

## İK kendini 5 yıl sonra nerede görecek?



► Kız çocuklarına "hayatı yeniden yazmaları" için kod yazmayı öğretiyor

► Kadınların gücü: Direncin ötesinde umut ve eylem  
HANDE YAŞARGİL

► Yeni nesil dijital iş arkadaşları  
ÇİLER AY

# evital ile Sağlıklı Çalışanlar, Güçlü Şirketler!

- Online doktor, psikolog ve diyetisyen hizmetleri
- Çalışanlarınız için sağlık odaklı, motive edici oyunlaştırılmış içerikler
- Bilimsel mental testlerle çalışan duygu durumunu takip edin
- Mindfulness, stres yönetimi ve uyku gibi konularda uzmanların hazırladığı sesli içerikleri keşfedin
- Şirketinize özel raporlama ve yönetim paneli

evital ile çalışanlarınıza sağlık desteği sunarak,



Verimliliği artırın



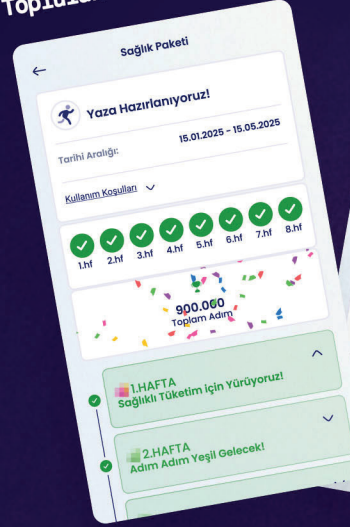
Sağlık sigortası maliyetlerinizi düşürün



İş gücü kaybını azaltın



## Topluluk Etkinlikleri



## Online Görüşme



## Mental Testler



## Sesli Rehber



[www.evital.com.tr](http://www.evital.com.tr)

\*Evital uygulaması bir uzaktan sağlık bilgi sistemidir.

4

## DOSYA

İK kendini 5 yıl sonra nerede görecek?



28

“Çalıştığınız şirket kadın dostu mu?”



21

## HABER

Çalışanların yüzde 60'ı bu yıl iş değiştirmeyi planlıyor



22

## SÖYLEŞİ

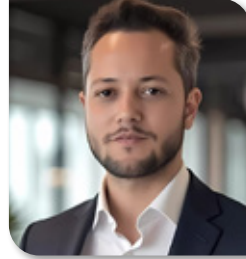
**Funda Karakaş**  
RE/MAX Türkiye  
İnsan Kaynakları  
Direktörü



RE/MAX Türkiye'nin gözü dünyada değil, uzayda!

24

**Mertcan Pamukoğlu**  
Global IT İnsan ve  
Kültür Başkanı



Global IT, insan kaynakları uygulamalarını verilere dayalı kararlarla kurguluyor

42

**Müjde Esin**  
KızCode Platformu  
Kurucusu



Müjde Esin, kız çocuklarına 'hayatı yeniden yazmaları' için kod yazmayı öğretiyor

## YAZARLAR

- 18** Dinçer Güleyn  
Pusula
- 26** Prof. Dr. Erdem Özdemir  
Güncel İş Hukuku
- 32** Serhat Ayan  
Güncel İş Hukuku
- 34** Hande Yaşargil  
Konuk Yazar
- 35** İdil Türkmenoğlu  
İnsan & Kültür
- 38** Cenk Çavuşoğlu  
Küresel Perspektif: İş Sağlığı ve Güvenliğinde İnovasyon

- 40** Çiler Ay  
HRTECH
- 46** Ahmet İstif  
Dijital Çağda İş Hukuku
- 52** Fikret Sebilcioğlu  
Serhat Tümüklü  
ETİK
- 54** Çiğdem Ayözger Ongun  
Konuk Yazar
- 35** Cem Sezgin  
Stratejik İK

## BÖLÜMLER

- 20** ÜYELERDEN  
**Arzu Ayrancı Ogan**  
SOCAR Türkiye Academy Grup Koordinatörü  
“Beceri geliştirmek ve çalışan deneyimi öne çıkacak”
- Nihal Kılınçoğlu**  
ACM Agile İş Geliştirme Ortağı & İK Danışmanı  
“İlk üçte teknoloji, çalışan gelişimi ve kapsayıcılık var”
- 48** PERYÖN'DEN  
İşverenlerin yüzde 48'i çalışanlarına yeniden beceri kazandırmayı planlıyor  
PERYÖN Podcast Serisi tüm hızıyla sürüyor  
2025'in ilk CHRO Meeting etkinliği gerçekleştirildi  
Etik Çalışma Atölyesi yapıldı  
PERYÖN Akademi ve Esas Sosyal İş Birliği anlaşması imzalandı

- 56** ŞUBELERDEN  
- Yuvarlak masa çalıştaylarında İK'nın geleceği konuşuldu  
- PERYÖN üyeleri İzmir ve Denizli'de bir araya geldi  
- PERYÖN İç Anadolu Şubesi, geleceğin İK profesyonelleri için HR Fellows Programı'nı başlattı
- 60** KİTAP  
**Yasemin Kaya** -  
\*Bookinton Editörü
- 61** KİTAPLIK  
Bookinton desteğiyle
- 62** 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  
Birbilen

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

**Yayın Direktörü**  
Şirin Mine Kılıç

**Editör**  
Emine Esin Gedik

**Yazarlar**  
Dinçer Güleyn  
Prof. Dr. Erdem Ozdemir  
Necdet Kenar  
İdil Türkmenoğlu  
Cem Sezgin  
Yasemin Kaya

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

**Dergi Yönetim Yeri**  
PERYÖN, Barbaros Mahallesi, Nida Kule Güney  
Mor 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



**33. İnsan Odağında  
Yönetim Kongresi,**



**14-15 Ekim'de**



Ebru TAŞCI FİRUBAY

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı  
py@peryon.org.tr

# Daha iyi bir çalışma hayatı için hep birlikte!

## Değerli PY Dergi okurları,

Yeni sayımızda yine dopdolmuş bir içerikle karşınızdayız. Küresel iş dünyasının dönüşüm hızına tanıklık ettiğimiz bu dönemde yetenek yönetimi, çalışan deneyimi, dijitalleşme ve iş gücü piyasasındaki dinamik değişimler hepimizin odağında. PERYÖN olarak, Türkiye’de insan odaklı yönetim alanındaki öncü misyonumuzla bu dönüşümü şekillendiren ve yön veren bir konumda olmayı amaçlıyoruz.

İK profesyonelleri olarak, kurumlarımızın sürdürülebilir başarısı için hem bugünü yönetmek hem de geleceğin çalışma hayatını insan odağında inşa etmek gibi önemli bir sorumluluğumuz var. Türkiye verilerinin derlenmesine katkıda bulunduğumuz Dünya Ekonomik Forumu’nun “İşlerin Geleceği 2025” raporuna göre, önümüzdeki yıllarda işlerin yüzde 22’si etkilenecek, bazı roller kaybolurken yeni iş alanları doğacak. Bu süreçte 170 milyon yeni iş rolü ortaya çıkarken, 92 milyon mevcut rolün ortadan kalkması bekleniyor. Bu da net olarak 78 milyonluk bir iş artışına işaret ediyor.

Rapora göre, aynı zamanda temel yetkinliklerin yüzde 39’unun da bu süreçte değişmesi gerekecek. Bu dönüşüm, iş dünyasında sürdürülebilir başarının anahtarını yeniden tanımlıyor. Dijital okuryazarlık, eleştirel düşünme, yaratıcılık ve iş birliği artık her zamankinden daha kritik beceriler haline geliyor. İşte tam da bu noktada PERYÖN olarak, insan kaynakları profesyonellerine yol gösterecek bilgi ve deneyim paylaşımı platformlarını hayata geçirmeye devam ediyoruz. Bu vesileyle sizleri, sizin ve ekiplerinizin sürekli gelişimini de destekleyebilecek PERYÖN’deki çalışmalarımızdan haberdar etmek isterim.

## 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi 14-15 Ekim’de!

Bu yıl 32. kez düzenleyeceğimiz **İnsan Odağında Yönetim Kongresi**, sektörümüzün en önemli bilgi paylaşım alanlarından biri olacak. Geçen yıl “PİT Stop” temasıyla gerçekleştirdiğimiz kongrede, 90 konuşmacı ve 1500’e yakın katılımcıyla bir araya geldik. Bu yılki kongremizi ise 14-15 Ekim tarihlerinde gerçekleştireceğiz.

Ayrıca iş dünyasında en iyi insan yönetimi uygulamalarını ödüllendirdiğimiz **İnsana Değer Ödülleri**’nin 17’ncisine hazırlanıyoruz. Kasım ayında sahiplerini bulacak bu prestijli ödüllerin başvuru sürecini yakında duyuracağız.

Nurus desteğiyle sevgili İdil Türkmenoğlu moderatörlüğünde kayıtlarını gerçekleştirdiğimiz **“Odağında İnsan Var” podcast** serimiz dopdolmuş bir içerikle insan odaklı yönetim alanında en güncel trendlere ilişkin ilham vermeye devam ediyor.

**PERYÖN Akademi** çatısı altında ise yetkinlik geliştirme programlarımızı her geçen yıl daha da güçlendiriyoruz. 30’a yakın akredite eğitmenimizle sunduğumuz 100’e yakın eğitimle bugüne kadar 4 bine yakın kuruma katkı sunduk.

## Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı başlıyor

Bu yıl Sabancı Üniversitesi EDU iş birliğiyle **Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı**’nı hayata geçiriyoruz. İK profesyonellerine stratejik bir bakış açısı kazandırmayı hedefleyen, toplam 70 saatlik yüz yüze ve online eğitimler içeren, 21 Nisan - 24 Ekim tarihleri arasında düzenlenecek. Program kapsamında, PERYÖN Akademi ve Sabancı Üniversitesi EDU’nun hepsi alanlarında uzman eğitmenleri ve ayrıca insan kaynakları alanında derin tecrübeye sahip iş liderleri insan kaynakları yönetimi alanında bilgisini derinleştirmek isteyen profesyonellerle buluşacak. Program sadece insan kaynakları alanında kariyer yapan profesyonellerin değil, aynı zamanda kariyerini bu alanda devam ettirmek isteyen herkesin katılımına açık.

İlk dönemini tamamladığımız **Genç İK Liderleri Koçluk Programı**’nda ise ikinci dönemi Nisan 2025’te başlatmak üzere hazırlanıyoruz. Gönüllü koçların desteğiyle gerçekleştirdiğimiz bu özel koçluk programını, genç İK profesyonellerini geleceğin yetkin liderleri olmaları yönünde desteklemek amacıyla düzenliyoruz. Program süresince, katılımcılar alanında uzman gönüllü koçlar ile eşleştirilerek üç ay boyunca birebir dört online görüşme yapma fırsatına sahip olacak.

Etik Kurulumuz liderliğinde gerçekleştirdiğimiz **Etik Atölyesi**, araştırmalarımız ve webinarlarımızla insan kaynakları ekosistemine yeni öğrenme ve paylaşım alanları sunmaya devam ediyoruz.

Bu yıl ayrıca diğer sivil toplum kuruluşları ile var olan iş birliklerimizi de genişletiyoruz. Türk Eğitim Vakfı (TEV) ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ile üzerinde çalıştığımız iş birliklerimizi sizlerle en yakın zamanda paylaşacağız.

Tüm bu çalışmaların temelinde tek bir amaç var: **Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına birlikte liderlik etmek!** PERYÖN çatısı altında birlikte olmanın verdiği güç ile bunu beraber başaracağız.

**Keyifli okumalar dilerim.**

# İK kendini 5 yıl sonra nerede görecek?

MARKETING •

STRATEGY •

ANALYSIS

2025





• CREATIVE

• VISION

İK profesyonelleri yıllardır adaylara soruyor: “5 yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?” Peki ya İK’nın kendisi? İnsan kaynakları profesyonellerini önümüzdeki 5 yılda zorlu ama bir o kadar da dinamik bir süreç bekliyor.

Küresel ekonomik dalgalanmalar, siyasi belirsizlikler, hız kesmeyen teknolojik dönüşüm, iş dünyasına katılan farklı nesillerin beklentileri, yetenek açığı ve yeni mesleklerin doğuşu... Tüm bunların yanı sıra, bu dönüşümü yönetecek lider kadrolarının yetiştirilmesi de kritik bir gündem maddesi.

2025-2030 yılları arasında İK dünyasını hangi trendler şekillendirecek? Araştırmalar, teknoloji ve insan arasındaki dengenin öncelikli konular arasında olduğunu gösteriyor. Ancak İK profesyonelleri bir paradoksla karşı karşıya: Teknoloji her geçen gün daha fazla söz sahibi olurken, iş hayatının temelinde hâlâ insan var. Yapay zekâ temelli çözümler yaygınlaşsa da, dönüşümün en doğru şekilde yönetilebilmesi için en önemli beceri değişmiyor: İnsanları dinlemek ve anlamak.

Hangi konu, popülerse onunla ilgili çok sayıda gelecek öngörüsü, trend listeleri yapılıyor. Bundan 4-5 yıl öncesine kadar insan kaynakları ile ilgili “gelecek trendleri” listeleri bir elin parmaklarını geçmezdi ama şimdi bırakın akademik çalışmaları Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) dahil çok sayıda uluslararası kuruluşun gündeminde meslekler, işin geleceği, çalışma dünyası kısaca insan kaynakları var. Elbette bu popülerliği artıran en önemli gelişme COVID-19 salgını ve sonrasında değişen dengeler oldu.

Oysa geleceği doğru okuyanlar, bu değişimi daha önceden görmüştü. Hatta Deloitte tarafından hazırlanan 2018 tarihli “2030’da İnsan Kaynakları - Geleceğe Bir Bakış” adlı raporda şu saptama yapılmıştı: “Küresel ekonomi, hem sosyal hem de profesyonel yaşamı etkileyecek yıkıcı güçler tarafından sürekli olarak sarsılıyor. Sadece çalışanların günlük işleri ve kullandıkları araçlar değil, aynı zamanda şirketlerin yetenekleri bulma, ödüllendirme ve elde tutma şekli gibi tüm organizasyonel süreçler de değişecek. İnsan kaynaklarının şu anda bildiğimiz şekliyle günleri sayılı olabilir.”<sup>1</sup>

## Bu raporda İK’nın geleceği için 4 ayrı senaryo saptanmıştı:

### 1. İK 4.0

Bu dünyada, çoğu İK çözümü son derece otomatiktir ve işverenler en iyi yetenekleri işe almaya ve elde tutmaya yatırım yapar. Bu, özelleştirilmiş tekliflere ve işverenler ile çalışanlar arasında gelişen bir ilişkiye yol açar.

### 2. 1984’e hoş geldiniz

Bu dünyada, işverenler ile çalışanlar arasındaki ilişki, yalnızca para karşılığında iş alışverişine indirgenmiştir. Bu standartlaşmış yaklaşım, İK departmanındaki yüksek düzeyde otomasyonla birleştiğinde düşük maliyetli İK çözümleri anlamına gelir.

### 3. Yeni paylaşım dünyasında eski okul

Bu dünyada, işverenler birbirinin yerine geçebilir. Aynı zamanda, durgunlaşan ekonomik gelişme ve İK çözümlerini otomatikleştirmedeki zorluklar, işverenleri iş gücüne yatırım yapma konusunda isteksiz hale getirir.

### 4. Sadece insanlık önemlidir

Bu yaklaşımda, şirketler çalışanları için kişisel kariyer ortaklarıdır. Eski değerlere ve daha katı veri düzenlemelerine dönüş, olumlu bir ekonomik görünümle birleştiğinde, insan etkileşiminin hala anahtar olduğu kişiselleştirilmiş İK süreçleri ortaya çıkar.

“Oysa günümüzde iş dünyası liderleri, şirketlerini körü körüne, hazırlıksız ve yön duygusu olmadan keşfedilmemiş sulara sürüklemenin, kayalıklara çarparak batmanın en kesin yolu olduğunu bildiklerinden, ileriye bakmaya devam etmeleri gerektiğini anlıyorlar.” Bu yorum ABD merkezli danışmanlık şirketi Employer Flexible’in uzmanlarına ait. Tam da bu nedenle, şirketler artık sadece mevcut durumu yönetmekle yetinmiyor; gelecekteki riskleri öngörerek stratejilerini şekillendiriyor. Önlerinde duran ve varlıklarını tehdit edebilecek değişimlerin farkına varan kurumlar, bu





dönüşüme uyum sağlamak için yeni politikaları hayata geçirmeye çalışıyor.

Dünyanın içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal değişim bir yandan geçmişteki bazı yaklaşımları yeniden gündeme getirirken bir yandan da hızla hayatın her noktasındaki etkisini güçlendiren teknoloji yepyeni bir bakış açısı getiriyor. Sadece çalışanların günlük işleri ve kullandıkları araçlar değişmiyor, tamamen verimlilik ve çalışan odaklı bambaşka bir yaklaşım insan kaynaklar dünyasını şekillendiriyor.

### İşlerin yüzde 22'si yapısal değişikliğe uğrayacak

PY Dergi olarak, 2025 - 2030 döneminde insan kaynakları dünyasını belirleyecek trendleri araştırdık. Birçok kuruluşun farklı araştırmaları, trend listeleri var ancak çoğunun başlıkları farklı olsa da aynı konulara odaklandıkları görülüyor.

Ancak söz konusu trendlere geçmeden önce belki de insan kaynakları dünyasının nasıl şekilleneceğini net bir biçimde ortaya koyan Dünya Ekonomik Forumu'nun "İşlerin Geleceği 2025" raporuna değinmekte fayda var.<sup>2</sup> Rapor, küresel iş gücü piyasalarının teknolojik ilerlemeler, ekonomik değişimler ve toplumsal değişikliklere nasıl yanıt vereceğine dair ileriye dönük bir analiz sunuyor. Bulgular; yenilikler, demografik eğilimler ve yeşil geçiş tarafından yönlendirilen iş yaratma, iş kaybı ve dönüşüm arasındaki karmaşık bir ilişkiyi ortaya koyuyor. 2030 yılına kadar işlerin yüzde 22'sinin yapısal değişikliklerden geçmesi bekleniyor. Büyüme alanlarını, yetenek yetersizliğinden kaynaklanan zorlukları ve daha dirençli bir iş gücü için teknolojiyi ve sürdürülebilirliği kullanma fırsatlarını belirliyor.

**"İşlerin Geleceği 2025" raporu, küresel iş gücü piyasasını 2030'a kadar dönüştürecek beş makro trendi şöyle sıralıyor:**

#### 1. Teknolojik İlerlemeler

Yapay zekâ (YZ), robotik ve dijital erişim gibi teknolojiler hem iş yaratma hem de iş kaybını tetikleyecek. YZ ve bilgi işlemin, ankete katılan işletmelerin yüzde 86'sını dönüştürmesi bekleniyor.

#### 2. Ekonomik Zorluklar

Artan yaşam maliyetleri ve ekonomik belirsizlik, ankete katılan işletmelerin yüzde 42 ila yüzde 50'sini yeniden şekillendirecek, büyümeyi yavaşlatacak ve iş gücü taleplerinde değişimlere neden olacak.

#### 3. Yeşil Geçiş:

İklim değişikliği uyarlamaları ve karbon azaltma stratejileri, yenilenebilir enerji mühendisleri gibi yeşil işler için talep oluşturacak.

**Teknoloji, yeşil geçiş ve bakım sektörlerinde 170 milyon yeni iş ortaya çıkacak. Ancak özellikle büro ve diğer manuel işleri yapan 92 milyon kişi işini kaybedecek. 78 milyon yeni işin ortaya çıkması ile toplam istihdamda yüzde 7 artış yaşanacak.**

#### 4. Demografik Değişimler

Yüksek gelirli ekonomilerde yaşanan nüfus ve düşük gelirli bölgelerde genişleyen çalışma çağındaki nüfus, sağlık hizmetleri, eğitim ve iş gücü geliştirme rolleri üzerinde etkili oluyor.

#### 5. Jeopolitik ve Ekonomik Bölünme

Ticaret kısıtlamaları ve jeopolitik çatışmalar tedarik zincirlerini bozuyor ve iş modellerini etkileyerek güvenlik ve strateji rollerine talep yaratıyor.

**Rapor en hızlı büyüyecek ve gözden düşecek meslekleri şöyle sıralıyor:**

#### En Hızlı Büyüyecek Meslekler

- Tarım işçileri
- Hafif vasıta sürücüleri
- Yazılım ve uygulama geliştiricileri
- İnşaat işçileri
- Hemşirelik profesyonelleri
- Sosyal hizmet uzmanları
- Orta ve yükseköğretim öğretmenleri

#### Hızla Gözden Düşecek Meslekler

- Kasiyerler
- Yönetici asistanları
- Temizlik görevlileri
- Muhasebeciler
- Depo operatörleri

## Otomasyon ve yapay zekâ iş görevlerini nasıl etkileyecek?

2030 yılına kadar sadece insanlar tarafından yapılan görevlerin oranı yüzde 33'e düşecek, bu oran 2025'te yüzde 47 olacak. Otomasyon, görevlerin yüzde 34'ünü üstlenecek ve insan-makine iş birliği oranı yüzde 33'e çıkacak.

## Çalışan becerileri büyük bir değişim yaşayacak

Raporun özellikle "Beceri Görünümü" ve "İş Gücü Stratejileri" bölümleri, gelecekteki beceri ihtiyaçları ve işverenlerin bu değişimlere nasıl uyum sağlamayı planladıkları konusunda derinlemesine analizler içeriyor.

### Beceri görünümü

**Beceri istikrarsızlığı:** İşverenler, mevcut çalışanların becerilerinin yüzde 40'ının değişime uğrayacağını öngörüyor. Bu durum, çalışanların mevcut rollerinde başarılı olmaları için önemli bir yeniden beceri kazandırma ihtiyacını ortaya koyuyor. Mevcut işlerde gerekli becerilerin yaklaşık yüzde 40'ının değişmesi bekleniyor. İşverenlerin yüzde 63'ü, karşılaştıkları en önemli zorluğun beceri açığı olduğunu vurguluyor. Bu nedenle, yaşam boyu öğrenme ve proaktif iş gücü stratejileri, geleceğin iş gücü dönüşümünde kritik öneme sahip olacak. Yeniden beceri kazandırma ve beceri geliştirmek için işverenlerin yüzde 85'i eğitime yatırım yapmayı planlıyor.

**Öne çıkan beceriler:** Yaratıcı düşünme, dayanıklılık, esneklik ve çeviklik gibi beceriler, işverenler tarafından en çok talep edilen yetkinlikler arasında yer alıyor. Ayrıca yapay zekâ ve büyük veri analizi gibi teknoloji odaklı becerilere olan talep de artıyor.

### İş gücü stratejileri

**Yetenek erişimi:** İşverenler, yetenek açıklarını kapatmak için çeşitli stratejiler benimsiyor. Bunlar arasında mevcut çalışanların yeniden eğitilmesi, yeni yeteneklerin işe alınması ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) girişimlerine yatırım yapılması bulunuyor. Teknoloji entegrasyonu: Şirketler, insan ve teknoloji arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayarak, yapay zekâ ve otomasyon gibi teknolojileri iş süreçlerine entegre etmeyi planlıyor. Bu entegrasyon, verimliliği artırırken, çalışanların daha stratejik görevlere odaklanmasına olanak tanıyacak.

**Esnek çalışma modelleri:** Uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar, yetenek çekme ve elde tutma stratejilerinin önemli bir parçası haline geldi. İşverenler, bu tür esnek çalışma modellerini benimseyerek, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmayı hedefleyecek.

## Eğitim anahtar rol oynayacak

Rapora göre eğitim, beceri görünümü ve iş gücü stratejilerinde kilit bir rol oynuyor. Raporda eğitim için 5 ana saptama yapılıyor.

**1. Eğitim profesyonellerine talep:** Üniversite ve yükseköğretimdeki akademisyenler ile lise öğretmenleri gibi eğitim alanındaki işlerin 2030'a kadar önemli ölçüde büyümesi öngörülüyor. Bu durum, düşük gelirli ülkelerdeki çalışma çağındaki artan nüfus ve küresel düzeyde yetenek boşluklarının giderilmesi ihtiyacı ile yönlendiriliyor.

**2. Yeniden yetenek kazandırma ve yetenek geliştirme inisiyatifleri:** Eğitim, iş gücü dönüşümü için önemli, çünkü işverenlerin yüzde 85'i çalışanlarını yeniden yetkilendirme ve yetenek geliştirme çalışmalarına öncelik vermeyi planlıyor. Bu, hem endüstriye özgü beceriler (YZ ve teknolojik okuryazarlık gibi) hem de dayanıklılık ve yaratıcı düşünce gibi daha geniş yetkinlikleri içeriyor.

**3. Yeşil geçiş ve eğitim:** Sürdürülebilirliğe geçiş, yeşil becerilerde uzmanlaşmış eğitimin önemini gösteriyor. Yeşil işler büyüdükçe, çalışanları yenilenebilir enerji mühendisleri ve iklim adaptasyon uzmanları gibi rollere hazırlamak için eğitim sistemlerine duyulan ihtiyaç artıyor.

**4. Genç ve kapsayıcı iş yaratma:** Gelişen ekonomilerde iş gücü piyasasına giren gençlerin sayısının artmasıyla, eğitim onların istihdam edilebilir becerilerle donatılmaları için kritik öneme sahip. Eğitime erişimdeki eşitsizliklerle mücadele ve için kapsayıcı eğitime yatırım yapılması gerekiyor.

**5. Öğrenmede dijital dönüşüm:** Rapor, Coursera gibi çevrimiçi öğrenme ve dijital platformların yükselişini gösteriyor, bunlar üretken YZ (generatif AI) gibi yeni ortaya çıkan alanlarda iş yeri odaklı eğitim ve temel bilgi sağlanmasında önemli rol oynuyor.



## EN ÇOK İHTİYAÇ DUYULACAK MESLEKLER

### Teknoloji ve Dijital Dönüşüm Alanları

Yapay Zekâ ve Makine Öğrenimi  
Uzmanlığı  
Veri Analizi ve  
Veri Bilimi  
Siber Güvenlik Uzmanlığı  
Bulut Bilişim ve Ağ Mühendisliği

### Yeşil Teknolojiler ve Sürdürülebilirlik

Yenilenebilir Enerji Uzmanları  
Sürdürülebilirlik Uzmanları

### Sağlık ve Yaşam Bilimleri

Biyoteknoloji ve Genetik Mühendisliği  
Dijital Sağlık ve Tele-Tıp Uzmanlığı

### Yaratıcılık ve İnsani Beceriler Gerektiren Alanlar

Eğitim Teknolojileri ve Eğitim Danışmanlığı  
Tasarım ve Yaratıcı Sanatlar  
Psikoloji ve İnsan Davranışları Analizi

### İş ve Yönetim Alanları

Proje Yönetimi  
Finansal Teknoloji (FinTech) Uzmanlığı

### SAHİP OLUNMASI GEREKEN 10 BECERİ

- › Yapay zekâ ve büyük veri
- › Ağlar ve siber güvenlik
- › Teknolojik okuryazarlık
- › Yaratıcı düşünme
- › Dayanıklılık, esneklik ve çeviklik
- › Merak ve yaşam boyu öğrenme
- › Liderlik ve sosyal etki
- › Yetenek yönetimi
- › Analitik düşünme
- › Çevresel sorumluluk

### TÜRKİYE'DE BECERİ AÇIĞI ORANI DAHA YÜKSEK

Raporun Sabancı Üniversitesi TÜSİAD Rekabet Forumu (REF) tarafından hazırlanan Türkiye bölümünde genişleyen dijital erişimin, 2025-2030 döneminde Türkiye'de iş gücü piyasasında önemli değişimlere yol açması

bekleniyor. Bu durum, ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yapay zekâ ve robotik gibi teknolojileri daha yoğun şekilde benimsemesinin önünü açacak. Ayrıca Türkiye'deki şirketlerin yüzde 60'ı, enerji teknolojilerinin iş modellerini dönüştüreceğini öngörüyor. Bu beklentiler, ülkede en hızlı büyümesi öngörülen iş rolleri listesinde de kendini gösteriyor: Robotik mühendisleri, yenilenebilir enerji mühendisleri ve otonom ve elektrikli araç uzmanları önümüzdeki dönemde öne çıkması beklenen meslekler arasında yer alıyor.

### WEF raporunda Türkiye için öne çıkan bulgular:

- Dijital erişimin yaygınlaşması, 2025-2030 dönemi boyunca iş gücü piyasasını dönüştürecek temel faktörlerden biri.
- Türkiye'de en fazla talep görecektir meslekler robotik mühendisleri, yenilenebilir enerji mühendisleri ile otonom ve elektrikli araç uzmanları.
- İşverenlere göre, Türkiye'de iş başında kullanılan becerilerin yüzde 44'ü 2030'a kadar değişime uğrayacak (Küresel ortalama yüzde 39).
- Yapay zekâ ve büyük veri, teknolojik okuryazarlık, ağlar ve siber güvenlik en hızlı büyüyen beceriler olarak öne çıkarken; çok dilliliğin önemi küresel ortalamanın üzerinde artacak.

### Acil eylem planına ihtiyaç var

Dünya Ekonomik Forumu, hükümetleri ve iş dünyasını, iş gücü piyasasında yaşanan hızlı dönüşüme yanıt vermek ve gelecek nesillere daha adil, esnek ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı sunabilmek adına beceri geliştirmeye yönelik somut yatırımlar yapmaya davet ediyor. Bu çabaların, hem küresel iş gücünün geleceğini şekillendirmede hem de ekonomik ve toplumsal kalkınmayı desteklemede kritik bir rol oynayacağı vurgulanıyor.



**EBRU TAŞCI FİRUZBAY**  
PERYÖN Başkanı



**BERNA ÖZTINAZ**  
EAPM Başkanı

## TÜRKİYE'DE ŞİRKETLERİN YÜZDE 78'İ YAPAY ZEKÂ BECERİSİNE ÖNCELİK VERECEK

PERYÖN, EAPM'nin paydaşlığında "2025 İşlerin Geleceği" raporunun Türkiye verilerinin hazırlanmasına destek verdi. Raporla ilgili Türkiye verilerini değerlendiren PERYÖN Başkanı Ebru Taşçı Firuzbay ve EAPM Başkanı Berna Öztınaz, hem yetenekler hem de şirketlerin insan kaynaklarına yaklaşımında ciddi bir değişim beklendiğini söyledi.

"2025 İşlerin Geleceği" raporu, 55 ülke ve 22 sektör grubundan 14 milyondan fazla çalışanı temsil eden 1000'den fazla işverenin katılımıyla hazırlandı. Türkiye verileri PERYÖN paydaşlığında derlenen raporda Türkiye'de işgücüne ve iş dünyasının dönüşümüne ilişkin de çarpıcı veriler yer alıyor. Rapora göre, Türkiye'de kuruluşların yüzde 94'ü yapay zekâ programlarını kullanırken, bu oran globalde yüzde 88 oranında seyrediyor. Aynı zamanda şirketlerin yüzde 78'i, yapay zekâ becerilerine sahip yeni çalışanlar işe almayı planlıyor ve yüzde 70'i mevcut çalışanlarını yapay zekâ teknolojilerine uyum sağlamak için yeniden eğitmeyi hedefliyor.

Rapora göre, Türkiye'de en hızlı büyümesi öngörülen meslekler listesinde robotik mühendisleri, yenilenebilir enerji mühendisleri, otonom ve elektrikli araç uzmanları gibi roller öne çıkıyor.

### "Türkiye'de temel becerilerin yüzde 44'ünün değişmesi bekleniyor"

Raporla ilgili görüşlerini açıklayan PERYÖN Başkanı Ebru Taşçı Firuzbay, "Çatı derneğimiz EAPM'nin paydaşlığında Türkiye verilerinin derlenmesinin destekçisi olmaktan mutlu olduğumuz rapora göre, Türkiye'de temel becerilerin yüzde 44'ünün değişmesi bekleniyor. Bu oranın küresel ortalaması ise yüzde 39'un üzerinde. Türkiye'de en hızlı gelişmesi beklenen

beceriler ise yapay zekâ ve büyük veri, teknolojik okuryazarlık ve siber güvenlik olarak öne çıkıyor. Rapor teknoloji ve yetkinliklerin yanı sıra kurum kültürüne de odaklanıyor. Türkiye'deki kuruluşların yüzde 88'inin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (ÇEK) önceliklerini benimsemiş olduğuna da dikkat çekiyor kibu iş dünyamız açısından ayrıca mutluluk verici" dedi.

