üzerinde bir artış yapmış oldu. Asgari ücret artış oranı altında artıran şirketlerin oranı yüzde 20.

Şirketlerin çoğunluğu 2024 yılı Temmuz ayında ikinci bir artış için hükümetin asgari ücret kararı ve ekonominin durumuna göre hareket edecek. Yüzde 26'sı ise tek artış planladıklarını belirtti.

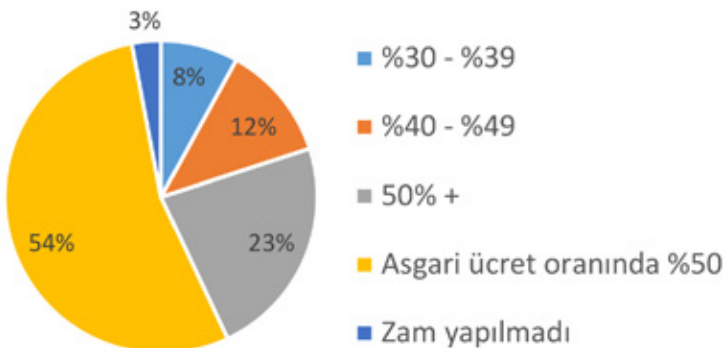
### Şirketlerin yüzde 76,9'u fazla mesai uyguluyor

Şirketler, iş yoğunluğu, ani üretim/satış artışı, siparişler, hedefleri yakalama gayreti, dönemsel yoğunluk, eksik personelle çalışma, personelin ani ayrılışı, EYT, personel bulamama gibi nedenlerle fazla mesai uygulamasına gidiyor. Fazla mesai uygulaması olan şirketlerin oranı yüzde 76,9 olarak görülüyor. Fazla mesai ücretleri ise maaşın yüzde 5 ila yüzde 100'ü arasında değişiyor.

### İş gücü ve beceri açığı devam ediyor!

Şirketlerin iş gücü bulmadaki sıkıntısı devam ediyor. Ankete katılan şirketlerin yüzde 80'i açık pozisyonlarını

### 2024 Yılı Ocak Ayı Firma Ücret Artış Oranları



### 2024'de tek bir artış mı yoksa Temmuz'da ikinci ya da daha fazla bir artış planlıyor musunuz?

65 responses



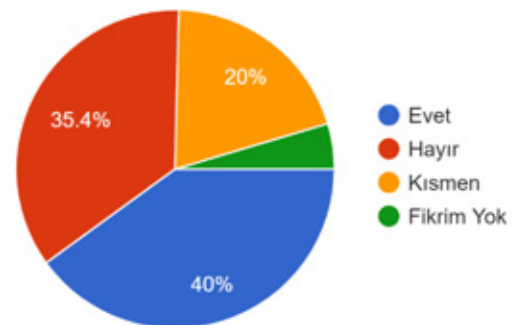
kapatmakta zorlanıyor. Hemen her sektörde sektörün özelliğine göre becerili ve/veya becerisiz iş gücü sıkıntısı yaşanıyor. Şirketler üretim, satış ve idari süreçlerinde, birçok meslek ve pozisyonda, nitelikli ve deneyimli-kıdemli personel bulmakta zorlandıklarını, uygun adayların da yüksek ücret talep ettiğini belirtti. Ankete katılan bir şirket, çalışanlarına yeni iş gücü getirmeleri halinde her bir istihdam için 5 bin TL prim verdiğini ifade etti.

Mavi yaka personel sıkıntısı beyaz yakaya göre çok daha yoğun yaşanıyor. Teknik personel, üretim personeli, depo personeli, satış personeli, güvenlik personeli, beden işçisi, temizlik işçisi ve deneyimli personel sıkıntısı birçok sektörde yaşanıyor.

Şirket yetkilileri, beceri açığı ve açık pozisyonlarının kapatılmamasının sebepleri olarak; sektörde ücret dengesizliği, yoğun iş gücü sirkülasyonu, çalışan bağlılığının zayıf olması, meslekli iş gücünün yetişmemesi, eğitim kalitesinde düşüklük, yabancı dil eksikliği, kuşak farkı, tutunma problemi, iş beğenilmemesi, sektörel zorluklar, deneyim eksikliği, çalışma koşullarının ağır bulunması, vardiyalı işin tercih edilmemesi, çalışanların ücret ve şartlarla ilgili yüksek beklentileri, İstanbul'da yaşam maliyetinin yüksek olmasını gösteriyor. Bazı şirket yöneticileri ise beceri eksikliklerini gidermek için kamu ve/veya meslek örgütlerinden iş arayanlara ve çalışanlarına mesleki eğitim verilmesi beklentilerini dile getiriyor.

### Yüksek enflasyon koşullarında maliyet artışlarını fiyatlarınıza yansıtabiliyor musunuz?

65 responses



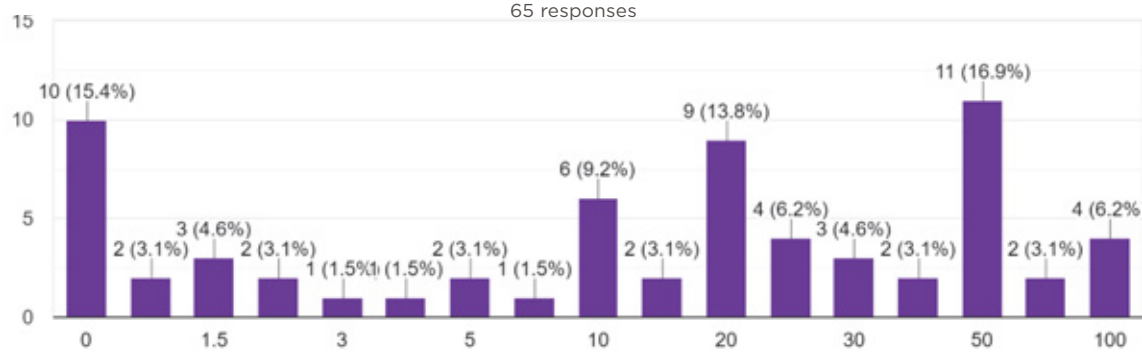
## Enflasyon atalet kazanıyor

Şirketler yüksek enflasyon koşullarında maliyet artışlarını fiyatlarına yansıtmakta geçen seneye göre daha az sıkıntılı. "Maliyetleri fiyatlara kolaylıkla yansıtamıyoruz" diyen şirketlerin oranı yüzde 36,6 ile geçen seneki oran olan yüzde 65,8'in oldukça altında. Bu durum, şirketler ve tüketicilerin enflasyonlu yaşama alıştıklarını gösteriyor. Görünen o ki yüksek enflasyon atalet kazanıyor; enflasyonla mücadele zorlaşıyor.

İstanbul iş gücü piyasasında canlılık ve istihdam artışı 2024'ün ilk yarısında da devam ediyor. Anket ve

derinlemesine görüşmelere göre; ekonomi politikalarında değişikliğin, uygulanan parasal sıkılaştırma ve dezenflasyon politikalarının; şirketlerin iş gücü talebine olumsuz etkisi, ihracata yönelik üretim yapan imalat (tekstil, metal, kimya-plastik) sektörü dışında pek görülüyor. Burada da olumsuz etki sınırlı; örneğin tekstil, hazır giyim ve deri imalatı sektöründe görüşülen 6 şirketin 4'ünde istihdam değişmemiş, sadece birinde istihdam azalması yaşanmış. Araştırmanın sonuçları TÜİK'in son verileri, sanayi ve hizmet sektörlerinde büyüme ve artan tüketici güven endeksi ve ücretli çalışan sayısında artışlarla (yıllık yüzde 4,1 artış) uygunluk gösteriyor.

### Fazla mesai uyguluyorsanız çalışan ortalama ücretin ne kadarı kadar fazla mesai ücreti alır? (Oranı Tam Sayı olarak giriniz)



### Sektörler İtibariyle İşgücü Açığı

Sektör	Pozisyon Açığı
Bilişim Teknolojileri Ve Elektronik	Saha Satış Personeli, Üretim Personeli
Gayrimenkul	Pazarlamacı, Temizlik Personeli, Sekreter, Operasyon ve Değerleme Uzmanı
Gıda İmalat	Satış Danışmanı, Depo Personeli, Üretim Personeli, Genel Olarak Beyaz Yaka
İdari ve Destek Hizmetleri	Temizlik Personeli, Güvenlik Görevlisi, Merchandiser, IT, Elektronik Güvenlik, Mühendis, Satış Temsilcisi, Bulaşık Yıkama Personeli, Catering Görevlileri
İmalat	Beden İşçisi, Üretim Personeli, İnsan Kaynakları, Teknik Eleman, Nitelikli İşçi
Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	Marka Müdürü, Bölge Satış Müdürü, Üretim Personeli, Depo Personeli, Temizlik Personeli, Vasıfsız Elemanlar, Elektrik- Mekanik Teknisyeni, Enjeksiyon Operatörü
Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri, Turizm	Resepsiyon Görevlisi, Satış Departmanı, Komi, Mutfak Personeli, Çamaşırhane Şefi, Kazancı Operatörü, Çamaşırhane Elemanı, Erkek Bulaşıkçı, Izgara Mutfak Elemanı, Kasiyer, Kasap
Madencilik ve Taş	Operatör, ekskavatör, loder operatörü, çeneci, kürekçi, tesis ustası, elektrikçi, oto tamircisi, güvenlik görevlisi
Metal	Üretim Personeli, Kaynakçı, Beden İşçisi, Depo Personeli, Engelli Personel, Makine Tasarım
Otomotiv	İhracat Uzmanı, Bakım Teknisyeni, Vardiya Amiri, Üretim Personeli, Kalite Personeli, Temizlik Görevlisi, Saha Personeli, Vardiyalı Çalışacak Vasıflı-Vasıfsız Personel, Proses Kalite, Kalifiye Eleman
Sağlık	Hemşire, Temizlik Görevlisi, Bellboy,
Tekstil, Hazır Giyim, Deri	Üretim Elemanı, Depo Personeli, Modelist
Telekomünikasyon ve İletişim	Almanca bilen Çağrı Merkezi, SMT Mühendisleri, İngilizce Bilen Muhasebe, Saha Satış
Toptan ve Perakende Ticaret	Depo Müdürü, İç Denetimci, Satın Alma Uzmanı, Moto-kurye, Forklift sürücüsü, Sürücü, Satış Danışmanı, Kasap Şarküteri, Manav, Depo Personeli, Satış Personeli, Üretim ve Paketleme Personeli, Balık Temizleme, Ticaret Uzmanı ve Operasyon Sorumlusu
Ulaştırma ve Lojistik	Depo Personeli, Beden İşçisi, Kargo-Kurye Personeli



Eda Akad\*  
py@peryon.org.tr

# ETİK FARKINDALIK GÜNÜ'nde insan kaynakları trendleri ve etik

Her yıl 25 Mayıs'ta kutlanan Etik Günü, iş dünyasında ve toplumsal yaşamda etik davranışların önemine dikkat çeker. Bu özel gün, bireylerin ve kurumların etik değerler konusunda farkındalıklarını artırmaları, etik ilkelere sadık kalmaları ve bu değerleri günlük uygulamalarına yansıtılmaları için bir fırsattır. Etik, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin merkezinde yer alarak insan kaynakları uygulamalarında hayati rol oynar. Bu özel günde, insan kaynakları uygulamalarından ve değişen iş dünyasıyla 2024 insan kaynakları trendlerinden etik çerçevede bahsetmek istiyorum.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alımından kariyer gelişimlerine, performans değerlendirmelerine ve işten ayrılmalarına kadar geniş bir yelpazede hizmet sunar. Etik, insan kaynakları yönetiminin güvenilirlik, adalet, saydamlık ve saygı üzerine kurulu olmasını sağlar. İnsan kaynakları yöneticileri ve profesyonelleri, çalışanların haklarını koruyarak, adil ve eşit bir çalışma ortamı yaratmakla yükümlüdürler. PY Dergi'nin geçen sayısında bahsedilen 2024 insan kaynakları trendleri; esnek çalışma, beceriye dayalı işe alım, çalışanları elde tutma, değişen çalışan deneyimi ve beklentileri, teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik başlıklarından oluşuyordu. Bu trendler, etik ilkelerin nasıl uygulandığı ve etik ilkelerle nasıl örtüştüklerine bağlı olarak farklı fırsatlar ve zorluklar barındırıyor.

## Esnek çalışma

Esnek çalışma, çalışanlara iş ve özel yaşamlarını dengeleme fırsatı sunar ve iş tatminini artırır. Ancak bu trendin etik boyutu, tüm çalışanlara eşit fırsatların sunulması ve esnek çalışma düzenlemelerinin insan kaynakları yönetimi ve çalışan perspektifinde adil bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Örneğin, evden çalışma imkanının tüm uygun pozisyonlara sunulması gereklidir. Aynı zamanda, esnek çalışma saatlerinin çalışanların iş yükünü artırmamasına dikkat edilmelidir.