### "İK'nın rolü geleceğin iş gücünü hazırlamak olmalı"

Raporun ülke verilerinin derlenmesine üye dernekleri aracılığıyla paydaşlık eden EAPM'nin Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz ise "Rapora göre yeşil dönüşüm, sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde de derin bir değişim yaratıyor. Yenilenebilir enerji mühendisleri, çevre mühendisleri ve elektrikli araç uzmanları gibi rollere talebin artması, İK liderlerinin sadece bu alanlarda yetenek çekme değil, aynı zamanda çalışanları bu yeni becerilerle donatma sorumluluğunu da beraberinde getiriyor. Bu noktada, İK'nın rolü sadece işgücünü yönlendirmek değil, aynı zamanda geleceğin işgücünü hazırlamak olmalı. İklim değişikliğiyle mücadele gibi büyük bir dönüşüm süreci, sadece teknolojik yatırımlar ve çevresel sorumlulukla değil, aynı zamanda çalışanların bu değişime entegre olacak şekilde desteklenmesiyle başarıya ulaşabilir" şeklinde konuştu.

# İK DÜNYASINI BEKLEYEN 10 ANA TREND

Uluslararası danışmanlık şirketleri, araştırma kurumları ve sivil toplum kuruluşları, 2025-2030 döneminde insan kaynakları dünyasının ana trendlerini açıklayan çalışmalara imza attı. Bölgelere, ülkelere göre nüanslar olsa da birçok trendin ortak olduğu görülüyor. Teknoloji, insan, yetenek, verimlilik, iş yaşam dengesi gibi başlıklar ortak. Ancak finansal sağlık, nezaketsizliğin artması gibi yeni başlıklar da dikkat çekiyor. İşte bu çalışmalarda yer alan dikkat çekici veriler.

**1 Derecelerden önce beceriler:** ABD merkezli Stands for the Society for Human Resource Management (SHRM), İK trendlerinde ilk sıraya becerileri koyuyor.<sup>3</sup> Artık çalışanların nereden mezun oldukları ya da iş geçmişleri değil, beceri ve yetenekleri öncelikli olacak. SHRM bu saptamayı Test Gorilla'nın bir araştırmasıyla destekliyor. Araştırmaya göre, 2024'te işverenlerin yüzde 81'i beceri tabanlı işe alım yaptı. Oysa bu oran 2023'te yüzde 73, 2022'de ise sadece yüzde 56'ydı. Indeed tarafından yapılan bir analiz ise en az dört yıllık bir derece gerektiren iş ilanlarının sayısının, 2019'daki yüzde 20,4 oranına kıyasla Ocak 2024'te yüzde 17,8'e düştüğünü gösteriyor.<sup>4</sup>

**2 Gelişen beceriler, gelişen iş gücü:** SHRM'nin başkan yardımcılarında James Atkinson, iş yerinde güncel becerilere olan ihtiyacın çok hızlı arttığını belirtiyor ve "Yeni çalışanların oryantasyon süreci tamamlanmadan bile yeniden eğitime ihtiyaç duyuluyor" diyor. Yapay zekânın var olduğu bir dünyada çalışanların becerileri de durağan kalamıyor. SHRM tarafından yapılan bir çalışmaya göre, İK liderlerinin yüzde 83'ü çalışanların yapay zekâ tarafından şekillendirilen bir iş piyasasında rekabetçi kalabilmeleri için beceri geliştirmenin elzem olduğuna inanıyor. Atkinson, "Müşterilerin daha talepkâr olması, şirketlerin giderek daha fazla yeni ürün geliştirmesi gerektiği ve çalışanların bu taleplere ayak uydurabilmek için daha üretken olmaları gerektiği anlamına geliyor" diyor. Bu trend, çalışanların iş değiştirmeye isteğini de körüklüyor. PwC'nin 2024 anketine göre, çalışanların neredeyse yarısı, iş değiştirmeye karar verirken yeni beceriler öğrenme fırsatlarına sahip olmanın önemli olduğunu söylüyor.<sup>5</sup>

## 3 Geleceği şekillendiren insan analitiği

Yetenekleri elde tutmak, yeni yetenekleri çekmek ve çalışan sadakatini artırmak her şirketin en önemli hedefleri arasında yer alıyor. Ancak bu hedeflere ulaşmak o kadar kolay değil. SHRM uzmanları, "Bunun için akıllı bir yol bulmalısınız" diyor. Potansiyel çözüm olarak da iş gücünün geleceğini tahmin etmek ve şekillendirmek için çalışan performansı, becerileri, katılımı ve duygusuyla ilgili verileri kullanma bilimi olan "insan analitiği"ne odaklanılmasını öneriyor.

Kurumun "İnsan Kaynaklarında İnsan Analitiğinin Kullanımı" adlı çalışmasına göre, son iki yıldır insan analitiği, çalışanların elde tutulması, işten ayrılma konuları

(yüzde 82), işe alım ve mülakat (yüzde 71) için kullanılıyor. Bazı şirketler, geçmişte başarılı olan çalışanlara dayalı profiller kullanarak, potansiyel olarak yüksek performans gösteren çalışanları belirlemek için yapay zekâyı kullanıyor. Bu yöntemin adına ise "modelleme" deniyor.

## 4 Nezaketsizliğin artışı ve yarattığı kaygı

Sosyolojik araştırmalar, dünya çapında kamplaşma, tahammülsüzlük, iletişimsizlik gibi başlıklarda ciddi bir artış olduğunu gösteriyor. İşte bu nedenle 2024, "Medeniyet Yılı" ilan edilmişti ancak pek de başarılı olduğu söylenemez. SHRM'nin Eylül 2024'te yaptığı Civility Index anketi<sup>6</sup>, bu endişelerin haklı olduğunu kanıtladı. Çalışanlar, günde 190 milyon nezaketsizlik eylemi yaşadıklarını ve bunların yüzde 58'inin iş yerinde gerçekleştiğini söyledi. Nezaketsizliğin en büyük itici güçleri ise siyasi görüşler, sosyal konulardaki anlaşmazlıklar, kuşaklararası uçurum, ırksal veya etnik farklılıklar olarak sıralanıyor.

Uzmanlar, toplumun genelinde yaşanan iletişimsizliğin şirketlere de sirayet ettiğini belirtiyor. Yaşlı çalışanlar, genç çalışanların daha şeffaf ve kişisel sohbetler istemesinden rahatsız olabilirken, genç çalışanlar yapıcı eleştiriyi kişisel bir saldırı olarak algılayabiliyor. Uzaktan çalışan iş gücü, çalışanların kişisel bağlantılar kurmasını da zorlaştırabiliyor.

Bu nedenle İK profesyonelleri saygılı muhalefeti teşvik etme, çeşitli ekipler oluşturma ve çatışma çözme eğitimi sağlama gibi araçları hayata geçirmeye hazırlanıyor. Ayrıca birçok şirket şimdiden görgü kuralları, iş yeri sohbetleri gibi eğitimlere de başladı.<sup>7</sup>

## 5 Finansal sağlık

Birkaç yıldır çalışanların mental sağlığı, İK trendleri arasında ilk üç içindeydi 2025'te ise finansal sağlık başlığı daha çok konuşulacak. Ülke ekonomilerindeki yavaşlama, yüksek enflasyon gibi sorunlar gelir seviyesinin düşmesine yol açtı. ABD'de daha fazla işveren çalışanlarına sunduğu mali refah avantajlarını artırmayı planlıyor. PNC Bank'ın İşyerinde Finansal Refah Raporu'na göre, 2023'te çalışanlarına mali konularda destek veren şirketlerin oranı yüzde 14 iken, 2024'te yüzde 28'e çıkmış. Şirketlere çalışanlarına sunacakları finansal destekler konusunda danışmanlık yapan Transamerica adlı şirket de 2026'nın sonuna kadar işverenlerin neredeyse yarısının kapsamlı bir finansal refah programı sunması bekliyor. McLean&Company'nin yaptığı bir ankete göre de katılımcıların yüzde 70'i ekonomik belirsizliği, çalışan sağlığı için en büyük tehdit olarak görüyor.

Morgan Stanley tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanlar, şirketlerinden emeklilik hazırlığına yardım, finansal planlama konusunda yardım ve rehberlik bekliyor. Çalışanlar giderek artan bir şekilde ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş finansal faydalar bekliyor. Örneğin, daha genç çalışanlar bir ev için peşinat biriktirmek veya öğrenci kredilerini yönetmek istiyor. Baby Boomers finansal eğitime öncelik veriyor ve Y ve Z Kuşağı kişiselleştirilmiş finansal koçluk ve planlamayı tercih ediyor. Z kuşağının

en önemli önceliklerinden biri de kredi puanlarını artırmak.

## 6 Yapay zekânın yetenek stratejisine etkisi

İK ile ilgili görevleri desteklemek için yapay zekâ kullanan şirketlerin dörtte biri 2023'te başladı. Başka bir deyişle, çoğu kuruluş henüz YZ'nin çok sayıdaki potansiyel uygulamasından yararlanmadı. Liderlerin yüzde 79'u rekabetçi kalmak için yapay zekâyı benimsemenin kritik olduğunu söylüyor, ancak yüzde 60'ının uygulamaya yönelik resmi bir planı hâlâ yok (AIHR, 2024).

Görevleri otomatikleştirme ve kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturma becerisine sahip Üretken Yapay Zekâ (GenAI), İK ekiplerinin yalnızca yüzde 12'si tarafından kullanılıyor ve pazarlamada bu oran yüzde 34'ün çok gerisinde (AIHR, 2024).

İnsan kaynakları profesyonellerinin yüzde 76'sı, yapay zekânın önümüzdeki 12-18 ay içinde benimsenmemesi durumunda kuruluşlarının geride kalacağına inanıyor (AIHR, 2024).

## 7 Kapsayıcı ve uyarlanabilir politikalar

Kapsayıcı ve uyarlanabilir politikalar artık isteğe bağlı değil; çeşitliliğe sahip, teknoloji odaklı bir iş gücünde başarılı olmak için olmazsa olmaz. Danışmanlık şirketi AIHR'ye göre, 75 yaş ve üzeri çalışanlar, iş gücünün en hızlı büyüyen kesimini oluşturuyor ancak şirketlerin yalnızca yüzde 8'i DEI stratejilerine yaşı dahil ediyor.<sup>8</sup> Bu boşluk, yaşlı çalışanların deneyim ve uzmanlıklarına değer veren politikaların benimsenmesi ihtiyacını vurguluyor. Esneklik bir diğer önemli zorluk olmaya devam ediyor. Kadınların yüzde 95'i esnek çalışma talep etmenin terfi beklentilerine zarar verebileceğine inanırken, menopoz semptomları yaşayan kadınların yüzde 67'si iş yerinde sorun yaşadığını söylüyor.

Bu istatistikler, çalışanların farklı yaşam evrelerinde desteklenmesi, iş gücünde sadakat ve dayanıklılık oluşturulması için kişiye özel avantajların ve politikaların önemini vurguluyor. Şirketler, artık daha fazla kapsayıcı politikalar hayata geçirecek ve kapsayıcılığın tanımı da genişleyecek.

## 8 Şirket kültürünü yeniden tasarlamak ve değişimi yönetmek

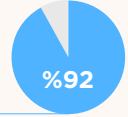
Gartner'ın bulguları çarpıcı bir istatistiği ortaya koyuyor: İK yöneticilerinin yüzde 97'si kurumsal kültürlerinde bir şeyleri değiştirmek istiyor ve çalışanların yüzde 25'ten azı şirketlerinin değerlerine bağlı hissediyor. Teori ile pratik arasındaki bu kopukluk, önemli bir zorluğa işaret ediyor. İK uzmanları, kültürel değerleri günlük davranış ve süreçlere yerleştirmek için daha fazla mesai harcayacak. Değişim oldukça hızlı ve beraberinde de yorgunluk getiriyor. Gartner'ın araştırması çalışanların yüzde 73'ünün sürekli değişim nedeniyle kendilerini bitkin hissettiğini, İK liderlerinin yüzde 74'ünün ise yöneticilerinin ekipleri

dönüşümden geçirmek için yetersiz donanımına sahip olduğuna inandığını buldu.<sup>9</sup>

## 9 Hibrit çalışma modelinin güçlenmesi

Pandemiyle birlikte hayatımıza giren hibrit çalışma modeli, şimdi kalıcı bir çalışma düzeni olarak kabul ediliyor. AIHR anketi katılımcılarının 51,5'i hibrit modeli tercih ederken, bu modelin çalışanların özgürlük ve esneklik beklentilerini karşılamada etkili olduğu belirtiliyor. Ancak ofise dönüş kararları alan bazı büyük şirketler, bu modelin sürdürülebilirliği üzerine yeni tartışmaları da gündeme getiriyor. Hibrit modelin etkinliği, şeffaf politikalar ve çalışanları destekleyen yaklaşımlarla daha da artabilir. Employer Flexible<sup>10</sup> adlı kuruluşun yaptığı ankete bu konuyla ilgili dikkate alınması gereken sonuçlar içeriyor:

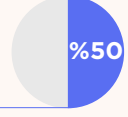
- Y kuşağının yüzde 92'si, iş ararken esnek çalışmanın en önemli öncelik olduğunu düşünüyor.



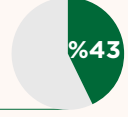
- Çalışanların yüzde 70'i, esnek çalışmanın işi daha çekici hale getirdiğini söylüyor.



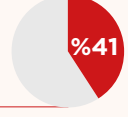
- Çalışanların yüzde 50'si harika bir iş-yaşam dengesi istiyor.



- Çalışanların yüzde 43'ü, kariyer ilerlemesini en önemli öncelikleri olarak görüyor.



- Çalışanların yüzde 41'i, etik ve değerleri en önemli öncelikleri olarak görüyor.



## 10 Dijital çağda insan merkezli liderlik

Liderlik gelişimine vurgu 2025'te de kritik olmaya devam ediyor, ancak şimdilerde odak "insan merkezli liderlik." Bu trend, giderek dijitalleşen bir iş yerinde empati, duygusal zeka ve uyum sağlamanın önemini vurguluyor. McLean&Company'nin HR Trends 2025<sup>11</sup> raporuna göre, liderlik gelişimine öncelik veren kuruluşların yeni fırsatlara uyum sağlamada başarılı olma olasılığı 2,3 kat, stratejik hedeflere ulaşma olasılığı ise 1,9 kat daha fazla. Rapor, 2025 ve sonrasında en önemli İK odaklarından birinin, büyüyen sorumluluklarla başa çıkabilecek şekilde donatılmış liderler geliştirmek olduğunu vurguluyor. Gartner anketine göre, İK liderlerinin yüzde 75'i yöneticilerin bunalmış olduğuna inanırken, yüzde 70'i mevcut liderlik programlarının yöneticileri geleceğe hazırlamadığını bildiriyor.

## 2030'DA HANGİ İK BECERİLERİNE İHTİYAÇ DUYULACAK?

Şirketlerin insan kaynakları yöneticileri, artık yönetimin çok önemli bir aktörü haline geldi ve stratejik önemi kabul gördü. Dolayısıyla İK yöneticileri tüm departmanlarla birlikte şirketin genelini ilgilendiren konularda da karar verici, etki edici noktaya geldi. Bu süreç o kadar hızlı gelişti ki hem İK yöneticileri hem de çalışanlarının beceri ve yeteneklerini artırmasını zorunlu hale getirdi. Araştırmalar, insan kaynakları yöneticilerinin de sürekli olarak eğitim alması gerektiğini gösteriyor. Employer Flexible, 2030 yılına kadar İK yöneticilerinde aranacak özellik ve yetenekleri şöyle sıralıyor:

**YENİLİK:** Şirketler, insanların yönetilme biçimleri hızla değiştiği için İK ve liderlik uygulamalarında yenilik yapmalıdır.

**ÇEVİKLİK:** Karşınıza çıkacak zorluklar ve krizler için gerekli enerjiye ve yaratıcılığa sahip olun.

**ETKİ:** Değişim yaratabilmek isteyen İK liderlerinin, organizasyondaki konumlarını güçlendirmek için iletişim becerilerine ve iş anlayışına sahip olmaları gerekir.

**İŞ BİRLİĞİ:** BT gibi diğer gruplarla ve liderlik ekipleriyle çalışmak önemlidir.

**ŞEFKAT:** İK'ya "insan"ı geri kazandırmak, şefkat ve kişiler arası bağlantılar kurma becerisi gerektirecek.

**EMPATİ:** Başkalarıyla özdeşleşebilmek ve onların bakış açılarını anlayabilmek, büyük liderliğin ayırt edici özelliğidir.

**ELEŞTİREL DÜŞÜNME:** Hiçbir sorun veya durum aynı değildir, dolayısıyla eleştirel düşünme İK'nın geleceği için ihtiyaç duyulan bir beceri setidir.

**DAYANIKLILIK:** Covid-19 birçok İK liderine dayanıklılığın kaotik ve öngörülemez zamanlarda hayatta kalmak için temel bir beceri olduğunu öğretti.

**ANALİTİK:** 2030 yılında veri ve analitiğin merkezi bir rol oynayacak olması nedeniyle İK liderlerinin analitik becerilerini geliştirmeleri gerekecektir. Karar almada güven: Eleştirel düşünme ve etki harika özelliklerdir, ancak İK liderlerinin büyük (ve küçük!) kararlar alma konusunda kendi yeteneklerine güvenmeleri gerekir.

**DUYGUSAL IQ:** Kendi duygusal zekânız üzerinde çalışmak, İK liderlerinin ekip üyelerini motive etmesine ve onların ve organizasyonun olumlu bir şekilde ilerlemesine yardımcı olabilir.

**DİJİTAL BİLGİ:** Dijital devrimi geriye çevirmenin bir yolu yok. İK liderleri, 2030 yılında İK'nın temelini oluşturacak yazılım araçları ve diğer BT altyapısı konusunda kendilerini eğitmelidir.



1- <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/perspectives/glimpse-the-future-of-human-resources.html>

2- <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

3- <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-quarterly/7-trends-that-will-shape-hr-in-2025>

4- <https://www.hiringlab.org/2024/02/27/educational-requirements-job-postings/>

5- <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

6- <https://www.shrm.org/topics-tools/topics/civility>

7- <https://www.resumebuilder.com/half-of-companies-give-office-etiquette-classes-as-workers-struggle-with-appropriate-conversation-dress/>

8- [www.aihr.com/resources/AIHR\\_HR\\_Trends\\_Report\\_2025.pdf](http://www.aihr.com/resources/AIHR_HR_Trends_Report_2025.pdf)

9- <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

10- <https://www.employerflexible.com/insights/hr-in-2030-what-does-the-future-hold/#:~:text=%E2%80%9CFrom%20personnel%20to%20HR%2C%20to,%2C%E2%80%9D%20says%20the%20Sage%20report.>

11- <https://hr.mcleanco.com/research/ss/hr-trends-report-2025>



**İLKSSEN KELEŞ**

Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

## ŞİRKETLER TRENDLERE GÖRE STRATEJİLERİNİ GÜNCELLEMELİ

2025 ve 2026 yıllarında, İK alanında teknolojik entegrasyon, esnek çalışma modelleri, çalışan refahı, yeni mesleklerin yükselişi, maaş şeffaflığı, sürekli öğrenme, veri odaklı stratejiler ve değişim yönetimi gibi konular ön planda olacak. Şirketlerin bu trendleri yakından takip ederek stratejilerini güncellemeleri, rekabet avantajı sağlamaları ve çalışan memnuniyetini artırmaları açısından kritik önem taşıyor.

### 1. Yapay zekâ ve dijital dönüşümün entegrasyonu

Yapay zekâ ve dijital dönüşüm, İK süreçlerinde daha fazla yer bulmaktadır. Özellikle işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi alanlarda YZ uygulamaları kullanılıyor. Gartner'ın raporuna göre, yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu, verimlilik ve etkinliği artırıyor.

### 2. Esnek ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması

Pandemi sonrası dönemde, hibrit çalışma modelleri kalıcı hale geldi. Çalışanların yüzde 51,5'i hibrit çalışma modelini tercih ediyor. Bu durum, şirketlerin esnek çalışma politikalarını yeniden değerlendirmesini gerektiriyor.

### 3. Çalışan refahı ve yan hakların önemi

Çalışan memnuniyeti ve refahı, İK liderlerinin öncelikli gündem maddelerinden biridir. Finansal destekler, ek izin günleri ve kariyer gelişim programları gibi yan haklar, çalışanların beklentileri arasında üst sıralarda yer alıyor.

### 4. Yeni yaka mesleklerin yükselişi

Teknoloji alanında teknik beceri gerektiren ancak üniversite diploması zorunluluğu olmayan "yeni yaka" meslekler artıyor. Uygulama geliştiriciliği, siber güvenlik analistliği gibi pozisyonlar bu kategoride değerlendiriliyor.

### 5. Maaş şeffaflığı ve adil ücret politikaları

Maaş şeffaflığı, global iş dünyasında önemli bir konu haline geldi. Özellikle AB Ücret Şeffaflığı Direktifi kapsamında, şirketlerin maaş aralıklarını açıkça paylaşması bekleniyor. Bu uygulama, adil ve kapsayıcı bir iş kültürü oluşturmayı amaçlıyor.

### 6. Sürekli öğrenme ve yetenek gelişimi

Teknolojik gelişmeler, çalışanların mevcut becerilerinin hızla geçerliliğini yitirmesine neden oluyor. Bu nedenle, şirketler sürekli öğrenme kültürünü teşvik ederek çalışanlarının yeteneklerini güncel tutmayı hedeflemeli.

### 7. Veri odaklı İK stratejileri

Veri analitiği, İK kararlarında daha fazla kullanılıyor. Veri odaklı yaklaşımlar, işe alım süreçlerinden çalışan bağlılığına kadar birçok alanda stratejik kararların alınmasına yardımcı oluyor.

### 8. Değişim yönetimi ve çeviklik

Hızla değişen iş dünyasında, şirketlerin çevik olması ve değişim yönetimine önem vermesi gerekmektedir. İK departmanları, bu dönüşümü destekleyecek stratejiler geliştirmektedir.







**İREM YELKENÇİ**  
F4e Kurucu Ortağı

## 2025'TE YAPAY ZEKÂ DESTEKSİZ PERFORMANS VE YETENEK UYGULAMASI KALMAMALI

2025'te insan kaynakları liderleri, geleneksel performans ve yetenek yönetimi yaklaşımlarının temelden değiştiği bir iş dünyası ile karşı karşıya. İnsanlığın karşı karşıya olduğu en büyük teknoloji dönüşümü yapay zekâ aramızda. Şirketler için insan kaynakları fonksiyonları da yapay zekâ beceri ve uygulamalarını şirkette yaygınlaştırmak ve iş hayatının içerisine entegre etmek için kilit konumda.

McKinsey'nin son araştırmasına göre, şirketlerin yüzde 73'ü çalışanlarının mevcut becerilerinin önümüzdeki iki yıl içinde önemli ölçüde değişmesi gerektiğini öngörüyor. Giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda en iyi yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için yapay zekâ teknolojileri büyük bir avantaj sağlarken, organizasyonel olarak yapay zekâyı kullanma becerilerini geliştirme konusunda da İK kilit konumda yer alıyor.

### Şirketlerin yüzde 82'si çalışan deneyimine yatırım yapıyor

İnsan kaynaklarının "daha adaptif ve verimli" olabilme yolundaki en önemli gelişim alanı yine çalışan odaklılık. Deloitte'un Global İK Trendleri araştırmasına göre, organizasyonların yüzde 82'si çalışan deneyimini iyileştirmeye yönelik teknolojik yatırımlarını sürekli olarak artırıyor. McKinsey'nin "Performance Through People" isimli raporuna göre ise, insanı odağına alan bir performans kültürü geliştirebilmiş olan şirketler daha iyi finansal sonuçlar elde ediyor. İnsan ve performans odaklı şirketlerin, 10 yılın 9'unda üst düzey finansal performansı sürdürme olasılığı, ortalama bir şirkete göre 4,3 kat daha fazla. Özellikle ekonomik ve finansal koşulların daha zorlayıcı ortam ve dönemlerde bu organizasyonların

başarısı daha da artıyor, çünkü bu organizasyonlar insan kaynağı açısından çok daha dirayetli oluyorlar.

### İK liderlerinin 2025 odağı

#### 1 Yapay zekâ destekli beceri temelli organizasyonlar

Rekabet için gerekli beceriler her geçen gün değişiyor. İK liderleri artık, geleneksel rol bazlı rigid yapılar yerine yetkinliklere odaklanan beceri temelli uygulamalara öncelik veriyor. Bu süreçte, kapsamlı ve dinamik beceri envanterleri oluşturma, iç yetenek pazarları geliştirme, beceri ve kariyer gelişimi için net yollar belirleme gibi adımlar giderek daha çok global ve lokal gündeme oturuyor.

#### 2 Yapay zekâ destekli performans ve kariyer yönetimi

Verimlilik global olarak ana tema haline geldi. İK'nın stratejik iş ortağı rolü açısından kritik bir öncelik. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri artık son buldu. Yıllık döngüler artık hiçbir şirket için maalesef verimlilik açısından beklentiyi karşılamıyor. Öncelik artık performansını geriye dönük değerlendirmek değil, ileriye dönük yönetmek! Bu dönüşüm, bireysel hedeflerin organizasyonel hedeflerle uyumlanması, sürekli geri bildirim mekanizmalarının uygulanması, "peer"ların geri bildirim ve 360 derece değerlendirmelerin entegrasyonu, geçmiş performans yerine gelecek potansiyele odaklanması, gibi adımları zorunlu kılıyor. Ve artık bu adımlar o kadar hızlı yapılmalı ki güncel önceliklerle ilgili kalsınlar. Kısacası yıllık döngülerden çıkıp süreklilik arz etmeleri için ileri teknoloji kullanımı şart.

#### 3 Çalışan deneyimi ve iyi olma hali

Yapay zekânın iş hayatında giderek daha fazla yer edinmesi, çalışanların psikolojik iyi olma halini doğrudan etkiliyor. Belirsizlik, adaptasyon stresi ve işin anlamına dair sorgulamalar, çalışanların zihinsel sağlığında dalgalanmalara yol açabiliyor. Bu nedenle, İK'nın ajandasında empati temelli yaklaşımlar, psikolojik güvenlik ortamının sağlanması ve bireylerin duygusal dayanıklılığını destekleyen programlar öncelikli olmalı. Çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmeleri yalnızca üretkenliği değil, uzun vadede organizasyonun sürdürülebilir başarısını da doğrudan etkiliyor. Takdir ve teşvik mekanizmalarının güçlendirmesi ve kişiselleştirilmiş gelişim fırsatlarını belirleyerek çalışanın bu yolu yürüdüğünden emin olması gerekiyor.



**UMUR KILIÇ**  
İK Danışmanı

## İNSAN KAYNAKLARININ ÖNCELİKLERİ NELER OLACAK?

Dijital dönüşüm, yapay zekâ (AI) gibi teknolojik ilerlemeler ile beraber yetenek savaşlarının devam etmesi, farklı kuşakların birlikte çalışması gibi faktörler iş dünyasının dinamiklerini hızla değiştirmeye devam ediyor. World Economic Forum'un "İşlerin Geleceği Raporu", 2030 yılına kadar 170 milyon yeni iş alanının oluşacağını, ancak 92 milyon işin kaybolacağını öngörüyor. Bu değişim, yetenek yönetimi, işe alım süreçleri, işveren markası ve çalışan deneyimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının tamamını yeniden şekillendiriyor. 2025 yılı, organizasyonların sadece yeni yetenekleri çekme ve elde tutma stratejilerini değil, aynı zamanda iç yeteneklerini geliştirme ve geleceğe hazırlama yöntemleri, çalışan deneyimini ve aday deneyimini iyileştirmeye yönelik devamlı bir gelişim planı ile insan kaynakları anlayışı ve sorumluluklarını dönüştürecek kritik bir yıl olarak karşımıza çıkıyor. İnsan kaynaklarının öncelikleri de değişecek. Peki neler öne çıkacak?

### 1 Yetkinlik ve değer odaklı iş gücü planlaması

Geleneksel iş tanımları ve rol bazlı işe alım süreçleri giderek yerini yetkinlik temelli bir yaklaşıma bırakmıştı. LinkedIn Learning raporuna göre de birçok şirket artık geleneksel nitelikler yerine beceri odaklı işe alım stratejilerine yöneliyor. Bu yıl da beceri odaklı işe alım devam edecek hatta bir de değer odaklı işe alımı konuşacağız.

Şirketlerin yetkinlik odaklı dönüşümünü hızlandıran faktörler:

- **Beceri boşlukları:** İşverenlerin yüzde 63'ü, 2025-2030 döneminde beceri boşluklarını en büyük zorluk olarak görüyor.
- **Dinamik kariyer yolları:** Çalışanların becerilerinin yüzde 39'unun güncelliğini kaybedeceği öngörülüyor.

- **YZ destekli İK araçları:** Gelecekteki beceri ihtiyaçlarını belirleyerek proaktif yetenek yönetimi sağlanması dönüşüme katkı sağlayacak.

Yetkinlik temelli bir yaklaşımla, çalışanların gelişim programları kişiselleştiriliyor, iç hareketlilik teşvik ediliyor ve yetenek yönetimi daha esnek hale getiriliyor. Bu süreç, çalışan bağlılığını artırmada da kritik bir rol oynuyor. Çalışanlar özellikle de yapılan araştırmalar sonucunda Z kuşağı çalışanları, kendilerini geliştirebildikleri ve geleceğe hazırlandıkları organizasyonlara daha bağlı hissediyorlar (Gartner Raporu).

### 2 İK'nın stratejik dönüşümü: Destekleyici fonksiyondan iş ortağına

İK artık yalnızca operasyonel bir departman değil, şirket stratejisini belirleyen bir iş ortağı olarak konumlanıyor. Üst yönetimde daha aktif rol alması ve sadece iş gücüne değil, şirket varlığına yönelik sorumluluklar üstlenmesi, bu departmanı yalnızca destekleyici olmaktan çıkarıp yönlendirici bir departman konumuna getiriyor.

#### Stratejik insan kaynaklarının temel bileşenleri

- **Veri odaklı karar alma:** Gelişmiş analiz araçları ile iş gücünün ihtiyaçlarını tahmin edilmesi ve planlamaların krizlerden önce yapılması.
- **İK ve yönetim iş birliği:** İş gücü planlamasının şirket vizyonu ile entegre edilerek gerçekleştirilmesi.
- **İş sonuçlarına etki:** Çalışan bağlılığı, performans yönetimi ve yetenek gelişiminin doğrudan şirket başarısına katkıda bulunması.

### 3 Özel Çalışan Deneyimi (EX)

- **Oryantasyon ve beceri geliştirme:** Bireysel hedeflere ve ihtiyaçlara uygun programlar oluşturulması.
- **Özel yan haklar:** Çalışanların kariyer aşamalarına ve yaşam koşullarına uygun fayda paketleri sunulması.

- **Bağlılık ve elde tutma:** Çalışan deneyiminin özelleştirilmesi, iş tatminini ve motivasyonu artırarak bağlılığın faktörlerinin doğru analiz edilmesi. Şirketler, çalışan deneyimine yaptıkları yatırımla sadece verimliliği artırmakla kalmayacak aynı zamanda yeteneklerini elde tutarak rekabet avantajı sağladıklarının farkına varacaklar.

### 4 Liderlik dönüşümü

Gartner araştırmasına göre, İK liderlerinin yüzde 75'i, yöneticilerin genişleyen rollerinden dolayı bunalmış hissettiğini belirtiyor. Hem insan kaynakları departmanında hem de diğer bölümlerdeki

yöneticilerde yoğun tükenmişlik hissi (burn out) yönetim kademeleri için de değişiklikler yapılması gerektiğini gösteriyor. Küresel iş gücünün de değişen beklentileri doğrultusunda liderlerin daha esnek, empatik ve kapsayıcı olması gerekiyor. Liderlik dönüşümünün ana unsurları şu başlıklardan oluşuyor:

- **Veri destekli liderlik:** Yöneticilerin, idari iş yükünü azaltarak stratejik karar alma süreçlerine odaklanması.
- **Liderlik yaklaşımları:** Empati ve duygusal zekâya sahip yöneticiler yetiştirilmesi.
- **Yeni nesil liderler:** Glassdoor raporuna göre, 2025 sonunda her 10 yöneticiden biri Z kuşağı temsilcisi olacak, bu da yeni liderlik eğitim modellerinin gerekliliğini ortaya koyuyor.

Geleceğin liderleri, yalnızca vizyon ve strateji belirleyen kişiler değil, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve kültürel dönüşümü yönlendiren bireyler olacak. Her yönetici kendi birimi ve şirketi adına bir insan kaynakları profesyoneli gibi konumlandırılacak.

## 5 İnsan merkezli ve teknoloji destekli İK stratejileri

Yapay zekâ destekli İK teknolojileri, işe alım süreçlerinden performans değerlendirmelerine kadar birçok süreci optimize ederek hız, verimlilik ve öngörülebilirlik sağlıyor. Çalışan deneyimini iyileştirmek için kullanılan bir güç olarak bu yıl daha çok etkili kullanılabilecek seçenekleri değerlendirilecek. Ancak teknolojinin yanında hala insana ve insani yaklaşımlara duyulan ihtiyaç, her ikisini de süreçlerde beraber kullanmanın önemli olduğunu gösterdi. Teknoloji ve insan odağını dengeleyen İK uygulamaları, 2025'in en büyük dönüşüm noktalarından biri olacak.

- **AI ve gerçek zamanlı geri bildirim:** Çalışanlar, gelişmelerini izlemek için yıllık performans değerlendirmeleri yerine anlık geri bildirim bekliyor.
- **Bordro ve operasyonel çözümler:** Finansal süreçlerde şeffaflık ve güvenlik sağlayan yenilikçi uygulamalar artacak.

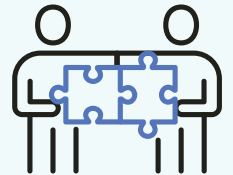
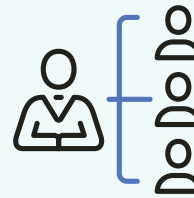
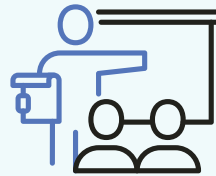
## 6 İşten çıkış deneyiminin iyileştirilmesi

Çalışan deneyimi yalnızca işe giriş ve çalışma süreciyle sınırlı değildir. İşten çıkış süreci de şirketlerin çalışan bağlılığına ve itibarına doğrudan etki eder. Şirketler, işten çıkış sürecine sorumluluk bilinciyle yaklaştıklarında, hem çalışan bağlılığını hem de işveren markasını güçlendirirler.

- **Saygılı ve destekleyici süreçler:** İşten ayrılan çalışanların adil, şeffaf ve destekleyici bir şekilde yönetilmesi.

- **Geri bildirim toplama:** Çalışanların neden ayrıldığını anlamak ve organizasyonel gelişim için veriye dayalı kararlar almak.

Bu yeni stratejiler, insan kaynaklarının yalnızca yönetimsel bir fonksiyon olmanın ötesinde, iş dünyasının geleceğini şekillendiren bir güç merkezi olmasını sağlayacak. 2025 aynı zamanda işe alım ve yetenek yönetiminde DEI (Çeşitlilik, Eşitlik, Dahil Etme) politikalarının etkili olmaya devam ettiği bir sene olacak. Mercer tarafından yapılan araştırmaya göre, kapsayıcı politikalar uygulayan şirketlerde çalışan bağlılığında yüzde 30, inovasyonda ise yüzde 20 artış görülüyor. Çalışanı en değerli varlığı olarak görenler başarılı olacak 2025 yılı, İK'nın stratejik ve dönüştürücü bir rol üstlendiği bir yıl olacak. Yetkinlik bazlı iş gücü yönetimi, organizasyonların geleceğe hazır yetenekler yetiştirmesini sağlayacak. Çalışan deneyimi ve bağlılığı için kişiselleştirilmiş yaklaşımlar kritik hale gelecek. Yapay zeka ve veri analitiği, İK'nın daha hızlı, öngörülebilir ve etkili kararlar almasını mümkün kılacak. Liderlik dönüşümü, empati, kapsayıcılık ve esneklik temelleri üzerine yeniden inşa edileceği için yöneticilere eğitim ve gelişim daha önemli hale gelecek. Sonuç olarak, 2025'te başarılı organizasyonlar, çalışanlarını yalnızca bir iş gücü olarak değil, geleceği inşa eden en değerli varlıkları olarak görenler olacak. İK, teknolojik yenilikleri insan odaklı yaklaşımlarla harmanlayarak rekabet avantajı sağlayan bir stratejik iş ortağı haline gelecek.





Dinçer Güleyin\*  
py@peryon.org.tr

# İnsan kaynakları: Beceri, güven ve Dijital kültür

**İnsan kaynakları, iş dünyasının hızla değişen dinamiklerine ayak uydurmak için büyük bir dönüşüm geçiriyor. Beceri temelli yönetim, şeffaflık ve dijitalleşme, insan kaynaklarının en kritik odak noktaları olacak. Organizasyonlar geleceğin iş gücünü hazırlarken insan merkezli üretkenlik, çalışan güveni ve kurumsal dayanıklılık konularını ön plana çıkarmak zorunda.**

## Beceriye temel alan iş modelleri yaygınlaşıyor

2025'te beceri temelli insan kaynakları yönetimi hız kazanıyor. Şirketler artık yalnızca yetenek arayışında değil, mevcut iş gücünü yeniden beceri kazandırma ve beceri geliştirme programlarıyla güçlendirmeye odaklanıyor. Mercer'in 2025 Küresel Yetenek Trendleri Araştırması'na göre, beceri odaklı uygulamaları hayata geçiren organizasyonların yüzde 98'i çalışan gelişimi, yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması ve çalışan bağlılığı konusunda olumlu sonuçlar elde ettiğini belirtiyor.

Bu yaklaşım, yalnızca çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmakla kalmıyor, aynı zamanda departmanlar arası yetenek dağılımını optimize ederek iş süreçlerini daha verimli hale getiriyor. Organizasyonların yüzde 58'i işin kendisini yeniden tasarlamaya odaklanıyor; yani roller, sorumluluklar ve iş yapış biçimleri, dijitalleşme ve otomasyonla birlikte yeniden tanımlanıyor.

## Güven ve şeffaflık, işveren markasını güçlendiriyor

Çalışanların işverenlerine duyduğu güvenin azalması, organizasyonların yalnızca yetenek kazanımında değil, elde tutmada da zorlanmasına neden oluyor. Araştırma, çalışanların sadece adil ücretlendirme değil, aynı zamanda etik değerlere bağlı, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen organizasyonlarda çalışmak istediğini ortaya koyuyor.

Bu noktada, organizasyonların atabileceği en önemli adımlardan biri şeffaflık ilkelerini benimsemek.

İK liderlerinin yüzde 69'u ücret eşitsizliklerinin azaltılmasını, yüzde 56'sı ise terfi ve ücretlendirme süreçlerinde daha fazla açıklık getirilmesini savunuyor. Açık ve adil yönetim anlayışı, çalışan bağlılığını artırırken, yetenekli kişileri şirkete çekmek için de güçlü bir araç haline geliyor.

Ayrıca çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) stratejileri, organizasyonların işveren markasını güçlendiren unsurlar arasında yer alıyor. Sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik somut adımlar atan, toplumsal faydayı önceleyen organizasyonlar, çalışanların gözünde daha cazip hale geliyor.

## Kurumsal bağlılık sistemi: Risklere karşı dayanıklı organizasyonlar

Ekonomik dalgalanmalar, küresel krizler ve belirsizlikler, iş dünyasının karşısındaki en büyük risklerden biri. İş sürekliliğini sağlamak, yalnızca finansal stratejilerle değil, insan odaklı kriz yönetimiyle mümkün.

Araştırmamız, çalışanların yüzde 82'sinin tükenmişlik riskiyle karşı karşıya olduğunu gösteriyor. Buna karşılık organizasyonlar, esnek çalışma modelleri, mental sağlık desteği ve iş-yaşam dengesini önceliklendiren politikalar geliştirerek çalışanlarının refahını korumaya çalışıyor.

Özellikle, insan analitiği ve veri odaklı stratejiler, şirketlerin riskleri daha iyi yönetmesini sağlıyor. Şirketlerin yüzde 67'si kurumsal dayanıklılığı artırmak için veri tabanlı karar alma mekanizmalarına yönelirken, yüzde 63'ü kriz planlamasına daha fazla odaklanıyor. Gelecekte başarılı olmak isteyen organizasyonlar, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda çalışan

psikolojisi ve işyeri dinamikleri açısından da sağlam bir yapı oluşturmali.

### Dijital kültür ve geleceğin İK modeli

Dijitalleşme, artık sadece yeni teknolojiler kullanmak anlamına gelmiyor; şirket kültürünü dijital çağa uygun hale getirmek gerekiyor. Dijital beceri kazandırma programları, yapay zekâ destekli İK süreçleri ve veri odaklı karar alma mekanizmaları, geleceğin iş dünyasında başarılı olmak için hayati bir rol oynuyor.

Ancak, organizasyonların yüzde 56'sı henüz dijital dönüşüm sürecinin keşif aşamasında veya yolun başında. Bu dönüşümün önündeki en büyük engeller ise bütçe yetersizliği (yüzde 53), iş gücü kapasitesi (yüzde 40) ve beceri eksikliği.

Buna rağmen, dijital dönüşümü benimseyen organizasyonlar, çevik ve yenilikçi yapılar kurarak değişen iş dünyasında ayakta kalmayı başarıyor. Yapay zekâ destekli yetenek yönetimi, çalışanların beceri haritalarını analiz etmeyi kolaylaştırırken, yeteneklerin doğru yerlere yönlendirilmesini sağlıyor.

### Türkiye'de İK öncelikleri: Esneklik, beceri gelişimi ve çalışan deneyimi

Türkiye'deki İK liderleri için en büyük önceliklerden biri, çalışan deneyimi (EX) ve çalışan değer önermesi (EVP) modellerini güçlendirmek. Yüksek enflasyon ve ekonomik dalgalanmalar, iş gücünün refahını korumayı daha kritik hale getiriyor.

Bu nedenle, Türkiye'deki organizasyonlar insan yönetimi rollerindeki beceri gelişimine, esnek ve sürdürülebilir yetenek yönetimi stratejilerine ve İK süreçlerini daha verimli hale getirmeye odaklanıyor. Özellikle esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, yetenekleri elde tutmada önemli bir avantaj sağlıyor.

Beceri temelli yönetim, güven ve dijitalleşme, insan kaynakları gündemini belirleyen ana faktörler olacak. Organizasyonlar, yalnızca teknolojik dönüşümle değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, etik yönetim ve sürdürülebilirlik stratejileriyle de başarılı olabilir.

İK liderleri için en büyük soru şu: Organizasyonunuz yalnızca bugünü mü yönetiyor, yoksa geleceğe hazır bir iş gücü mü inşa ediyor?

**Dijital beceri kazandırma programları, yapay zekâ destekli İK süreçleri ve veri odaklı karar alma mekanizmaları, geleceğin iş dünyasında başarılı olmak için hayati bir rol oynuyor.**



**ARZU AYRANCI OGAN**  
SOCAR Türkiye  
Academy Grup Koordinatörü



## “Beceri geliştirmek ve çalışan deneyimi öne çıkacak”

### 2025 yılında şirketinizin insan kaynakları uygulamalarında hangi başlıklara odaklanacaksınız?

Çalışan deneyimini uçtan uca iyileştirmek, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarını genişletmek, yetenek yönetimi stratejilerini güçlendirmek, işveren markamızı daha da kuvvetlendirmek, sürekli gelişim kültürünün tüm organizasyonlara yaygınlaştırılmasıyla dijital yetkinlikleri artırmak.

### 5 yıl içinde İK'nın nasıl evrileceğini düşünüyorsunuz?

• **Gig ekonomisi ve serbest çalışanlar:** Gig ekonomisi ve serbest çalışanların sayısı artacak. Şirketler, proje bazlı

işlerde esneklik sunan gig çalışanlarını daha fazla tercih edecek

• **Yapay zekâ ve veri odaklı insan kaynakları:** Yapay zekâ destekli işe alım süreçleri, yetenek eşleştirmede daha doğru kararlar alınmasını sağlarken; veri analitiği, çalışan memnuniyetini ve performansını artırmak için kullanılacak.

• **Yetenek yönetiminde yeni paradigmlar:** İş gücü piyasası, yeteneklerin beklentileri doğrultusunda şekilleniyor. Şirketler, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için kişiselleştirilmiş kariyer yolları, beceri geliştirme programları ve çalışan deneyimi stratejilerini önceliklendirmek zorunda.

• **Reskilling & upskilling:** Şirketler, mevcut çalışanlarını geleceğin işleri için hazırlamak adına reskilling ve upskilling programlarına yatırım yapmalı.

• **Çalışan deneyimi ve duygusal bağlılık:** Çalışan deneyimi, şirket kültürünü belirleyen bir faktör haline geldi. İK'nın yeni rolü, çalışanların işten ne beklediğini anlayarak onlara en uygun ortamı sunmak ve aidiyet hissini güçlendirmek olacak.

• **Çevik ve dayanıklı organizasyonlar inşa etmek:** Krizler ve değişim, organizasyonların daha esnek ve dayanıklı olmasını zorunlu kıldı. İK ekipleri, belirsizlik ortamında çalışanların adaptasyon sürecini destekleyen politikalar geliştirmek zorunda.



**NİHAL KILINÇOĞLU**  
ACM Agile İş Geliştirme  
Ortağı & İK Danışmanı

## “İlk üçte teknoloji, çalışan gelişimi ve kapsayıcılık var”

### 2025 yılında şirketinizin insan kaynakları uygulamalarında hangi başlıklara odaklanacaksınız?

2025, hızlı değişen dünyada organizasyonel çevikliği derinleştirip, şirketlerin rekabet avantajı kazanmalarını sağlayacak bir yıl olacak. Yenilikçi araçlar ve yapay zekâ kullanarak, şirketlerin değişen koşullara hızla uyum sağlamalarını ve büyümelerini sağlıyoruz. Organizasyonel Ağ Analizi (ONA) gibi veriye dayalı çözümlerle, organizasyon içindeki ilişkileri haritalayarak iş birliği eksikliklerini tespit ediyoruz. Bu sayede iletişim kopukluklarını gideriyor ve stratejik hedeflere daha hızlı ulaşılmasını sağlıyoruz.

Dönüşümün sürekli bir süreç olduğuna inanıyor ve yapay zekâ ile organizasyonları daha verimli hale getiriyoruz. Çalışan deneyimlerini sürekli olarak iyileştiriyor ve geleceğe yatırım yapıyoruz.

### 2025-2030 döneminde insan kaynakları alanında öne çıkacak 3 ana trend sizce ne olacak?

• Yapay zekâ ve otomasyon, insan kaynakları süreçlerine daha derinlemesine entegre olacak. İşe alım, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi süreçler, veri odaklı ve hızlı bir şekilde yürütülerek, çalışan deneyimini kişiselleştirecek.

• Dijital dönüşümün hızlandığı bu dönemde, şirketler sadece yeteneklerini geliştirmekle kalmayıp çalışanlarını da dönüştürecek. Upskilling ve reskilling programları, çalışanların gelişimini destekleyecek ve bu, organizasyonların rekabet avantajını sürdürdürebilmesinin anahtarı olacak.

• Eşitlik ve kapsayıcılık stratejileri, organizasyon kültürünün temel bir parçası haline gelecek. Farklı kimlikleri, deneyimleri ve bakış açılarını kucaklayan şirketler, daha yaratıcı, daha inovatif ve daha bağlı bir iş gücüne sahip olacak, bu da onları yetenek savaşında bir adım önde tutacak.

# Çalışanların yüzde 60'ı bu yıl iş değiştirmeyi planlıyor



**Aon'un Çalışan Duyarlılığı Araştırması'na göre; çalışanlar genel anlamda mevcut işlerinden memnun değil. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 60'ı önümüzdeki 12 ay içinde yeni iş arayışına gireceklerini belirtiyor.**

Küresel danışmanlık şirketi Aon'un 2025 yılı Global Çalışan Duyarlılığı Araştırması'nın sonuçları yayımlandı. 23 farklı ülkeden 9 binden fazla çalışanın katıldığı araştırma, çalışanların çoğunluğunun kariyerlerindeki bir sonraki adımı planladıklarını, wellbeing ile iş-özel yaşam dengesine öncelik verdiklerini, yeteneklerini geliştirme konusunda ise yeterince motive olmadıklarını gösteriyor.

Araştırma, çalışanların yüzde 60'ının iş değiştirme planı yaptığını ve önümüzdeki 12 ay içinde yeni bir iş aramayı düşündüğünü ortaya koyuyor. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların yapay zekâ becerilerini geliştirme konusunda düşük bir motivasyon sergiledikleri görülüyor. Dünya genelinde çalışanların yalnızca üçte biri, yeni teknolojilere uyum sağlamak için yeni beceriler geliştirmek konusunda istekli olduğunu belirtiyor. Esneklik talebinin hızla arttığı bu dönemde hangi jenerasyona mensup oldukları fark etmeksizin tüm çalışanlar, iki yarı zamanlı çalışanın tek pozisyonu üstlendiği iş paylaşımı (job sharing) veya teknolojisiz saatler gibi iş-özel yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamaları, sağlık sigortası ve izin sürelerinin ardından en değerli üç yan hak arasında görüyor. Raporun çıktıkları, çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerini tükenmişlik ve her an erişilebilir olma gerekliliği çerçevesinde tekrar gözden geçirdiği küresel bir dönüşümü ifade ediyor.

2025 Çalışan Duyarlılığı Araştırması'nda öne çıkan diğer trendler şunlar:

**• Yöneticiler ve çalışanların yapay zekâdan beklentileri farklı:** Sermayedarların ve üst düzey yöneticilerin yüzde 22'si yapay zekânın kendi sektörlerinde işleri önemli ölçü-

de değiştireceğini düşünürken, giriş seviyesindeki çalışanların yalnızca yüzde 11'i aynı görüşte. Giriş seviyesindeki çalışanların yüzde 64'ü yapay zekânın rolleri üzerindeki etkisinden emin değiller. Yapay zekânın yeni beceriler gerektiren fırsatlar yaratacağını düşünenlerin oranı ise yüzde 31.

**• Hibrit çalışanlar kendilerini çok değerli hissediyor:** Hibrit model ile çalışanlar, şirketlerinden en çok değer gördüğünü hissedenden grup. Tamamen uzaktan çalışanların kendilerini değersiz hissetme olasılığı yüzde 52 daha yüksekken, ofiste çalışanların bu duyguyu yaşama ihtimali yüzde 10 daha fazla.

**• Yetenek yarışında para belirleyici güç:** Çalışanların yüzde 47'si, ortalamanın üzerinde maaş ve anlamlı yan hakların, işveren seçimini etkileyen en önemli faktör olduğunu belirtiyor. Ancak şirket kültürü de bu süreçte önemli bir rol oynuyor.

**• Etkisiz iletişim, çalışanların yan haklardan yararlanmasını engelliyor:** Araştırma, işverenlerle çalışanlar arasındaki iletişimde kritik sorunlar olduğunu gözler önüne seriyor. Örneğin, hayat ve maluliyet sigortası gibi yaygın olarak sunulan yan haklar söz konusu olduğunda, bu hakları önemli bulan çalışanların yalnızca yüzde 38'i bu imkânlara erişimleri olduğunu düşünüyor.

**• Pek çok işveren farklı ihtiyaçlara uyum sağlayamıyor:** Çalışanların yüzde 72'si yan hakların kişiselleştirilmesinin önemli olduğunu söylerken, şu anda yalnızca yüzde 41'i seçim yapabildikleri bir yan hak sisteminin kendilerine sunulduğunu ifade ediyor.

## ÖNCELİKLER KUŞAKLARA GÖRE DEĞİŞİYOR

Z kuşağı	Y kuşağı	X kuşağı	Baby Boomers
1 Sağlık hizmetleri/ sağlık sigortası	Sağlık hizmetleri/ sağlık sigortası	Sağlık hizmetleri/ sağlık sigortası	Emeklilik birikimi
2 İş-özel yaşam dengesi programları	Ücretli izin	Ücretli izin	Ücretli izin
3 Ücretli izin	İş-özel yaşam dengesi programları	Emeklilik birikimi	Sağlık hizmetleri/ sağlık sigortası
4 Kariyer gelişimi	Kariyer gelişimi	İş-özel yaşam dengesi programları	Dış sigortası
5 Emeklilik birikimi	Emeklilik birikimi	Kariyer gelişimi	İş-özel yaşam dengesi programları

# RE/MAX Türkiye'nin gözü dünyada değil, uzayda!



RE/MAX Türkiye, İnsana Değer Ödülleri kapsamında KOBİ kategorisinde hem “Bağlılık, Kültürel Dönüşüm Yönetimi” hem de “Dijital Dönüşüme Liderlik” ödülleri sahibi oldu. Büyük bir rekabetin yaşandığı bu ödüllerde iki farklı kategoride başarıya ulaşmalarının sırrını, RE/MAX Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Funda Karakaş'a sorduk. Karakaş, bu başarının temelini şu sözlerle açıkladı: “Her yeni projeyi hayata geçirirken kendimize tek bir soru soruyoruz: ‘Fayda sağlar mı?’ Yanıt ‘Evet’ ise, bizim için sınırları zorlamanın ve imkânsız görüleni mümkün kılmanın zamanı gelmiş demektir.”

## RE/MAX

**PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde iki ayrı kategoride ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülleri kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?**

Öncelikle PERYÖN tarafından düzenlenen İnsana Değer Ödülleri'nde, iki farklı kategoride ödüle layık görülme büyük bir gurur ve mutluluk duyuyoruz. RE/MAX Türkiye olarak, işimizin merkezinde insan var. İş ortaklarımızın ve müşterilerimizin deneyimlerini iyileştirmek, onlara değer katmak ve yüksek memnuniyet sağlamak için tüm gücümüzle çalışıyoruz. Bu doğrultuda geliştirdiğimiz Quick ve Broker+ hizmetlerimiz, iş ortaklarımızın sunduğu hizmetin kalitesini artırırken, aynı zamanda onlara zaman ve fayda kazandırmayı hedefliyoruz.

Her yeni projeyi hayata geçirirken kendimize tek bir soru soruyoruz: “Fayda sağlar mı?” Eğer yanıt “Evet” ise bizim için sınırları zorlamanın ve imkânsız denileni mümkün kılmanın zamanı gelmiş demektir. Gayrimenkul sektörünün lideri olarak, işimizin sadece mülk alım satımı olmadığını biliyoruz. Asıl işimiz insan. Bu anlayışla, geleceği tahmin etmek yerine inşa etmek mottomuz ile tüm iş süreçlerimizi farklı kıldığımızı düşünüyoruz.

**“MÜŞTERİLERİMİZE DRONE İLE EV GÖSTERİYORUZ”**

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

RE/MAX Türkiye olarak, sürekli yeniliği takip eden, uygulayan ve öncü bir oluşum olmanın avantajıyla sektörde sınırları zorlamaya devam ediyoruz. Bizim için hiçbir şey tamamen yeni değil. Metaverse henüz bu kadar konuşulmazken ilk çevrimiçi ofisimizi Metaverse



**FUNDA KARAKAŞ**  
RE/MAX Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

üzerinde açarak büyük ses getirdik. Pandemi döneminde ise önceden hazır olan dijital altyapımız sayesinde tüm süreçlerimize kesintisiz devam edebildik.

Teknolojiyi iş süreçlerimize entegre etme konusundaki öncülüğümüz, Drone ile ev gösterimleri gibi yenilikçi uygulamalarla başladı ve büyük ilgi gördü. Merkez ofisimizde, uzaktan çalışan ekip arkadaşlarımızın fiziksel olarak ofisteymiş gibi gezinebildiği telepresence robotlarımız bulunuyor. Biriyle konuşmak ya da toplantı yapmak istediğinizde, mesafeler artık bir engel olmuyor. Ayrıca ofis içindeki siparişlerin teslimatını sağlayan servis robotlarımız, teknolojiyi günlük işleyişimizin bir parçası haline getiriyor.

Bu anlayışın bir sonucu olarak, iki yıldır aktif olarak faaliyet gösteren yapay zekâ departmanımız, sektördeki gelişmeleri yakından takip ederek süreçlerimizi daha verimli hale getirecek yeni çözümler üretiyor. Dönemin gerektirdiği her imkanı en iyi şekilde kullanarak, sadece bugünü değil geleceği de şekillendirmeye devam ediyoruz.





Bağlılık, Kültürel Dönüşüm Kategorisi KOBİ Ödülü



Dijital Dönüşüme Liderlik Kategorisi KOBİ Ödülü

## “HER PROJEMİZ YENİ BİR MOTİVASYON KAYNAĞI OLUYOR”

### Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Yazılım, inovasyon, dijital dönüşüm ve yapay zekâ... Tüm bu kavramların ötesinde, RE/MAX Türkiye olarak en büyük avantajımız, güçlü bir ağına getirdiği bilgi birikimi ve deneyim paylaşımı. Yıllardır sahip olduğumuz veri, insan biriktirmenin gücü ve özgürce fikirlerin tartışıldığı bir ortam, bugün bizi sektörde öncü kılan en önemli unsurlar arasında yer alıyor.

Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi geliştirirken ilhamı, RE/MAX Türkiye'nin köklü ve yenilikçi yapısından alıyoruz. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak, geliştirdiğimiz her çözüm sektörümüzün ihtiyaç duyduğu noktaya ulaşmayı başarıyor.

Bugün Quick, tüm RE/MAX'lilerin erişebildiği, fikir alışverişinde bulunduğu ve danıştığı bir dijital asistan haline geldi. Broker+ ve sunduğumuz diğer teknolojik araçlar, modüller ve hizmetler, süreçleri kolaylaştırarak iş ortaklarımızın verimliliğini artırıyor. En büyük hedefimiz, insanlara daha fazla zaman kazandırmak ve işlerini daha hızlı ve doğru yapabilmelerini sağlamak. Tüm bu faydaların yanı sıra belki de en büyük katkı, bizi bir sonraki projeye daha güçlü taşıyan motivasyonumuz.

## “İNOVASYON YOLCULUĞUMUZ HIÇ BİTMEYECEK”

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

Teknoloji ve inovasyon alanında yaşayan ürünler geliştirdiğinizde, ilerleme de sonsuz bir döngü haline geliyor. Sunduğumuz her dijital aracı ve teknolojik çözümü sadece bir ürün olarak değil, sürekli gelişen ve dönüşen bir ekosistem olarak görüyoruz.

Bugün iş ortaklarımızın ve müşterilerimizin hayatını kolaylaştıran Quick, Broker+ ve diğer dijital çözümlerimiz, yalnızca başlangıç noktası. Bu sistemleri çağın en son teknolojileriyle sürekli güncelleyerek, her yeni dönemde daha verimli ve güçlü hale getirmeyi hedefliyoruz. Geliştirdiğimiz tüm araçları, kullanıcı geri bildirimleri ve sektördeki en iyi uygulamaları dikkate alarak optimize ediyoruz.

Önümüzdeki dönemde, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi yeni nesil teknolojileri süreçlerimize daha derinlemesine entegre etmeyi planlıyoruz. Bu doğrultuda, gayrimenkul sektöründe hız, verimlilik ve kullanıcı deneyimi açısından fark yaratan çözümler üretmeye devam edeceğiz. Diyebiliriz ki; RE/MAX Türkiye'nin inovasyon yolculuğu hiç durmadan devam edecek.

## “TÜM SÜREÇLERİ YAPAY ZEKÂ DESTEKLİ HALE GETİRECEĞİZ”

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

Yenilikçi fikirler üretme ve hayata geçirme konusundaki heyecanımız hiç bitmiyor. Sürekli gelişen bir inovasyon ekibimiz, vizyoner bir liderimiz ve cesur projelere açık bir kültürümüz var. Bu yıl, sektörde fark yaratacak birçok yeni proje ve uygulamayı hayata geçirmeye hazırlanıyoruz. Şu anda bir RE/MAX'liyi uzaya gönderiyoruz ve eğitim süreci devam ediyor. Bu sadece bir başlangıç; RE/MAX'lilerin ve müşterilerimizin işlerini kolaylaştıracak, verimliliklerini artıracak birçok yenilikçi fikri hayata geçirmek için çalışıyoruz.

Yılın başında Recruiting AI projesini başlattık. Bu yıl, işe alım ve aday yönetimi süreçlerini yapay zekâ desteğiyle daha akıllı ve verimli hale getirmeyi planlıyoruz. Hem gayrimenkul danışmanı adayları hem de ofislerimiz için yapay zekâ destekli süreçler geliştirerek, seçim ve yönetim süreçlerini en doğru ve hızlı şekilde optimize ediyoruz.

Birkaç yıl içinde, RE/MAX'liler için mümkün olan tüm süreçleri yapay zekâ destekli hale getirmeyi hedefliyoruz. Amacımız, teknolojiyi en verimli şekilde kullanarak iş ortaklarımızın zamanını en iyi şekilde değerlendirmesini sağlamak ve müşteri deneyimini daha da ileri taşımak. 2025, RE/MAX Türkiye'nin sektörde çığır açan projelerle öne çıkmaya devam edeceği bir yıl olacak.

# Global IT, insan kaynakları uygulamalarını verilere dayalı kararlarla kurguluyor



16. İnsana Değer Ödülleri'nde KOBİ kategorisinde Büyük Ödülü kazanan Global IT, insan kaynakları uygulamalarını Weoll adlı dijital uygulamayla yürütüyor. "Dijitalleşme yolculuğumuza tüm çalışanlarımızı dahil ederek şeffaflığı ve verimliliği artırdık. Çalışan memnuniyetimiz çok daha yüksek seviyelere ulaştı" diyen Global IT İnsan ve Kültür Başkanı Mertcan Pamukoğlu, "Tüm bunlarla birlikte, insana temas etmek, göz göze gelmek bizim için her zaman çok değerli olmaya devam edecek" mesajını veriyor.

**GLOBALIT**  
Change. For Better. Together.

**PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Büyük Ödülü kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?**

Global IT olarak insan odaklı bir yaklaşımla şirket kültürünü güçlendiren, çalışan deneyimini iyileştiren ve dijital dönüşümü etkin şekilde yöneten projeler hayata geçiriyoruz. Uzaktan çalışma sistemine sahip olmamız, dijital dönüşümün ve ortak şirket kültürünü paylaşmanın önemi bizim için gün geçtikçe artıyor. Bu kapsamda sosyal etkinlikler, iletişim, eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, yetkinlik geliştirme ve takdir sistemlerini entegre ederek, çalışanlarımızın şirketimize daha bağlı ve mutlu olmalarını sağlıyoruz.

Bu bağlılık ve mutluluk kavramlarını ise davranış göstergeleri ve tüm Global IT'lilerin aktardığı örnek hikayelerle belirlediğimiz "ekip, güven, iletişim, saygı, sorumluluk" olarak belirlediğimiz değerlerimiz etrafında şekillendiriyoruz.

Dijitalleşme serüvenimiz ise tamamen şirketimiz bünyesinde yazıp geliştirdiğimiz bir iş uygulamaları platformu olan Weoll üzerinden yönetiliyor. Weoll, "low code / no code" altyapısıyla insan kaynakları süreçlerini hızlı ve kolay bir şekilde kurgulamamıza olanak sağlıyor. Böylece süreçlerimizi sürekli güncelleyerek çalışan deneyimini en iyi hale getirebiliyoruz. En önemlisi, çalışan geri bildirimlerini ve yeni fikirleri anlık toplayabiliyor, tüm süreçlerin dijitalleşmesi ve yeni uygulamaların hayata geçmesine yönelik projelere herkesi dahil edebiliyoruz. Verilere dayalı karar alma mekanizmalarını da güçlendiriyoruz. Mottomuz ise "Hep birlikte daha iyisi için değişime inanıyoruz, birlikte büyüyoruz!"



**MERTCAN PAMUKOĞLU**  
Global IT İnsan ve Kültür Başkanı

**"İK UYGULAMALARIMIZI YURT DIŞI OFİSLERİMİZE DE TAŞIDIK"**

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

İnsana değer odaklı yaklaşımımızı, 2019 yılında stratejik bir hedef olarak belirledik. Pandemi döneminde uzaktan çalışma sistemine adapte olan tüm kurumların yapması gerektiği gibi profesyonel ve sosyal kültürümüzü, çalışanlarımızın geri bildirimlerini dikkate alarak analiz ettik ve öncelikli alanları belirledik. Sonraki dönemlerde aktif olarak hayata geçirdiğimiz müzik, kampçılık, açıcılık ve yelken gibi kulüplerimiz bunun ilk örnekleri olarak ortaya çıktı ve hızla büyüyüp büyük başarılarla imza attılar.