## Beceriye dayalı işe alım

Beceriye dayalı işe alım, adayların sahip oldukları yetkinliklere ve iş gereksinimlerine göre değerlendirilmesini sağlar. Bu yaklaşım, işe alım sürecinde adil ve objektif bir değerlendirme yapılmasını destekler. Etik açıdan, beceriye dayalı işe alım süreçlerinde ayrımcılık ve önyargıdan kaçınılmalı, her adayın eşit fırsatlara sahip olması sağlanmalıdır. Örneğin, adayların deneyimleriyle birlikte potansiyellerine de odaklanılması, daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş gücü yaratılmasına katkıda bulunur.

## Çalışanları elde tutma

Çalışanları elde tutma stratejileri, şirketlerin yetenekli çalışanlarını korumasına yardımcı olur. Bu stratejiler, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırmak ve uzun vadeli iş ilişkileri kurmak için geliştirilir. Etik bir yaklaşımla ele alındığında, çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verilmesi, onların memnuniyetini ve bağlılığını artırır. Herzberg'in İki Faktör Teorisinde de belirttiği gibi, çalışanların memnuniyetini arttırmak için motivasyon sağlayıcı

faktörler (başarı, tanınma) ve hijyen (iş koşulları, maaş) arasındaki denge sağlanmalıdır. Örneğin, çalışan memnuniyeti anketleri yaparak çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda hareket etmek, etik bir yönetim anlayışının göstergesidir.

## Değişen çalışan deneyimi ve beklentileri

Çalışanların deneyimleri ve beklentileri, teknolojik ve toplumsal gelişmelerle birlikte hızla değişmektedir. Bu değişimlere uyum sağlamak, insan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden biridir. Etik açıdan, çalışanların bu değişim sürecinde desteklenmesi ve adil yaklaşım görmeleri önemlidir. Örneğin, düzenli olarak çalışan geri bildirimini toplamak ve bu geri bildirimlere dayalı iyileştirmeler yapmak etik bir yaklaşımın parçasıdır.

## Teknolojik Gelişmeler ve Dijital Dönüşüm

Teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm, iş süreçlerini daha verimli hale getirirken, etik sorumlulukları da beraberinde getirir. Veri gizliliği, çalışanların izlenmesi ve otomasyon süreçlerinde adaletin sağlanması gibi konular, etik açıdan dikkat edilmesi gereken önemli noktalar. Örneğin, çalışanların kişisel verilerinin korunması ve bu verilerin izinsiz kullanılmaması, etik bir yönetim anlayışının gereğidir.

## Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, hem çevresel hem de sosyal sorumlulukları kapsayan bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışanlarla birlikte hareket etmeli ve bu süreçte etik ilkeleri gözetmelidir. Örneğin, çalışanların çevresel farkındalığının artırılması, sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesi ve sosyal sorumluluk projelerine katılım sağlanması, etik bir insan kaynakları yönetiminin göstergelerindedir.

İnsan kaynakları yönetiminde etik ilkeler, çalışanların ve işverenlerin haklarını koruyan, adil ve güvenilir bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlar. Modern insan kaynakları trendleri, bu etik ilkelerle dengelenerek daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir iş dünyasının oluşmasına katkıda bulunur. İnsan kaynakları uzmanlarının yasa ve prosedür uygulayıcılardan insan yönetimi uzmanlarına dönüşmesi, bu trendlerin etik bir şekilde uygulanmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır. Etik ilkelerin benimsenmesi, sadece insan kaynakları yönetiminin değil, tüm iş dünyasının daha sürdürülebilir ve adil bir yapıya kavuşmasını sağlar.



Sertaç Doğanay  
py@peryon.org.tr

# İNSAN KAYNAĞININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Antik Yunan’da iyi ruh halinin mutluluk getirdiğini ifade etmek için “eudaimonia” kelimesi kullanılmış. Aslında bugün “eudaimonia”ya çok daha fazla ihtiyacımız var. Zira yapılan çok sayıda araştırma, çalışanların ruh halinin ve mutluluk düzeylerinin pek de parlak olmadığını gösteriyor. Oysa çalışanların esenliği, bağlılık seviyeleriyle yakından ilişkili. Esenliğe yapılan yatırımlar sadece çalışanların sağlığı için değil, aynı zamanda organizasyon performansı için de faydalı.

Sevgili PERYÖN üyeleri ve gönüllüleri,

Yaklaşık bir yıl önce danışma kuruluna dahil olmaktan onur duyduğum PERYÖN’ün dergisinde sizlerle buluşmak, benim için büyük mutluluk. Benim üzerine çalıştığım iki ana başlıktan biri teknoloji, diğeri de sürdürülebilirlik. Sürdürülebilirlik alanındaki tüm gelişmeleri günlük olarak takip ediyorum ve bültenlerimde paylaşıyorum.

2015 yılında Birleşmiş Milletler’in duyurmuş olduğu 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi’nin çoğunlukla çevreyi ilgilendiren kısımlarının gündeme geldiğine şahit oluyorum ve bunu da çok doğal ve isabetli buluyorum.

Zira iklim krizini çözmeden hayatta kalmamız mümkün olmayacak. Öte yandan “insan kaynağının sürdürülebilirliği” olarak tanımlayabileceğimiz mevzunun da kurumsal kültür için en az iklim krizi kadar yaşamsal olduğunu görüyorum.

Zaten bugünkü yazımda da bu konudaki bilgilerimi ve fikirlerimi paylaşacağım. Well-being’in tarihi ve tanımıyla başlayalım isterseniz.

Türkçesi “esenlik” ve “tam bir iyilik hali”.

Sanmayın ki bu son yılların konusu.

Taaa Antik Yunan döneminde “eudaimonia” diye bir kavram varmış mesela. İyi ruh hali, mutluluk anlamına gelirmiş. Bundan 2 bin 500 yıl önce dahi, birileri bu

konuya kafa yormuş. Yakın dönemde, 17-18. yüzyıllarda John Locke ve Jean-Jacques Rousseau gibi filozoflar da bu konuyu derinine tartışmışlar. Onlar daha çok özgürlük ve mutluluk bağlamına odaklanmışlar.

Ve 1948’te kurulan Dünya Sağlık Örgütü, kuruluşundan itibaren well being’i gündemde tutmaya devam etmiş.

Dünya Sağlık Örgütü’nün bu sürekli gündemde tutmasının en önemli sebebi de özellikle psikolojik desteğin koruyucu sağlık uygulamalarının ilk adımı olması. Geçen yıl Dünya Sağlık Örgütü, “psikolojik desteğe erişim temel bir insan hakkı olmalı” dedi, bu yıl dünyayı bekleyen en büyük ilk üç sorun arasında yalnızlık temelli psikolojik sorunlar olduğuna işaret etti.

Dünya Sağlık Örgütü’ne göre, depresyon ve anksiyete ekonomik açıdan da çok önemli bir etkiye sahip. Küresel ekonominin bu sorunlar nedeniyle her yıl yaklaşık 1 trilyon dolarlık üretkenlik kaybı yaşadığı tahmin ediliyor.

## Esenliğin 7 boyutu

Esenlik; fiziksel, zihinsel, ekonomik, sosyal, ruhsal, çevresel ve mesleki boyutlardan oluşuyor. Bugün psikolojik sağlık; diyabetten kalp hastalıklarına, kanserden sindirim sistemi sorunlarına, yeme bozukluklarından tedaviye uyum sağlayamamaya, iş performansından sosyal ilişkilere kadar hemen her alanda yaşadığımız sorunlarla yakından ilişkili.

Gelelim bu konunun sürdürülebilirlikle ilişkisine...



Birleşmiş Milletler'in 2015'te duyurduğu 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'nın üçüncüsü sağlıklı ve kaliteli yaşam, sekizincisi de insana yakışır iş ve ekonomik büyüme. Bu bağlamda aslında well-being direkt sürdürülebilirliğe etki eden ve katkı sağlayan bir konu.

Deloitte ile HiDoctor'ın birlikte yaptıkları bir araştırma bize yol gösterebilir bu konuda.

Araştırmanın başlığı şöyle: İş Hayatı ve Akıl Sağlığı  
Denklemi: "Akıl Sağlığını Destekleyici Kurumsal Uygulamalar, Türkiye'de Farkındalık Seviyesi ve İhtiyaçlar"

Araştırmanın bu bulgularına sadece insan kaynakları profesyonellerinin değil, kurumların tüm fonksiyonlarının duyarlılıkla yaklaşacağını tahmin ediyorum.

- Türkiye'de her iki çalışandan birinin psikolojik sağlamlığının düşük olduğu tespit edilmiş. Buna rağmen yüzde 88'inin hiç psikolojik destek almadığı görülmüş.
- Çalışanların yüzde 77'si iyi hissettiklerinde daha verimli çalıştıklarını, yüzde 73'ü ise işe devamsızlıklarının azaldığını ifade etmiş.
- Psikolojik desteğin iş hayatındaki faydalarını gösteren tabloya bakıldığında ise pozitif bir kurum kültürü oluşturmak için olmazsa olmaz başlıklardan oluştuğu görülüyor. Bunlar:
  - İş planına uyma
  - Eksiksiz ve verimli çalışma
  - Takım ve yönetici ilişkilerinde iyileşme
- Araştırmanın kurum ayağında, enerji ve bankacılık dışındaki sektörler maalesef çalışanlarının akıl sağlığına yatırım yapma konusunda oldukça sıkıntılı gözüküyor.

Burada araştırmaya göre ortaya çıkan iki temel konu var:

- 1) Damgalanma endişesi
- 2) Sağlanan hizmetin niteliği

- Araştırmadan çıkan bir başka çarpıcı sonuç ise,

mutluluk bilincinin şaşırtıcı seviyede düşük olması. Ankete katılanların yaşamda mutlu hissetme net skoru 58 iken, bu kişilere mutluluk ölçeği uygulandığında çıkan net skoru 13,6 olarak ölçülmüş. Hissedilen mutluluk ile ölçümlenen mutluluk arasındaki skor farkı 44,4. Bu bulgu doğrultusunda insanlardaki mutluluk bilincinin düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Bu da bize her şeyden önce bireylerin öz farkındalığını yükseltmeye yönelik aksiyonlar almamız gerektiğini gösteriyor muhtemelen.

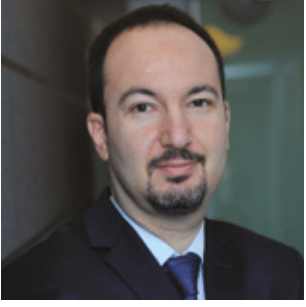
Ama çarpıcı bulgular bununla sınırlı değil elbette.

Dünyanın saygın kurumlarının yaptığı araştırmalarda ulaşılan şu sonuçlar eminim hepinizin ilgisini çekecektir:

- Johnson & Johnson'ın yaptığı analizine göre, şirketin sağlık programlarına yapılan her 1 dolarlık yatırım, sağlık maliyetlerinde ve devamsızlık nedeniyle kaybedilen verimlilikte 2,71 dolarlık bir tasarruf sağlıyor.
- Towers Watson'ın bir araştırmasına göre, çalışanlar tarafından sağlık ve well-being programları üst kalite olarak değerlendirilen şirketler, bu tür programlara sahip olmayan şirketlere kıyasla yüzde 3,5 daha düşük devamsızlık oranına sahip.
- Son olarak Gallup'un bir çalışmasına göre, yüksek çalışan bağlılığına sahip organizasyonlar yüzde 21 daha yüksek kârlılık açıklıyor.

Çalışanların esenliği, bağlılık seviyeleriyle yakından ilişkili ve bu, esenliğe yapılan yatırımların sadece çalışanların sağlığı için değil, aynı zamanda organizasyon performansı için de faydalı olduğunu gösteriyor. Kurum yöneticilerine önerim, sürdürülebilirliğin her alanında olduğu gibi insan kaynağının sürdürülebilirliği konusunda da verilere dayalı kararlar almaları ve uygulamalarında samimi olmaları olabilir. Zira bu sayede ortaya çıkacak maddi ve manevi faydanın kurumun performansına, dış dünyadaki algısına, yeni yetenekleri çekme gücüne olumlu katkı sağlayacağını görebiliyorum.





Cem Sezgin  
py@peryon.org.tr

# İŞ - ÖZEL YAŞAM DENGESİNDE YENİ BİR SAYFA AÇILIYOR

Araştırmalar, haftalık çalışma saatlerinin düşürülmesinin çalışanların verimliliği üzerinde olumlu bir katkı yaptığını gösteriyor. Özellikle İstanbul gibi işe gidiş gelişin saatler sürdüğü bir kentte sabahları işe yorgun giden çalışanlardan verimlilik beklemek pek de akıl kârı değil. Mottomuz “Çok çalışmak değil, akıllı çalışmak” olmalı. Ülkemizde de şirketler bu veriden yola çıkarak hem verimliliği artıracak hem de çalışanları daha mutlu edecek formüller üzerinde çalışıyor. Ancak gidilecek daha çok yolumuz var.