2020-2021 yıllarında çeşitli yetenek yönetimi ve eğitim programlarını hayata geçirdik. 2022 itibarıyla performans ve ödüllendirme sistemimizi tamamen dijitalleştirerek şeffaflığı ve verimliliği artırdık. Ar-Ge çalışmalarını yıllardır sürdürdüğümüz iş uygulamaları platformu Weoll'un tüm şirket kullanıcıları tarafından benimsenmesi için kapsayıcı adımlar attık ve insan kaynakları süreçlerimizi tamamen Weoll'a taşıyarak, süreçlerin daha esnek ve



ölçeklenebilir hale gelmesini sağladık. Son olarak 2023-2024 döneminde bu sistemleri daha da geliştirerek, küresel bir standarda taşındık. 2025 itibarıyla Dubai ve Londra ofislerimizi açarak globalde de aynı uygulamalarla ilerledik, farklı kültürlerle hızlı uyum sağladık ve bugün bu büyük ödüle layık görüldük.

### “VERİMLİLİK VE ÇALIŞAN DENEYİMİNDE İYİLEŞME SAĞLADIK”

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

İlk olarak, çalışan memnuniyetinde ve bağlılığında gözle görülür bir artış sağladık. Performans yönetim sisteminin dijitalleşmesi, şeffaflığı ve adalet duygusunu artırdı. Yetkinlik geliştirme programları sayesinde çalışanlarımız, kendilerini daha fazla ilerletme fırsatı buldu.

Ayrıca dijital dönüşüm liderliğimiz sayesinde veri analitiği ve yapay zekâ destekli sistemleri kullanarak insan kaynakları süreçlerimizi daha verimli hale getirdik. Weoll ile süreçlerimizi esnek hale getirerek, sürekli güncelleyebiliyor ve çalışan deneyimini en iyi şekilde optimize edebiliyoruz. Bu da hem operasyonel verimliliğimizi artırdı hem de çalışan deneyimini iyileştirdi. Şirketimizdeki insan odaklı yaklaşım, sadece Global IT çalışanları için değil; müşterilerimiz, üçüncü parti iş ortaklarımız ve diğer paydaşlar için de değer yaratmamızı sağladı. Bu durum, insana verdiğimiz değeri her seviyede ve herkese açıkça gösterdiğimizi ortaya koyuyor.

### “WEOLL’U TÜM DEPARTMANLARIN KULLANIMINA SUNACAĞIZ”

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

Evet, insan odaklı yaklaşımımızı sürekli geliştiriyoruz. Önümüzdeki dönemde yapay zekâ destekli yetenek yönetimi ve kariyer planlama sistemlerimizi daha ileri seviyeye taşımayı hedefliyoruz. Ayrıca kültür ve çeşitlilik

yönetimi konularında yeni projeler geliştirerek, kapsayıcı bir çalışan deneyimi sunmayı amaçlıyoruz.

Yapay zekâ bugün en önemli konu başlıklarından biri bizim için. Yapay zekâyı tüm çalışanlarımızın kendi süreçlerini daha hızlı, verimli kurgulayıp aksiyonlarını alırken yardımcı olması adına önemli bir enstrüman olarak görüyor, insan için yapay zekâyı daha fazla kullanmak istiyoruz.

Weoll platformunu da sürekli geliştirmeye devam ediyoruz. Yeni süreçleri hızla devreye alarak, çalışan deneyimini daha da ileriye taşımak için platformu dinamik ve ihtiyaca göre şekillenen bir yapı haline getirdik. Önümüzdeki dönemde Weoll’u daha da geliştirerek hem insan kaynaklarında hem de tüm birimlerde süreçlerin tamamını uçtan uca yönetebileceğimiz bir ekosistem oluşturmayı planlıyoruz.

#### **Diğer şirketlere bu konularda hangi önerilerde bulunmak istersiniz?**

En önemli önerimiz, çalışan geri bildirimlerini aktif olarak dinlemek ve bunları sürekli iyileştirme fırsatı olarak değerlendirmek. Şirketlerin insan kaynakları stratejilerini veri odaklı yönetmeleri, performans ve yetenek yönetiminde büyük fark yaratıyor. Dijitalleşme, insan odaklı yaklaşımı destekleyen en önemli unsurlardan biri. Bu nedenle teknolojiyi doğru kullanmayı tavsiye ediyoruz. Ayrıca, “low code / no code” platformların insan kaynakları süreçlerinde büyük kolaylık sağladığını düşünüyoruz. Weoll gibi esnek çözümlerle şirketler kendi süreçlerini hızla kurgulayabilir, güncelleyebilir ve optimize edebilirler. Bu nedenle, süreçlerini dijitalleştirmek isteyen şirketlerin esnek ve kullanıcı dostu sistemler üzerinde çalışmalarını tavsiye ediyoruz.

### “DİJİTAL GELİŞİM AKADEMİSİ KURACAĞIZ”

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

2025 yılında çalışan deneyimini daha da iyileştirmek için “Dijital Gelişim Akademisi” kurmayı planlıyoruz. Bu yolda birlikte çalıştığımız farklı şirket ve paydaşlarımız da olacak. Bunun yanı sıra yapay zekâ destekli yetenek analizi projelerimizle, çalışanlarımızın bireysel gelişim yollarını daha iyi çizmelerine yardımcı olacağız. Ayrıca kapsayıcı liderlik programları ile çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında daha derinlemesine çalışmalar yapmayı hedefliyoruz.

Tüm bunlarla birlikte, insana temas etmek, göz göze gelmek bizim için her zaman çok değerli olmaya devam edecek. Teknoloji, yapay zekâ ve dijitalizasyon artıkça biz de mesafeleri ortadan kaldırarak tüm çalışanlarımıza daha çok dokunacağız. Birbirinden verimli, öğretici ve eğlenceli etkinliklerimizle bir araya gelmeye, birlikte büyümeye devam edeceğiz.



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

# Gerçeğe uygun olmayan raporlar ve sık sık hastalığa dayalı devamsızlıklarda hukuki yaklaşım

**İnsan yönetimi profesyonellerinin ve biz hukukçuların karşılaştığı önemli sorunlardan biri, çalışanın rapor alma hakkını kötüye kullanması. Kuşkusuz; gerçeğe uygun rapor alan gerçekte de hasta olan bir çalışanın durumuna saygı duyulması ve bunun hukuk düzeyinde de üst düzeyde korunması esas olan ama her zaman karşımıza çıkan tablo bu olmuyor. Kötü niyetli uygulamalarla da karşılaşılabiliyor.**

Öncelikle sık sık devamsızlıktan başlayalım. Çalışanın sık sık devamsızlık yapması, bunlar bir bütünlük arz etmediği için İş Kanunu m. 25/1 hükmüne göre, bir haklı fesih gerekçesi oluşturmuyor (ihbar süresi+6 hafta). Dolayısıyla, çalışanın burada İş Kanunu'nun m. 18 hükmüne göre, yeterliliği nedeniyle işten çıkarılması gündeme geliyor. Peki, bu devamsızlık nasıl olmalı ve ne kadar sürmeli ki işten çıkarma geçerli görülebilsin? Bu dengeyi sağlamak çok güç, nitekim Batı'da da çok tartışılıyor. Alman hukukunda, uygulamada sıklıkla karşılaşıldığı üzere, geçmiş hastalık dönemlerinin ve devamsızlıkların varlığı, işten çıkarmayı sosyal olarak haklı çıkarmak ve kanıtlamak için yeterli görülüyor. Bununla birlikte, Alman Federal İş Mahkemesi içtihadına göre, geçmişteki devamsızlıkların belirli bir yoğunlukta olması olumsuz öngörüye yol açabilir. Bu içtihada göre, "Fesih anında, çalışma yeteneğinin gelecekte de yeniden kazanılmasının beklenmediğine dair ilave nesnel kanıtların mevcut olması" aranıyor. "Bu durumda, çalışanın hızlı iyileşmesini ve sağlığına yeniden kavuşmasını temel alan koşulları açıklayarak, olumsuz bir öngörüü çürütebileceği belirtiliyor. Ayrıca, çalışana tedavi eden doktorların gelişimi olumlu değerlendirdiği ve bu doktorların gizlilik yükümlülüğünden muaf tutulduğu ayrıntılı olarak açıklanıyor." Dikkat edilecek olursa, sık sık devamsızlıklarda, işçiye önemli bir ispat yükü yükleniyor.<sup>1</sup>

## Türkiye'de yargı net bir ölçüt oluşturamadı

Hukukumuzda da İş Kanunu'nun gerekçesinde, "işçinin yetersizliği nedeniyle geçerli fesih hakkına verilen örneklerden biri de sık sık hastalanarak rapor almak" olarak belirtilmiş. Alman hukukunda yıllık çalışma süresinin yüzde 12'sine kadar olan devamsızlıklar, iş sözleşmesinin feshi için yeterli değil, bu oranın aşılmış olması gerekiyor. Federal iş mahkemesine göre, son iki ila üç yıl içinde hastalık nede-

niyle yılda altı haftadan fazla devamsızlık olmuşsa olumsuz öngörü koşulları oluşmuş kabul ediliyor. Hukukumuzda ise, bu konuda net bir ölçüt yargı kararlarıyla henüz geliştirilemedi. Yargıtay'a intikal eden bir olayda, işçinin 2010 yılında toplam 113 gün, 2011 yılı ağustos ayına kadar toplam 63,5 gün devamsızlığı bulunduğu tespit edilmiştir. Yargıtay, davacının farklı rahatsızlıklar nedeniyle sık sık rapor almasından dolayı iş yerinde işin akışının bozulacağı ve olumsuzluklara yol açacağını belirterek feshin geçerli nedene dayandığını kabul etti.<sup>2</sup>

Yine Yargıtay kararına konu olan bir diğer uyuşmazlıkta, işçinin 2009 yılında 24 gün, 2010 yılında 41 gün, 2011 yılında 39 gün rapor kullandığı belirtilerek iş sözleşmesi feshedilmiştir. Kararda; "...davacının rahatsızlığı sebebiyle sık sık rapor aldığı anlaşılmaktadır. Dairemizin yerleşik uygulamasına göre, sık sık rapor alınması halinin iş sözleşmesinin feshi için geçerli sebep olarak kabul edilmektedir. Davacının anılan çalışma süresi içinde sık sık rapor alması iş akışını, planlamasını ve işleyişini olumsuz yönde etkileyici nitelikte olduğundan iş sözleşmesinin feshinin geçerli sebebe dayandığı" kabul edilmesi gerektiği sonucuna ulaşıldı." denilmiştir.<sup>3</sup>

## Gerçeğe aykırı raporlar...

Bir diğer soru, gerçeğe aykırı raporlar. Hatta bu o kadar ileri düzeye gelebiliyor ki bir olayda çalışan rapor alıp, sonra sosyal medyada "Tatil başlasın, biz yaşayalım siz dedikodusunu yaparsınız" şeklinde paylaşım yapıyor. Yargıtay, 11.1.2021 tarihinde bekleneni yapmış ve çalışanın bu kötü niyetli davranışını korumamış.

Olayda davacı, 09-12 Temmuz 2015 tarihleri arası için 2'şer gün şeklinde ardışık tarihlerde istirahat raporu almış, aynı iş yerinde çalışan bir diğer işçi de aynı tarihlerde aynı has-

tane ve aynı doktordan aynı teşhis ile rapor almış. Davacı raporlu olduğu tarihte diğer şirket çalışanı M, sosyal medya hesabında; "... turu başlasın, biz yaşayalım siz dedikodusunu yaparsınız" yazısını paylaşmış, paylaşımın altına da "... ile (davacı) birlikte ... yolunda" notunu düşmüş. Davalı işverence bu olayın ardından davacıdan savunması talep edildiğinde, davacı bu durumu kabul ederek "İstirahatliydim, doktor temiz hava al dedi, ben de memlekete gittim" şeklinde beyanda bulunmuştur (Kabul etmemiz lazım, güzel savunma yapmış :) )

Ancak yargı bunu kabul etmemiş. Yüksek mahkemeye göre, davacının ve iş arkadaşının aynı tarihte aynı doktordan ve aynı sebeple rapor aldıkları, arkadaşının sosyal medya hesabından raporlu olduğu gün davacı ile ... turuna çıktıklarını yazdığı, davacının işbu davranışı ile işverenin güvenini kötüye kullandığı, eyleminin yasada öngörülen doğruluk ve bağlılığa uymayan davranış olduğu, davacının seyahatinin turizm amaçlı olduğu açıkça ortadadır. Davacı savunmasında da bu durumu kabul etmiştir. Bu delil durumu karşısında, davalı işveren tarafından gerçekleştirilen fesih haklı sebebe dayandığından kıdem ve ihbar tazminat taleplerinin reddi yerine, kabulü hatalıdır.<sup>4</sup>

## Kurunun yanında yaş da yanmamalı

Yargıtay'ın bu yönde kararlarına çok sık rastlamıyoruz. Birçok uyuşmazlıkta, raporların sahteliğinin ispat edilmesi gerektiğini belirtiyor ve bunun aksinin ispatı da kolay olmuyor (Örneğin: Y.7HD, 3.12.2015, E: 2015/13194, K: 2015/24165). Konu Batı Avrupa'da da çok tartışmalı. Alman Federal İş Mahkemesi, yeni kararlarında raporların aksinin ispatı noktasında "yüksek ispat standardı" aranmaması gerektiğini ifade ediyor.<sup>5</sup> Gerçekten fiili karine veya emare diyebileceğimiz olgular varsa (örneğin çalışanın izin talebi reddedildikten sonra giderek rapor getirmesi, belirli günlerde raporların yoğunlaşması), çalışana da ispat faaliyeti içine sokmak isabetli görünüyor (Örneğin kendisine verilen ilaçları fiilen eczaneden alıp almadığı, nerede bulunduğu vb.). Sonuç olarak, bugün bu yazıyı okuyan İK profesyoneli ve hukukçu meslektaşımın da yaşadığı üzere, gerçeğe aykırı rapor alan çalışana karşı mücadele etmek pek de kolay değil. Tabii, her rapor alan çalışanın da iyiniyetli olmadığını söyleyemeyiz. Buna göre, olayı tüm boyutlarıyla değerlendirmek gerek ve bunu gerçekleştiren Yargıtay'ın kararını biz de isabetli buluyoruz.



<sup>1</sup>Berkowsky Wilfried: Die personenbedingte Kündigung - Teil 1, NZA-RR 2001, 396, Lingemann/Ludwig/von Einem, Dorothee: Die „krankheitsbedingte Kündigung“ - Rechtfertigung der Kündigung wegen häufiger Kurzeiterkrankungen, 409-410

<sup>2</sup>Y.22HD, 28.01.2013, E: 2013/590, K: 2013/1158, www.legalbank.net.

<sup>3</sup>Y.22HD, 08.07.2013, E: 2013/18075, K: 2013/16856, www.legalbank.net

<sup>4</sup>Yargıtay Kararı - 9. HD., E. 2018/5003 K. 2021/159 T. 11.1.2021

<sup>5</sup>Müller/Glöge, MüKoBGB, EFZG § 3 Rn: 83-84

# “Çalıştığınız şirket kadın dostu mu?” sorusuna erkekler “Evet”, kadınlar “Hayır” diyor

**8 Mart Dünya Emekçi Kadınlar Günü kapsamında yayımlanan araştırmalar, kadınların toplumsal hayata katılımının istenilen seviyeye ulaşmadığını ortaya koyuyor. Ancak AGS Global’in yaptığı araştırma, durumun daha da çarpıcı bir boyutunu gözler önüne seriyor. Katılımcılara yöneltilen soru şu: “Şirketiniz kadın dostu mu?” Erkeklerin yüzde 81’i “Evet” yanıtını verirken, kadınlarda bu oran yalnızca yüzde 45! Bu sonuç, eşit bir dünya için gereken toplumsal uzlaşmanın bile hâlâ sağlanmadığını gösteriyor.**



Bağımsız araştırma şirketi AGS Global tarafından Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden iş sahibi ve C Level erkek ve kadın yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen “Kadın İstihdamında Türkiye’nin Fotoğrafı” araştırması, “pembe yaka dostu” yaklaşımıyla ilgili bir gösterge niteliği taşıyor.

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de kadın istihdamı güçlü bir ekonominin itici gücü olmayı sürdürürken, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü nedeniyle şirketlerin kadın çalışanlara yönelik yaklaşımı tartışma konusu olmaya devam ediyor. Bağımsız araştırma şirketi AGS Global tarafından Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden iş sahibi ve C Level erkek ve kadın yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma bu bağlamda birbirinden çarpıcı verilerle dikkat çekiyor.

Kadın ve erkek katılımcıların tam olarak eşit dağıldığı araştırmada, her 10 iş insanından 9’u (yüzde 91,6) kadınların daha fazla istihdama katılması gerektiğini söylerken, sadece biri (yüzde 8,9) bu fikre katılmıyor.

Kadın istihdamındaki artışın sağlayacağı en önemli katkılar arasında, bakış açısı zenginliği (yüzde 84,4) ve daha eşitlikçi bir iş ortamı (yüzde 75,6) öne çıkıyor. Erkekler, bakış açısı zenginliğini (yüzde 86,4) en büyük kazanım olarak görürken, kadınlar ise daha eşitlikçi bir iş ortamına (yüzde 86,4) daha fazla vurgu yapıyor. Ekonomik iyileşme (yüzde 44,4) ve iş-yaşam dengesindeki gelişme (yüzde 42,2) de kadın istihdamının diğer önemli kazanımları arasında yer alıyor. Buna karşın, iş gücü kesintileri (yüzde 2,2) ve istihdam piyasasında daralma (yüzde 2,2), en az katkı sağlayacağı düşünülen faktörler olarak öne çıkıyor. Özellikle erkek katılımcılar, bu iki konunun altını daha fazla çiziyor.

## İyi ve kötü diyenlerin oranı eşit

İş dünyası temsilcilerinin yüzde 35,6’sı iş dünyasının cinsiyet eşitliği konusundaki performansını kötü olarak nitelerken, yüzde 35,6’sı ise “ne kötü ne iyi” diyor. “İyi” diyenlerin toplam oranı yüzde 13,3 ile sınırlı kalırken, “çok kötü” diyenlerde bu oran yüzde 15,6’ya yükseliyor.

Kadınlarda çeşitli seviyelerde olumsuz not verenlerin oranı yüzde 63,7'yi bulurken, erkeklerde ise bu oran yüzde 40,9.

Diğer yandan, katılımcıların yüzde 62,2'si şirketini "kadın çalışan dostu" olarak nitelerken, bu oran erkeklerde yüzde 81,8'e yükseliyor, kadınlarda ise yüzde 45,5'e geriliyor. "Hayır" diyenlerin oranı ise genelde yüzde 17,8 olup, kadınlarda yüzde 22,7 iken, erkeklerde yüzde 9,1 seviyesinde. Her 5 kişiden biri ise kararsız.

### Ana faktör ücret eşitsizliği

Tüm katılımcılar arasında en büyük sorun, yüzde 31,1 oranıyla ücret eşitsizliği olarak öne çıkıyor. Bunu, yüzde 26,7 ile iş-yaşam dengesi ve yine yüzde 26,7 ile şirket içi yükselme/kariyer fırsatları izliyor. Öte yandan, "Kadın çalışanlar herhangi bir sorun yaşamıyor" diyenlerin oranı ise yüzde 13,3 ile sınırlı kalıyor.

Kadınların perspektifinden bakıldığında, en büyük sorunlar yüzde 54,6 ile ücret eşitsizliği ve yüzde 40,9 ile şirket içi yükselme/kariyer fırsatları olarak sıralanıyor. Erkek katılımcılara göre ise kadınların en büyük sorunu, yüzde 36,4 ile kreş gibi sosyal haklara erişimde yaşanan zorluklar.

### 10 şirketin dördünde alarm sistemi yok

Katılımcıların yüzde 42,2'si şirketlerinde kadın çalışanlara yönelik ayrımcılığı önleyecek sistemlerin var olmadığını

belirtirken, yüzde 28,9'u ise "olumlu" bir yaklaşıma sahip. Yüzde 28,9'luk bir kesim sistemlerin varlığından haberdar olmadığını belirtiyor. Ayrıca şirket temsilcilerinin yüzde 35,6'sı şirketlerinde kadın çalışanlara yönelik bir sosyal sorumluluk projesi bulunduğunu belirtirken, iki şirketten birinde (yüzde 51,1) böyle bir proje yaklaşımı söz konusu değil. Nitekim katılımcıların şirketlerinde çalışmayı bir başka kadın çalışana tavsiye puanı 10 üzerinden 7,58 olarak şekillenirken, erkeklerde 8,55 olan bu sayı kadınlarda 6,91'e geriliyor.

### 10 üst düzey yöneticiden 6'sı: "Departman arkadaşımın cinsiyeti önemsiz"

Araştırmaya katılan 10 iş dünyası temsilcisinden 6'sı departmanında kadın ya da erkekle çalışmanın kendisi açısından fark etmeyeceğini söylerken, yüzde 24,4'ü kadın çalışanla, yüzde 8,9'u ise erkek çalışanla çalışmayı yeğleyeceğini belirtiyor. Yüzde 4,4'lük kesimin tercihi ise robot ya da yapay zekâ ile çalışmak.

Diğer yandan, kadın çalışanların yüzde 31,8'i bir başka kadınla, yüzde 9,1'i ise erkekle çalışmak istediğini belirtirken, erkek çalışanlarda ise bu oranlar sırasıyla yüzde 18,2 ve yüzde 4,6 olarak şekilleniyor. "Robot ya da yapay zekâyla çalışırım" diyenlerin tamamını ise kadınlar oluşturuyor. Kadın istihdamının artırılması için cinsiyete dayalı mobbing yapılmaması, daha fazla istihdam, eğitimde fırsat eşitliği, aile yapısını destekleyen politikalar tavsiye ediliyor.

## PERYÖN'DEN 8 MART ÇAĞRISI: Cumhuriyetin ikinci yüzyılında EŞİTLİK İÇİN GÜÇ BİRLİĞİ

"Kadınların toplumsal ve ekonomik hayata katılımının artırılması, yalnızca bir eşitlik meselesi değil, aynı zamanda ülkemizin refahı ve sürdürülebilir kalkınmamız için anahtar vazifesi görecektir bir fırsat sunuyor. Bununla birlikte, bugün TÜİK verilerine göre erkeklerde yüzde 66,4 olan istihdam oranı kadınlarda yüzde 32,3, erkeklerde yüzde 10,6 olan genç işsizliği oranı ise genç kadınlarda yüzde 22,7 seviyesinde. Yani kadınların istihdam oranı erkeklerin yarısından düşük, genç kadın işsizlik oranı ise erkeklere oranla iki kat daha yüksek. Ne yazık ki ülkemizde her dört genç kadından biri ne eğitimde ne iş hayatında.

Oysa ki kadınların ekonomiye eşit katılımı ile ülkemizde sürdürülebilir bir kalkınma atağı yakalayabiliriz. Dünya Bankası'nın verilerinin de işaret ettiği üzere, istihdam ve girişimcilikte cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi, küresel GSYİH'yi yüzde 20 oranında artırma potansiyeline sahip.

PERYÖN olarak eşitliğin sağlanması için kadınların başta eğitimde sonra iş hayatında fırsat eşitliğine kavuşması, ekonomiye katılımlarının güçlendirilmesi, kadın emeğinin, başarılarının ve rol modellerin görünür kılınması, karar verici pozisyonlarda eşit temsilin artması, esnek çalışma modelleri, kadın istihdamı odaklı teşvik ve yönetim kurullarında kota uygulamalarının hayata geçirilmesini, kurumlarda insan odaklı ve kapsayıcı uygulamaların yaygınlaşmasını destekliyoruz.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ikinci yüzyılında mevcut tabloyu eşitlikten yana çevirmenin, hepimizin ortak görevi olduğuna inanıyoruz. Kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademi olarak, kadınların ekonomik ve toplumsal hayattaki eşit temsiline sağlamak için tüm paydaşları güç birliğiyle çalışmaya çağırıyoruz."

## “Yaşlanan Dünyada Eşitsizliğe Yer Yok”

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın (TSKB) 2025 yılı için hazırladığı “Yaşlanan Dünyada Eşitsizliğe Yer Yok” raporu, küresel nüfus dinamiklerinde yaşanan değişimleri ve bu değişimlerin toplumsal cinsiyet eşitliği ile ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ele alıyor. Yaşlanan nüfus ve kadınların ekonomik hayata katılımı konuları öne çıktığı raporun önemli başlıkları şöyle:

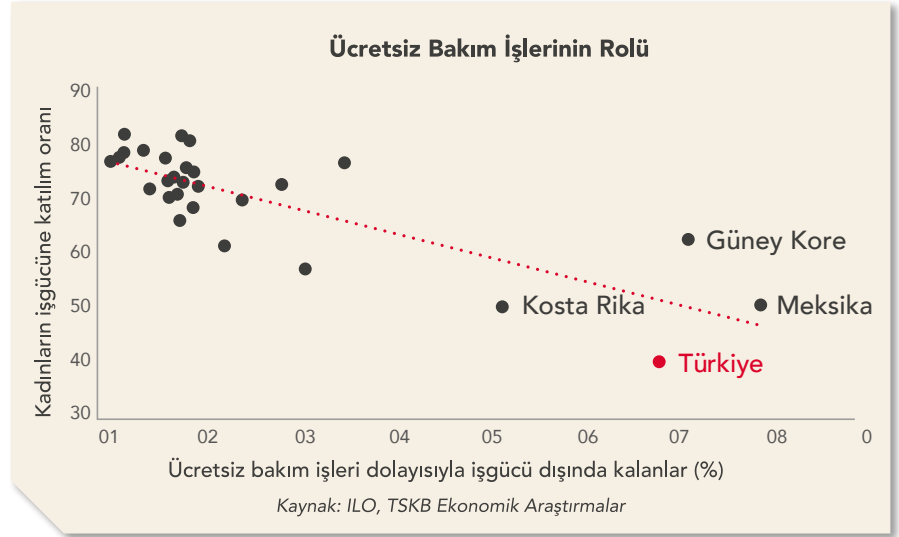
### Yaşlanan nüfusun küresel ve Türkiye'deki yansımaları

- Küresel nüfus artışı 1950'lerden bu yana yavaşlıyor ve 65 yaş üstü nüfusun oranı hızla artıyor.
- Türkiye'de medyan yaş 34,4'e yükseldi ve yaşlı nüfusun (65+) oranı, şu an yüzde 10,6 seviyesinde.
- 2030'da bu oranın yüzde 13,5, 2050'de yüzde 23,1 ve 2075'te yüzde 31,7'ye çıkması bekleniyor.
- Bu demografik değişim, iş gücü piyasalarını, sağlık sistemlerini ve sosyal güvenlik politikalarını doğrudan etkileyecek.

### Kadınların ekonomik hayata katılımı

Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 40,8 ve bu oran OECD ülkeleri arasında en düşük seviyelerden biri. Kadınların iş hayatında önündeki en büyük engeller şöyle sıralanıyor:

- Ücret eşitsizliği (Yüzde 54,6)
- Şirket içi yükselme/kariyer fırsatları (Yüzde 40,9)
- Ücretsiz bakım işleri (Yüzde 58,8) nedeniyle iş hayatına katılımın sınırlandırılması



### Bakım yükü ve cinsiyet eşitsizliği

Kadınlar genellikle ev içi bakım işlerinden sorumlu tutuluyor ve bu durum onların iş hayatına daha az katılmalarına neden oluyor. ILO verilerine göre, dünyada iş gücü dışında kalma nedenleri arasında kadınlar için ücretsiz bakım işleri yüzde 58,8 iken, erkeklerde bu oran sadece yüzde 5. Yaşlanan nüfusla birlikte bakım ihtiyacı artarken, kadınlar bu yükü daha fazla taşıyacak ve istihdama katılımları daha da zorlaşacak.

### Kadın istihdamı artarsa ekonomi nasıl etkilenebilir?

Birleşmiş Milletler'in Dünya Sosyal Raporu 2023 verilerine göre, kadınların işgücüne katılımı artırılırsa, küresel ekonomik büyüme için gereken emek verimliliği ihtiyacı yüzde 9,5 azalabilir. Türkiye'nin kadın iş gücünü artırması, yaşlanan nüfusun ekonomik etkilerini hafifletebilir ve uzun vadede sürdürülebilir kalkınmayı destekleyebilir.

### Ne yapmak gerekiyor?

- **Yaşlı bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması**, kadınların iş hayatına daha fazla katılmasını destekleyebilir.
- **Esnek çalışma modelleri** (yarı zamanlı, uzaktan çalışma) kadınların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilir.
- **Kayıt dışı istihdamın azaltılması** ve **kadın çalışanlar için ücret eşitliğinin sağlanması** ekonomik büyümeyi destekler.
- **Teknolojik yatırımlar ve dijital beceriler** artırılmalı, böylece kadınların iş gücü piyasasında daha güçlü bir konumda yer almaları sağlanmalı.





## Kadınlar iş ve özel hayat arasında sıkışıyor

Wellbees, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla Türkiye ve dünya genelindeki kadın kullanıcılarının son altı ayına dair verilerini analiz ederek "Kadınların Esenlik Haritası"nı çıkardı. Buna göre, kadınların dünya genelinde psikoloğa başvuru nedenlerinde ilk üç sırayı kaygı, romantik ilişkiler ve stresle başa çıkma alıyor.

Kadınların iş hayatı, aile sorumlulukları ve toplumsal roller arasında denge kurma çabası, ruhsal sağlıklarını doğrudan etkiliyor. 100'den fazla ülkede 250 bini aşkın çalışana esenlik sunan Wellbees, kadınların en çok hangi konularda destek aradığını ortaya koymak üzere "Kadınların Esenlik Haritası"nı çıkardı. 8 Mart Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla yapılan çalışmada, Wellbees'in Türkiye ve dünyanın dört bir yanındaki kadın kullanıcılarının son altı aylık verileri analiz edildi.

Analize göre Wellbees psikologlarından randevu alan kullanıcıların yüzde 71'i kadın, yüzde 29'u erkek oldu. Kadın kullanıcıların psikoloğa başvuru nedenlerinde yüzde 20

ile kaygı ilk sırayı alırken bunu yüzde 15 ile romantik ilişkiler-evlilikler, yüzde 14 ile de stresle başa çıkma izledi. Türkiye'deki kadın kullanıcıların başvuru nedenleri ve sıralaması da dünya ile aynı oldu.

### Bölgelere özgü sorunların çözümü için psikologlara danışılıyor

Öte yandan Wellbees'in dünya genelindeki verileri dikkate alındığında bölgelere göre farklılıklar tespit edildi. Buna göre Avrupa'da ve Orta Doğu'da kaygı, Asya, Afrika ve Güney Amerika'da travma, Kuzey Amerika'da ise stresle başa çıkma kadınların psikoloğa başvuru nedenlerinde ilk sırada yer aldı. Kuzey Amerika'daki kadın kullanıcıların yüzde 33'ünün, Avrupa'dakilerin yüzde 17'sinin psikoloğa başvuru nedeni iş hayatı oldu. Afrika'da geniş aile ilişkileri, Güney Amerika'da sigara bağımlılığı gibi konular bölgelere özgü sorunlar olarak öne çıktı. Yapılan analiz, dünyanın her bölgesinde kadınların kaygı, stres, depresyon veya travma konularından en az biriyle mücadele ettiğini de ortaya çıkardı.

## Ücrette de performans değerlendirmesinde de ayrımcılık sürüyor



FERİDE DÜZDURAN GÜNDÜZ  
Pluxee Türkiye CHRO'su

Pluxee Türkiye'nin 26 şehirde farklı sektörlerden çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmaya göre, çalışanların yüzde 44'ü ücret artışında kadın-erkek eşitliğinin gözetilmediğini düşünüyor. Katılımcıların yüzde 36'sı ise hem performans değerlendirmesinde hem de terfi süreçlerinde cinsiyet eşitliğinin gözetilmediğini belirtiyor. Çalışanlara göre, cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda kurumlarının aksiyon alması gereken en öncelikli alan performans değerlendirmesi. Ücret politikasında cinsiyet eşitliğinin sağlanması, fırsat eşitliği konusunda şirket içi eğitimlerin verilmesi ve işe alım süreçlerinde cinsiyet dengesinin sağlanması öne çıkan diğer aksiyon alanları arasında. Öte yandan, mavi yaka çalışanlarda, performans değerlendirmesi ve terfi sürecinde kadın-erkek eşitliğinin

gözetilmediğine dair algı, beyaz yakalı çalışanlara kıyasla daha yüksek.