Pandemi döneminin yükselen değerlerinden “iş-özel yaşam dengesi” şu aralar yeniden insan kaynakları gündeminde kendine yoğun bir şekilde yer buluyor. Bu gündemi şekillendiren ana başlıkları şöyle sıralayabiliriz:

## 1. Çalışma saatlerinin azaltılması

## 2. Uzaktan ve hibrit çalışma

## 3. Esnek çalışma saatleri

## 4. “İşi işte bırakmak”

Esnek çalışmaya dair uzun zamandır beklenen yasal düzenlemelerle ilgili Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı belirli bir mesafe kat etti. Bu dört başlıktan uzaktan ve hibrit çalışma üzerine fazlasıyla konuştuk, yazdık, çizdik. Daha uzun süre de böyle devam edeceğe benziyor. Ancak son zamanlarda en az bu denli popüler olan diğer boyut ise çalışma saatlerinin azaltılması. Görünen o ki, artık haftalık 45 saatlik çalışma tarihe karışacak. Şimdilik standart 40 saate oturacak diye düşünebiliriz.

Elbette bu tarz uygulamalarda yasal düzenlemeler kadar, kurumların ortaya koydukları tercihler de önem taşıyor. İşverenler olarak yetenek piyasasında rekabet edebilmek adına şirketler inisiyatif almaya başladılar bile. Tabii böyle bir adım atarken ne derece iyi hesap kitap yapıldığı büyük önem taşıyor. Çünkü 45’ten 40 saate inmek demek, aşağı yukarı çalışılabilir toplam saatin yüzde 10 azalması anlamına geliyor.

## Çok çalışmada zirvede, verimlilikte dipteyiz!

Beklenti aslında çok basit: İş saatleri kısınınca çalışanlar daha motive ve konsantre çalışacaklar, bu da verimliliklerini arttıracak. Zaten mevcutta saatlerin uzunluğu nedeniyle yeterince verimli çalışılmıyor. Dolayısıyla çalışılan saat azalsa bile ortaya konulan iş sonuçları çok daha iyi olacak. Şirketlerin performansı çok daha iyiye gidecek. Nitekim OECD’nin yıllardan beri paylaştığı istatistiklerde ülkemizin en çok çalışanlarda zirvede, verimlilikte ise dipte olması bu argümanlara can suyu oluyor.

Çok çalışmak değil, verimli çalışmak önemli olan. Gerçekten böyle anlatıldığında kulağa hoş geliyor ve bu senaryonun gerçekleşmesi mümkün. Öte yandan, söylendiği kadar kolay değil. Çok sayıda açık pozisyon var, ne zaman biteceğini bilemediğimiz ekonomik bir darboğazdan geçiyoruz ve böylesi bir iklimde çalışma saatlerini azaltmaktan bahsediyoruz. Üstelik beyaz yakada bırakın normal mesaiyi azaltmayı, ücretsiz fazla mesai sorunsalının henüz istenilen noktaya gelmediği bir ortamda bunu yapıyoruz.

## Teknoloji, hepimizi dijital köle haline getirdi

Ülkemizde çalışma saatleri gerçekten uzun. Bu durum sadece plaza çalışanlarını etkilemiyor. Dükkanların açık kalma saatlerinden, dizi oyuncularının çalışma saatlerine kadar bu gerçeklik artık kabullenilmiş, normalleştirilmiş durumda. Beyaz yaka için ise dördüncü başlık olan “İşi işte bırakmak” kavramından yoksun bir şekilde çalışma saatleri konusunu ele almak kendimizi kandırmak olur.

1990'ların ortasından itibaren taşınabilir bilgisayarlar, cep telefonları, internet, uzaktan erişim ve bir dolu teknolojik imkanın varlığı hayatımızı ne denli kolaylaştırmış olsa da, bizleri bir nevi dijital köleler haline getirdi. Her an, her yerden ulaşılabilir; her ortamda çalışabilme imkanları efektif çalışma saatlerimizi arttırdı. Bu yüzden çalışma saatlerini azaltmakla yetinmeyip, çalışanların mesai saatleri dışında erişilmeme ve çalışmama haklarını da gözetmeliyiz. AB ülkelerinde bu alanda önemli adımlar atıldı, atılıyor.

Ve son olarak esnek çalışma saatleri... Kaç saat çalışıldığı kadar, hangi saat aralıklarında çalışıldığı da önem taşıyor. İşe başlangıç ve işten çıkış saatleri, özellikle trafik yoğunluğunun ön plana çıktığı büyükşehirlerde çalışanların gittikçe daha fazla talepkar olduğu bir alan olarak dikkat çekiyor. Tom Tom Traffic Index, dünyadaki şehirlerde trafikte günde ortalama geçen süreyi ölçen ve yayınlayan bir şirket. 2023 sonuçlarına göre İstanbul, bu sıralamada trafiği en yoğun şehirler arasında yer alıyor. İstanbul ortalama 20, 40 dakika ile 65. sırada. Ankara 18,40 dakikayla 110, İzmir 18,30 dakikayla 116, Antalya 18 dakikayla 123 ve Bursa 16,50 dakika ile 165. sırada. Bu beş şehir ülke nüfusunun yüzde 35'inden fazlasını oluşturuyor. İstanbul, Antalya ve İzmir, Türkiye'ye gelen toplam yabancı turistlerin yüzde 62'sini ağırlıyor. Ayrıca trafikteki tüm taşıtların nerdeyse yarısı gene bu beş şehirde bulunuyor.

## İşe yorgun gelip eve yorgun dönüyoruz

Tom Tom dışında trafik yoğunluğunu izleyen birçok endeks var. Bu rakamlar ne derece gerçekçi ve çalışan kesim için ne denli anlamlı, tartışılır. Örneğin İstanbul'da çalışanların çok büyük bir bölümü işe gidip gelirken günde en az iki saat zaman harcıyor. Dolayısıyla esnek çalışma saatleri beklentisine sahip çalışanlar, bir nebze olsun bu trafik çilesinden kurtulmak istiyor. Trafikle boğuşarak işe yorgun ve bıkkın gelen, iş gününün son bölümüne yine bu kaygı ile giren çalışanlardan verim ve performans beklemek çok gerçekçi olmuyor. Şirket yönetimleri bunun oldukça farkında. Bu yüzden bu taleplere geçmişe nazaran daha olumlu yaklaşıyorlar. Ancak bu adımları atacak kültür dönüşümüne henüz tam hazır değiller.

İş - özel yaşam dengesi gündemdeki sıcaklığını önümüzdeki yıllarda da korumaya devam edecek. Bu konuya mikro başlıklar üzerinden değil, bulmacanın tüm parçalarını bir araya getirerek, bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmak gerekiyor. Kurumların İK politikalarında yaptıkları değişimlerin etkilerini değerlendirme noktasında anlamlı sonuçlar elde edebilmek için ise bir süre daha beklemeliyiz.



# İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası'nda “Odağımız İnsan” etkinliği düzenlendi

## ODAĞIMIZ İNSAN, ÖNCELİĞİMİZ İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

PERYÖN tarafından “İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası” kapsamında, “Odağımız İnsan, Önceliğimiz İş Sağlığı ve Güvenliği” başlıklı webinar düzenlendi. ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ve PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuku Öğretim Üyesi Prof. Dr. Erdem Özdemir'in konuşmacı olarak yer aldığı webinar'da iş dünyasında sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak ve insana verilen değerin göstergeleri ele alındı.

PERYÖN tarafından “İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası” kapsamında, “Odağımız İnsan, Önceliğimiz İş Sağlığı ve Güvenliği” başlıklı webinar düzenlendi. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) sponsorluğunda, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi, Doğu Otomotiv İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü Ela Kulunyar moderatörlüğünde gerçekleşen webinar'da, ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan ile PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi İş Hukuku Öğretim Üyesi Prof. Dr. Erdem Özdemir konuşmacı olarak yer aldı.

H. Serdar Şardan konuşmasında, “Ülke olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası'nı tüm yıla yaymalıyız. Çünkü en kutsal şey, çalışanın sağlığıdır ve bunu korumak için herkesin elini taşın altına koyması gerekiyor. ÇEİS olarak, İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası'nı 28 Nisan Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü ile birleştirerek sektörde sadece bir hafta değil, bir ay boyunca kampanya olarak kutluyoruz. Bu yıl, ‘İş Sağlığı ve Güvenliğinde Lider Ol’ teması ile bir bilgi yarışması gerçekleştirdik. Üyelerimizden 48 takım bu sürece başvurdu.

Yarattığımız bu tatlı rekabetle bir ay boyunca sahalarda

ODAĞINDA İNSAN VAR  
peryon

ÇEİS

**Konuşmacı**  
Dr. H. Serdar Şardan  
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası  
Genel Sekreteri

**Moderatör**  
Ela Kulunyar  
PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi  
Doğu Otomotiv İnsan Kaynakları ve  
Süreç Yönetimi Genel Müdürü

**Konuşmacı**  
Prof. Dr. Erdem Özdemir  
PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi  
Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi  
İş Hukuku Öğretim Üyesi

**ODAĞIMIZ İNSAN,  
ÖNCELİĞİMİZ İŞ SAĞLIĞI VE  
GÜVENLİĞİ**

9 Mayıs Perşembe 14.30-15.30

CANLI  
YOUTUBE

LinkedIn

iş sağlığı ve güvenliği konuşulmasını hedefledik. Çimento sektöründe, son beş yıldır tehlikeli durum ve davranışları dijital olarak takip edip raporlamaya başladık. Ek olarak, çoğu eğitimi dijital ortamda veriyoruz. TİSK ve TİSK Mikrocerrahi Vakfı iş birliğinde yapay zekâ destekli iş sağlığı ve güvenliği gözetim programı olan “Türkiye'nin Sıfır Kazaya Yolculuğu” projesi başlatıldı. ÇEİS olarak bu projenin içerisinde 22 tesisimizle yer alıyoruz” bilgilerini verdi.

### “İş sağlığı ve güvenliği, demokratik bir şekilde çözülmeli”

Prof. Dr. Erdem Özdemir ise şu bilgileri verdi: “2022 yılı SGK istatistiklerinde, 1428 çalışmamızın iş sağlığı ve güvenliği sorunları nedeni ile hayatını kaybettiğini görüyoruz. 2012’de Borçlar Kanunu’nda yapılan düzenlemeye göre, işveren artık iş sağlığı ve güvenliği konusunda her türlü önlemi almak durumunda. Bu düzenleme sayesinde çalışanın hem fiziksel hem psikolojik sağlığının korunması konusunda bir adım atılmış oldu. Eskiden işverenin sorumluluğuna bırakılan iş sağlığı ve güvenliği, artık iş yerinde demokratik bir şekilde çözülmesi gereken bir sorun olarak ele alınıyor.”

“Odağımız İnsan, Önceliğimiz İş Sağlığı ve Güvenliği” başlıklı webinar, PERYÖN YouTube kanalından izlenebilir:

[https://www.youtube.com/live/xtfPfiOElr0?si=ROC5W6\\_KfrmM4Dx1](https://www.youtube.com/live/xtfPfiOElr0?si=ROC5W6_KfrmM4Dx1)

## KADINLARIN ERKEKLERE GÖRE MAAŞ BEKLENTİSİ, YÜZDE 10 DAHA DÜŞÜK

**PERYÖN, Anneler Günü vesilesiyle, “Kapsayıcılık Odağında Çalışma Hayatında Kadın ve Anne Olmak” konulu bir webinar düzenledi. Inequality Awareness Network – İnan Derneği Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı, Twiser CGO’su Bahar Taşkın Öztürk’ün moderatör olduğu webinar’da, YenidenBiz Derneği Başkanı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Stratejik Danışman Selen Kocabaş ve Kariyer.net CEO’su Fatih Uysal konuşmacı olarak yer aldı.**

PERYÖN düzenlediği webinar ile kadınların iş dünyasındaki yerini, annelik ile kariyer arasındaki dengeyi, cinsiyetler arası ücret farklarını ve fırsat eşitliğini gündeme aldı. Bunun yanı sıra webinar’da kapsayıcı politikaların önemine ve cinsiyet eşitsizliğinin azaltılması için gereken adımlara değinildi.

Pluxee Türkiye sponsorluğunda, Inequality Awareness Network – İnan Derneği Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı, Twiser CGO’su Bahar Taşkın Öztürk moderatörlüğünde gerçekleşen webinar’da, YenidenBiz Derneği Başkanı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, Stratejik Danışman Selen Kocabaş ve Kariyer.net CEO’su Fatih Uysal konuşmacı olarak yer aldı.

### “Esnek çalışma, çalışan anneler için kritik bir öneme sahip”

Bahar Taşkın Öztürk, konuşmasında şunlara değindi: “Genç kadınların yüzde 90’ı ve kadınların genel olarak yüzde 96’sı kariyerlerinde yükselmek istiyor. Ancak ‘broken rung’ olarak adlandırılan ilk yönetici pozisyonuna terfi edememe durumu, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırıyor. 100 erkek terfi ederken, sadece 87 kadın terfi edebiliyor, bu oran siyah kadınlar için daha da düşük; sadece 54 siyah kadın terfi edebiliyor. Esnek çalışma düzenlemeleri, özellikle çalışan anneler için kritik bir öneme sahip. McKinsey’nin raporuna göre, esnek çalışma imkânları olmazsa kadınların yüzde 38’i işlerini bırakmak zorunda kalacaklarını belirtiyor.”

### “Cinsiyetler arasındaki eşitsizlik en büyük problemlerden biri”

Fatih Uysal ise konuşmasında şunları vurguladı: “Şirketimiz çalışanlarının yüzde 58’i kadınlardan oluşuyor. Bu sayede Kariyer.net’in yöneticisi olarak, kadınların iş yaşamındaki varlığının önemini ve şirketlerin performansına nasıl katkıda bulduklarını her gün

tecrübe ediyorum. Türkiye’nin yüzde 50’sini kadınlar oluşturuyor. Bu durum, cinsiyet dağılımında kadın ve erkek arasında eşitlik var demek oluyor. İş gücüne katılımda ise ne yazık ki eşitlikten söz etmek mümkün değil. Mart 2024 TÜİK verilerine göre, iş gücüne katılım oranı erkekte yüzde 72, kadında ise yüzde 32. Neredeyse iki katlık bir fark var. 8 Mart Kadınlar Günü kapsamında, maaş beklentilerini topladığımız kapsamlı bir araştırmada, kadınların erkeklere göre maaş beklentisinin yüzde 10 daha düşük olduğunu gördük.”



### “İşverenler çocuğu olmayan kadını tercih ediyor”

Selen Kocabaş da etkinlikte yaptığı konuşmada kadınların cesaretini kaybetmemesinin önemini vurguladı. Kocabaş, “Yaptığımız araştırmada, üç yaş ve altı çocuk sahibi kadınların istihdamdaki oranı yüzde 25,2 iken, çocuk sahibi olmayan kadınların istihdam oranının yüzde 50,7 olduğu ortaya çıktı. Bu nedenle çocuk sahibi kadınların işe geri dönüş sürecini doğru yönetmek, YenidenBiz Derneği’nin en önemli gündemi.

Esnek çalışma modeli de YenidenBiz olarak, yeni dönemde daha fazla üzerinde durduğumuz bir konu olacak. Esnek Çalışma – YenidenBiz Flex programı kapsamında; part-time çalışma, danışmanlık verme ve eğitim modüllerine katılma konuları, işe ara vermiş kadınların istihdamı için yaygınlaştırmak istediğimiz öncelikli modellerin başında geliyor. En önemli unsurlardan biri de doğru örnekleri gün yüzüne çıkarmak. Amacımız, ‘ben yaptım, sen de yapabilirsin’ düşüncesini aşmak. Bu nedenle daha fazla başarılı örneği paylaşarak ilham vermek istiyoruz” dedi.

“Kapsayıcılık Odağında Çalışma Hayatında Kadın ve Anne Olmak” başlıklı webinar, PERYÖN YouTube kanalından izlenebilir: <https://www.youtube.com/watch?v=JwMxFbfr4x8>

## DEĞİŞEN ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ, “YAN HAKLARI EVRENİ” OLUŞTURDU

**Çalışma hayatının değişen paradigmatları, çalışan beklentileri ve yan haklar konusu, PERYÖN tarafından düzenlenen bir webinar'da tartışıldı. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Human Group Kurucusu Gaye Özcan moderatörlüğünde, QNB Finansbank CHRO, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar ve Pluxee Türkiye CHRO'su PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Feride Düzduran Gündüz, 'yan haklar evreni'ndeki son durumu anlattı.**

Pluxee Türkiye sponsorluğunda, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve HumanGroup Kurucusu Gaye Özcan moderatörlüğünde gerçekleşen webinar'da, QNB Finansbank CHRO'su ve PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar ile Pluxee Türkiye CHRO'su ve PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi Feride Düzduran Gündüz konuşmacı olarak yer aldı.

Feride Düzduran Gündüz konuşmasında, Pluxee'nin FutureBrigth ile 25 ile 40 yaş arası farklı sektörlerden katılımcıların dahil edildiği, çalışanlara yönelik yapılan araştırma sonuçları üzerinde durdu. Gündüz şu bilgileri verdi:

“Günümüzde insan kaynakları liderlerinin yüzde 94'ü, hibrit çalışma modelinin kalıcı olacağına inanıyor, yüzde 42'si ise sosyal etkileşim için hibrit çalışmayı tercih ediyor. Çalışanların yüzde 45'i ise sağlanan yan hakların kendileri ve ailelerini kapsamasını, kendilerine özel olmasını bekliyor. Pluxee Türkiye olarak, iş dünyasının büyük bir dönüşümden geçtiği günümüzde, çalışan

ihtiyaçlarını beklentilerini daha iyi analiz etmek için çalışanların bilinç dışı algılarında yer alan iş dünyasını analiz eden bir araştırma gerçekleştirdik. Sonuçları çarpıcıydı. Çalışanlarda genel olarak tek tipleşme hissi görülüyor, bu tekdüze ve monoton işleyişin çemberinde kendilerine ait değerlerini, biricikliklerini ve kişisel gelişim fırsatlarını yitirme tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını hissediyorlar. Geliştirdiğimiz yeni vizyon ve marka kimliği doğrultusunda en büyük önceliğimiz, şirketlerin çalışanlarının iş ve özel yaşamını bir bütün olarak görmesini ve hayatlarına onları mutlu edecek daha fazla dokunuş yapmalarını sağlamak. Bunun için çalışan ihtiyaçlarını analiz ederek şirketlere rehber olmayı çok önemsiyoruz. Pluxee olarak, yenilikçi ve dijital çözümlerimiz aracılığıyla, bireylerin iş hayatlarında ve ötesinde, refahına katkıda bulunacak anlamlı, ilgi alanlarına hitap eden ve kişiselleştirilmiş deneyimler yaratmayı hedefliyoruz.”

### Çalışan odaklı yaklaşım pandemi ile önem kazandı

Cenk Akıncılar çalışan odaklı yaklaşım üzerine görüşlerini şu şekilde paylaştı: “İşveren olarak, artık çalışanınizi dinlemeniz gerekiyor. Çalışanlarımızın ihtiyaçları, bölgesel olarak da değişiklik gösteriyor. İşverenler olarak, çalışanlarımızın haklarını göz ardı etmeden mutluluklarını ve ihtiyaçlarını dikkate almalıyız. Özellikle pandemi sonrası işverenler, çalışanları için kişiselleştirme odaklı çalışmaya başladı. QNB Finansbank olarak, “Finansçiyı Tanı Finansçiyı Dinle” mottomuz ile çalışanlarımızın mutluluğu, bağlılığı ve huzuru için neye ihtiyaçları var ise ona odaklanıyoruz. Özellikle biz kurum olarak ‘hizmetkar liderliği’ yaklaşımını ön planda tutuyoruz. ‘Ben senin için ne yapabilirim’ bakış açısını benimseyen kurumların çalışanları iş yerine koşa koşa gelir.”

**“Çalışma Hayatında Dönüşen Paradigmalar: Çalışan Beklentileri ve Yan Haklar Evreni” başlıklı webinar kaydı PERYÖN YouTube kanalından izlenebilir: <https://www.youtube.com/watch?v=0x5Whsf4yLO>**

ODAGINDA İNSAN VAR

peryon

pluxee

Konuşmacı  
Feride Düzduran Gündüz  
Pluxee CHRO &  
PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi

Moderatör  
Gaye Özcan  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve  
HumanGroup Kurucusu

Konuşmacı  
Cenk Akıncılar  
QNB Finansbank CHRO &  
PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi

**ÇALIŞMA HAYATINDA DÖNÜŞEN PARADİGMALAR:  
ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ VE YAN HAKLAR EVRENİ**

16 Nisan Salı 14.30-15.30

CANLI YOUTUBE **LinkedIn**

## İK'DA DİJİTAL PAZARLAMANIN GÜCÜ

PERYÖN'ün düzenlediği webinar'lardan biri de "İK'da Dijital Pazarlamanın Gücü: Sektörde Öne Çıkmanın Anahtarı" başlığını taşıyordu. 15 Nisan Pazartesi günü gerçekleşen webinar'da PERYÖN Akademi Eğitmeni, Growth Strategist, Yapay Zekâ Dönüşümü Uzmanı Veli Bahçeci konuk oldu. Bahçeci konuşmasında, "İK alanında dijital pazarlamanın gücünden tam olarak yararlanıyor muyuz?" sorusuna yanıt aradı. İK profesyonellerine, dijital pazarlama stratejilerini nasıl etkili bir şekilde kullanacakları ve işveren markalarını nasıl güçlendireceklerinin anlatıldığı webinar'da, işe alım süreçlerine dijital dokunuş katmak için sosyal medya, SEO, içerik pazarlaması ve daha fazlasının nasıl kullanabileceği konularına da değinildi.

**peryön akademi**

**İK'DA DİJİTAL PAZARLAMANIN GÜCÜ: SEKTÖRDE ÖNE ÇIKMANIN ANAHTARI**

15 Nisan Pazartesi  
16.00 - 17.00

**zoom**

\*Eğitim ücretsizdir.  
\*Katılım için link iletilecektir.

**Veli Bahçeci**  
PERYÖN Akademi Eğitmeni & Growth Strategist & Yapay Zekâ Dönüşümü Uzmanı



## TOTAL HR PERSPEKTİFİNDEN ÇALIŞAN DENEYİMİ VE YAPAY ZEKÂ

MechSoft tarafından düzenlenen HR Summit'24 etkinliğinde; çalışan deneyimi, dijital deneyim ve yapay zekâ başlıkları "Total HR" bakış açısıyla ele alındı. Alanında duayen isimleri, Türkiye'nin önde gelen CHRO'larını ve İK direktörlerini ağırlayan etkinlik, sektör profesyonelleri tarafından yoğun ilgi gördü.

İstanbul Marriott Hotel Asia'da gerçekleşen ve 300'e yakın sektör profesyoneline ev sahipliği yapan etkinliğe, PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar Birbilen de panel moderatörü olarak katıldı. Hilton İnsan Kaynakları Direktörü Hakan Özcan'ın katıldığı panelde, lider perspektifinden dijital dönüşüm başlığına değinildi. Sinem Sonuvar Birbilen, dijital dönüşümün yalnızca bir altyapı değişimi olmadığını, aynı zamanda kültürel bir değişim olduğunu belirtti. Hakan Özcan ise değişimden ve gelişimden korkmamak gerektiğinin altını çizdi.

## GELENEKSEL ÜYE BULUŞMASI YAPILDI

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşçı Firuzbay ve Mey|Diageo İnsan Kaynakları Direktörü Ülfet Baykent Uysal'ın açılış konuşmalarıyla başlayan PERYÖN üye buluşması, Networking Eğitmeni Erdal Uzunoğlu'nun "Merhaba'nın Büyüsü" başlıklı sunumu ile devam etti. Networking yetkinliklerinin değerlendirildiği oturum sonrası Mey|Diageo sponsorluğunda keyifli bir kokteyle program sonlandı.



## PERYÖN İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ 2024 İÇİN BAŞVURULAR BAŞLADI!

İnsan yönetimi alanında iz bırakan, ilham kaynağı olan ve insana değer veren çalışma ve uygulamaların onurlandırıldığı ödüllere katılım için son tarih 5 Temmuz 2024 belirlendi. Bu yıl 16. kez düzenlenecek PERYÖN İnsana Değer Ödülleri, insan kaynakları alanındaki; yenilikçi, yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanıtmak, örnek teşkil eden çalışmalarını yaygınlaştırmak amacıyla düzenleniyor.

11 Aralık 2024 tarihinde Shangri-La Bosphorus İstanbul'da gerçekleştirilecek tören ile sahiplerine takdim edilecek ödüller, PERYÖN'ün 34 ülkeyi temsil eden çatı derneği Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından tanınan ve desteklenen ilk ve tek ödül olma özelliği taşıyor. Ödüller şu kategorilerde dağıtılacak.



### 1. İnsana Değerde Liderlik Kategorisi (Büyük Ödül)

### 2. Değer Yaratan Uygulamalar Kategorileri

- Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Yönetimi
- Bağlılık, Kültür ve Dönüşüm Yönetimi
- Dijital Dönüşüme Liderlik
- Çeşitlilik Ve Kapsayıcılık Yönetimi
- Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği
- Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar
- Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak

**Detaylı bilgi ve başvuru için:**

<https://www.peryon.org.tr/odul>

## ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI GÜNÜ, "İK PROFESYONELLERİ BULUŞMASI" İLE KUTLANDI

PERYÖN, Uluslararası İnsan Kaynakları Günü kapsamında, İK Profesyonelleri Buluşması gerçekleştirdi. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşçı Firuzbay ve Bupa Türkiye Strateji ve Transformasyonlar Genel Müdür Yardımcısı Ebru Keskin Kulalar'ın açılış konuşmalarıyla başlayan program, İnsan Kültür Organizasyon Danışmanı İdil Türkmenoğlu'nun "İK Rönesansı" başlıklı konuşmasının ardından keyifli networking etkinliği ile sonlandırdık. Etkinlik, senCard Flexi sponsorluğunda gerçekleştirildi.