Z kuşağı çalışanların yüzde 68'i çalıştıkları kurumda performans değerlendirmesinde cinsiyet eşitliğinin gözetildiğine inandıklarını belirtiyor. 18-29 yaş aralığındaki çalışanların yüzde 70'i terfi süreçlerinde cinsiyet farkı gözetilmediğini düşünürken 40-45 yaş arasındaki çalışanlarda bu oran yüzde 46'ya düşüyor. Performans değerlendirmesinde cinsiyet eşitliğinin dikkate alınıp alınmadığı konusunda yönetici olan ve olmayan çalışanlar benzer bir bakış açısına sahip.

### "Fırsat eşitliği sağlayan şirketlerde verimlilik artıyor"

Araştırmayla ilgili bir değerlendirme yapan Pluxee Türkiye CHRO'su Feride Düzduran Gündüz, "Fırsat eşitliğinin sağlanması, kadınların iş gücüne dahil edilerek yönetici rollerinde kadın temsiliyetinin artırılması artık iş dünyasında tartışılmaz bir gereklilik. Küresel araştırmalar, çalışanların işverenlerinin sosyal ve toplumsal konularda aktif rol almasını ve çözümün bir parçası olmasını beklediklerini açıkça gösteriyor. Araştırmamızın sonuçları da bu kanıyı destekler nitelikte; her 10 katılımcıdan 6'sı çalıştıkları kurumda fırsat eşitliğinin gözetilmesinin kurumlarına olan bağlılığı artıracaklarını paylaşıyor. Öte yandan, fırsat eşitliğini destekleyen kurumların verimlilik artışı sağlamanın yanı sıra organizasyonel olarak da daha yaratıcı ve inovatif olduklarını araştırmalar destekliyor. Dünya nüfusunun yarısını kadınlar oluşturuyor; istihdamda cinsiyet ayrımının ortadan kaldırılması küresel GSYİH'i yüzde 20 oranında artırma potansiyeline sahip" dedi.



Serhat Ayan\*

py@peryon.org.tr

# DİLİMİZ KADINA NE KADAR DÜŞMANSANSA YAPAY ZEKÂ DA O KADAR DÜŞMAN

Yapay zekâ gerçekten tarafsız mı, yoksa toplumun önyargılarını ve cinsiyetçi kalıplarını sessizce pekiştiriyor mu? Dilin doğasındaki eşitsizlikler, yapay zekâ sistemlerini nasıl şekillendiriyor? Sanal asistanlar neden hep kadın sesiyle programlanıyor? Teknoloji hızla gelişirken, toplumsal normlarımız neden geride kalıyor? Bu yazıda, yapay zekânın diline işlenmiş görünmez sınırları sorgulayarak bu sınırları aşmanın mümkün olup olmadığını tartışacağız.

“Ülkemizin ilerici medeniyet yolculuğunda, gerçek erkek gücünün ve üstün zekânın en parlak temsilcileri olan bilim adamları, engin ilim denizinde cesurca yelken açmışlardır. Bu yiğitler, kararlı adımlarla ve sarsılmaz iradeleriyle zorlu problemlerin üstesinden erkek gibi gelerek, medeniyetimizin temellerini sağlamlaştıran büyük eserler ortaya koymuşlardır. Onların disiplinli çalışmaları, vatan sevgisiyle yoğrulmuş adamlık erdemini gözler önüne serer.”

Böyle bir metni okuduğunuzu düşünün. Yeterince kirletirdiyseniz ne olduğunu anlamayıp geçeceksiniz. Eğer “eril dil” konusunda bir şeyler okuduysanız sinirlenip geçeceksiniz. Ama bu konuda ağızdan çıkanı kulağı duyan biriyseniz nefret edeceksiniz. Bunu yazana ve size okutana lanetler yağdıracaksınız...

“Adam gibi konuşmak” veya “bir şeyin üstüne erkek gibi gitmek” gibi kavramlar, bize hayatta sunulan sıradan deyimler. Bir şeyin daha iyi yapılmasını anlatmak için neden ona erkek özellikleri atfediyoruz ki? Çünkü böyle görmüşüz, böyle öğretilmiş. Sadece bu coğrafya sınırlarında değil, bütün dünyada böyle bu!

Dünya gelişip, ileri doğru adımlar atılıyorken hala bu yaklaşımı aşamıyor olmak çok kötü. Ama dünyanın ileri doğru adımları sırasında yeni üretilen teknolojilerin hala eski bakış açılarını taşıyor olması da apayrı bir çirkinlik.

## Yapay zekânın eril dili...

Geçtiğimiz günlerde yapay zekâyla bu konuda biraz daha derinlemesine araştırmalar yaptım. Evet dikkatlice bakacak olursak bu eril tortudan onun da kaçamadığını görebiliyoruz. Peki böylesine gelişmiş bir sistem, neden

böyle asırlarca geri kalmış olsun ki? Sebebi çok basit.

Yapay zekâ sistemleri, büyük ölçekli veri kümelerinden öğrenerek dil üretir. Ancak bu veriler, çoğunlukla tarihsel ve günümüzün toplumsal yapılarından etkilenmiş kaynaklardan gelir. Eğer bu veriler eril bir dil içeriyorsa, yapay zekâ da bunu yansıtır. Yani yapay zekâ sizinle konuşurken sizin kelime ve vurgularınızı kullanıyor. Sizin diliniz erile o da sizden öğrendiği kadar eril oluyor elbette.

Yapay zekâ, internetteki metinleri analiz ederken toplumda baskın olan dil kalıplarını öğrenir. Eğer geçmişte yazılmış metinler, kadınları daha az özne olarak gösteriyor ya da belirli rollerle sınırlıyorsa, yapay zekâ da bunu sürdürebilir. Yapay zekâyı verilen geribildirimler, genellikle mevcut toplumsal normlara göre şekillenir. Eğer toplum eril dili daha “doğru” veya “resmi” olarak algılıyorsa, yapay zekâ da bunu pekiştirebilir.

**Eril dilin yapay zekâ tarafından otomatikleştirilmesi bazı önemli sorunlara yol açabilir:** Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin pekişmesi: Kadınların ve diğer cinsiyet kimliklerinin dilde görünmez hale gelmesi veya belirli rollerle sınırlandırılması, eşitsizliği sürdürür. Örneğin, bir yapay zekâ, “bilim insanı” dendiğinde çoğunlukla erkek isimler öneriyorsa, bu bilinçaltında bir algı oluşturabilir.

**Kadınları veya cinsiyetsiz kimlikleri dışlayan yanıtlar:** Yapay zekâ, cinsiyetsiz bir yaklaşım yerine eril kelimeleri varsayılan olarak kullanırsa, bazı insanlara dışlanmış hissettirebilir.

**Dil çeşitliliğinin azalması:** Yapay zekâ, eril dil kullanımını yaygınlaştırırsa, nötr veya kapsayıcı dil kullanımı geri planda kalabilir.

## Nasıl çözeceğiz?

Yapay zekâ sistemlerinin eril dil kullanımı konusundaki yanlılığını azaltmak için çeşitli adımlar atılıyor. Geliştiriciler, modelin ürettiği cinsiyetçi kalıpları tespit eden algoritmalar oluşturuyor. Örneğin, bir yapay zekâ bir meslekle ilgili cinsiyetçi varsayımda bulunursa (örneğin kadınlar genellikle öğretmen olur, erkekler mühendis derse), bunu düzeltebilen mekanizmalar entegre ediliyor.

Yapay zekâ, cinsiyet nötr önerilerde bulunması için eğitilebiliyor. Mesela, cinsiyet içeren zamirler yerine “onlar” (they/them) gibi nötr alternatifleri önermesi sağlanabiliyor. Büyük dil modelleri kullanıcıların geribildirimlerini de dikkate alarak güncelleniyor. Eğer kullanıcılar belirli cinsiyetçi yanlılıkları işaret ederse, geliştiriciler bu yanıtları değerlendirerek modelde düzeltmeler yapabiliyor.

Bu çözümlere rağmen, tam anlamıyla cinsiyet tarafsız bir yapay zekâ oluşturmak zor çünkü: Dilin doğasında kültürel ve tarihsel bağlamlar var. Eril dil, tarih boyunca baskın olduğu için, onu tamamen silmek demek doğal dil yapısını da değiştirmek anlamına gelebilir.

Kapsayıcı ve cinsiyet nötr dil, her dilde aynı derecede uygulanamıyor. Örneğin, İngilizce’de “they/them” gibi bir çözüm var ama Türkçede zamir kullanımı daha sınırlı. Kullanıcılar her zaman aynı görüşte değil. Bazı insanlar nötr dilin yapay olduğunu ve doğal akıcılığı bozduğunu düşünüyor. Bu da, yapay zekâ modellerinin kime göre ve neye göre dengeleneceği sorusunu gündeme getiriyor.

## Sanal asistanlar hep kadın...

Yapay zekânın bize önyüzünde sunulan sanal asistanların çoğunluğunun kadın sesiyle ve kadın ismiyle sunulması, toplumsal cinsiyet rolleri açısından ciddi bir sorun olarak değerlendiriliyor. Bu durum, teknolojinin toplumsal cinsiyet algısını nasıl şekillendirdiğini ve mevcut eşitsizlikleri nasıl pekiştirdiğini gösteren önemli bir örnek.

**Bunun birkaç nedeni var:** Araştırmalar, insanların özellikle hizmet, yardım ve müşteri desteği gibi alanlarda kadın seslerini daha “yardımsever” ve “dostane” bulduğunu gösteriyor. Teknoloji şirketleri de kullanıcı deneyimini ön planda tutarak genellikle kadın sesi kullanmayı tercih ediyor.

Toplumsal cinsiyet stereotiplerini incelediğimizde bunun sebeplerini de görebiliyoruz. Sanal asistanlar; genellikle sekreter, asistan, müşteri hizmetleri temsilcisi gibi algılanıyor. Bu roller ise geleneksel olarak kadınlarla ilişkilendiriliyor. Bu uygulamaların, genellikle kadın olarak tasarlanmasındaki bir diğer sebep de kadınların toplumsal olarak “yardımcı”, “hizmet eden” ve “itaatkâr” rollerle özdeşleştirilmesinde yatıyor.

Sanal asistanlar genellikle kadın olarak tasarlanırken, güçlü ve otorite sahibi yapay zekâ sistemleri (örneğin HAL 9000, Jarvis) daha çok erkek sesiyle sunuluyor. Bu da kadınların teknolojide yaratıcı, lider veya otoriter pozisyonlarda değil, daha çok destekleyici rollerde algılanmasına neden olabiliyor.





Hande Yaşargil\*

py@peryon.org.tr

# Kadınların gücü: Direncin ötesinde umut ve eylem

Kadınların özellikle iş dünyasında yer almasına gösterilen direnç, daha büyük bir kimlik krizinin göstergesidir. Yüzyıllardır liderlik, geleneksel erkek özellikleriyle tanımlandı. Ancak artık empati, iş birliği ve duygusal zekâ gibi tarihsel olarak “kadınsı” sayılan nitelikler öne çıkıyor. Belki de asıl korku, gücün tanımının değişmesidir.

Bu yıl Dünya Kadınlar Günü'nü, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) girişimlerinden küresel bir geri çekilmenin gölgesinde karşıladık. McKinsey'in on yıldır devam ettirdiği “İş Yerinde Kadınlar (Women in the Workplace)” raporunun 2024 sayısında şu ifade dikkat çekiyor: “İlerleme, eşitlik değildir.”

Şimdiye kadar zorluklarla elde ettiğimiz kazanımlar bile tehdit altında. Bu sonuç tek başına bir olgu değil, daha geniş siyasi ve toplumsal eğilimlerin yansıması aslında. Sistematik önyargılarla yıllarca mücadele eden sivil toplum liderlerinden biri olarak bu dönemi kaygı verici buluyorum.

## Eşitlik, pozitif ayrımcılık değildir!

Konuyu yeniden çerçevelemeliyiz. Cinsiyet eşitliğine yönelik kotalar ve temsil listeleri kadınlara ayrıcalık tanımak değildir. Bunlar, yüzyıllardır süren yapısal ayrımcılıkları telafi etmek için geliştirilen sistemsel müdahalelerdir. Liderliğe adil erişim, liyakat sistemine aykırı değildir; aksine, liyakatin ön koşuludur.

Kadınlar eğitimde erkeklerden daha başarıyla, performansları daha düşük değilken ve daha fazla sayıda yönetim becerileri varken neden hala liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmemektedir? Gerçek soru, kadınların nitelikli olup olmadığı değil; mevcut değerlendirme sistemlerinin neden onları sistematik olarak geride bıraktığıdır.

## Tepki dalgası: Değişim korkusu mu?

Yavaş da olsa ilerleme kaydedilirken, bugün gücü elinde bulunduran baskın grupların -özellikle orta yaşlı erkekler- kendilerini “mağdur” gibi pozisyonladıklarına şahit oluyoruz. Yönetim koltuklarının büyük çoğunluğunu ellerinde tutmalarına rağmen, “bugünün iş piyasasında şanslarının kalmadığını” konuştuklarını duyuyoruz.

Soruyorum: Kadınların sesi ve görünürlüğü arttığında, bu neden ilerleme yerine tehdit olarak algılanıyor?

## Kültürel dönüşüm kaçınılmaz

Kurumsal yapılar DEI (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık) programlarını kesebilir, ama insanlar artık gerçeği biliyor. İş dünyası ve toplumlar, yeteneklerin yarısını görmezden gelerek büyük sorunları çözemez. Gelecek, şirketlere veya hükümetlere değil; bilgeliği, akli ve vicdanı ile hareket eden, onları yöneten liderlere aittir.

DEI karşıtı tepki, Vamık Volkan'ın “Büyük Grup Kimliği” kuramı ile açıklanabilir. Bir “büyük grup” tehdit hissettiğinde, üyeleri arasında kaygı, kaos ve panik artar. Bu panik ortamın-

dan kaçmak isteyen gruplar, ilkel savunma mekanizmalarına başvurur ve grup kimliğini korumaya yönelir. Bu savunma mekanizmaları, biz ve onlar ayırımının derinleşmesi, tüm güçlü görünen popülist liderlere aşırı bağlanma, karşı görünen tarafı düşmanlaştırma, grup kimliğinin yüceltilmesi ve grup düşüncesi ile kalabalık olmanın haklı ve doğru olma olduğuna inanma şeklinde kendisini gösterir.

Bu savunmalar, tehdit altındaki büyük grup kimliğini korur ama bireysel özerklik, eleştirel düşünce ve barışçıl ilişkilere zarar verir. Belki de bu direnç, daha büyük bir kimlik krizinin göstergesidir. Yüzyıllardır liderlik, geleneksel erkek özellikleriyle tanımlandı. Ancak artık empati, iş birliği ve duygusal zekâ gibi tarihsel olarak “kadınsı” sayılan nitelikler öne çıkıyor. Belki de asıl korku, gücün tanımının değişmesidir.

## Derinleşen cinsiyet uçurumu

Son araştırmalar, genç kadınlarla erkekler arasında ideolojik uçurumun arttığını gösteriyor. Genç kadınlar, özgürlük ve demokrasiyi savunurken genç erkekler, muhafazakârlığa ve aşırı sağ görüşlere yöneliyor. Financial Times'ın da uyardığı gibi; “İnsan hakları mücadelesi artık kadınların omzuna yükleniyor ve bu, cinsiyet gerilimlerini derinleştiriyor.” Bu nedenle sadece bugün için değil, gelecek nesiller için de daha çok çaba göstermeliyiz.

## Umut = Eylem

INSEAD Business School'dan sevgili hocam Manfred Kets de Vries, umudu şöyle tanımlıyor: “Umut, sonunda kaçınılmaz şekilde olumlu sonuç getirecek olan naif bir iyimserlik değildir. Umut, eylemdir. Hedef odaklıdır ve gerçekçi bir planla desteklenirse değişimin güçlü bir motorudur.” Bu yıl Dünya Kadınlar Günü'nde tüm kadınlara çağrıdır:

- Öne çıkın
- Liderlik için gönüllü olun, aday olun
- Masada yerinizi alın
- Müttefik olan erkeklerle birlikte çalışın
- Kız kardeşlerinize el uzatıp onları da yukarı çekin

Kadınların güçlendirilmesi, daha yenilikçi ve kârlı organizasyonlar yaratır. Kadın liderler, karar alma süreçlerine farklı bakış açıları getirerek daha kapsayıcı politikaların ve kültürün oluşmasına katkı sağlar ve etik uygulamalar artar. Cinsiyet engellerini kaldırmak, toplumların tamamının potansiyelini ortaya çıkarır ve ekonomik büyümeyi destekler.

Büyük Atatürk'ün dediği gibi “Mümkün müdür ki bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilir!”



İdil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

# MOBBING: BİREYSEL DEĞİL, SİSTEMATİK BİR SORUN

Şirketlerin mobbing ile mücadele edebilmesi için temelleri sağlam bir çalışma kültürü oluşturulması gerekiyor. Çıkış noktamız “ya başımıza hukuki bir şey gelirse...” olmamalı. İş yerinde anlamlı, huzurlu, güvenli ve yüksek performanslı çalışma ortamını yaratmalı ve işin sürdürülebilirliğini sağlamalıyız.

Eşitliğin tanımı, eşitliği bozan davranışlar, taciz, kötü muamele, mobbing, ifade özgürlüğü, savunma hakkı, gizliliğin korunması, çıkar çatışması gibi birçok konu gri alandan çıkarılmalı.

Geçtiğimiz günlerde yine bir kötü haber ve arkasında mobbing ihtimali haberi gündeme düştü. O sıralarda yedi maddelik mobbing genelgesi Resmi Gazete’de yayımlandı. Psikolojik tacizin önlenmesi adına önemli bir adım ancak uygulama esas mesele. Mobbingin tam tanımının dahi olmadığı genelgede, geleceğe yönelik haberler var: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesindeki Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu yeniden yapılandırılacak. Kurul, bu konuda ilgili kurum, kuruluşlarla alanında uzman ve akademisyenlerin katılımıyla toplanacak, politikalar belirleyecek, eğitim-bilgilendirme ve araştırma faaliyetleri yapacak ve rapor, rehber vb. hazırlayarak kamuoyunu bilinçlendirilecek. Bu çalışmalarını bekleyeceğiz. Başlamak önemlidir.

## “Gerçek” iş yeri kültürü oluşturulmalı

Aslında, Borçlar Kanunu’nun 417’nci maddesinde şirketlerin psikolojik ve cinsel tacize karşı gerekli önlemleri alması belirtiliyor. Kanun koyucunun desteği kritik ama asıl önemli olan, şirketlerin bu politikaları içselleştirip çalışanları koruyacak bir sistem kurmaları.

İş dünyasında “kurumsal kültür” dendiğinde genellikle şık sunumlar, vizyon-misyon-değerler cümleleri akla gelir. Çalışan deneyimi ise ne yazık ki çoğu kurumda “etkinlikler”, “ikramlar”, “hediye kartları” ve ÇMA’lar ekseninde takılı kalıyor. Ama gerçek iş yeri kültürü ve çalışan deneyimi insanların rahatlıkla işine odaklanmasını sağlayan, eşitlik ve adalet ile psikolojik güveni sağlayan, performansın önündeki engelleri kaldıran, bir etik sorunun nasıl çözülebileceğini tüm taraflara açıkça gösterebilen şekilde tasarlanmalı.

Derdimiz “ya başımıza hukuki bir şey gelirse...” olmamalı. İş yerinde anlamlı, huzurlu, güvenli ve yüksek performanslı çalışma ortamını yaratmalı ve işin sürdürülebilirliğini sağlamalıyız.

İnsan kaynaklarının insan odaklı olduğu organizasyonlarda, doğru hukuk danışmanlarıyla çalışıldığında, iç mekanizmaların doğru işlediği görülüyor. Öyle ki, mobbing iddiasıyla denetime gelen çalışma müfettişi bile bir raporunda “Bu şirkette şikâyet mekanizmaları demokratik, eşitlikçi ve adil bir şekilde işletilmiştir” ifadesini kullanmıştı.

## Saha ekibinin teknik bilgiye sahip olması gerekiyor

Ancak her zaman böyle olmuyor. İnsan kaynakları bazen sistemleri kurmak ve formlar, e-postalarla süreci yürütmek için harcadığı zamanı, tek tek insanları dinlemek için harcamıyor. Bir konuda etik prosedür yazmak, yurt dışından gelen etik dokümanları tercüme edip yayımlamak kolay. Ama yüz yüze, vaka vaka uğraşım anlatarak, konuşarak bir kültür yaratmak zor. Eh, zaman baskısı ve kaynak sıkıntısı da var elbette. Bazen de bilinmiyor. Ayrıca etik vakaların yönetilmesinde sahanın çok tecrübeli olmadığını görüyorum. İK, denetim, teftiş çalışanlarının etik incelemeyi olması gerektiği gibi yapabilmeleri için “teknik” yol yöntemi de öğrenmek, linç kültürüne alet olmayacak, insan onurunu koruyacak şekilde araştırmaları yapmak da önemli bir gelişme alanı...

Eşitliğin tanımı, eşitliği bozan davranışlar, taciz, kötü muamele, mobbing, ifade özgürlüğü, savunma hakkı, gizliliğin korunması, çıkar çatışması gibi birçok konu gri alandan çıkarılmalı. Kimsenin kimseye bağırmaya hakkı yok, ama bir kez bağırdı diye o durum mobbing olmaz mesela. Müşteriden alınacak hediyenin çıkar çatışmasına dönme ihtimali de konuşulmalı, öğretilmeli. Neyin kötü muamele kapsamına girdiğini, neyin mobbing olduğu, neyin cinsel taciz olduğu... Çalışma etiği konularının, şirket içinde tanımlandığı, özgürce ifade edilebildiği, adil ve bağımsız şekilde çözülebileceği ortamlar yarattığımızda büyük bir adım atmış olacağız.

İş yerinde demokratik kültür kurduğumuzda herkes işine odaklanabilecek.



# Yan hakların esnek kullanımında yeni dönem: **TokenFlex Plus**

TokenFlex, yeni ürünü TokenFlex Plus 'çalışanlara esneklik, şirketlere kolaylık' sağlıyor. Çalışanlar TokenFlex Plus sayesinde tanımlanan esnek limitlerini ihtiyaçlarına uygun olarak giyimden markete, restorandan teknolojiye kadar geniş bir yelpazede ve Türkiye'nin önde gelen perakende noktalarında kullanabiliyor. İşverenler de yan faydaları tek bir platformdan takip edebilme kolaylığından ve aynı yardımlara sağlanan vergi avantajlarından faydalanıyor.

Koç Topluluğu iştiraki Token Finansal Teknolojiler'in markası olan TokenFlex, şirketlere sunduğu dijital ve yenilikçi çözümlerle; çalışan motivasyonuna katkı sağlıyor, şirketlerin operasyonel süreçlerini kolaylaştırıyor ve vergi avantajları sayesinde maliyetlerini düşürüyor.

2022 yılında dijital yemek kartı olarak hizmet sunmaya başlayan TokenFlex, 2023 yılından itibaren kurumsal hediye kartı hizmetiyle şirketlerin çalışanlarına sağladığı yan hakları, Türkiye'nin önde gelen perakende markalarında kullanılmasına olanak tanıyor.

Son bir yılda üye iş yeri ağını neredeyse iki katına çıkaran ve 60 bini aşkın harcama noktasına ulaşarak sektörün önemli bir oyuncusu olan TokenFlex, aynı zamanda şirketlere mobil uygulama içerisinde kullanılan turnike geçiş hizmeti de sunuyor.

## TokenFlex'ten bir yenilik daha: TokenFlex Plus

Ürün geliştirme hızı, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun esnek ve hızlı çözümler üretme gücü ve yenilikçi vizyonuyla sektörde dikkat çeken TokenFlex, yeni çözümü TokenFlex Plus'ı da kullanıma sundu. TokenFlex Plus, tamamen çalışanları ve şirketlerin operasyon departmanlarını düşünerek hazırlanmış bir ürün ve mottosu net: Çalışanlara esneklik, şirketlere kolaylık.

Çalışanlar TokenFlex Plus sayesinde tanımlanan esnek limitlerini ihtiyaçlarına uygun olarak giyimden markete, restorandan teknolojiye kadar geniş bir yelpazede ve Türkiye'nin önde gelen perakende noktalarında kullanabiliyor. Tüm bu avantajlar, ekstra bir uygulama indirmeye gerek kalmadan, tek bir platformda sunuluyor. TokenFlex ile çalışanlar işverenleri tarafından kendilerine tanımlanan tüm yan haklarını tek bir uygulama üzerinde yönetebiliyor. Ayrıca kampanya ve ayrıcalıklardan faydalanabiliyor, online sipariş verebiliyor ve anlaşmalı üye iş yerlerine ulaşabiliyor. Bunun yanı sıra bakiye ve harcamalarını kolayca takip edebilirken, hızlı ve temassız ödeme yapma imkânına da sahip oluyorlar. Çalışanlar özgürlüğün tadını çıkarırken, işverenler de yan faydaları tek bir platformdan takip edebilme kolaylığından ve aynı yardımlara sağlanan vergi avantajlarından faydalanıyor.

Tamamen dijital olarak tasarlanan TokenFlex Plus ile fiziki kart tedariği beklemeye de gerek kalmıyor. Kullanıcılar fiziksel kart taşıma zahmeti ve kart kaybetme kaygısı yaşamadan yan haklarını QR ve NFC teknolojilerini kullanarak yönetebiliyor, çevreye daha saygılı, sürdürülebilir bir geleceğe de katkı yapıyor.



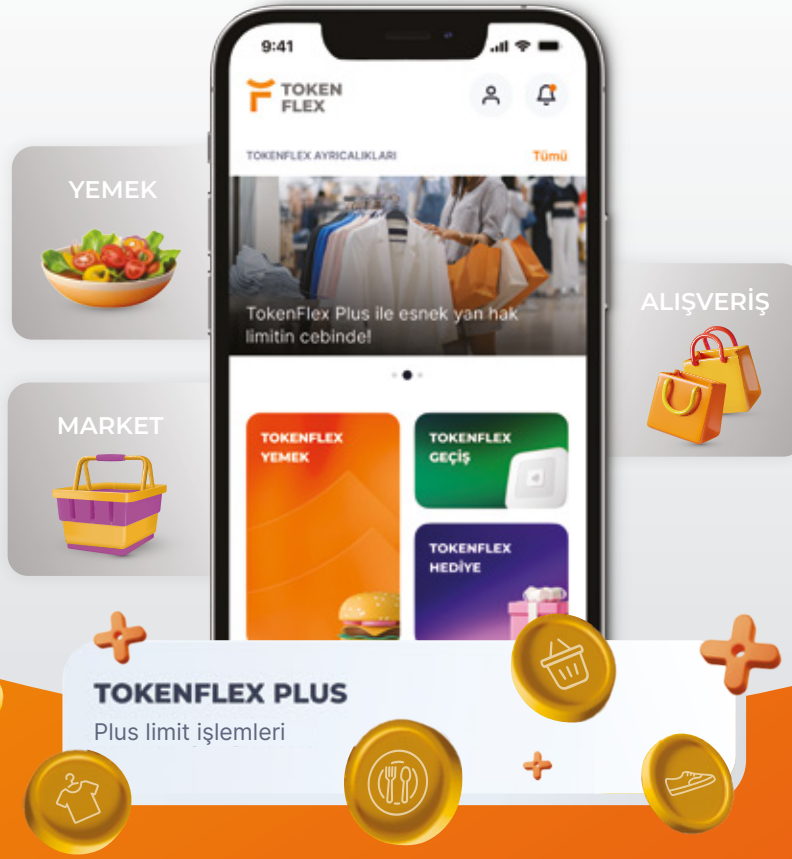
ERKİN UZUN

Token Finansal Teknolojiler Dijital Kart Çözümleri Genel Müdür Yardımcısı

## "BAŞARIYA GİDEN YOL MUTLU ÇALIŞANDAN GEÇİYOR"

Token Finansal Teknolojiler Dijital Kart Çözümleri Genel Müdür Yardımcısı Erkin Uzun, yan hakların çalışan mutluluğundaki önemine vurgu yapıyor ve şöyle diyor: "Çalışanlar, şirketin kalbi. Şirketler için başarıya giden yol, mutlu çalışanlardan geçiyor. Çalışanların daha fazla esneklik talebi var. Bunu yan faydalarda da görüyoruz. Çalışanlar, kendilerine sunulan faydalarda, kişiselleştirme esnekliği ve seçim yapabilme özgürlüğü istiyor. TokenFlex Plus, bu ihtiyaçtan yola çıkılarak hazırlanmış bir ürün. İşverenlere maliyet avantajı ve operasyonel kolaylık sunmaya devam ederken, çalışanlara da ihtiyaçlarına göre seçim yapma özgürlüğü tanıyor. Amacımız, insan kaynakları yönetimindeki dijitalleşmeye katkı sağlarken, çalışan memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak ve işverenlerin sürdürülebilir bir motivasyon ortamı yaratmasına destek olmak."

# TOKENFLEX | PLUS İLE YAN HAKLAR ŞİMDİ ÇOK DAHA ESNEK!



Restorandan markete, perakende markalarından altın ve gümüşe birçok farklı kategoride harcama imkanı sağlayan yeni çözümümüz **TokenFlex Plus** ile çalışanlarınıza yan hak seçimlerinde özgürlük sunun.



ŞİRKETİNİZDE  
VERGİ  
AVANTAJI



İŞLETMENİZDE  
OPERASYONEL  
KOLAYLIK



ESNEK YAN HAKLAR  
İLE ÇALIŞAN  
MUTLULUĞU



KART BEKLEMEDEN  
UYGULAMADAN  
KULLANIM



ÖZEL  
AYRICALIKLAR  
VE KAMPANYALAR



Cenk Çavuşoğlu

DEOSGB Genel Müdürü

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİMİN ORTASINDA GÜVENDE KALMAK

Değişim, iş dünyasının değişmez bir gerçeği. Değişim, beraberinde belirsizlik, stres ve çoğunlukla direnç getirir. İSG ile değişim yönetimini bir araya getirdiğinizde, sadece çalışanlarınızı değil, aynı zamanda organizasyonunuzu da korumuş olursunuz. Çünkü çalışan memnuniyeti, verimlilik ve karlılık arasında doğrudan bir ilişki vardır. Güvenli bir çalışma ortamında çalışanlar, daha motive, daha yaratıcı ve daha üretken olurlar.

Değişim rüzgarları estiğinde, işletmeler nasıl ayakta kalır? Cevap basit: Başarılı bir değişim, sadece stratejik planlamalarla değil, aynı zamanda çalışanların bu dönüşüme olanak tanıyan bir ortamda desteklenmesiyle mümkün olur. İş Sağlığı Güvenliği (İSG), bu dönüşüm sürecinde çalışanların sağlığını ve güvenliğini merkeze alarak, işletmelere uyum avantajı sağlıyor. Özellikle değişim süreçlerinde iletişimin şeffaf olması, çalışanların bu sürece dahil edilmesi ve İSG'nin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonların hem kısa hem de uzun vadede başarısını garanti altına alıyor.

Değişim, iş dünyasının değişmez bir gerçeği. Ancak bu, her zaman sorunsuz bir süreç olarak karşımıza çıkmıyor. Yeni stratejiler, teknolojik yenilikler ve sürekli gelişen pazar dinamikleri karşısında organizasyonlar, sık sık kendilerini yeniden yapılandırmak zorunda kalıyor. Ancak değişimin getirdiği fırsatlar kadar riskler de var ve bir hayli fazla... Bu noktada, çalışanların güvenliğini ve sağlığını korumak, organizasyonel başarı için hayati önem taşıyor. İSG ile değişim yönetimi arasındaki entegrasyon, yalnızca kazaların önlenmesi değil, aynı zamanda değişimin daha sorunsuz ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kritik bir rol oynuyor.