16  
ROOF

# YOUR BEST VERSION IS HERE

Swissôtel The Bosphorus, İstanbul'un çatısında haftanın 7 günü muhteşem Boğaz manzaramızla, lezzete ve eğlenceye davetlisiniz.

Detaylı bilgi ve rezervasyon için:

+90 549 326 11 12

[restaurantreservation.istanbul@swissotel.com](mailto:restaurantreservation.istanbul@swissotel.com)



swissôtel THE BOSPHORUS  
İSTANBUL



Şebnem İpekçi\*

py@peryon.org.tr

# YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA YETENEK AÇIĞINI NASIL KAPATACAĞIZ, KURUMLARIMIZI NASIL HAZIRLAYACAĞIZ?

Büyük bir hızla hayatımıza giren yapay zekâ, yepyeni bir devrimin habercisi. Şu anda tüm ülkeler, kurumlar, şirketler yapay zekâ ile ne yapacakları sorusuna yanıt arıyor. Hayatımıza daha fazla dokunup daha fazla sorunu çözmeye başladığında 'yapay zekâ devrimi'ni bizzat yaşayacağız. Önümüzde çok az zaman var, ödevimizi iyi çalışıp bu devrimden faydalanmanın yollarını bulmalıyız.

Apple, klavyesi olmayan, renkli ekrana dokunarak çalışan iphone isimli telefonu 2007'de tanıttı ve o yıl, yeniliklere açık, öncü diyebileceğimiz 1,4 milyon kişi tarafından kullanılmaya başlandı. iphone'un büyük kitlelere ulaşması ise hızlı veri transferi sağlayan 3G lansmanı sonrasında gerçekleşecekti. 3G ile gelen data erişim hızı ve data ile çalışan cihaz üzerindeki uygulamalar sayesinde iphone artık sadece bir telefon değildi. Bir televizyon, bir bilgisayar, bir kamera, bir multimedya cihazına dönüştük ve hayatlarımızı da dönüştürdü. 2012'de 125 milyon adet iphone satıldı, bugün 5 milyar insan yani dünya nüfusunun yüzde 60'ı akıllı cep telefonları kullanıyor.

Geriye baktığımızda, büyük dönüşümler getiren yeniliklerin benzer süreçlerden geçtiğini görebiliriz. Örneğin, büyük işlem kapasitesine sahip bilgisayarların iş hayatına girmesi 1970 sonları ve 1980'lerde gerçekleşti. Ancak bu bilgisayarlar ile sadece bilgi işlem merkezlerinde çalışan küçük bir mühendis grubu etkileşim kurabiliyordu. Bu süreçteki dönüm noktaları ise kişisel bilgisayarların (PC) ve bu PC'ler üzerinden çalışan ofis uygulamalarının lansmanları ile geldi. PC'ler ve taşınabilen notebooklar büyük kitlelere ve milyarlarca kullanıcıya ulaştı.

Yapay zekâ da 1950'lerden bu yana Ar-Ge merkezlerinde, üniversitelerde üzerinde çalışmalar yapılan bir konu. Hepimizin yapay zekâ ile heyecanlanmaya başlaması Chat GPT'nin ne kadar bilgili ve akıllı olduğunu görmemizle gerçekleşti. Chat GPT, 2024 itibarıyla 180 milyon kişi tarafından kullanılmaya başlandı. Öte yandan Chat GPT veya benzeri olan Gemini'in kullanıcı sayıları, ilk başta hızla artarken belirli bir noktada durakladı ve etkileşim sayıları artık aynı hızda artmıyor.

## Büyük bir devrimin arifesindeyiz

iphone'un 3G dönemi veya bilgisayarların PC dönemi gibi, yapay zekânın da büyük kitlelerce benimsenmesi

için kullanım alanlarının yaratılmasına ve gündelik hayatımızda bir sorunu çözmeye ihtiyaç var. Ve o noktaya çok hızla yaklaşıyoruz. Şu ana kadar yapay zekâdan gelir sağlayan çok az sayıda şirket görüyoruz. Bir yıl önce sadece veri merkezi mühendislerinin bildiği ama bugün piyasaları takip eden herkesin öğrendiği Nvidia adlı şirket, yapay zekâ çipleri üretiyor ve dünyanın büyük devleri bu çipleri almak için sırada bekliyor. Bu dev şirketler, yapay zekâ için 125 milyar dolar yatırım yaptı. Neden biliyor musunuz? Büyük kitlelere hitap edecek uygulamaları ilk geliştiren şirket olup en çok kullanıcıya sahip olabilmek için. Şu anda cep telefonlarımız üzerinde çalışan uygulamalardan birkaçı, çok büyük kitleler tarafından her gün her saniye kullanılıyor ve bunlar bizler için vazgeçilmez hale geldiler. Yapay zekâ destekli hangi uygulamaların bu noktaya geleceği henüz belli değil. Ama büyük bir devrimin arifesinde olduğumuz çok açık. Araştırmalara göre yapay zekâ ve diğer teknolojilerin bazı süreçlerde otomasyonu sağlama potansiyeli yüzde 60-70'lere dahi yaklaşıyor, üretken yapay zekânın yıllık 4,5 trilyon dolar olarak yaklaşan ek değer yaratacağı öngörülüyor. Birleşik Krallık'ın 2022 gayrisafı hasılası 3 trilyon dolar, yani gelişmiş bir ülkenin ürettiği değer kadar bir büyüklükten bahsediyoruz.

Gözümüzde canlanması için şöyle bir iş yaşamını öngörmek artık hayal değil:

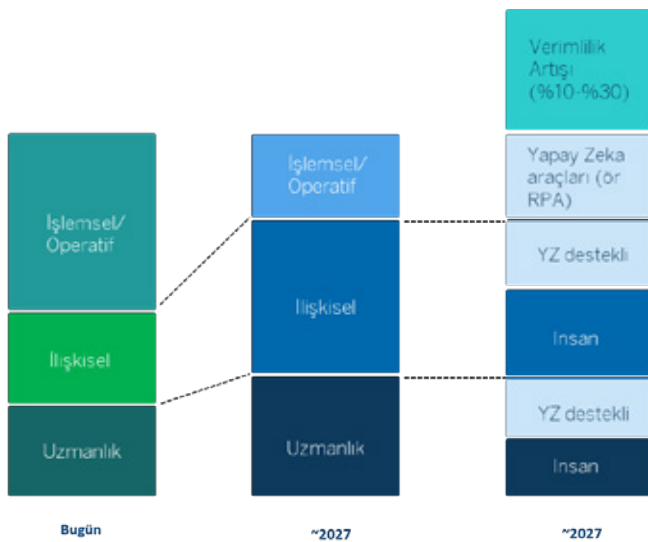
- Her bir müşterimiz, kendisini çok iyi tanıyan özel sanal asistanı ile kendisi için en uygun ürüne ve hizmete karar verebiliyor ve seçimlerini yapabiliyor olabilecek. Kullandığı ürün ile ilgili sorunlarını sanal asistan vasıtasıyla çözebilecek. Müşterilerin tüm deneyimleri, dijital olarak tutulacak ve daha da iyi bir deneyim sunmak için üretken yapay zekâ öneriler getirecek.
- Şirketimizdeki tüm üretim, satış ve müşteri deneyim süreçleri, piyasa şartları ve rakiplerle ilgili veri toplayan üretken yapay zekâ, satışlarımızı ve müşteri

memnuniyetini artırmak için öneriler getirecek, stratejiler hazırlayacak.

- Her bir çalışanımız, şirketimizin verilerini ve süreçlerini çok iyi bilen ve şirketimiz için özelleştirilmiş sanal asistanlarla günlük işlerini çok daha hızlı ve verimli yapabilecek. E-mail okuma ve cevaplama, çeşitli veri ve dokümanları inceleyerek analiz çıkarma, rapor hazırlama, sunum hazırlama gibi faaliyetler büyük oranda değişecek ve kolaylaşacak.
- Teknoloji çalışanları için bile önemli değişimler olacak. Teknoloji çalışanları, sanal asistanlar kullanarak yazılım geliştirmeyi çok daha hızlı ve hatasız yapabilecek. İş kollarının teknoloji ekiplerine bağımlılığı azalacak.
- Tekrarlanan operasyonel işler, sanal robotlar tarafından yapılacak.
- Fabrika üretim tesislerinde robotlar çalışacak.

### Verimlilik= daha az çalışma saati

Mercer, 2024 raporunda işlerimizin nasıl değişeceği ile ilgili bir öngörü paylaşıyor. Önümüzdeki birkaç yıl içinde operatif işler tamamı ile yapay zekâ araçlarıyla yapılabilecek hale gelirken, uzmanlık ve iletişim kurmayı gerektiren işler de yapay zekâ desteği ile daha verimli yapılabilecek. Sonuçta toplu olarak baktığımızda önemli bir verimlilik artışı bekleniyor. Olumlu faydalardan bir tanesi de bu dönüşüm sonucunda çalışan memnuniyetinin artması olacak, çünkü çalışanlar el oyalayan ve tekrarlayan işlerden ziyade daha verimli ve keyifli işlere odaklanabilecek. Beklenen verimlilik artışı yakalandığı takdirde de gelişmiş ülkelerde haftada daha az çalışma saatleri gibi seçenekler gündeme gelebilir.



Kaynak: Mercer 2024 yılı Global Talent Trends

Özetle, önümüzdeki birkaç yıl içinde büyük bir yarışa ve dönüşüme şahit olacağız. Mercer'ın 2024 yılı Küresel Yetenek Trendleri raporunda paylaşılan ankete göre, kurumların yüzde 43'ü yapay zekâ, yüzde 40'ı

dijital becerilerin geliştirilmesi, yüzde 39'u da dijital transformasyon alanına yaptıkları yatırımları iki katına çıkarıyor.

Dünya devleri bu yarışa hazırlanırken bizlerin de kurumlarımızı hazırlamamız için önümüzde az bir zaman var. Kurumlarımız ne kadar hazır? Çalışanlarımız ne kadar hazır? Ne becerilere sahip olmamız gerekiyor? Bu becerileri nasıl elde edeceğiz? Yeteneklerimizi nasıl elde tutacağız?

### Bu sorulara yanıt vermemiz şart!

Önümüzdeki kısa zaman diliminde kurumlarımızı hazırlarken, düşünmemiz gereken birçok konu bulunuyor:

- Bu bir tehdit mi, yoksa fırsat mı? Yapay zekâya güvenebilir miyiz?
- Yapay zekâ, hangi iş süreçlerimizi nasıl etkileyecek? Şirketlerimiz ve ürünlerimiz üzerindeki etkisi ne olacak?
- Yönetişimi nasıl yapacağız, ne alanlarda yapay zekâ kullanacağımıza nasıl karar vereceğiz, sonuçları nasıl ölçüp, kontrol edeceğiz?
- Kurumumuzda bir yapay zekâ uzman ekibi mi kurmalıyız? Ya da bu konuda çalışmalar yapan bir firmadan danışmanlık mı almalıyız?
- Yapay zekâ uzmanlığı, sadece bir grup çalışanımızın sahip olduğu bir beceri mi olacak yoksa daha geniş bir çalışan kitlemizi bu konuda eğitmeli miyiz?
- Üretken yapay zekânın faydalı olabilmesi için kurumumuzu, süreçlerimizi, verilerimizi öğrenmesi mi gerekiyor? Bunun için hangi araç ve teknolojileri kullanmalıyız ve kimden bu hizmetleri almalıyız?
- Veri bilimi, veri analitiği konusunda kurumumuzun bulunduğu seviye nedir? Hangi yapılandırılmış (structured) ve yapılandırılmamış (unstructured) verilerimizi üretken yapay zekâ ile paylaşacağız?
- Verilerimizin güvenliğini nasıl sağlayacağız? Artan siber güvenlik tehditleri için nasıl önlemler alacağız? Tüm dünyada kurumlar bu sorulara cevap ararken, ciddi bir beceri açığı ile karşı karşıyayız. Bu ihtiyacı karşılayabilmek için kendi iç kaynaklarımıza odaklanmamız, onları yeni dünyaya hazırlamak için eğitmemiz ve yeteneklerimizi elde tutmak için gerekenleri yapmamız oldukça kritik. Nereden başlamalıyız? İş süreçlerimize baktığımızda yapay zekâ ile fayda sağlayabileceğimiz ve bir anlamda da yaparken öğrenebileceğimiz alanların başında insan kaynakları süreçleri geliyor. Dolayısıyla bu alan ile başlamak ve bu süreçte çalışanlarımızın becerilerini geliştirmek iyi bir seçenek olabilir.

BCG'nin Temmuz 2023'e yaptığı araştırmaya göre, insan kaynakları süreçlerinde kısa zamanda yüzde 30 üretkenlik sağlamak mümkün.

## İK faaliyetlerinin ~60-70%'ini oluşturan aşağıdaki süreçlerde yapay zeka ile ~30% üretkenlik artışı sağlama fırsatı öngörüyoruz

Süreçler	Stratejik İşgücü Planı	Yetenek Kazanımı ve Onboarding	Ücretlendirme & Yan Haklar	Eğitim ve Gelişim	Performans ve Kariyer	Bilgi İhtiyaçları ve İşlemler
Otomasyon & Yapay Zeka Etkisi	Gerçek zamanlı veri analizi, piyasa trendlerini izleme, dinamik planlama	Profile özel etkili görev ve beceri tanımı	Dinamik ücretlendirme modelleri	Performans, beceriler ve öğrenme tercihine göre kişisel eğitim planı	Verilere dayalı sürekli performans geri bildirim	Self servis platformlar, FAQ için botlar
	AI destekli beceri analizi ve açığı belirleme	Açık rollerin ne kadar zamanda, ne düzeyde ücret önerileri ile kapatılabileceğinin analizi	Becerilere, bireysel performans, piyasa değişiklikleri, şirketin finansallarına göre otomatik düzenleme önerileri	Organizasyonun ihtiyaçlarına ve çalışanın hedeflerine otomatik beceri boşlukları analizi.	AI ile desteklenmiş role uyum analizleri	Kişisel duruma uygun cevap üretme ve öneri sunma
Potansiyel Değer Kazanımı*	Upskilling/reskilling programlarını da dikkate alarak iç kaynak havuzu ve dış alım ihtiyacını dengeleme	Pasif adaylara erişim, büyük havuzlarda yetenek ve kişilik özelliklerine göre eşleştirme, role uyum	Kişiyeye özelleştirilebilen yan haklar	Kişiyeye ve ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş, anlık eğitim materyali/içeriği	Çalışanın yetenekleri, performansı ve hedeflerine göre kişiyeye özel kariyer planı önerisi	Çalışanın güncel ihtiyacını öngörme, proaktif öneri sunma ve talebini yerine getirme
		Değerlendirme sürecinde danışmanlık, uçtan uca tam otomasyon			Organizasyonun ihtiyaçlarına göre çalışanların gelişimini en etkili destekleyecek rolleri önerme	Doküman yönetimi ve iş akışı için otomasyon
		Topluluklar ile etkileşim				
		Sanal asistan ile onboarding				

Kaynak: BCG, Temmuz 2023. ● -10-25% ● -25-50%

Nasıl çalıştığımızı ve nasıl yaşadığımızı önemli oranda değiştirecek olan yapay zekâ devrimine hazırlanırken ilk etapta atabileceğimiz adımlarla ilgili önerileri şöyle özetleyebiliriz:

- Bir grup çalışanınızı yapay zekâ alanındaki gelişmeleri takip etmeleri ve şirketinizdeki kullanım alanlarını belirlemeleri için görevlendirin.
- Şirketinizdeki teknoloji uzmanlarınızla birlikte hangi yapay zekâ teknolojilerini kullanacağınıza karar verin.
- Şirketinizde yapay zekâ kullanımı, veri paylaşımı, gibi konularda politikalarınızı ve kurallarınızı belirleyin ve çalışanlarınıza duyurun.
- Verilerinizin güvenliğine büyük hassasiyet gösterin, kontroller için güvenlik araçları kullanın, yapay zekâ yardımıyla hazırlanmış içeriklerin belirli kontrollerden geçmesini sağlayın.
- Hangi alanlarda beceri ihtiyacınız olduğunu belirleyin ve bu alandaki beceri açığınızı kapatmak için adımlar atın.
- Çalışanlarınızı eğitin ve gelişmeleri takip etmeleri, becerilerini güncellemeleri için cesaretlendirin.
- Belirleyeceğiniz bazı iş süreçlerinde (örneğin insan kaynakları gibi) pilot uygulamalara başlayın.



Bu büyük dönüşümde merak, heyecan ve aynı zamanda da endişe ve korku duygularını yaşıyor olmamız gayet normal. Geçmişte insanlığın yarattığı her devrim, dünyaya yeni fırsatlar, yeni iş imkanları yarattı, yok olan mesleklerin yerine çok sayıda yeni meslek doğdu. Bu devrimin de dünyaya önemli bir verimlilik kazancı getireceğini ve böylece refahın ve mutluluğun artacağını ümit edelim.

# Ege Bölgesi Şubesi, Dijital Dönüşüm Zirvesi düzenledi

**Ege Bölgesi'nde çalışan insan kaynakları uzmanları, "İnsan ve Kültür Odağında Dijital Dönüşüm Zirvesi"nde bir araya geldi. PERYÖN Ege Bölgesi Şubesi tarafından düzenlenen etkinlikte dijitalleşme, yetenek ekosistemi gibi güncel trendler tartışıldı. Çok sayıda uzman ismin konuşma yaptığı etkinlikte üç ayrı panel de düzenlendi.**

PERYÖN Ege Bölgesi Şubesi, 25 Nisan 2024 tarihinde düzenlediği "İnsan ve Kültür Odağında Dijital Dönüşüm Zirvesi" ile dijitalleşen iş dünyasını, yapay zekânın insan kaynakları ve yetenek ekosistemine etkilerini ve dijitalleşmenin önemini ele aldı. Meslek profesyonellerinin katıldığı, alanında uzman konuşmacıların sunumları ve panellerinin yer aldığı zirvede kurulan stantlarda, katılımcılar, şirketlerin en iyi dijital uygulamalarını birebir öğrenme ve deneyimleme imkanı buldu.

Zirve; üç ana, iki resmi ve iki deneyim sponsorunun katkılarıyla düzenlendi. Deneyim sponsoru Empactivo, zirveye özel tasarladığı uygulama ile katılımcılara farklı bir deneyim yaşattı. Bir diğer deneyim sponsoru AI Hiring-Cycle ise yapay zekâ ile mülakat gerçekleştirdiği deneyimi ile katılımcıları bilgilendirdi.

Zirvenin açılış konuşmasını yapan PERYÖN Ege Yönetim Kurulu Başkanı Ece Süeren Ok, iş dünyasının dijitalleşmeyi takip etmesinin önemini vurguladı ve bu dönüşümde şirket çalışanlarının bütünsel esenliğinin de düşünülmesi gerektiğinin altını çizdi.

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nin Dijital Dönüşüm Liderlik kategorisinde ödül kazanan Doğuş Oto ile Zor Zamanlarda Değer Yaratmak kategorisinin kazananı Maxion İnci Jant Sanayi yöneticileri de ödüle giden yolda deneyimlerini anlattı. Zirvede ayrıca üniversite öğrencileri gönüllü olarak destek ekibinde yer aldı.



**ECE SÜEREN OK**

PERYÖN Ege Yönetim Kurulu Başkanı

## Panellerde güncel İK uygulamaları tartışıldı

Moderatörlüğünü Hire Right Türkiye Kurucu Ortağı ve İK Danışmanı Erdem Yoldaş'ın yaptığı "Ege'den Globale İlham Veren Dijital Çalışan Deneyimi Hikayeleri" başlıklı panelde, Maxion İnci Jant Sanayi İnsan Kaynakları Müdürü Özge Yılmaz, Yavuzçehre Tekstil Sürdürülebilirlik Müdürü Ekin Uluişik Karagündüz ve Sun Chemical Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü Zekiye Yıldız konuşma yaptı.

"AI ile HR'ın Dönüşümü" başlıklı panelde ise Socar Türkiye İş Ortağı Direktörü Mahmut Toprak moderatör, Nomupay Türkiye Genel Müdürü ve YK Üyesi, Sabancı Üniversitesi Öğretim Görevlisi Ergi Şener ile Socar Türkiye Operasyon Teknolojileri Direktörü Mustafa Bakır konuşmacı olarak katkı sağladı. Zirvenin "Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Ekseninde Yapay Zekâ" temalı panelinde moderatörlüğü yine Mahmut Toprak üstlendi. Senswise Kurucusu Burcu Alsan ile Socar Türkiye Kıdemli CEO Danışmanı Sibel Uğur da soruları yanıtladı.



## Güney Marmara Şubesi, gençlerle bir araya geldi



PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer, Uludağ Üniversitesi İnsan Kaynakları Topluluğu üyeleriyle bir araya geldi. Geleceğin insan kaynakları uzmanlarıyla fikir alışverişinde bulunan Özer, derneğin gelecekteki projeleri için gençlerden ilham aldı. Toplantı, gençlerin önerileri ve bakış açıları, derneğin hedeflerini ve faaliyetlerini şekillendirmek adına önemli bir rol oynadı.

Ziyaret ile ilgili görüşlerini açıklayan Özer, gençlerin yenilikçi düşünceleri ve enerjisinin, PERYÖN'ün daha etkili ve kapsayıcı olmasını sağlamak için bir fırsat olduğunu söyledi. "Gençlerin katılımı derneğin sürdürülebilirliği ve başarısı için hayati önem taşıyor. Gelecekte meslektaşımız olacak üniversite öğrencileriyle yaptığımız bu toplantıyı, derneğin vizyonunu güçlendirmek ve toplumda daha geniş bir etki yaratmak için bir adım olarak değerlendiriyoruz. Gelecekteki iş birlikleri ve projeler, gençlerin katılımıyla daha da güçlenecek ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verecek şekilde dönüşecek.



Bu buluşma, derneğimizin gençlerle olan bağına güçlendirmenin yanı sıra onların potansiyelini ortaya çıkarmak ve onlara mentorluk yapmak için de bir platform sağladı" dedi.

## Güney Marmara, denetimden başarıyla geçti



Güney Marmara Şubesi'nde gerçekleşen denetim süreci, titizlikle ve özveriyle çalışan denetim ekibi sayesinde başarılı bir şekilde tamamlandı. Denetim sürecinde ortaya çıkan veriler, derneğin faaliyetleri ve mali durumu hakkında detaylı bir inceleme sunarken, herhangi bir olumsuz durum tespit edilmedi. Bu başarılı denetim süreci, PERYÖN'ün şeffaf ve güvenilir bir şekilde yönetildiğini gösterirken, gelecek dönemler için de sağlam bir temel oluşturdu.

## PERYÖN üyeleri iftarda buluştu

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği Güney Marmara Şubesi, geleneksel iftar yemeği organizasyonunu bu yıl da hayata geçirdi. Podyum Davet adlı mekanda gerçekleştirilen iftar buluşmasına yaklaşık 130 üye, kamu ve özel sektör temsilcileri katıldı.



# PERYÖN İç Anadolu Şubesi, “İnsan ve Kültür Kongresi”nde mesleğin geleceğini konuştu



**PERYÖN İç Anadolu Şubesi, 26 Nisan 2024 tarihinde düzenlediği “İnsan ve Kültür Kongresi”nde insan kaynakları profesyonellerini 21’nci kez bir araya getirdi. İç Anadolu bölgesindeki üyelerin ve uzun yıllardır farklı konularda iş birlikleri yapılan kurumların desteğiyle hayata geçirilen kongre, büyük ilgi gördü.**

“Collective&Connectivity” temalı kongre programı PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Ceren Ertem Çimen’in açılış konuşmasıyla başladı. Ceren Ertem Çimen, üye ve paydaşlarla beraber bağlantısallığın gücü ve kolektif akılla bütünün gücünden faydalanmanın ve İK uygulamaları ile bunu desteklemenin önemine değindi. PERYÖN Merkez Yönetim Kurulu Üyesi Cenk Akıncılar, önce insan diyerek Kültür’ün önemi çerçevesinde birlikte gelişim, liderlik, değerler, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığı ile geleceğe, teknolojiye, değişimden korkmadan ilerlemenin daha güçlü bir gelişim sağlayacağından bahsetti.

Yazar ve danışman Evrim Kuran, organizasyonel kültür kodlarının kurum değerlerinin, misyon ve vizyon bütünselliğinde çalışan deneyimi ve kurumsal davranış değişimine etkilerine değindi. Esnek bir kültüre sahip olmanın önemi ve bundan sonra bizleri nelerin bekleyebileceği yönünde paylaşımında bulundu. Klinik Psikolog Beyhan Budak da birbirimizi iyi gelmenin ve birbirimizden güç almanın önemini vurgulayan bir konuşma yaptı.

“Birlikte geleceğe hazırlanmak” konulu Başkanlar Oturumu’nda Mesan A.Ş. ve Çağsav Yönetim Kurulu Başkanı Devrim Erol moderatörlüğünde, ICF Türkiye Başkanı Beyza Erdem Balcı, TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı Hande Öztürk, QNB Finansbank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar ve AC Türkiye Başkanı Dr. Umut Ahmet Tarakçı görüşlerini paylaştı.

Tüpraş İK Genel Müdür Yardımcısı Önder Korkmaz “Çeşitlilikten güç almak” ve Renault Group Türkiye İK, Etik ve Uyum Direktörü Tolga Görgülü tüm profesyonellere meslekteki rolleri ile ilgili kurum bakış açısı ile de değerlendirdiği “Teknik direktör olsaydınız insan kaynaklarını hangi pozisyonda oynatırdınız?” konularında birikimlerini aktardılar.