## Değişim süreçlerinde İSG'nin vazgeçilmez rolü

Değişim, beraberinde belirsizlik, stres ve çoğunlukla direnç getirir. Bu duygular, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler

yaratır. Örneğin, Brock Jr, J.L., Finedore, J.P. ve Davis, D.A tarafından yapılan bir çalışmada, "Organizasyonel değişimlerin çalışanlar arasında stres seviyelerini artırdığı ve bu durumun iş kazalarının artmasına yol açabileceği" ifade ediliyor. Bu tür sonuçlar, değişim süreçlerinin yalnızca stratejik bir mesele olmadığını, aynı zamanda insan merkezli bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini bizlere net bir şekilde gösteriyor.

İSG, değişim yönetiminde çoğu zaman göz ardı edilen bir unsur olarak karşımıza çıkıyor. Oysa değişimin en büyük faktörlerinden olan çalışanların güvenliği ve sağlığı, değişimin başarısında belirleyici bir faktör. Ancak günümüzde İSG uygulamaları, yalnızca prosedürlerin uygulanması hususunda devreye giriyor. İSG, sadece sorun çıktıktan sonra devreye giren bir sistem değil, aksine proaktif bir yaklaşım olduğunu defalarca kanıtlayan bir yapıya sahip. Değişimi önceden öngörerek, riskleri değerlendirerek ve gerekli önlemleri alarak, çalışanlarınızı olası tehlikelerden koruyabilirsiniz. Böylece değişim süreçleri, daha sorunsuz ve verimli hale gelir. Bu durum değişim süreçlerinde İSG'nin proaktif bir şekilde yönetilmesi gerektiğini açıkça ortaya koyuyor.

## Proaktif yaklaşımlar neden önemli?

Değişim yönetimi, yalnızca stratejik planlamadan ibaret değildir; Association of Change Management Professionals (ACMP) uzmanlarının da sıkça belirttiği gibi, asıl zorluğun çalışanların bu değişime uyum



sağlaması olduğudur. Bu noktada, İSG'nin değişim sürecine erken dönemde entegre edilmesi hayati bir rol oynar. Proaktif İSG yönetimi, riskleri önceden tanımlayarak, çalışanların sağlığını ve güvenliğini koruma altına alır. Kanada Kimya Mühendisleri Derneği'nin bir çalışması, "Proaktif güvenlik yönetiminin, değişim yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki boşluğu kapatmada kilit rol oynadığı" sonucuna varmış. Bu yaklaşım, sadece iş kazalarının önüne geçmekle kalmaz, aynı zamanda çalışan memnuniyetini ve işyerindeki moral seviyesini de artırır.

DEOSGB olarak elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yaptığımız vaka çalışmasında, proaktif İSG uygulamalarının, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini yüzde 32 oranında artırdığını ve şirketin hızlı bir büyüme sürecini sorunsuz bir şekilde atlatmasına olanak tanıdığını gösterdi. Bu, değişimin yalnızca bir zorunluluk değil, aynı zamanda bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini gösteriyor. Çalışanların güvenliğinin sağlandığı, stresin azaltıldığı ve iş kazalarının minimuma indirildiği bir ortamda değişim süreçleri çok daha etkili bir şekilde yönetilebilir.

#### Değişimin kazananı olmak

İş sağlığı ve güvenliği ile organizasyonel değişim yönetiminin entegrasyonunun sadece çalışan refahını korumakla kalmadığını, aynı zamanda organizasyonel dönüşümün başarılı bir şekilde uygulanmasına da katkıda bulunduğunu gösteriyor. Bu entegrasyon, çalışanların değişime karşı gösterdiği direncin azalmasını, uyum süreçlerinin hızlanmasını ve iş kazalarının önemli ölçüde azaltılmasını sağlar. Özellikle değişim süreçlerinde iletişimin şeffaf olması, çalışanların bu sürece dahil edilmesi ve İSG'nin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonların hem kısa hem de uzun vadede başarısını garanti altına alır. Çalışanlar,

güvenli bir çalışma ortamında olduklarını hissettiklerinde, değişim süreçlerine daha kolay adapte olurlar ve bu da organizasyonun genel performansını artırır.

İSG ile değişim yönetimini bir araya getirdiğinizde, sadece çalışanlarınızı değil, aynı zamanda organizasyonunuzu da korumuş olursunuz. Çünkü çalışan memnuniyeti, verimlilik ve karlılık arasında doğrudan bir ilişki vardır. Güvenli bir çalışma ortamında çalışanlar, daha motive, daha yaratıcı ve daha üretken olurlar.

Peki, İSG ile değişim yönetimini nasıl entegre edebilirsiniz?

- **Çalışanları sürece dahil edin:** Değişim kararlarında çalışanların görüşlerini alın, onların önerilerini değerlendirin.
- **Şeffaf iletişim kurun:** Değişim süreci hakkında çalışanları düzenli olarak bilgilendirin.
- **Eğitim verin:** Çalışanlarınızı yeni süreçlere, teknolojilere ve güvenlik önlemlerine ilişkin olarak eğitin.
- **Stres yönetimi programları oluşturun:** Çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olun.
- **Risk değerlendirmesi yapın:** Değişimin potansiyel risklerini belirleyin ve önlemler alın.

Değişim, kaçınılmaz bir gerçek. Ancak bu değişimi nasıl yöneteceğimiz bizim elimizde. İSG ile değişim yönetimini bir araya getirerek, çalışanlarınızı koruyabilir, organizasyonel başarınızı artırabilir ve değişimin rüzgarında güvenle yol alabilirsiniz. Unutmayın, sağlıklı çalışanlar, başarılı işletmeler demektir!

Peki, siz değişimin karşısında nasıl duruyorsunuz?



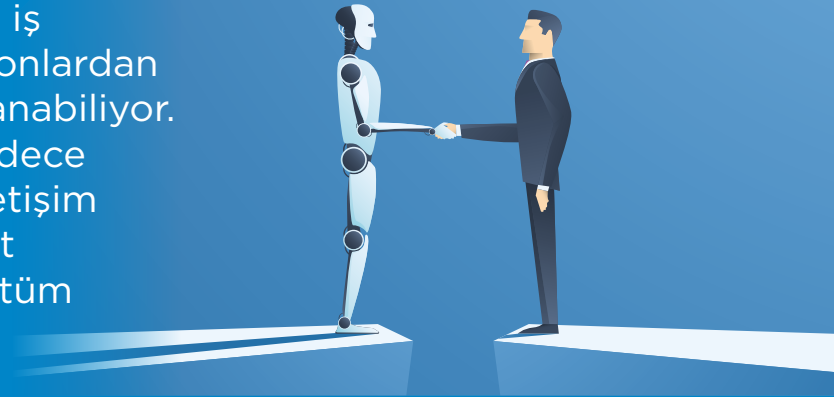


Çiler Ay\*

py@peryon.org.tr

# İnsan kaynaklarında AI ajanlara doğru: YENİ NESİL DİJİTAL İŞ ARKADAŞLARI

İnsan kaynakları uzmanları, yeni 'dijital iş arkadaşları' sayesinde günlük operasyonlardan kurtulup daha sofistike alanlara odaklanabiliyor. Ayrıca bu yeni 'dijital iş arkadaşları' sadece öğretilmiş işleri yapmıyor, insanlarla iletişim kuruyor, onlara yanıt veriyor. Hatta afet durumlarında saniyeler içinde şirketin tüm çalışanlarına ulaşabiliyor!



Her gün biraz daha fazla şirketin üretken yapay zekâ ile dönüşüm yolculuğuna tanık oluyorum. Bu yolculukta insan kaynakları departmanları da kendilerini yeniden keşfediyor. İşe alım, personel yönetimi ve bordro işlemlerinin ötesine geçerek, şirketlerin yapay zekâ ile başkalaşma süreçlerinde stratejik bir iş ortağına dönüşüyor. İşte tam da bu dönüşüm noktasında, bu süreçten sessiz ama derinden etkilenen birimlerden birinin de insan kaynakların ta kendisi olduğunu düşünüyorum. "İnsan"a dair olan bu önemli departman hem organizasyonun genel yapısını şekillendiren makro stratejilere hem de çalışanların bireysel ihtiyaçlarına dokunan mikro süreçlere sahip çok katmanlı bir yapı.

Bu yazı 'dijital iş arkadaşları' olarak adlandırdığımız sizlerin belki pratikte 'AI agent' olarak duyduğunuz üretken yapay zekâ destekli çözümlerin, insan kaynakları yönetimi süreçlerine nasıl entegre edildiğini ve somut faydalarını irdelemek için...

***İşe alım uzmanı Derya'nın AI yardımcısı Filiz, operasyonel süreçleri üstlenirken, Derya stratejiye odaklanıyor.***

Öncelikle halkanın ilk zinciri olan işe alım süreçlerinin artık üretken yapay zekâ sayesinde tamamen farklı bir boyuta taşındığını söyleyebilirim. Örneğin işe alım uzmanı Derya Hanım'ın yapay zekâ ile çalışan dijital iş arkadaşı Filiz olsun. Filiz ilan oluşturma, başvuru

tarama ve mülakat planlama gibi operasyonel işleri devralabiliyor. Çünkü Filiz, iş tanımlarını anlayabiliyor, adayların geçmiş deneyimlerini analiz edebiliyor ve hedef kitlelere uygun ilanlar oluşturabiliyor.

Filiz, gelen binlerce başvuruyu insan benzeri bir anlayışla değerlendirerek, 'insan' uzmanların saatler harcayarak yapacağı işi dakikalar içinde tamamlayarak, uygun adayları tespit edip otomatik olarak mülakat takvimi oluşturuyor ve adaylarla iletişime geçiyor. Bu yeni dünyada Derya'ya yalnızca en uygun adaylarla görüşmek kalıyor.

Bence işin en sihirli kısmı ise Filiz'in, aynı zamanda aday iletişimini de üstlenebilmesi. Derya'nın belirlediği kural seti ve yöntemler ile e-posta, WhatsApp veya görüntülü görüşme ile ön görüşmeler yapabilen Filiz, insan İK uzmanlarının dilini ve tonunu taklit edebilen üretken yapay zekâ teknolojisi ile adaylarla doğal ve akıcı bir diyalog kurabiliyor.

En son aşama ise raporlama. Filiz, mülakat sırasında adayların verdiği cevapları analiz ediyor ve iletişim becerileri, deneyimleri ile yetkinliklerine dair bir rapor oluşturuyor. Bu sayede işe alım uzmanı Derya, yüzlerce özgeçmiş taramakla zaman kaybetmek yerine gerçekten önemli olan karar süreçlerine odaklanabiliyor. Ayrıca, en son görüşmeyi kimlerle yapacağına çok daha net bir şekilde karar verebiliyor.

## Yeni çalışanı kazandık, peki ya sonrası?

İşe alınan yeni çalışanın oryantasyonu ise üretken yapay zekânın en çarpıcı kullanım alanlarından biri. GenAI, her çalışanın rolüne, deneyimine ve öğrenme stiline göre özelleştirilmiş planları hazırlayabiliyor. Sadece standart bilgileri aktarmakla kalmayıp, çalışanların sorularını anlayabilen ve bağlama uygun yanıtlar verebilen bu dijital iş arkadaşları, yeni işe başlayanlara gerçek zamanlı destek sunabiliyor.

Öncelikle, yeni çalışanlar için kapsamlı bir oryantasyon süreci hazırlıyorlar. Sürecin uygunluğunu değerlendirmek için yöneticilerle görüşme planlayıp, gerekli düzenlemeleri yapıyor, onay alındığında yeni çalışanlara süreçle ilgili detaylı bilgi aktarıyorlar.

Ancak dijital iş arkadaşının rolü burada bitmiyor. Yeni çalışanlar, ihtiyaç duydukları her an dijital iş arkadaşı Ahmet, Aslı ya da Elif ile sesli veya yazılı olarak iletişim kurarak izinler, yan haklar, bordro, sağlık sigortası gibi konularla ilgili sorularına anında yanıt alabiliyor. Aynı zamanda eğitim ve oryantasyon sürecini yöneterek, çalışanlara şirket kültürü, işleyiş süreçleri ve tamamlamaları gereken eğitimlerle ilgili rehberlik sağlayabiliyorlar.

## Acil durum iletişim uzmanı Adil'in kurgusunu anlamak

Adil, deprem gibi kriz anlarında şirketlerin çalışanlarıyla hızla iletişim kurmasını sağlayan bir dijital iş arkadaşı. Şu an on binlerce çalışanın verisine sahip ve eğer ona ihtiyaç olursa adım adım ne yapacağını bilerek 7/24 hazır bir şekilde bekliyor. Adil, sadece insan kaynakları yönetiminin temel yapı taşları değil, "Ya teknoloji bu sorunu çözebilseydi?" sorusuyla yola çıkılan pek çok farklı alanda dijital iş arkadaşlarının kullanılabileceğine çok güzel bir örnek.

Adil'in nasıl çalıştığını ve teknik olarak nasıl hayata geçirildiğini anlamak, benzer sistemleri farklı alanlarda kurgulamanız için sizlere rehber niteliğinde olacaktır. Adil gibi kurguları tasarlarken sizin için en heyecan verici nokta şu olacak: Artık sadece "veri al, karar ver, çıktı sun" şeklinde çalışan bir araç değil, gerçekten düşünebilen ve harekete geçebilen bir sistem oluşturuyorsunuz. Artık kendinize önce şu soruyu sormalısınız: "Adil ben olsaydım bu süreci hangi kaynaklardan bilgi alarak, nasıl yönetirdim?" Biz bunu sorduk ve birazdan anlatacağım kurgu ortaya çıktı.

Adil'in altyapısında, AFAD ve diğer afet kurumlarından gerçek zamanlı veri çeken bir API bulunuyor. Adil, gelen deprem verilerini anlık takip ediyor ve ona öğretilen kritik eşikleri aştığında karar algoritmaları devreye giriyor ve aksiyon alıyor.

Adil, WhatsApp Business API, SMS API ve IVR servislerini tek bir entegrasyon noktasında birleştiren bir mimariye sahip; eğer depremin şiddeti belirlenen eşik değerinin üzerinde ise, şirket çalışanlarına otomatik olarak önce WhatsApp, sonra SMS üzerinden toplu bilgilendirme mesajları gönderiyor, cevap alamadığı kişileri telefonla arıyor. Her çalışanın yanıt durumu ayrı ayrı takip edilerek, yanıt vermeyenlere kademeli olarak farklı kanallardan ulaşan Adil, çalışan bilgilerini şirketin altyapısından REST API ile alıyor ve bilgi güvenliği için uçtan uca şifreleme kullanıyor.

Adil'e verilen ana görev dakikalar içinde binlerce çalışandan en hızlı şekilde "Güvende misin? Bir şeye ihtiyacın var mı?" sorularının yanıtlarını alabilmek ve aldığı yanıtlara göre sonraki adımları devreye alırken şirketin kriz yönetim ekibine de raporlama paneli üzerinden tüm iletişim sürecini gerçek zamanlı grafiklerle görselleştirdiği bir raporlama yapabilmek.

Ayrıca Adil, çalışan iletişimi ile eşzamanlı bir şekilde şirketlerin afet ekiplerinin bilgilendirme ve koordinasyonunu da sağlayarak sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunuyor. Özetle bir gece ansızın Adil'den gelen bir telefon araması ile uyanıp, kriz yönetimi ekibinin bir bireyi olarak kendinizi cep telefonunuza gelen Zoom toplantı linkine katılmış ve önünüzdeki raporlama ekranlarında sürekli değişen grafikleri izlerken bulmanız mümkün... Ve o an depremin üzerinden sadece beş dakika geçmiş olabilir.

Hiçbir zaman yaşanmasını istemediğimiz ama yok sayamayacağımız bu çarpıcı Adil vakasını, bir rehber olarak alarak pek çok benzer kurguyu kendi süreçleriniz için sizler de tasarlayabilirsiniz.

## Dijital iş arkadaşları yüzde 70 tasarruf sağlıyor

Bu üretken yapay zekâ yolculuğunda beni en çok heyecanlandıran nokta şu: Artık yalnızca belirli görevleri yerine getiren otomasyonlardan bahsetmiyoruz. Üretken yapay zekâ, birer "akıllı iş arkadaşı" gibi düşünebiliyor, analiz yapabiliyor ve süreçleri yönetebiliyor. Dijital iş arkadaşlarını kullanan şirketlerde gözlemlenen sonuçlar oldukça etkileyici. İşe alım süreçlerinde yüzde 70'e varan zaman tasarrufu, ekibe gelen rutin soruların cevaplanmasında yüzde 65 otomasyon, çalışan oryantasyon memnuniyetinde yüzde 40 artış, acil durum iletişimde yüzde 98 erişim ve daha niceleri...

Peki, bu dönüşüm bize ne kazandırıyor? Bana göre en büyük fırsat, insan kaynakları profesyonellerinin artık daha fazla insana dokunabilmesi olacak. Dijital İş Arkadaşları, ekipleri rutin işlerden kurtarıırken onların stratejik değerini ortaya çıkarmak için alan açıyor ve ben bu dönüşümün bizi daha insancıl, daha yaratıcı ve daha stratejik bir geleceğe taşıyacağına inanıyorum.

# MÜJDE ESİN, KIZ ÇOCUKLARINA 'HAYATI YENİDEN YAZMALARI' İÇİN KOD YAZMAYI ÖĞRETİYOR



MÜJDE ESİN

KızCode Platformu Kurucusu

**Müjde Esin, yerinde duramayan, heyecanlı, tutkulu, gözlerinin içi gülen genç bir kadın. Tüm zorluklara karşın Ağrı'nın bir köyünden İngiltere'ye uzanan bir eğitim ve kariyerin yaratıcısı. Kendisi gibi eğitimde fırsat eşitliğine sahip olamayan kız çocuklarına fırsat yaratmak için kurduğu KızCode platformu ile çok önemli bir sosyal girişimci. Kız çocuklarına STEM eğitimi veren, mentorluk sağlayan, eğitimlerine devam etmeleri için burs veren KızCode, bugüne kadar 7 bin 500 kız çocuğunun hayatına dokundu.**

**İlginç bir hayat hikayeniz olduğunu, eğitiminize devam etmek için büyük mücadeleler verdiğinizi biliyoruz. Kısaca bu süreci bizimle paylaşır mısınız?**

Benim hikayem, çocukken bilime ve teknolojiye duyduğum büyük merakla başladı. Yaşadığım köyde kaynaklara erişim oldukça sınırlıydı. Bir banka yayınlarının çocuk bilim dergisini birkaç dönem sonra okulumuza getiren biri vardı ve ben ancak derginin ilk sayısına bir yıl sonra ulaşabiliyordum. O dergilerdeki tüm deneyleri yapmaya çalışırdım. Televizyon kumandalarının içine bakar, devreleri anlamaya uğraşırdım. İkizim olan bir erkek kardeşim vardı; onun oyuncak arabalarının söküp nasıl çalıştığını keşfetmeye bayılırdım. Ancak etrafımdaki birçok kişi, bu becerilerimin “erkek işi” olduğunu söylüyordu. Ne yazık ki, yeteneklerim ve ilgim desteklenmedi.

Eğitim hayatım da zorluklarla doluydu. Üniversiteyi kazandığımda, ailem yaşadığımız yere uzak olduğu gerekçesiyle okula gitmeme izin vermedi. Ama ben eğitime olan tutkumdan asla vazgeçmedim. Kendimi kitaplarla, farklı alanlarda öğrendiklerimle geliştirdim. Tam beş yıl sonra, eğitim hakkımı geri kazandım. Hayatımın dönüm noktalarından biri, iletişim profesörü Ünsal Oskay'ın “Yıkılmak İstemeyen Çocuklar Olalım” kitabıyla tanışmam oldu. Kitap beni öyle etkiledi ki, kendisiyle iletişime geçtim, bu sayede bir burs sınavına davet edildim ve bu sınav benim için yeni bir başlangıç oldu.

Tam burslu olarak üniversiteye başladım. Pek de kolay bir süreç olmadı, her şeye rağmen eğitimime devam ettim ve bir yandan da çevremdeki kız çocuklarına bilim ve matematik alanlarında destek olmaya başladım. Çünkü eğitim yalnızca bireysel bir başarı değil, aynı zamanda toplumsal dönüşüm için en güçlü araçlardan biri. Ancak eğitim hakkı, yalnızca bireysel çabalarla elde edilebilecek bir şey değil; destek mekanizmaları, kapsayıcı politikalar ve toplumsal farkındalık gerektiriyor. Bugün biliyoruz ki, fırsat verilen her kız çocuğu yalnızca kendi geleceğini değil, aynı zamanda içinde bulunduğu



toplumu da dönüştürebilir. Ancak bilim ve teknolojiye erişim herkes için eşit değil ve bu, birçok kız kardeşimizin potansiyellerini gerçekleştirmelerinin önündeki en büyük engellerden biri.

## “KARIYERİMİ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE KURDUM”

**Eğitiminize Türkiye’den sonra yurt dışında devam ettiniz, bu olanağı nasıl sağladınız, ailenizi engellemesiyle karşılaştınız mı?**

Üniversitede okurken eğitimime devam edebilmek için çeşitli işlerde çalıştım. Son olarak TRT Haber’de çalışma fırsatı buldum. Harika bir ekip içinde yer aldım ve bu süreçte edindiğim deneyimler, kariyerime yön vermemde çok önemli oldu. Eğitim sürecimde, girişimci kadınların bir araya gelerek oluşturduğu bir burs fonundan destek aldım. Onların maddi ve manevi katkılarıyla hayatımı kökten değiştirecek bir karar olarak İngiltere’ye gitmeye karar verdim. Önce dil eğitimimi tamamladım, ardından Londra’da bir üniversiteden başarı bursu kazanarak yüksek lisansımı gerçekleştirdim.

Yüksek lisans sürecinde, teknoloji ve eğitim alanında projeler geliştirdim ve üniversite öğrencilerine dijital beceriler kazandırmak için eğitimler verdim. Bu süreç, kariyerimi eğitim teknolojileri ve sosyal girişimcilik alanlarına yönlendirmemde etkili oldu. Eğitimde fırsat eşitliğinin ne kadar kritik olduğunu fark ettiğimde, KızCode’u kurarak özellikle dezavantajlı bölgelerdeki kız çocuklarına teknoloji ve kodlama eğitimi vermeye başladım. Şu an çeşitli uluslararası organizasyonlara ve eğitim kurumlarına dijital sosyal girişimcilik ve eğitim teknolojileri üzerine danışmanlık veriyorum.

## “İNGİLTERE’DE EN ETKİLİ MODEL ÖDÜLÜ KAZANDIK”

**KızCode’un kuruluşu sürecini anlatabilir misiniz?**

Yüksek lisansımı tamamladıktan sonra, göçmen genç kız ve kadınların İngiltere’ye entegrasyonunu sağlamak ve onlara iş imkanları yaratmak amacıyla KızCode platformunu hayata geçirdim. KızCode’u kurmamın



temelinde, kendi hayatımdaki deneyimler ve karşılaştığım zorluklar yatıyor. Eğitim hayatım boyunca becerilerimin desteklenmediğini ve kız çocuklarının bilim ve teknoloji alanlarına yönlendirilmediğini fark ettim. Özellikle toplumsal önyargılar, kız çocuklarının bu alanlarda ilerleme kararlarını büyük ölçüde şekillendiriyordu.

KızCode’u kurmadan önce, farklı topluluklardaki temsilcilerle, kız çocukları, genç kadınlar ve şirketlerde çalışan kadınlarla birebir konuştum. Görüştüğüm birçok kişi, cam tavan etkisiyle karşı karşıya kaldığını paylaştı. Aslında bu sadece benim ayakta kalma mücadelem değildi; pek çok kız çocuğu ve genç kadının ortak sorunuymdu. İşte tam da bu noktada, bu soruna çözüm üretebilmek için KızCode’u kurmaya karar verdim. Bu değişimi gerçekleştirebilmek adına KızCode’u bir sosyal girişim olarak hayata geçirdim. Kız çocuklarının teknoloji ve bilimde daha fazla yer almasını sağlamak için eğitimler, mentorluk programları ve farkındalık projeleri yürütüyoruz. KızCode’un iş modeli ve sürdürülebilirlik stratejisi, İngiltere İçişleri Bakanlığı tarafından en etkili model olarak ödüllendirildi ve 2015 yılında en iyi sosyal sorumluluk girişimi seçildi. Özellikle şirketlere verdiğimiz eğitimler, pek çok STK’ya da ilham olması beni çok memnun ediyor.

## İNGİLTERE VE TÜRKİYE’DE EŞ ZAMANLI PROJELER YAPILIYOR

**KızCode’a ilk destek nereden geldi? Projeye kaç kız çocuğuyla başladınız?**

KızCode faaliyetlerini, İngiltere ve Türkiye’de eş zamanlı olarak başlattık. İlk olarak, şirket çalışanlarının kız çocuklarına yönelik eğitim modelimizle yola çıktık. İngiltere’de Thomson Reuters, Tech Trends gibi büyük şirketler ve bir sanat galerisi ile iş birliği yaparak bu projeyi başlattık. Türkiye’de ise Koç Grubu, Arçelik ve Borusan gibi önemli şirketlerin çalışanlarının kız çocuklarına yönelik eğitim programları düzenledik. Geçtiğimiz yaz, Thales Group iş birliğiyle çalışanlarının kız ve erkek çocuklarına yönelik bir yaz okulu düzenledik. Ayrıca Türkiye’de Diyarbakır, Soma, Hatay ve Mardin gibi illerde, İl Milli Eğitim Müdürlükleri ve valiliklerle iş birliği yaparak

okullarda eğitimci eğitimleri verdik. Hafta sonları ise sadece kız çocuklarına yönelik eğitimler düzenledik. PSM Dergisi de önemli bir partnerimiz oldu ve iki yıl boyunca Olimpiyat KızCoders projemize finans desteği sağladı.

Özellikle Diyarbakır ve çevresindeki ilçe ve köylerde, sosyal ve ekonomik sebeplerle okula devam edemeyen kız çocuklarına mentorluk yaparak, burs desteğiyle eğitimlerine devam etmelerine yardımcı oluyoruz. Bu kızlarla hala birebir çalışmalarımız devam ediyor ve onların eğitim yolculuklarında yanlarında olmaya devam ediyoruz.

### “KATILIMCILARIMIZ ULUSLARARASI YARIŞMALARDA DERECE KAZANDI”

**Bugün geldiğiniz nokta itibarıyla kaç kız çocuğu KızCode’a dahil oldu ve hangi kazanımları elde ettiler?**

Bugüne kadar 7 bin 500 kız çocuğuna ulaştık ve eğitimlerimiz ile mentorluk programlarımız sayesinde birçok kız çocuğu, teknoloji ve bilim alanında önemli fırsatlar elde etti. KızCode olarak, bu süreçte katılımcılarımızın yalnızca teknik beceriler kazanmalarını değil, aynı zamanda özgüvenlerini pekiştirmelerini, potansiyellerini keşfetmelerini ve teknoloji dünyasında daha görünür hale gelmelerini sağlamayı hedefledik. Başarı hikayelerimiz de bunun en güzel örneklerini oluşturuyor. TÜBİTAK Bilim Olimpiyatları’nda altın madalya kazanan kız kardeşlerimiz oldu. Ayrıca uluslararası yarışmalarda dereceler elde eden kız kardeşlerimiz de bulunuyor. Eğitim programlarımız sayesinde, üniversiteye gitme imkanı bulamayan birçok kız kardeşimiz burs ve mentorluk desteğimizle eğitim yolculuklarını sürdürebildi ve geleceğe dair daha güçlü bir adım atma fırsatı buldu.

Eğitim programlarını tamamlayan katılımcılarımızdan birçoğu, prestijli üniversitelere kabul edilme fırsatı yakaladı. Her bir başarı, KızCode’un etki alanını daha da genişletmemize vesile oluyor ve bize her geçen gün daha fazla kız çocuğunun hayatını değiştirme gücü veriyor.

### “BİLİME İLGI DUYAN KIZ ÇOCUKLARINA FIRSAT YARATIYORUZ”

**Programa dahil olmak için aradığınız koşullar nelerdir?**

KızCode’a katılmak isteyen kız çocukları ve genç kadınlar için belli başlı ön koşullarımız var ama aslında en büyük amacımız, fırsat eşitliği sağlayarak bilim ve teknolojiye ilgisi olan her kızın programa erişmesini sağlamak. Yaş aralığı ve hedef kitle düzenlenen eğitime göre değişiyor. 8-18 yaş arasındaki kız çocukları ve genç kadınlar programa katılabilirler.

STEM alanlarına, yani bilim, teknoloji, mühendislik veya matematiğe ilgisi olan herkes başvurabiliyor. Özellikle dezavantajlı gruplara öncelik tanıyoruz. Ekonomik veya sosyal sebeplerle teknolojiye erişimi kısıtlı olan, eğitime devam etmekte zorlanan ya da bu alanlarda desteğe ihtiyacı olan kızları öncelikli olarak programa dahil ediyoruz. Amacımız, teknoloji ve bilime ilgi duyan ve bu alanda ilerlemek isteyen her kız çocuğuna fırsat yaratmak.

**Bugüne kadar Türkiye’den kaç kurum ve / veya kişi size inandı ve KızCode’un destekçisi oldu? Destek olmak isteyenler nasıl bir yol izlemeli, hangi desteklere ihtiyacınız var?**

Bize destek olmak isteyenler için birçok farklı yol mevcut. Şirketler veya kurumlar, çalışanlarının çocuklarına yönelik özel eğitimler organize ederek ya da projelerimize sponsorluk sağlayarak katkıda bulunabilirler. Özellikle ulusal ve uluslararası bilgisayar olimpiyatlarına hazırladığımız Olympic KızCoders projemize partner veya sponsor olarak destek vermek büyük bir fark yaratabilir. Bunun yanı sıra farklı bölgelerde düzenlemek istediğimiz yaz okulu projelerimize de sponsorluk sağlayarak daha fazla kız çocuğuna ulaşmamıza yardımcı olabilirler. Bireysel veya kurumsal olarak burs desteği sağlamak da çok önemli bir destek alanı. Ekonomik sebeplerle eğitime devam edemeyen kız çocukları için oluşturduğumuz burs fonu, onların STEM alanlarında ilerleyebilmesi için kritik bir fırsat sunuyor. Mentörlük yapmak, kendi bilgi



ve deneyimlerini genç kızlarla paylaşmak da onların kariyer yolculuklarını şekillendirmelerine yardımcı oluyor. Gönüllü öğretmenlik yapmak, sosyal medyada KızCode'un görünürlüğüne artırmaya destek olmak ya da sadece çevrenizde KızCode'u anlatmak bile büyük bir fark yaratabilir. Kısacası, destek olmak isteyen herkesin katkıda bulunabileceği bir alan mutlaka var. Birlikte daha fazla kız çocuğuna ilham verebilir ve onların teknoloji ve bilimde güçlü bir yer edinmelerine yardımcı olabiliriz.

## “HEDEFİM KIZCODE’U BİR EKOSİSTEME DÖNÜŞTÜRMEK”

**KızCode’un kapsamını genişletmeyi ya da başka alanlarda bu tür girişimlerde bulunmayı düşünüyor musunuz?**

KızCode olarak sürekli yeni projeler üretiyor ve ihtiyaçlara yönelik aksiyon alıyoruz. Çok dinamik bir yapımız var, çünkü teknolojinin ve eğitimin sürekli geliştiğinin farkındayız. Gelecekte KızCode'u sadece bir eğitim programı olarak değil, kapsamlı bir eğitim enstitüsü olarak büyütme hedefliyoruz.

Özellikle bilim ve teknoloji alanında kız çocukları için daha fazla fırsat yaratmak, uluslararası iş birliklerini artırmak ve STEM alanlarındaki toplumsal eşitliği güçlendirmek öncelikli hedeflerimiz arasında.

Ayrıca Olympic KızCoders gibi başarılı projeleri daha da büyütme, yaz okulları düzenlemek ve yeni burs fonları oluşturmak planlarımız arasında. KızCode'un sadece eğitim veren bir platform olmasını değil, aynı zamanda kadınların teknoloji ve bilimde güçlü bir şekilde yer aldığı bir ekosistem yaratmasını istiyoruz.

## “HOCAM, BEN OKUYACAĞIM, HER ŞEYE RAĞMEN OKUYACAĞIM”

**KızCode hayatınıza manevi anlamda neler kattı?**

KızCode benim için sadece bir proje ya da girişim değil, hayatımın en anlamlı yolculuklarından biri. Kendi yaşadığım zorluklardan yola çıkarak kurduğum bu platform, sadece kız çocuklarının hayatını değiştirmekle kalmadı, benim de hayata bakışımı dönüştürdü.

Her eğitimde, her mentörlükte ve her başarı hikayesinde, bir çocuğun hayallerine dokunabilmenin ne kadar güçlü bir duygu olduğunu yeniden keşfediyorum. KızCode bana, kararlılıkla bir şeyleri değiştirebileceğimi, bireysel çabaların kolektif bir harekete dönüşebileceğini gösterdi.

Ama en önemlisi, KızCode bana bir çocuğun hayallerine ışık olabilmenin dünyadaki en büyük motive kaynağım olduğunu hatırlattı. Köylerde okula gönderilmeyen, eğitime erişimi kısıtlı kızlardan biri olan Ceylan bunun en güzel örneklerinden biri. Ceylan bizim bursiyerlerimizden biri. Çok yorulduğum ve zorlu bir çalışma döneminin içinde olduğum bir gün, telefonuma ondan gelen sesli mesajı asla unutmam: “Hocam, ben okuyacağım. Her şeye rağmen okuyacağım.”

İşte beni en çok motive eden şey tam da bu! Karşılaştıkları tüm zorluklara rağmen pes etmeyen bu kızlar. Biz de onlar için, her şeye rağmen, yolumuza devam edeceğiz.

## “HAYALLERİNE ULAŞMAK İÇİN CESUR OLMALISIN”

**Bu zorlu ve bir o kadar da anlamlı yaşam deneyiminize dayanarak hemcinslerinize önerileriniz var mı?**

Hayatta karşımıza çıkan zorluklar bazen bizi yıldırarak gibi görünebilir. Kendi yolumu çizerken bunu defalarca deneyimledim. Zaman zaman toplumun beklentileri, maddi zorluklar ya da içimizdeki “Yeterince iyi miyim?” sorusu bizi durdurmaya çalışabilir. Ama unutmamak gerekiyor ki, hiçbir şey imkansız değil.

Özellikle bilim ve teknoloji alanında daha fazla kadını görmek istiyoruz. Bunun için önce genç kızların kendilerine inanması ve elbette çok çalışmak gerekiyor. Etraflarındaki bazı sesler onları caydırmaya çalışabilir, “Bu alan erkeklerin egemenliğinde” ya da “Başarmak çok zor” gibi söylemlerle karşılaşabilirler. Ama yeterince çalıştıklarında ve inandıklarında değiştiremeyecekleri hiçbir şey yok.

Ben de KızCode'u kurarken büyük hayallerle yola çıktım, ancak bu hayalleri gerçeğe dönüştüren şey azim, kararlılık ve çalışkanlıktı. Bugün eğitime erişimi kısıtlı yüzlerce kız çocuğunun hayatına dokunabiliyorsak, bu vazgeçmeden devam ettiğimiz için oldu.



Genç kadınlara en büyük tavsiyem, kendilerine inanmaları ve hedeflerinden asla vazgeçmemeleri. Öğrenmeye, keşfetmeye devam etmeleri, destek aramaktan çekinmemeleri çok önemli. Birbirimizi destekleyerek çok daha büyük değişimler yaratabiliriz. Hayallerine ulaşmak için cesur olmalısın; dünya, kendi kendini bırakmanı bekliyor.



BAİC HUKUK



Av. Ahmet İstif\*

py@peryon.org.tr

# İŞ MAHKEMELERİNDE DİJİTAL KAYITLARIN GEÇERLİLİĞİ

Son yıllarda teknolojinin gelişimi hiç şüphesiz toplumun en temel bilimsel disiplin alanı olan hukuku da dönüştürmeye başladı ve bu dönüşüm, mahkemelerde dava dosyalarında da tartışılır hale geldi. Bu köşede sizlerle, işçilik alacaklarının varlığı veya yokluğunun ispatı açısından, dijital kayıtların geçerliliği ve mahkemelerdeki delil niteliğini değerlendireceğiz.

En yaygın tanımı ile dijitalleşme; internet, yapay zekâ gibi gelişen teknoloji araçları ile elde edilen kayıt, bilgi ve belgelerin bilgisayar ortamına aktarılması ve ileride kullanılacak şekilde depolanması anlamına gelmektedir. Bu kavram, özellikle pandemi süreci ve devamında, İş Kanunu'nda yer alan esnek çalışma modellerinin uygulanmaya başlanması ve dolayısıyla işin artık her yerde yapılabilmesi nedeni ile "de facto" (gerçekte/pratikte) bir şekilde iş hukukuna da entegre oldu.

Yeni bir kavram olması sebebiyle dijital kayıtlar yalnızca Türk Hukuku'nda değil, aslında tüm ülke hukuklarında tartışılıyor. Nitekim Türk Hukuku'nda da dijital kayıtların ispat aracı olarak kabulü hususunda henüz bir fikir birliği bulunmuyor. Ancak BAİC Hukuk Bürosu olarak biz, özellikle son yıllarda verilen kararlar çerçevesinde mahkemelerin, dijital kayıtların tartışıldığı dosyaları incelerken, uyumsuzlukları teknolojik gelişmelere ve yenilikçiliğe uygun şekilde değerlendirmeye başladığını, dolayısı ile eski ve dar görüşlü ispat kurallarını esnettiğini düşünmekteyiz. Bu nedenle her ne kadar hala takdiri delil olarak kabul görse de dijital kayıtların önümüzdeki yıllarda, elbette bazı koşullar altında, yazılı delil kadar kuvvetli bir ispat aracı olacağına inanmaktayız.

## Peki, içtihatlar ve mevcut mevzuat, dijital dönüşüme gerçekten izin veriyor mu?

Bu soruyu kesin ve mutlak bilgilerle yanıtlamak ne yazık ki şimdilik zor, zira dönüşüm zaten tek başına

sancılı ve zaman isteyen bir süreçken, önlerinde binlerce dosya bulunan mahkemeler için, bu dönüşümün bir çırpıda gerçekleşmesini beklemek pek gerçekçi değil. Ancak yine de bu soruya verilecek cevabı mevcut içtihatlar ışığında, çalışan ve işveren arasında en çok uyumsuzluk yaratan bazı işçilik alacakları bakımından değerlendirmek isteriz.

## İşçilik alacaklarının ispatı

Bilindiği üzere, İş Kanunu kapsamında işverenlerin bordro düzenleme ve bir nüshasını işçiye verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Daha önceleri, bordroların ispat açısından değerlendirilmesi bordroların imzalı veya imzasız olma kriterine göre belirlenmekteydi. Ancak dijitalleşmenin etkisiyle bu kriterler arasına bordroların elektronik imzalı olması ve hatta bordroların elektronik imzalı olup olmadığına bakılmaksızın iş yerinde log kayıtları, puantaj kayıtları gibi yazılı elektronik kayıtların bulunması kriterlerinin de eklendiği görülmektedir.

Bu noktada pek tabii genel kural; bordrolarda çalışanların tüm hak edişlerinin doğru şekilde hesaplanması, bordroda alacak kalemlerine ayrı ayrı yer verilmesi, ödemelerin banka kanalı ile yapılması ve bordroların her ay düzenli şekilde çalışanlara imzalatılmasıdır. Zira bu halde, bordrolar kesin delil niteliği kazanmakta, çalışan bu koşulları sağlayan bordroda bulunan alacaklardan daha fazlasına hak kazandığını tanık ile ispatlayamamakta, ispat için yazılı delil sunması gerekmekte, dolayısıyla ilgili bordro o aya ilişkin



işverenin ibra edildiği anlamına gelmektedir. Hatta çalışanların tüm hak edişleri doğru şekilde hesaplanmış, bordroda alacak kalemlerine ayrı ayrı yer verilmiş ve ödemeler banka kanalı ile yapılmış ise, ıslak imzasız bordrolar dahi, imzalı bordro ile aynı sonuçları doğurmaktadır.

Dijital imzalı bordrolarda ise yine öncelikle bordroda tahakkuk olup olmadığına bakılmaktadır. Eğer dijital bordrolarda herhangi bir tahakkuk yoksa ıslak imzalı bordrolarda olduğu gibi çalışan, işçilik alacaklarının varlığını tanıkla ispat edebilmekte, yazılı ispat araçları aranmamaktadır. Ancak, eğer tahakkuk varsa çalışan, dijital imzalı bordrolarda yazılı hak edişlerinden daha fazlasına hak kazandığını sadece tanık anlatımları ile ispat edememektedir.

Özellikle belirtmek isteriz ki, bu aşamada elbette bordrolarda yer alan tahakkukların sembolik veya hileli olup olmadığı da önem arz etmektedir. İctihatlarda hileli bordro; aslında esas çalışmanın karşılığı olan ücretin bordrolarda fazla çalışma, UGBT çalışması, hafta tatil günü çalışması gibi gösterilmesini, sembolik bordro ise, bu alacakların gerçekte hak edilenden daha az gösterilmesini ifade etmektedir. Bordroda hileli tahakkukun olması halinde, çalışan tarafından bordroda yer alan alacak hakkından daha fazlasının bulunduğu tanık dahil her türlü delil ile ispat edilebilmekte ancak hesaplamada mahsup veya dışlama yapılmamakta, bordroda yazılı hileli tahakkuk ücretin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Sembolik tahakkukun bulunması halinde ise çalışanlar, bordroda yer alan alacak hakkından daha fazlasının bulunduğunu, yine tanıkla ispat edebilmekte ve hesaplamada bordroda yazan sembolik tutarın toplam alacaktan mahsubu yapılmaktadır.

Öte yandan bordroların imzalı olup olmadığına bakılmaksızın işyerinde log kayıtları, puantaj kayıtları gibi yazılı elektronik kayıtların bulunması halinde; bu kayıtların da delil niteliği bulunmaktadır. Şöyle ki, bu kayıtlarla ilgili sahtelik iddiası yoksa ve bu kayıtlar dosya kapsamında bulunan diğer yazılı deliller ile (örneğin izin kartları ile) çelişmiyorsa çalışan, bordroda yer alan alacak hakkından daha fazlasının bulunduğunu tanıkla ispat edememekte ve hesaplamada dışlama yapılmaktadır. Sahtelik iddiasının bulunması halinde ise bu iddianın doğruluğu teknik anlamda araştırılmaktadır. Bu çerçevede bilirkişi marifetiyle yapılan teknik inceleme nihayetinde kayıtların üzerinde oynama yapıldığı/yapılabildiği tespit edilirse bordroda yer alan alacak hakkından daha fazlasının bulunduğu tanıkla ispat edilebilmekte ve hesaplamada sadece mahsup yapılmaktadır. Ancak bu kayıtların üzerinde oynama yapılmadığı/yapılamadığı tespit edilirse, bordronun aksi tanıkla ispat edilememekte ve ilgili bordro ayı hesaplamada dışlanmaktadır.

Bu noktada ayrıca altını çizmek isteriz ki dijital kayıtlara istinaden yapılan alacak hesaplamalarında mahkemeler takdiri indirim uygulamamakta, dijital kayıtları bu açıdan kesin delil gibi değerlendirmektedir.

### Yıllık izin sürelerinin kullanıldığının ispatı

Bilindiği üzere işveren yıllık izinlerin kullandırıldığını imzalı izin defteri veya eş değer bir imzalı belge ile ispatlamalıdır. Ancak teknolojinin gelişmesiyle birlikte yıllık izin kayıtları da dijital ortamda tutulmaya başlanmış ve mahkemeler, ıslak imza bulunmasa dahi, -işyerinde tutulan bordro ve puantaj kayıtları gibi belgeler ile uyumlu olması halinde ve aksi de çalışan tarafından kanıtlanmadıkça- dijital izin belgelerinin geçerliliğine imkân tanınması yönünde kararlar vermeye başlamıştır. Bu noktada, elbette dijital kayıtlarda sahtelik bulunmaması da önem arz etmektedir. Hatta yakın zamanda verilen birçok kararda, özellikle dijital kayıtlar ile çalışanın izin kullandığının iddia ve ispat edilmesi hallerinde, mahkemenin çalışanı isticvaba çağırdığı ve izin alacakları hakkında isticvaba göre karar verdiği, hesaplanan izin ücretinden hakkaniyet indirimi yaptığı da görülmektedir.

Tüm bu izahlarımız ışığında biz, her ne kadar henüz yeterli yol kat edilmiş olmasa da dijitalleşmenin iş hukukunda da kaçınılmaz olduğunu ve çok yakın tarihlerde mahkemelerin dijital kayıtlara itibar eden, daha radikal ve öncü kararlar vermeye başlayacağını düşünüyoruz.



## İşverenlerin yüzde 48'i çalışanlarına yeniden beceri kazandırmayı planlıyor

**PERYÖN, Dünya Ekonomik Forumu'nun küresel iş gücünün ve iş dünyasının karşı karşıya olduğu dönüşümleri ele alan "2025 İşlerin Geleceği" raporunu derinlemesine incelediği bir webinar düzenledi. Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni ve PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi Açıl Sezen'in moderatörlüğünü üstlendiği webinar'da, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay ve EAPM Başkanı Berna Öztınaz görüşlerini paylaştı.**

PERYÖN'ün Türkiye verilerinin derlenmesine destek verdiği, Dünya Ekonomik Forumu'nun küresel iş gücü ve iş dünyasında yaşanan dönüşümleri ele alan "2025 İşlerin Geleceği" raporunun incelendiği bir webinar düzenlendi. Pluxee Türkiye sponsorluğunda düzenlenen, Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni ve PERYÖN Danışma Kurulu Üyesi Açıl Sezen'in moderatör olduğu etkinlikte, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay ve EAPM Başkanı Berna Öztınaz raporu yorumlayarak görüşlerini paylaştı.

İş gücü piyasasında temel becerilerdeki değişim beklentisinin küresel ortalamada yüzde 39 iken Türkiye'de yüzde 44 seviyesinde olduğunu belirten Ebru Taşcı Firuzbay, "Türkiye'deki gelişim ihtiyacı biraz daha yüksek. Kurumlardaki

gelişim programlarının ne kadar önemli olduğunu görüyoruz. Şu anda işverenlerin yüzde 48'i çalışanlarına yeniden beceri kazandırma ve eğitim fonları sağlamayı planlıyor. Bu alandaki yatırımların artmasını, beceri kazanma yolunda ülke daha hızlı yol alabilmeyi umuyoruz" dedi.

Çeviklik, esneklik, adaptasyon gibi becerilerin de ivme kazandırıcı ve dönüşümü kolaylaştırıcı olduğunu belirten Firuzbay, şöyle devam etti: "Ülkemizi geleceğin çalışma hayatına bu yatırımlarla hazırlayacağız. Raporda, demografik değişimler ve yeşil dönüşümün, geleceğin iş dünyasını şekillendiren en önemli trendler arasında olduğu vurgulanıyor. Ayrıca, istihdama kadınların ve gençlerin daha fazla dahil olmasının iş gücünü güçlendirdiği açıkça görülüyor. Daha kapsayıcı bir yaklaşımla, kadın ve genç istihdamını artırmak önümüzdeki en önemli gündem maddelerinden biri olmalıdır."

### Öztınaz: "Önümüzde çok büyük bir fırsat var"

EAPM Başkanı Berna Öztınaz, konuşmasında şunlara değindi: "Rapor, bir yetkinlik kazanmak için yaklaşık 5 yıl çalışıldığını gösteriyor. Ama bu 5 yılın sonuna geldiğin zaman, bu yetkinlik için harcadığın 2 yıl çöpe gidiyor, güncelliğini yitiriyor. Böylesi bir devrimin yaşandığı bir dönemde, çalışanlarınıza sürekli yeni beceriler kazandırabilmek ve onları tüm yetenek açıklarını kapayacak şekilde istihdam edebilmek istiyorsunuz. Bence böyle bir hızın altından kalkabilecek bir iş yeri, bir işveren yok. Dolayısıyla temel politikalara dönüp bakmak lazım. Çekya, Polonya, Bulgaristan, Romanya gibi ülkelerde yetenek açığı neden bize göre daha düşük? Çok bariz bir farklılık var. Bu ülkelerde ekonomi, istihdam ve teşvik politikaları bu yetkinlik ve yetenek açığını kapatacak şekilde çalışıyor. Dolayısıyla sağlanan teşvikler de oldukça kapsamlı. Bizim de Türkiye'de bu tarz bir yapıya hızla geçmek lazım. Önümüzde çok büyük bir fırsat var, bu fırsatı değerlendirebilmek mümkün. Topyekün seferberliğe ihtiyaç var."

'Türkiye'de ve Dünyada İşlerin Geleceğine Detaylı Bakış' başlıklı webinar'ın kaydı PERYÖN YouTube kanalından izlenebilir.

## "Ücret Trendlerine Yakından Bakış" webinar'ı düzenlendi

PERYÖN, 2024 yılının son webinar'ında "Ücret Trendlerine Yakından Bakış" başlığını ele aldı. Moderatörlüğünü PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi, Danışman ve Mentor Ela Kulunyar'ın üstlendiği etkinlikte, Pluxee Türkiye CHRO'su Feride Düzduran Gündüz ve Mercer Doğu Akdeniz Bölge CEO'su Dinçer Güleyn konuşmacı olarak yer aldı. Pluxee Türkiye sponsorluğunda düzenlenen webinar, YouTube kanalından ve LinkedIn'den izlenebilir.

ODASINDA İNSAN VAR

peryon

pluxee

Ücret Trendlerine Yakından Bakış

25 Aralık Çarşamba 14.00 - 15.00

CANLI

Feride Düzduran Gündüz  
Pluxee Türkiye  
CHRO

Ela Kulunyar  
PERYÖN  
Yönetim Kurulu Üyesi,  
Danışman, Mentor

Dinçer Güleyn  
Mercer Doğu Akdeniz Bölge  
CEO

# PERYÖN PODCAST SERİSİ TÜM HIZIYLA SÜRÜYOR

**PERYÖN'ün ilk bölümlerinin kayıtlarını Kasım 2024'te düzenlenen İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nde yaptığı "Odağında İnsan Var" podcast serisi, beş ayrı sohbetle devam etti. Nuris'un desteğiyle İdil Türkmenoğlu'nun moderatörlüğünde hayata geçirilen serinin konukları Kariyer.net CEO'su Fatih Uysal ile Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni Açıl Sezen, Prof. Dr. Acar Baltaş, Tristan Horx, Rıza Kadılar ve Saide Kuzeyli oldu.**

Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni Açıl Sezen ile Kariyer.net CEO'su Fatih Uysal'ın katılımıyla gerçekleştirilen podcast'in başlığı "2025'te İşler ve Ekonomi Üzerine"ydi. Fatih Uysal, Açıl Sezen'in "Çalışanların iş arama eğilimi, işe başladıktan sonra ne kadar kalmayı planlıyorlar? Bir son-

raki iş başvurusunu ne zaman yapıyorlar? Maaş mı, imaj mı? Başlangıç maaşlarında adaylar neye bakıyor? İş değiştirme sebepleri neler? Ücret artışlarının etkisi ne oldu? Farklı artış dönemleri uygulanması piyasayı çalışanlar ve işverenler açısından nasıl etkiledi?" sorularını yanıtladı.

## "Hiç Böyle Düşünmemiştim"

Liderlik, stres yönetimi ve ekip performansı gibi konularda yaptığı çalışmalarla hem bireylere hem de kurumlara rehberlik eden Prof. Dr. Acar Baltaş'ın konuk olduğu "Hiç Böyle Düşünmemiştim" başlıklı podcast bölümünde, "PERYÖN Ödüllerini nasıl değerlendiriyor? Hayat doyumu nereden kaynaklanır? Duygusal zekâdan bilgelik zekâsına geçiş? Türk kültüründe yönetim nasıl olur? Yeni dönemde kurumlar, hangi konularda destek istiyorlar?" sorularına yanıt arandı.

Odağında İnsan Var" podcast serisinin bir diğer konuğu olan Dr. Rıza Kadılar, "Kapsayıcılık ve Yeni Nesil Liderlik" konusunda görüşlerini paylaştı. İdil Türkmenoğlu'nun moderatörlüğünü yaptığı söyleşide Kadılar bir CEO bakışı ile liderlik paradokslarından devrin değişimine ve yapay zekâyâ kadar birçok güncel konuya dair görüşlerini paylaştı.

"İnsan Kaynakları Yönetiminin Dünü ve Bugünü" başlıklı podcast serisinin konuğu Saide Kuzeyli oldu. Söyleşide İK'nın geçmişi nasıldı ve bugünü nasıl biçimlendirdi? Eğitimci İK nedir? İK'cılar arasında iletişim nasıl olmalı? Ve insan kaynakları alanında tarihsel yönetim farkları, benzerlikleri konuşuldu.

## "Bir sonraki çağa hoş geldiniz!"

"Kuşaklar ve Gelecek: Bir Sonraki Çağa Hoş Geldiniz" başlıklı podcast serisinin konuğu Tristan Horx oldu. PERYÖN

kongresinde yaptığı konuşma ile büyük beğeni alan Horx, farklı kuşakların yaşadığı sorunlar, birlikte nasıl çalışabilecekleri, gelecekte çalışma hayatının nasıl şekilleneceği konusunda görüşlerini paylaştı.



## 2025'in ilk CHRO Meeting etkinliği gerçekleştirildi



PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Taşcı Firuzbay'ın açılış konuşmasıyla başlayan yılın ilk CHRO Meeting'inde farklı sektörlerden CHRO'lar insan yönetiminin geleceğini konuştu. Etkinlikte Mercer Doğu Akdeniz Bölge CEO'su Dinçer Güleyn ve Mercer Doğu Akdeniz Bölgesi Kariyer Lideri Mustafa Kemal Kesim, "2025 Global Yetenek Trendleri" konulu konuşmalarıyla yetenek yönetiminin dönüşümü, esneklik ve iş gücü dinamiklerindeki değişimler üzerine değerli içgörüler paylaştılar.

## Etik Çalışma Atölyesi yapıldı



Etik değerlerin çalışma hayatımızda benimsenmesine liderlik etmek için PERYÖN Etik Kurulu öncülüğünde, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) ve KPMG Türkiye iş birliğiyle düzenlenen Etik Çalışma Atölyesi'nde alanın uzmanları ve insan kaynakları profesyonelleri bir araya geldi. NTT DATA Business Solutions'ın ev sahipliğinde gerçekleşen atölyenin açılış konuşmalarını PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ela Kulunyar ve Etik Kurulu Başkanı Ali Kamil Uzun yaptı. Atölye kapsamında KPMG tarafından bir sunum da yapıldı.

## Ödüllü şirketlerden başarı tüyoları

2024 yılının Aralık ayında düzenlenen 16. İnsana Değer Ödülleri'nde farklı kategorilerde ödül alan şirketler, "Ödüllü Firmalardan Tüyolar" etkinliğinde bir araya geldi. 24 - 25 Şubat 2025 tarihleri arasında düzenlenen etkinliğin moderatörlüğünü Didem Özalp yaptı.

Ödül kazanan 12 şirketin yöneticileri, ödüle uzanan yolculuklarını, hayata geçirdikleri insan kaynakları uygulamalarını meslektaşlarıyla paylaşarak iyi örneklerin çoğalmasına destek verdiler.

## PERYÖN Akademi ve Esas Sosyal iş birliği anlaşması imzalandı


PERYÖN, Esas Sosyal ile uzun zamandır sürdürdüğü paydaşlığını devam ettirmek ve geliştirmek amacıyla bir iş birliği anlaşması imzaladı. Devlet üniversitelerinden mezun olan gençlerin istihdamına katkı sağlamak amacıyla Esas Holding'in sosyal fayda odaklı yatırımı Esas Sosyal, bugüne kadar çok sayıda öğrencinin hayatına dokundu. PERYÖN de Esas Sosyal'in kurulduğu günden bu yana en önemli destekçileri arasında yer alıyor. Söz konusu ortaklığı derinleştirmek amacıyla PERYÖN Akademi ile Esas Sosyal arasında iş birliği protokolü, PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar Birbilen ile Esas Sosyal Direktörü Özlem Akgün Eşmeler tarafından imzalandı.







 **SERTİFİKA  
PROGRAMI**

# YENİ NESİL İK UZMANLIĞI

 **Başlangıç: 21 Nisan 2025**

 **10 Tam + 1 Yarım Gün**

 **Hibrit**

**E|D|U**  
SABANCI  
ÜNİVERSİTESİ  
YÖNETİCİ  
GELİŞTİRME  
BİRİMİ

**Sabancı  
Üniversitesi**

ODAĞINDA İNSAN VAR  
**peryön**



Fikret Sebilcioğlu\*  
py@peryon.org.tr



Serhat Tümüklü\*\*  
py@peryon.org.tr

## DOĞRU ADAYI SEÇMEK İÇİN GEÇMİŞ ARAŞTIRMASI VE DUE DILIGENCE

Association of Certified Fraud Examiners'ın (ACFE) raporuna göre, tipik bir şirket her yıl gelirinin yüzde 5'ini çalışanlar tarafından gerçekleştirilen suistimaller nedeniyle kaybediyor. Şirketin uzun vadeli başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri; etik değerlere sahip, yetkin ve güvenilir çalışanları bünyesine katmaktır.

Şirketlerin başarısı, yalnızca stratejik kararlara ve operasyonel verimliliğine bağlı değildir. Aynı zamanda, doğru insanları doğru pozisyonlara yerleştirebilmelerine de dayanır. Özellikle kritik karar alma süreçlerinde rol oynayan çalışanlar için işe alım süreci, yalnızca adayın yetkinliklerinin değerlendirilmesiyle sınırlı kalmamalıdır.

Doğru üst düzey yöneticiyi işe almak, şirketler için kritik öneme sahiptir. Ancak birçok şirket, referanslara, sektördeki itibara ve rutin geçmiş araştırmalarına gereğinden fazla güveniyor. Bu kontroller temel bilgileri doğrulasa da, şirketi ve çalışanları riske atabilecek gizli sorunları gözden kaçırabilir. Çoğu zaman, adayın geçmişte bilinen bir şirkette çalışmasından dolayı gerekli incelemelerden geçtiği varsayılır. Ancak yüzeysel geçmiş araştırmaları, önemli riskleri tespit etmek için yetersiz kalır. Yöneticilere özel yürütülecek detaylı "geçmiş araştırmaları" ve "due diligence" incelemeleri rutin kontrollerin ortaya çıkarmayacağı gizli ve beyan edilmemiş bilgileri tespit etmek için tasarlanmıştır ve daha kapsamlı bir risk değerlendirmesi sağlar.

İnsan kaynakları profesyonellerinin bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi; kurumsal risklerin azaltılması, doğru ve güvenilir işe alımların yapılması, şirketin itibarının korunması ve sürdürülebilir büyümenin sağlanması açısından kritik bir rol oynar.

### Neden geçmiş araştırması ve due diligence?

**Şirket kültürü ve değerlerine uyum:** Bir çalışanın, yalnızca teknik yeterliliklere sahip olması yeterli değildir. Şirket kültürüne ve etik değerlerine de uygun olması gerekir.

Adayın geçmişteki çalışma tarzı, etik anlayışı ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri, detaylı geçmiş araştırmaları ve referans kontrolleri ile değerlendirilebilir.

**Kurumsal riskleri azaltmak:** Yanlış bir işe alım kararı, finansal kayıpların yanı sıra şirketin itibarı ve iç güvenliği açısından büyük riskler doğurabilir. Geçmişte etik ihlaller, suistimal veya çıkar çatışmalarına karışmış bir adayın fark edilmeden kritik bir pozisyona getirilmesi, kurumsal güveni sarsabilir ve ciddi hukuki riskler doğurabilir. Ayrıca yanlış bir işe alım çalışan motivasyonunu düşürebilir, ekip içi huzursuzluk yaratabilir ve operasyonel aksamalara neden olabilir. Bu tür riskleri önlemek için detaylı geçmiş araştırması ve due diligence hayati önem taşır.

**Sahte bilgi ve referansların önüne geçmek:** Araştırmalar, iş başvurularında adayların özgeçmişlerinde yanlış veya abartılı bilgiler sunma olasılığının yüksek olduğunu gösteriyor. Adaylar, rekabet avantajı elde etmek veya daha iyi bir maaşla işe alınmak için deneyim süresini olduğundan uzun gösterebilir; sahip olmadıkları akademik dereceleri veya sertifikaları özgeçmişlerine ekleyebilir ya da önceki iş başarılarını gerçekte olduğundan daha büyük ve etkili gösterebilir.

Bu tür hatalı beyanlar, işe alım sürecinde dikkatli bir geçmiş araştırması ve due diligence ile ortaya çıkarılabilir. Referans kontrolleri, akademik belgelerin doğrulanması ve önceki işverenlerle yapılan görüşmeler, adayın sunduğu bilgilerin gerçekliğini teyit etmek için kritik öneme sahiptir. Şirketlerin bu süreçleri titizlikle yürütmesi, yanlış işe alımlardan kaynaklanabilecek finansal ve itibari zararları önlemeye yardımcı olur.

**İç suistimal ve yolsuzluğun önlenmesi:** Özellikle üst yönetim, finans, satın alma, tedarik zinciri yönetimi ve operasyonel süreçlerde kritik roller üstlenen çalışanların geçmişte herhangi bir suistimal, yolsuzluk veya etik dışı faaliyetlere karışıp karışmadığını bilmek, şirketin gelecekte karşılaşılabileceği riskleri minimize etmek açısından büyük önem taşır.

Bir çalışanın geçmişinde usulsüz harcama yapması, rüşvet veya zimmete para geçirme gibi suistimal vakalarına karışması, şirkete girdikten sonra benzer riskleri doğurabilir. Örneğin, finans departmanında çalışan bir kişinin, geçmişte şirket kaynaklarını kişisel amaçlarla kullanmış olması veya bir satın alma yöneticisinin tedarikçilerle uygunsuz ilişkiler kurarak şirketi zarara uğratmış olması, gelecekte de benzer davranışlar sergileyebileceğine işaret eder.

Bu tür vakaların önlenmesi için şirketler, kritik pozisyonlardaki adaylar için kapsamlı geçmiş araştırması ve due diligence süreçleri yürütmelidir. Adayın geçmiş iş deneyimleri, hukuki sicili, mali durumu ve etik uyumu dikkatle incelenmelidir. Özellikle büyük finansal yetkilere sahip yöneticilerin geçmişteki iş etiği ihlalleri ve finansal güvenilirliği detaylı bir şekilde araştırılmalıdır.

Ayrıca geçmişte herhangi bir yolsuzluk soruşturmasına dahil olup olmadığı veya sektörde etik dışı uygulamalara karışıp karışmadığı da incelenmelidir. Bu süreçler, şirketin iç suistimal risklerini minimize etmesini, finansal kayıpların önüne geçmesini ve kurumsal itibarını korumasını sağlar.

### İnsan kaynakları profesyonellerinin rolü

İK profesyonelleri için işe alım süreçlerinde geçmiş araştırması ve due diligence çalışmalarına önem vermek, şirketin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği açısından

değerli bir yaklaşımdır. Bu süreçleri yalnızca bir “güvenlik kontrolü” olarak görmek yerine, kurumsal itibarı koruyan, doğru yetenekleri şirkete kazandıran ve iş sürekliliğini destekleyen stratejik bir adım olarak değerlendirmek faydalı olacaktır.

### Doğru araştırma yöntemlerini kullanmak

İK departmanlarının adayın geçmişini incelerken şu yöntemleri sistematik bir şekilde uygulaması önemlidir:

- Önceki işverenlerle referans görüşmeleri
- Akademik ve profesyonel sertifikaların doğrulanması
- Adli sicil kaydı ve finansal geçmiş araştırmaları
- Dijital iz, sosyal medya analizi ve olumsuz medya araştırması
- Dava geçmişinin incelenmesi
- Açık kaynaklardan adaya ilişkin diğer önemli bilgiler (Hissedar veya yönetici olduğu şirketler gibi)

### Güvenilir ve etik bir süreç yürütmek

Her araştırma süreci etik kurallar çerçevesinde yürütülmelidir. Adayın özel hayatına saygı duyularak, yalnızca işle ilgili kritik bilgilerin değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca bu süreçlerde yerel ve uluslararası veri koruma düzenlemelerine (KVKK ve GDPR gibi) tam uyum gösterilmelidir. Kritik pozisyonlara yapılan işe alımlarda geçmiş araştırması ve due diligence sürecinin ihmal edilmesi, uzun vadede şirketler için büyük maliyetlere ve itibar kaybına neden olabilir. İnsan kaynakları profesyonellerinin bu süreci daha sistematik, etik ve titiz bir şekilde yürütmesi, şirketlerin başarısını güvence altına alacaktır. Doğru adayı seçmek yalnızca yetkinliklere değil, aynı zamanda güvenilirliğe ve etik değerlere de bağlıdır.