## Şirketler kongreye büyük ilgi gösterdi

Kongrede sponsorluk katkıları ile yer alan kurumlardan değerli profesyoneller birikimlerini paylaştılar. Ana Sponsor Kariyer.net CEO’su Fatih Uysal, Pilatin Sponsor TürkTraktör Çalışan Deneyim Tasarımı Lideri Hilal Uçar ve Çalışan Ortağı Lideri Gizem Yücel, Gold Sponsorlar; House of Human Yönetici Ortak, Kurumsal Gelişim Danışmanı ve Profesyonel Koç Şenol Kaptan, Eğitmen İlker Aksoy ve Kadir Akhan, Otokoç Otomotiv İK Direktörü İrem Çalık, BMI Business School İstanbul Akademik Direktörü Dr. Emirhan



Altunkaya, Mechsoft İcra Kurulu Üyesi Serkan Kamil Aktaş, All4Agile Kurucu Ortaklardan Rıdvan Akçiçek, Kolaysoft Peyk Proje Yöneticisi Esranur Sekman, Silver Sponsorlar; Uyumsoft İş Ortağı Softeconomics Zuhul Akça Albeniz, Wall Street English-Ankara Birsen Bayraklı, Self Made Human Klinik Psikolog Emrah Yolaç, PDR Group Yönetici Ortak Ayşegül Drahşan, Eğitim Gelişim Müdürü Eda Yavaş Demir, PRRICMA Fakülte Lideri Binnur Kayabey, Destek Sponsorlar; Anadolu Efes İK Direktörü Oğuzhan Besli, Moryzone, ATU Duty Free, Hizmet Sponsorları; Empactivo, BadiWorks, Sports International, Sağlıklı Yaşam Merkezi-Mobil Masaj, Tunçeri, Stant sahipleri; Replace Academy, Bupa Acıbadem Sigorta ve HDI Fiba Emeklilik, iş birlikleri ile ACM Agile Türkiye kongrede yer aldılar.

Öğle arasındaki oturumlarda da Wehracademy&Mod Psikoloji Atölyesi Kurucusu, Uzman Psikolog ve Danışman Didem Tan Arıkan ile “Daha bağlantıda ebeveyn olmak sohbeti” ve Uzman Diyetisyen Begüm Defne Erbağ ile “Sağlıklı beslenme ve kurumsal zindelik” konularında bir araya geldiler.

Kurumsal kariyerine eş zamanlı müzik dünyasında Yüksek Sadakat grubunun solisti olarak devam eden Cemil Demirbakan, kurucusu olduğu “Cesur Dünya - Sanat Danışmanlık Eğitim platformunun misyonunu anlattığı konuşmasının ardından mini bir konser de verdi. Destek Sponsor Enocta CEO’su Ahmet Hançer moderatörlüğündeki programın son oturumu, “Gelişim alanında ödüllü uygulamalar” başlığında, Havelsan Kıdemli Takım Yöneticileri Burcu Bozok ve Duygu Galiba Bahçeci, FNSS Organizasyonda Gelişim Birim Yöneticisi Dilanur Türer Çetin ve Tusaş Teknisyen Gelişim Programları Şefi Abdullah Aslan kurumlarındaki başarılı uygulamaları paylaşımlarıyla tamamlandı.



Yasemin Kaya\*  
py@peryon.org.tr

# Mükemmellik Tuzağı

Thomas Curran'ın İletişim Yayınları'ndan çıkan "Mükemmellik Tuzağı: Her Zaman Daha Fazlasını İsteyen Bir Dünyada Yeterli Olanın Gücü" isimli kitabı, mükemmeliyetçiliğin bizi tükenmişlik, stres, anksiyete ve hatta depresyona sürükleyen bir tuzak olduğunu ortaya koyuyor.

İş dünyasına atıldığım 1990'ların başında, iş görüşmelerinde "En büyük kusurunuz nedir?" sorusuna, "Biraz fazla mükemmeliyetçi olabilirim" demek, klişelerin kralıydı. Bugün bu sorunun hala sorulup sorulmadığını veya adayların aynı cevabı verip vermediğini bilmiyorum. Ancak bu yazıda ele alacağım kitap, toplumun 'en sevdiğimiz kusurumuz' olarak baktığı mükemmeliyetçiliği, aslında arzu edilmeyen, kutlanmaması gereken bir özellik olarak gösteriyor ve günümüzde nasıl bir statü sembolüne dönüştüğünü inceliyor.

Thomas Curran kitabında, modern kültürün mükemmeliyetçilik düzeylerinin artmasında önemli bir rol oynadığına dikkat çekiyor. Toplumun bize dayattığı gerçekçi olmayan beklentiler ve sosyal olarak benimsenen mükemmeliyetçiliğin göz ardı edildiğinin altını çizen yazar, mükemmeliyetçilik hakkındaki anlayışımızı ve düşünce şeklimizi değiştirmeyi amaçlıyor. Kitap, hem ekonomik hem de kültürel faktörlerin mükemmeliyetçiliği nasıl pekiştirdiğine dair çarpıcı araştırma sonuçlarına da yer veriyor.

Kitapta sosyal medyanın, mükemmeliyetçiliği nasıl körüklediğine dair ikna edici örnekler var. Instagram, TikTok gibi görsel platformların 'pikselli mükemmellik' yaratma yoluyla bireyleri kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaya ve hayatlarından hoşnutsuz olmaya ittiğini vurguluyor. Reklamcılığın bireyleri eksik hissettiren ve sürekli 'mükemmel' çözümler satın almaya yönlendiren bir model üzerine kurulu olduğu ele alınıyor. Bu durum, bireylerin gerçek mutluluğu ve tatmini bulmalarını engelleyerek, sürekli tatminsizlik yaşamalarına sebep oluyor.

## Yeterince iyiyi kucaklamak

Curran kitabında çok yerinde sorular soruyor: "Her 'daha iyi başarısız ol' klişesinin amaçladığı şey, başarısızlığı allayıp pullayıp sterilize edip, üstüne bir papyon taktıktan sonra üstüne 'gelişim' damgasını basarak topluma sergilemektir. Bu 'kalıplaşmış' lafların hiçbirinde, narin insanियetimizi kendi halinde bırakmaya ve savunmasızlığın hayatlarımıza nüfuz ederek, yeme içme kadar önemli bir beslenme biçimi olmasına izin verilmez.

Neden bizden sürekli gelişmemiz ve başarmamız beklenir? Başarısızlığın neden sürekli iyileştirilmesi gerekir? Biz neden onu olduğu gibi, yani varoluşumuzun doğal bir parçası olarak bırakamayız?"

Yazar, kusurlarımızla barışık olmanın, hatalarımızdan ders çıkarmamızın, kendimizi olduğumuz gibi kabul etmemizin daha mutlu ve tatmin edici bir yaşamın anahtarı olduğunu söylüyor. Yazar, hataların yargılanmadığı ve empatiyle karşılandığı destekleyici bir ortamın yaratılmasının önemine değinerek, mükemmeliyetçiliği azaltmak için iş yerleri, okullar ve aileler gibi toplulukların destekleyici yaklaşımları benimsemesini savunuyor.

İK profesyonellerini, performans metriklerini yeniden değerlendirmeye, başarısızlık ve kırılma üzerine açık diyalog kurmaya ve uyumla dayanıklılığı destekleyen eğitimlere yatırım yapmaya teşvik eden Curran, ekonomi politikası yapımcılarına ekonomik büyümenin her şey olmadığını kabul ederek gelire bağlı artan oranlı vergilendirme ve evrensel temel gelir gibi politikaları benimseyerek daha eşitlikçi bir gelir dağılımı hedeflemelerini öneriyor.

Kitabın kapağında yer alan Kintsugi sanatıyla onarılan vazo, kırıkları bir son değil, yeni bir başlangıç kabul eder ve onarılmış eşya, orijinalinden daha estetik ve değerli hale gelir. Kusurlarımızı kabul ederek ve onlardan güç alarak, kırıldığımız yerlerden yeniden yükselmeye ne dersiniz?

Yayınevi  
**Kronik Yayınları**  
Yazar  
**Thomas Curran**





## İş Yerinde Eşit Fırsatlar: Kariyer Stratejileri

Yazar: **Kolektif** Yayınevi: **Optimist Kitap**



Geleneksel olarak erkeklerin hakim olduğu sektörlerde kadınların profesyonel gelişimlerine rehberlik eden bu eser, organizasyon genelinde destek bulma, sahtekarlık sendromuyla başa çıkma, kendiniz ve başarılarınız hakkında etkili bir şekilde konuşma gibi konuları ele alıyor. Kitap, kadınların erkek egemen iş yerlerinde başarıyı nasıl yakalayabileceklerini gösterirken, kurumlara eşitlikçi bir kültür oluşturma konusunda pratik yöntemler sunuyor.

## Keşfedilmemiş Megatrendler Diğerlerinin Kaçırdıklarını Görmek ve Geleceği Tahmin Etmek

Yazar: **Rohit Bhargava** Yayınevi: **The Kitap**



Rohit Bhargava'nın dünya çapında 1 milyonu aşkın okur tarafından ilgiyle takip edilen ve çok sayıda ödül kazanan çalışması geleceği tahmin etme ve şekillendirme konusunda derinlemesine bilgiler sunuyor. Abartılı fütüristik tahminler yerine, pratik ve uygulanabilir öngörülerle dolu olan bu kitap, iş ve kariyerinizi geleceğe taşımak için gerekli trendleri nasıl belirleyeceğinizi ve toplumun gözden kaçırdığı fırsatları nasıl fark edeceğinizi öğretiyor.

## Milyar Dolarlık Hikâyeler

Yazar: **S. Cem Çiloğlu**  
Yayınevi: **Kronik Kitap**

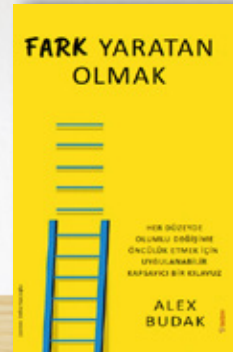
Finans dünyasının en çarpıcı olaylarını ve kahramanlarını mercek altına alan kitap George Soros'un bir günde nasıl 1,5 milyar dolar kazandığından, bir trader'ın hırsının 10 bin kişiyi nasıl işinden ettiğine kadar 14 farklı hikâye sunuyor. S. Cem Çiloğlu, bu hikâyeler aracılığıyla kumarbazları, hilekârları ve başarılı yatırımcıları tanımanıza olanak sağlarken, finans sektöründeki 300'den fazla karmaşık finansal kavramı 50'ye yakın örnek ve 30'dan fazla görselle basitçe açıklıyor.



## Fark Yaratın Olmak

Yazar: **Alex Budak**  
Yayınevi: **Sola Unitas**

CNBC tarafından "liderlik üzerine okunması gereken en iyi beş kurgu dışı kitaptan biri" olarak gösterilen bu eserde, UC Berkeley öğretim üyesi Alex Budak, her ortamda etkili lider olmanın yollarını sunuyor. Başarısızlıklardan ders çıkarma, başkalarına ilham verme ve gerçek bir fark yaratma konularına değinen Budak, bu kitabı UC Berkeley Haas İşletme Okulu'nda oluşturduğu, son derece popüler aynı adlı kursundaki derslerden ve felsefelerden aldığı ilhamla kaleme almış.



## Anlamın Şarkısı

Yazar: **Seth Godin**  
Yayınevi: **MediaCat Kitapları**

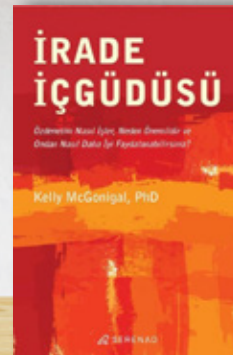
Seth Godin'in yeni kitabı, iş dünyasında köklü bir dönüşümü ele alıyor. Kitap, günümüzün belirsiz ve çalkantılı koşullarında "maaş al ve üret" mantığının ötesine geçerek, işin anlamı ve kültürü üzerine odaklanıyor. Godin, geleneksel yöneticilik anlayışlarını sorgularken, her organizasyon ve ekibin gerçek bir fark yaratması için ilham verici öneriler sunuyor.



## İrade İçgüdüsü

Yazar: **Kelly McGonigal**  
Yayınevi: **Serenad**

Kelly McGonigal'in Stanford Üniversitesi'nde verdiği popüler 'İrade Bilimi' dersine dayanan kitap, psikoloji, ekonomi, sinirbilim ve tıp alanlarındaki araştırmaları birleştirerek, kilo vermek, sabırlı ebeveyn olmak, ertelemeyi azaltmak gibi çeşitli hedeflere ulaşmada özdenetimi nasıl kullanacağınızı öğretiyor.





**Ahmet Giray Ölmez**

ODTÜ Elektrik & Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. 2007'de Pfizer'a proje yöneticisi olarak katıldı. Pfizer'de 17 yıl boyunca pazarlama, satış ve ticari operasyonlar gibi farklı departmanlar ve farklı ülkelerde deneyim kazandı. Eylül 2022'den itibaren Norveç Ülke Müdürü görevini üstlendi.

**Pfizer**

Finlandiya, İzlanda, Norveç, Danimarka Bölge Lideri



**Arto Mıgırdıçyan**

İTÜ Matematik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Bilgi teknolojileri alanında farklı sektörlerde, çeşitli roller üstlendi. 2004'te Experteam Danışmanlık'a ortak oldu ve 13 yıl boyunca farklı sektörlerin dönüşümünü yönetti. 2017'de Karaca İcra Kurulu Üyesi olarak çalışmaya başladı. 2018'de M.A.R.S. Teknoloji Genel Müdürü oldu.

**Beymen Group**

CTO'su



**Aykut Yılmaz**

1998'de güvenlik sektöründe çalışmaya başladı; 2006 - 2021 yılları arasında Securitas Türkiye Bilgi Teknolojileri Koordinatörü olarak görev aldı. Securitas şirketlerinin dijitalleşme süreçlerini ve teknolojik altyapı çalışmalarını yürüttü. Yapay zekâ destekli İK uygulamaları ve öngörülebilir güvenlik uygulamaları hakkında çalışmalara imza attı.

**Securitas**

Bilgi Teknolojileri Ülke Yöneticisi



**David Antunes**

İş hayatına 1997'de Metro Grup'ta başladı. Asya, Orta Doğu Avrupa Bölgesi'nde Tedarik Zinciri ve Operasyon Yönetimi rollerini üstlendi. 2011'de Metro Kurumsal Tedarik Zinciri Grup Müdürü olarak atandı, 2012'de Polonya Operasyon Direktörü, 2014 itibarıyla da Satın Alma Direktörü oldu. Nisan 2018'den bu yana Portekiz CEO'su olarak çalışıyordu.

**Metro Türkiye**

CEO'su



**Esin Karadede**

Sabancı Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Son 12 yıldır Philips Türkiye'de ev aletleri bölümünde farklı departman ve pozisyonlarda görev aldı. 2021 yılından bu yana Versuni'de Orta Doğu, Türkiye, Rusya ve Afrika Bölgesi Kıdemli Pazarlama Direktörü olarak çalışıyor.

**Versuni** - Orta Doğu, Türkiye, Rusya ve Afrika Bölgesi Pazarlama Direktörü



**Fatih Otluoğlu**

Boğaziçi Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği lisansı ve İşletme MBA'i yaptı. Kariyerine yönetim danışmanlığı alanında başladı, sonrasında telekomünikasyon şirketlerinde çeşitli yönetim kademelerinde rol aldı. 2012'den itibaren Vodafone Türkiye Strateji Planlama ve İş Geliştirme Direktörü, Pazarlama Direktörü, Ticari Pazarlama ve Cihaz Operasyonları Direktörü görevlerinde bulundu.

**BitHero**

CEO'su



**Funda Eraslan**

Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Alliance Manchester Business School'da Kurumsal İletişim ve İtibar Yönetimi yüksek lisansını yaptı. Ulusal ve uluslararası havacılık ve lojistik şirketlerinde, iş geliştirme ve satış alanlarında çalıştı. Hindistan ve Avrupa'da uluslararası deneyimini pekiştirdi.

**Mplus** - Türkiye, Gürcistan, MENA Satış ve İş Geliştirme Direktörü



**Hasan Ulutürk**

Haydarpaşa Anadolu Lisesi ve Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nden mezun oldu. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisans yaptı. 2007'de Tchibo Türkiye'de iş hayatına adım attı. 18 yıl boyunca lojistik müdürü, bölge satış müdürü, kıdemli iş geliştirme müdürü ve mağazalar müdürü gibi pozisyonlarda sorumluluklar üstlendi.

**Avon**

Türkiye Genel Müdürü



**İpek Özgökhan**

Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu, aynı üniversitede yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine 2005'de PwC'de denetçi olarak başladı. 2007'de Siemens'te UFRS Raporlama & Kontrol Departmanı'nda görev aldı, sonrasında Muhasebe & Raporlama Yöneticisi oldu. 2017'den bu yana L'oreal Operations Grubu'nda CFO olarak çalışıyordu.

**Barilla**

Türkiye İcra Kurulu Üyesi



**Melis Ertürk**

Yeditepe Üniversitesi İngilizce İşletme ve Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına Almanya'da Basf şirketinde başladı. PwC İstanbul Ofisi'nde bağımsız ve kıdemli denetçi olarak çalıştı. 2009'da Unilever, 2015'te Henkel Kozmetik iş biriminde kariyerine devam etti. 2023'te Henkel Kozmetik İcra Kurulu Üyesi olarak çalışma hayatını sürdürdü.

**Boyden**

Global-Danışman



**Merve Çakır Aksoy**

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü ve University of Illinois'de eğitim gördü. 2007 yılında P&G'de başladığı kariyerine, 2018'de P&G Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bilgi Teknolojileri ve Küresel İş Çözümleri Direktörü olarak devam etti.

**P&G**

Avrupa Kıdemli Direktörü



**Nejat Çifçi**

İTÜ Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Sabancı Üniversitesi'nde MBA programını tamamladı. İş hayatına 2004'te Coca-Cola İçecek'te kategori geliştirme asistanı olarak başladı. Uluslararası şirketlerde ürün yönetimi, iş geliştirme, marka ve pazarlama yönetimi alanlarında görevler üstlendi.

**HD Holding**

CMO'su



**Nilay Birgören Erhan**

ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu, sosyoloji alanında da yan dal yaptı. Avon'a 2009'da Kıdemli İK İş Ortağı olarak katıldı. Avon'da ticari ve kültürel dönüşüm projelerine liderlik etti. Çoklu kanal modelinin Türkiye'de uygulanması sürecinde organizasyonun yapılanmasında rol aldı. Sertifikalı bir Gestalt ve ICF koçu.

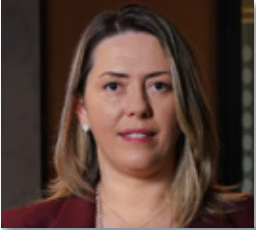
**Avon**  
Fas, Mısır İnsan ve Kültür Lideri



**Olof Persson**

Kariyeri boyunca ABB'de çeşitli görevlerde bulundu ve 2004'te Bombardier Transport'a Bölüm Başkanı olarak atandı. 2006'da Volvo Aero Başkanı ve 2008'de Volvo Construction Equipment Başkanı olarak görev yaptı. 2011'de AB Volvo Group'un Başkanı ve CEO'su oldu. 2022'de ise Iveco Group'un Yönetim Kurulu'na bağımsız direktör olarak katıldı.

**Iveco**  
Group CEO'su



**Özge Döner Avşar**

İş hayatına 2001'de denetçi olarak Doğu Holding'de başladı, 2005'ten itibaren Doğu Otomotiv'de kontrol müdürü oldu. 7 yıl boyunca Doğu Media Group'ta CFO olarak görev yaptı. 2016'da ise Doğu Teknoloji'de Mali İşler ve İş Geliştirme bölümlerinden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak çalışmaya başladı.

**PayTR**  
Genel Müdür Yardımcısı



**Sandra Khoury**

Kariyerine 2001'de ABD'li ilaç firması Merck'te başladı ve birçok farklı ülkede çeşitli lokal ve bölgesel görevler üstlendi. MSD'de bulunduğu 18 yıl içinde, farklı alanlarda çalıştı. 2016'da MSD İnan Genel Müdürü, 2021'de MSD Levant Bölgesi Genel Müdürü, 2022'de de LevNA Bölgesi Genel Müdürü olarak görev yaptı.

**MSD**  
Türkiye Bölgesi Genel Müdürü



**Selin Esencan Baykal**

Sorbonne Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına L'Oreal'de pazarlama bölümünde başladı. Daha sonra Estée Lauder Companies'de insan kaynakları alanında çalıştı. 2015'te Roche ilaç, 2018'de Coca-Cola Company'de farklı görevler üstlendi. Son olarak Getir'de yurt dışı İK Direktörü olarak çalışıyordu.

**Bilyoner**  
İnsan ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı



**Simru Sonar**

ODTÜ Ekonomi Bölümü mezunu. Çalışma hayatına Türk Eximbank'ta başladı. Ardından The Chase Manhattan ve ABN AMRO'da farklı alanlarda görev aldı. West Deutsche Landesbank'ta Özel Bankacılık Ülke Müdürü olarak çalıştı. 2023'e kadar Credit Suisse Türkiye Bölge Genel Müdürü olarak görev yaptı.

**ÜNLÜ**  
Securities UK Yönetim Kurulu Üyesi



**Suat İnce**

ODTÜ Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu, kariyerine İş Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak başladı. 2016'ya kadar bankanın farklı departmanlarında, farklı rollerde görev yaptı. 2016-2020 arasında TSKB Genel Müdürlüğü yaptı. 2020-2022 arasında Ciner Grubu'nda CFO, 2022'de ise Anadolubank Yönetim Kurulu Üyesi oldu.

**Anadolubank**  
Genel Müdürü



**Tolga Biga**

2002'de UPS Türkiye'de hesap yöneticisi olarak kariyerine başladı. Bölge satış müdürü ve karayolu taşımacılığı müdürü gibi pozisyonlarda görev aldı. Almanya, İngiltere ve EMA bölgesinde görev yaptı. 2021'de Köln'de Bölgesel Hava Operasyonları Başkan Yardımcısı oldu.

**UPS**  
Türkiye Ülke Müdürü



**Tolga Sert**

ODTÜ Petrol Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yeditepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. 1998'de TSKB'ye yatırım danışmanı olarak katıldı. Sırasıyla Risk Yönetimi, Mali Kontrol, Bahreyn Şubesi, Yatırımcı İlişkileri, Bütçe ve Planlama departmanlarında görev aldı. 2016'da Mali Kontrol Müdürü, 2022'de Direktör olarak atandı.

**TSKB**  
Genel Müdür Yardımcısı



**Tuba Kara Albek**

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İngiliz Dili ve Eğitimi Bölümü'nde tamamladı, aynı üniversitede insan kaynakları yönetimi üzerine yüksek lisans yaptı. 1998'de başladığı kariyerinde telekomünikasyon, çağrı merkezi ve perakende gibi sektörlerde yöneticilik görevi yaptı. Son olarak ING Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapıyordu.

**Şekerbank**  
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı



**Tuğçe Bora Kılıç**

Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini Galatasaray Üniversitesi'nde İletişim Stratejileri alanında tamamladı. BNP Paribas, Societe Generale ve Accenture'ın ardından 2010'da HSBC Bank'a katıldı ve Türkiye COO'su olarak görev yaptı.

**ING**  
Türkiye Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı



**Yavuz Yeter**

1996'da Bilkent Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde Bankacılık ve Uluslararası Finans alanında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Kariyerine 1996'da Pamukbank'ta başladı, sırasıyla Halkbank, Kuveyt Türk Katılım Bankası, Ziraat Bankası, Merkez Bankası'nda yöneticilik yaptı.

**Golden**  
Global Yatırım Bankası Genel Müdürü



HAN Spaces  
Levent

## Çalışma Hayatına Yepyeni Bir Deneyim HAN Spaces

Kültürümüzden ilham alarak günümüzün teknolojiyle donatılmış, sürdürülebilir, doğayla iç içe ve yenilikçi çalışma alanları tasarlıyor; yüzyıllar öncesinden gelen iş hanı kültürünü gelecekle buluşturuyoruz.

NURUS'un 97 yıllık zanaat ile tasarımı birleştiren, ofislere hayat veren deneyimi ve ALKAŞ'ın 30 yılı aşkın sektörel vizyon, konsept ve ticari gayrimenkul tecrübesi ile kurulan **HAN Spaces**; çalışma alanlarını ve ofis binalarını yeni nesil gayrimenkul yaklaşımları ve teknolojileri ile işleten bir yönetim ağı ve iş platformu.

*Düşünen, Tasarlayan, Anlayan, Anlatan, Yaşayan...  
Her Anın Değerini Bilenler İçin Tasarlanmış Benzersiz Bir Mekan.*

Kurumsal ofislerden coworking alanlarına, özel masa seçeneklerinden sanal ofislere, toplantı odalarından etkinlik alanlarına kadar geniş bir yelpazede hizmet sunuyoruz. İhtiyaçlarınıza uygun, esnek ve özelleştirilmiş çözümlerle çalışma deneyiminizi zenginleştiriyor, çalışma ortamınızı sizlere özgürlük ve mutluluk verebilen mekanlara dönüştürüyoruz.

**HAN Spaces'e katılın ve verimli ve esnek çalışmanın keyfini yaşayın!**

Levent ● Ataşehir ● 4. Levent ● Piyalepaşa ● Bahçeşehir ● Palandöken ● MOMO Dalıyan ● Vertical - Bağdat Caddesi

0 (212) 807 0867

hello@hanspaces.com

**ENERJİ SA ÜRETİM**

**Great  
Place  
To  
Work®**

**Certified**

JAN 2024-JAN 2025

TURKEY

# **ENERJİ SA ÜRETİM OLARAK EN İYİLER ARASINDAYIZ!**



**Her yıl global çapta gerçekleşen "Great Place to Work" listesinin ardından, 2024 yılı Türkiye'nin En İyi İşverenleri Listesi'nde de yerimizi aldık. Kapsayıcı ve insan odaklı kültürümüzle geleceğin bizimle değişeceğine inanıyor, hep birlikte üretiyoruz.**