Av. Dr. Çiğdem  
Ayözger Ongun\*  
py@peryon.org.tr

# İK YÖNETİCİLERİNİN BİLMESİ GEREKEN 5 BİLİŞİM VE TEKNOLOJİ HUKUKU YAKLAŞIMI

Teknolojinin iş dünyasına entegrasyonu hız kazanırken, insan kaynakları yöneticileri için bilişim ve teknoloji hukuku bilgisi her zamankinden daha önemli hale geliyor. Kişisel verilerin korunması, dijital gözetim sınırları, siber güvenlik, fikri mülkiyet hakları ve yapay zekâ kullanımı gibi konular, İK yöneticilerinin mutlaka öğrenmesi ve şirket süreçlerine entegre etmesi gereken başlıklar arasında yer alıyor.

Teknolojinin iş dünyasının her noktasında kullanılması beraberinden yasal bazı sorunlar da doğuruyor. Kamu, bu yeni döneme uyum sağlayabilmek için yeni düzenlemeler getiriyor. Her geçen gün sayısı artan bu düzenlemeleri yakından takip etmek ve şirket süreçlerine uygulamak gerekiyor. İnsan kaynakları uzmanlarının bilişim ve teknoloji hukuku alanını yakından izlemesi, uzmanlarla değerlendirip şirket standartlarını buna göre yenilemesi büyük önem taşıyor.

## 1. Kişisel Verilerin Korunması Hukuku (KVKK & GDPR)

Belki de pek çoğunuzun çok iyi bildiği kişisel veri tanımı, kişisel verilerin işlenmesine ilişkin kuralların ve politikaların belirlenmesi, kişisel verileri yurt dışına aktarımına ilişkin sözleşme ya da grup şirketleri arasında bağlayıcı kuralların belirlenmesi ve unutulma hakkının kapsamı ile çalışan verilerinin uygulanması gibi temel başlıklardan oluşuyor.

Bugün hala şirketlerin iç toplantılarında, görüntü ve kayıt için önce izin almadıklarını, hiçbir sebebe dayanmaksızın sadece bir yüksek teknoloji göstergesi olarak şirket girişine parmak izi ile okuma gibi teknolojilerin yerleştirdiğini görüyoruz. Ayrıca bir şirket ziyaretinde ziyaretçi defterinde sizden önce gelen tüm ziyaretçilerin bilgilerini görebiliyoruz. Bu konuda örnekleri çoğaltmak mümkün. Maalesef KVKK'ya uyum projesini tam ve eksiksiz yaptığını iddia eden pek çok şirkette bu titizliğin çalışanlara gösterilmemesi durumuyla da çokça karşılaşılıyor.

## 2. Çalışanların dijital hakları

Teknolojinin şirketlerin tüm departmanlarında kullanılması beraberinde şirketler açısından bazı

sorunları da getiriyor. İnsan kaynakları açısından bu sorunları saptayabilmek için öncelikle çalışanların dijital haklarını bilmek gerekiyor. Örneğin uzaktan çalışma ve yeni tip iş sözleşmeleri, çalışanların uzaktan gözetimini de beraberinde getiriyor. Ancak bu dijital gözetimin yasal sınırlar içinde olması gerekiyor. Çalışanların sosyal medya paylaşımlarının takibi, bilişim suçları bakımından şahsi sorumluluğu, şirket e-postalarının içeriklerinin takibi, online toplantı platformlarındaki çalışan hareketlerinin, yazışmaların takibi de yine yasal uygulamalara uygun olarak yapılmalıdır.

Yeni nesil insan kaynakları yönetiminde mutlaka yapılması gereken bu tür gözetim, takip ve hatta denetimlerin hangi hallerde hukuken mümkün olabileceği, hangi durumlarda şirketin bu tür takipleri yapabileceği başarılı bir İK yöneticisinin ajandasında olmalıdır.

## 3. Siber güvenlik ve bilişim suçlarında şirket ve çalışanın sorumlulukları

Siber güvenlik farkındalığını artıran politikaların oluşturulması ve şirket yöneticileriyle çalışanlar arasındaki sorumluluk dengesinin sağlanması günümüzde büyük önem taşıyor. Çalışanların şirket sistemlerine erişimi (VPN, iki faktör otantikasyon/doğrulama), veri güvenliği eğitimleri (phishing saldırıları, güçlü şifre seçimi vs), çalışanların kişisel cihazlarını şirket işlerinde kullanması (BYOD - Bring Your Own Device) çalışanların şirketten ayrılırken verileri silme veya taşıma hakkı gibi başlıklarda standartların oluşturulması da insan kaynakları departmanlarının görevleri arasında yer alıyor.

Çalışanların bir anlık dikkatsizlikleri ya da bilgisizlikleri, şirket sistemlerinin hack'lenmesine sebep olabiliyor. Öte



yandan, çalışanların şirketin ticari sır ya da kişisel veri içermeyen verileri taşıma hakkı konusunda da sınırların doğru çizilmesi önemli. Çalışanların e-postalarının içeriğinin takibinin hangi durumlarda özel hayatın gizliliğini ihlal edeceği, hangi durumlarda etmeyeceği de insan kaynaklarının bilgi sahibi olması gereken önemli konular arasındadır.

#### 4. Çalışanların fikri mülkiyet hakları

Özellikle yazılım sektöründe ya da yüksek teknoloji kullanan çalışanların fikri mülkiyet hakları, önemli bir konu. Fikri mülkiyet hakları başlığı altında en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz:

- Bir çalışanın geliştirdiği yazılım veya buluşun fikri mülkiyetinin aitliği sorunu
- Çalışanın şirketten ayrılması sırasında geliştirdiği kodları ya da yaptığı çalışmaları yanına alabilmesi
- Çalışana uygulanan rekabet yasağının çerçevesi
- Çalışana uygulanan gizlilik yükümlülüğünün çerçevesi ve süresi

#### 5. Çalışanların yapay zekâ ve otomasyonla etkileşimi

Son yıllarda yapay zekâ insan kaynakları alanında yoğun bir şekilde kullanılmaya başlandı. Ancak beraberinde bazı sorunlar da getirdi. Ayrıca şirketin neredeyse her departmanında görev yapan çalışanlar, işlerine

yardımcı olması için yapay zekâyı kullanıyor. Bu süreç, beraberinde şirketlerin yapay zekâ ile ilgili standartları oluşturmasını, bu standartların da yasalara uygun olmasını sağlaması gerekiyor.

Özellikle işe alım süreçlerinde yapay zekâ kaynaklı ayrımcılık risklerini önlemek, performans değerlendirme sistemlerinde yapay zekâ kullanımına yönelik politikalar oluşturmak, çalışanların yapay zekâ kullanımını sınırlamak veya denetlemek ve yeni nesil yapay zekâ uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde net politikalar belirlemek büyük önem taşımaktadır.

#### 5 kritik başlık için öneriler

Şirket için bilişim ve teknoloji hukuku, farkındalık ve uygulama eğitimlerinin düzenli aralıklarla alınması, politika dokümanlarının güncel ve çalışanlar tarafından kolayca erişilebilir olması ve son olarak tüm faaliyetlerin şirket etik kurallarına uyumluluğu, İK yöneticilerinin en iyi uygulamaları hayata geçirebilmesi için ana araçlardır. Hukuk, sadece hukukçulara bırakılmayacak kadar önemlidir. Her insan kaynakları yöneticisi sadece bugün için değil, aynı zamanda yarını da yönetmek için yukarıda sayılan başlıklarda bilgi sahibi olmasının faydasını görecektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bilişim ve teknoloji hukuku konusundaki farkındalıkları, şirketlere değer katacağı gibi işlerinde de fark yaratmalarına da sebep olacaktır. Bu başlıkları düşünmeye ve hayatınıza katmaya hazır mısınız?



## Yuvarlak masa çalıştaylarında İK'nın geleceği konuşuldu

PERYÖN Ege Şubesi, Denizli ve İzmir'de TokenFlex iş birliğiyle yuvarlak masa çalıştayları düzenledi. Token Finansal Teknolojiler İnsan ve Kültür Direktörü Derya Er Küçükler ve Genel Müdür Yardımcısı Erkin Uzun'un katılımıyla gerçekleşen oturumlarda, insan kaynaklarının geleceği, dijital ödeme sistemleri ve organizasyonel dönüşüm gibi konular tartışıldı.

Myliba iş birliğiyle hayata geçirilen bir diğer çalıştayın konusu ise performans yönetim sistemleri oldu. Myliba Genel Müdürü ve Kurucu Ortağı Dilek Mete ile Partner ve Executive Coach Aysel Eker'in katkılarıyla, liderlerin bu süreçteki kritik rolü ve uygulama yöntemleri hakkında tecrübeler paylaşıldı. Artan dijital teknolojilerin, yan haklar dünyasında kullanılması konusunun tartışıldığı 32. Yuvarlak Masa Çalıştayı, MoneyPay'in katkılarıyla yapıldı. MoneyPay Genel Müdürü Mehmet Müstehlik'in sunumuyla, çalışan deneyimini iyileştiren esnek ve dijital yan hak sistemleri detaylıca ele alındı.



30. Yuvarlak Masa Çalıştayı

ODAĞINDA İNSAN VAR  
**peryon**  
EGE ŞUBESİ



## PERYÖN üyeleri İzmir ve Denizli'de bir araya geldi

PERYÖN Ege Şubesi üyeleri, ocak ayında İzmir ve Denizli'de gerçekleştirilen toplantılarda bir araya geldi. Buluşmalarda derneğin yeni dönem projeleri konuşuldu ve üyelerin önerileri dinlendi.

Üye buluşmasının ilki 18 Ocak'ta İzmir'de, İnci Holding'in ev sahipliğinde gerçekleşti. Buluşmaya EY Türkiye Sosyal Güvenlik ve İş Mevzuatı Y. Ortağı ve Eski SGK Başmüfettişi Dr. Hakkı Demirci, "Çalışma Bakanlığı Denetimine Ne Kadar Hazırsınız?" başlıklı konuşması ile iş dünyasında denetim süreçlerinin önemine ve dikkat edilmesi gereken hususlara dair değerli bilgiler paylaştı.

ACC, Executive Team Coach, The First 90 Days Coach, Business Development-Marketing Expert, Facilitator, Chemical Engineer ve MBA unvanlarına sahip Esra Akalın Öcal da çalışan deneyiminin önemli bir adımı olan "İlk 90 Gün Koçluğu" konusuna dair önemli ipuçları sundu.



Peryon Ege Üye Buluşmaları

## KulüpPERYÖN'ün ilk sosyal etkinliği Seferihisar'da yapıldı

Seferihisar LÖSEV Doğal Yaşam Çiftliği'nde düzenlenen Mandalina Hasadı etkinliği, doğayla iç içe olmanın huzurunu ve üretmenin mutluluğunu bir araya getirdi. Etkinlikte iki sivil toplum kuruluşunun birlikteliğinin nasıl geliştirileceği konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.



Seferihisar LÖSEV Doğal Yaşam Çiftliği'ndeki Mandalina Hasadı Etkinliğimiz

## PERYÖN İç Anadolu Şubesi, geleceğin İK profesyonelleri için HR Fellows Programı'nı başlattı



ODAĞINDA İNSAN VAR  
peryön

PERYÖN İAS  
HR FELLOWS  
KARİYERİNE YÖN VER!

- ✓ Deneyimsel Öğrenme Süreci
- ✓ Bireysel Gelişim Desteği
- ✓ Networking Fırsatı

BAŞVURU İÇİN  
peryonuniversitevestik@gmail.com

HF LinkUP HR METRICS CVLink

**PERYÖN İç Anadolu Şubesi, geleceğin insan kaynakları profesyonellerini yetiştirmek için HR Fellows programını başlattı. CV Link Kariyer Teknolojileri ve HR Metrics'in sponsor olduğu program, 55 kişiden oluşan ilk mezunlarını verdi.**

PERYÖN İç Anadolu Şubesi, yeni dönemin gerektirdiği yetkinliklere sahip insan kaynakları profesyonelleri yetiştirmek için HR Fellows Programı'nı başlattı. İç Anadolu Şubesi Üniversite & STK Çevik Takımı'nın hayata geçirdiği proje, insan kaynakları alanında kariyer yapmak isteyen genç yetenekleri desteklemek, iş dünyasına en iyi şekilde hazırlamak ve geleceğin profesyonellerini güçlendirmek amacıyla kurgulandı.

Teorik eğitimin yanı sıra pratik eğitimin de verildiği program, yalnızca bir eğitim süreci değil; gerçek İK deneyimi, güçlü bir profesyonel ağ ve yetenek gelişim yolculuğu olacak şekilde oluşturuldu. Program kapsamında yetkinlik bazlı mülakat teknikleri, gerçek mülakat simülasyonları uygulandı. Bu sayede katılımcılar, işe alım süreçlerini uçtan uca deneyimleme fırsatı buldu.

### HR Fellows 6 ayrı modülden oluştu

Bir insan kaynağı profesyonelinin işe ilk başladığında bilmesi gereken tüm süreçler, HR Fellows'ta yer aldı. Eğitimleri konularında uzman Alara Aslanca, Giray Uyar, Mine Koşar, Pelin Hamurabi ve Sümer Boysan verdi. Projenin liderliğini ise Tuğba Özer üstlendi.

### HR FELLOWS

#### Katılımcılarımızın görüşleri



Betül Yılmaz

Her İK mülakat yaptım demesin 😊  
HR Fellows projesi süresince öğrendiğim yeni bilgiler, tanıdığım yeni insanlar için ekibe çok teşekkür ederim. Aldığım eğitimler kariyer hedefime ulaşmamda oldukça verimli oldu. Mülakatta yaptığım hataları aldığım geri bildirimler sayesinde farkettim. Çok teşekkür ederim



Buse Kaya

İnsan Kaynakları kariyer yolunda unutamayacağım harika bir deneyim oldu. Kariyerimin İK mülakatlarını gerçekleştirdiğim bu projeye ileride tebessüm ile bakacağıma eminim. Hem çok güzel anılar bıraktım, hem çok önemli bilgiler edindim. Yolumuza ışık olduğunuz için çok teşekkür ederim



Esmenur Tanlak

Farklı bir alan bilgisi öğrenimi kazanmak için çıktığım bu yolda benim için açıklayıcı, destekleyici ve yol gösterici olduğunu düşündüğüm bir projeyi tamamladık. Verilen eğitimler, gerçekleştirdiğimiz simülasyonlara yönelik alanında yetkin kişilerle gerçekleştirdiğimiz bilgi alışverişleri ve bizlere oldukça yardımcı olan proje ekibi sayesinde yetişen bir İK personeli olarak destekleri için projeye vesile olan herkese teşekkür ederim, emeklerinize sağlık

### Eğitim süreci şu basamaklardan oluştu:

**CV Hazırlama Eğitimi:** Etkili bir CV hazırlama teknikleri ve işverenlerin dikkat ettiği noktalar anlatıldı. .

**İşe Alım Mülakatlarına Hazırlık Eğitimi:** Stratejik hazırlık süreci, beden dili kullanımı ve kritik mülakat sorularına yanıt stratejileri.

**HR Metrics & Kişilik Envanteri Eğitimi:** KPI'lar, kişilik envanterlerinin işe alımdaki rolü ve analiz teknikleri.

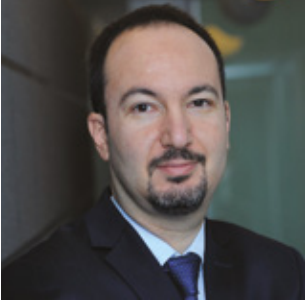
**Yetkinlik Bazlı Mülakat Eğitimi:** STAR tekniği kullanımı ve aday değerlendirme yöntemleri.

**İngilizce Yetkinlik Bazlı Mülakat Eğitimi:** İngilizce mülakatlara hazırlık ve etkili iletişim stratejileri.

**STK Projeleri ve İş İmkanları:** STK'larda kariyer fırsatları ve sosyal sorumluluk projelerinin iş dünyasındaki önemi.

### Programdan 55 kişi mezun oldu

HR Fellows projesi, CV Link Kariyer Teknolojileri A.Ş. ve HR Metrics sponsorluğunda daha da güçlendi. CV Link, adayların dijital ortamda özgeçmiş oluşturmasını sağlarken, HR Metrics yetenek yönetimi ekosistemi ile kapsamlı test ve envanter uygulamaları sundu. Böylece işe alım süreçlerinde veriye dayalı ve adil bir değerlendirme modeli oluşturuldu. Projeyi toplam 55 katılımcı başarıyla tamamladı.



Cem Sezgin  
py@peryon.org.tr

## BABY BOOMER ve X kuşağının yönettiği bir dünyada yaşamak ve çalışmak

Dünyanın en büyük şirketlerinin CEO'ları, en gelişmiş devletleri yöneten siyasetçiler, dünyanın en zengin kişilerinden oluşan listelerin tepesinde Baby Boomer ve X kuşağının büyük bir hakimiyeti söz konusu. Dijitalleşme, yapay zekâ, sürdürülebilirlik, işin geleceği gibi mega trendlerin artık iyiden iyiye yön verdiği bir dünyada, daha genç liderler için alan açmak adına sizce de biraz geç kalmıyor muyuz?

İnsan kaynakları trendlerini ne zaman masaya yatırsak, "iş hayatındaki kuşaklar" mutlaka gündemde kendine yer bulmayı başarıyor. Başrolde ise uzun bir süredir Z kuşağı var. Sayısız istatistik, araştırma, analiz, değerlendirme... Bu istatistiklerden en temel olanı, artık her dört çalışandan birinin Z kuşağından olması. Peki Y kuşağını da eklersek bu oran kaçta ulaşıyor? Milenyum sonrası çeyrek asrı geride bırakırken, bu iki kuşağın toplam çalışanların dörtte üçüne denk geldiğini söyleyebiliriz. İşte tam bu noktada çarpıcı bir gerçekle karşı karşıya kalıyoruz: Dünyada ekonomiye, iş hayatına ve siyasete yön verme konusunda Y ve Z kuşakları oldukça geri planda kalıyor. Z kuşağı için bu anlaşılır bir durum, çünkü gerçekten de henüz çok gençler. Ancak Y kuşağı için aynı değerlendirmeyi yapmak güç. Bugün bu kuşağın mensupları içerisinde 40 yaşın üzerinde olan bir sürü yönetici mevcut. Bununla birlikte belirleyici bir güç olarak ne kadar ön plana çıkabildikleri tartışmaya açık.

bir Sessiz kuşak ve yedi Baby Boomer kuşağı temsilcisi yer alırken, sadece iki tane X kuşağı CEO mevcut. Onların da erken dönem X kuşağı temsilcileri olduğu düşünülürse, en az yetkinlik ve potansiyel kadar deneyimin de belirleyici bir faktör olarak önem kazandığını fark ediyoruz. Bu CEO'lar arasında en genç olanı 57 yaşında. Buradan on milyonlarca çalışanın ve iş hayatının bugününe ve yakın geleceğine yön verme konusunda belirleyici güç olarak karşımıza çıkanların çoğunun; çalışmaya bundan en az 40 yıl önce başlayanlar olduğunu belirtmeliyiz.

2025 Ocak ayı itibarıyla önde gelen global organizasyonların liderleri arasında benzer bir durum söz konusu. Aralarında bir tane Sessiz kuşak, beş Baby Boomer ve dört X kuşağı lider yer alırken, Y kuşağından bir temsilciye burada da rastlamıyoruz. Küresel ölçekte politika ve standart belirleyici liderler, deneyimleri oldukça fazla olan kişiler arasından seçilmiş.

Bu çıkarıma nasıl varıyoruz dersenez, dünyanın en büyük şirketlerinin CEO'ları, dünyanın en büyük ekonomilerinin devlet başkanları, dünyanın en varlıklı insanları ve önde gelen global organizasyonların liderlerini pareto mantığı ile mercek altına almak yeterli.

2024 yılı itibarıyla dünyanın en büyük 10 şirketinin CEO'ları arasında

### Dünyanın En Büyük Şirketleri (2024)

Sıra	Şirket	CEO	Doğum Yılı	Kuşak
1	Wall-Mart	Carl Douglas McMillon	1966	X
2	Amazon	Andy Jassy	1968	X
3	State Grid Corp. of China	Xin Ba'oan	1960	BabyBoomer
4	Saudi Aramco	Amin H. Nasser	1960	Baby Boomer
5	China Petrochemical (Sinapec)	Ma Yong-Sheng	1961	Baby Boomer
6	China National Petroleum	Zhou Jiping	1952	Baby Boomer
7	Apple	Tim Cook	1960	Baby Boomer
8	United Health Group	Sir Andrew Phillip Witty	1964	Baby Boomer
9	Berkshire Hathaway	Warren Buffet	1930	Sessiz kuşak
10	CVS Health	David Joyner	1964	Baby Boomer

### Önde Gelen Global Organizasyonların Liderleri (Ocak 2025)

Kurum	Yönetici	Doğum Yılı	Kuşak
Avrupa Komisyonu	Ursula von der Leyen	1958	Baby Boomer
Dünya Ticaret Örgütü	Dr. Ngozi Okonjo-Iweala	1954	Baby Boomer
Dünya Sağlık Örgütü	Tedros Adhonam Ghebreyesus	1965	X
IMF	Kristalina Georgieva	1953	Baby Boomer
Dünya Bankası	Ajay Banga	1959	Baby Boomer
Birleşmiş Milletler	Antonio Guterres	1949	Baby Boomer
UNESCO	Audrey Azoulay	1972	X
OECD	Mathias Cormann	1970	X
World Economic Forum	Klaus Schwab	1938	Sessiz kuşak
NATO	Mark Rutte	1967	X

Yukarıdaki resim, dünya liderleri açısından farklı mı? 2024 yılı itibariyle dünyanın en büyük 10 ekonomisinin devlet başkanları arasında hiçbir Y kuşağı lider yer almazken, bu listeyi de

yedi lider ile Baby Boomer kuşağı mensupları domine ediyor. Diğer üçü ise X kuşağından... Süper güçlerin iç ve dış politikaları onlara emanet. Dünya ekonomisine onlar yön veriyor.

### Dünyanın En Büyük Ekonomileri (2024)

Sıra	Ülke	Başkan	Doğum Yılı	Kuşak
1	ABD	Donald Trump	1946	Baby Boomer
2	Çin	Xi Jinping	1953	Baby Boomer
3	Japonya	Fumio Kishida	1957	Baby Boomer
4	Almanya	Olaf Scholz	1958	Baby Boomer
5	Hindistan	Narendra Modi	1950	Baby Boomer
6	Birleşik Krallık	Keir Starmer	1962	Baby Boomer
7	Fransa	Emmanuel Macron	1977	X
8	İtalya	Giorgia Meloni	1977	X
9	Kanada	Justin Trudeau	1971	X
10	Güney Kore	Yoon Suk-yeol	1960	Baby Boomer

Ve gelelim dünyanın en varlıklı insanlarına... Gerçi bu liste sık sık güncelleniyor ama yeni isimlerden ziyade, mevcut listedekilerin kendi içlerindeki sıralama değişiyor. Diğer "İlk 10"lardan tek belirgin fark, bu listede bir kişinin - Meta CEO'su, Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg'in Y ku-

şağından olması (ki o da aslında artık 50 yaşın üzerinde). Öte yandan sessiz kuşağın iki kişi ile temsil edildiği tek liste bu. Listede dört farklı kuşaktan varlıklı insanlar yer alıyor. Dünyada serveti yönetenler de belirli bir yaşın üzerindeki insanlar.

### Dünyanın En Varlıklı İnsanları (Ocak 2025)

Sıra	İsim	Doğum Yılı	Kuşak
1	Elon Musk	1971	X
2	Jeff Bezos	1964	Baby Boomer
3	Larry Ellison	1944	Sessiz kuşak
4	Mark Zuckerberg	1984	Y
5	Bernard Arnault	1949	Baby Boomer
6	Larry Page	1973	X
7	Sergey Brin	1973	X
8	Warren Buffett	1930	Sessiz kuşak
9	Steve Ballmer	1956	Baby Boomer
10	Jensen Huang	1963	Baby Boomer

Elbette ki yalnızca bu dört listeye bakarak, Y ve Z kuşaklarının ekonomiye ve dünyaya yön verme konusunda tamamen edilgen oldukları ya da hiçbir etkilerinin olmadığı sonucuna varmamız amaçlanmıyor. Listeleri ilk 10 değil, ilk 20 olarak genişletsek; "en güçlü" ve "en etkili" insanlar ile ilgili hazırlanmış farklı listeleri değerlendirmemizin bir parçası haline getirsek görece daha dengeli bir kuşak dağılımına şahit oluruz. Ayrıca kritik kararlar alınırken, farklı ku-

şaklardan sürece dahil olan ve önemli katkılar sağlayan kilit birçok kişi mevcut. Ancak yine de bu listelerin yadsınmaz bir ağırlığı söz konusu. Dolayısıyla gözler daha fazla Y kuşağı ve daha fazla geç dönem X kuşağından isimleri arıyor. Ne dersiniz? Dijitalleşme, yapay zekâ, sürdürülebilirlik, işin geleceği gibi mega trendlerin artık iyiden iyiye yön verdiği bir dünyada, daha genç liderlere alan açmak için sizce de biraz geç kalmıyor muyuz?



Yasemin Kaya\*

py@peryon.org.tr

# Yaklaşan Dalga: Teknoloji, Güç ve 21. Yüzyılın En Büyük İkilemi

DeepMind'in kurucularından Mustafa Suleyman'ın kaleme aldığı, Omca A. Korugan'ın çevirisiyle Doğan Kitap tarafından yayımlanan "Yaklaşan Dalga", yapay zekâ ve sentetik biyolojinin insanlık üzerindeki dönüştürücü etkilerini derinlemesine inceliyor. Teknoloji ve gelecek tartışmalarına ilgi duyan herkes için önümüzdeki büyük değişime karşı bir rehber olarak öne çıkıyor.

İş dünyasında en çok tartışılan konulardan biri, yapay zekânın ve otomasyonun iş gücü üzerindeki etkisi. Birçok çalışan ve işveren, bu dönüşümün meslekleri nasıl değiştireceğini merak ediyor. İnsan kaynakları profesyonelleri için en büyük soru ise şu: Bu değişime nasıl hazırlanmalı?

DeepMind'in kurucu ortağı ve Microsoft AI'nın CEO'su Mustafa Suleyman, yapay zekâ ve sentetik biyolojinin (genetik yapıyı değiştirerek organizmaları yeniden programlama bilimi) giderek hâkim olduğu bir dünyada, bu teknolojilerin insanlık üzerindeki derin etkilerine dikkat çekiyor. İklim değişikliği ve ölümcül hastalıklar gibi köklü sorunlara çözüm sunma potansiyeline sahip bu gelişmelerin, aynı zamanda iş kayıpları ve distopik senaryolar gibi ciddi riskler barındırdığını vurguluyor; "Dalga geliyor" diyerek toplumu hem fırsatlara hem de tehditlere karşı hazırlıklı olmaya çağırıyor.

## İş gücünün geleceğini anlamak ve yönetmek adına önemli bir rehber

Kitap, otomasyonun iş dünyasını kökten değiştireceğini ve bu dönüşümün yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda büyük fırsatlar sunduğunu vurguluyor. Ancak yapay zekâ dalgasının beyaz yakalı meslekleri bile tehdit ettiğini belirten Suleyman, şu kritik soruyu soruyor: "Eğer yapay zekâ, birçok beyaz yakalı görevi insanlardan daha hızlı, daha verimli ve daha düşük maliyetle gerçekleştirebiliyorsa, insanların makinelerden 'daha iyi' olduğu alanlar hızla tükenmeyecek mi?"

Önceki teknolojik devrimler genellikle insan emeğini tamamlayıcı bir rol oynarken, yapay zekânın doğrudan beyin gücünü ikame eden bir teknoloji olarak iş gücünde büyük kayıplara yol açabileceğine dikkat çeken Suleyman, özellikle müşteri hizmetleri, veri analizi, içerik üretimi ve çeviri gibi alanlarda otomasyonun hızla yaygınlaşacağını öngörüyor.

Bu endişeler yalnızca teorik bir tahmin değil; McKinsey'nin araştırmalarına göre, önümüzdeki yedi yıl içinde işlerin yarısından fazlası otomasyon nedeniyle büyük ölçüde değişecek ve milyonlarca kişi iş kaybı riskiyle karşı karşıya kalacak. Ayrıca Daron Acemoğlu ve Pascual Restrepo'nun çalışmaları, her bin çalışan başına eklenen bir robotun istihdam oranlarını düşürdüğünü ve maaşları azalttığını ortaya koyuyor. Suleyman, "Bazı mesleklerin günleri

yakında sayılı olabilir," diyerek bu dönüşüme hazırlanmanın kaçınılmaz olduğunu vurguluyor. Bu noktada "Yaklaşan Dalga", eğitim kurumlarının ve hükümetlerin iş gücünü yeni çağa adapte etmeye yönelik acil adımlar atması gerektiğini belirterek, teknolojik devrim karşısında stratejik bir yol haritası sunuyor. İnsan kaynakları profesyonelleri için geleceğin iş yapış biçimlerini, yetenek yönetiminin nasıl dönüşeceğini ve organizasyonların bu yeni çağa nasıl uyum sağlayabileceğini anlamak açısından kitap önemli bir rehber niteliğinde.

Teknolojinin yalnızca bir araç olmadığını, aynı zamanda dikkatle yönetilmesi gereken bir güç olduğunu vurgulayan Suleyman, iş dünyasının bu süreci doğru yönetebilmesi için alması gereken önlemleri de detaylandırıyor.

## Hayatımızı nasıl etkileyecek?

"Yaklaşan Dalga", yapay zekânın yakın gelecekte birçok beyaz yakalı işi devralacağını öngörüyor. Kitaptaki analizlere göre, işe alımdan performans değerlendirmelerine kadar insan kaynakları süreçlerinin otomatikleşmesi, şirketleri yetenek yönetimi stratejilerini yeniden şekillendirmeye zorlayacak. Ancak bu değişimin yalnızca ekonomiyi değil, toplumsal yapıyı da kökten değiştireceğini belirten Suleyman, bireylerin ve kurumların bu dönüşüme uyum sağlamasının kaçınılmaz olduğunu vurguluyor.

İş dünyasının önde gelen isimlerinden olumlu eleştiriler alan kitap için Yuval Noah Harari "büyüleyici ve önemli" değerlendirmesi yaparken Daniel Kahneman "mutlaka okunmalı" diyor. Bill Gates ise kitabı "eşi görülmemiş zamanlar için mükemmel bir rehber" olarak tanımlıyor.

Yayınevi  
**Doğan Kitap**  
Yazar  
**Mustafa Suleyman**  
Çeviren  
**Omca A. Korugan**



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

## Geleceğin İnsan Kaynakları

Yazar: **Orçun İrfan**

Yayınevi: **Ceres Yayınları**



İş dünyası hızla değişirken, insan kaynakları bu dönüşümde nasıl bir rol üstlenmeli? "Geleceğin İnsan Kaynakları", işin anlamı, çalışma modelleri ve yöneticilerin değişen sorumlulukları gibi konuları ele alarak insan kaynaklarının geleceğini inceliyor. Zorlayıcı konuları sade ve akıcı bir dille ele alan kitap, insan kaynakları alanında çalışanlara kapsamlı ve vizyoner bir bakış açısı sunuyor.

## Gelecek Düşündüğünüzden Daha Yakın

Yazarlar: **Peter H. Diamandis, Steven Kotler**

Yayınevi: **CEO PLUS**



Teknolojinin baş döndürücü gelişimi, iş dünyasını, sanayiye ve günlük yaşamı köklü şekilde dönüştürüyor. NYT Çok Satanlar Listesi'ne giren bu kitap, önümüzdeki on yıl içinde yapay zekâ, biyoteknoloji ve otomasyon gibi alanlarda yaşanacak büyük dönüşümleri ele alıyor. Dijital çağın hızla değişen dinamiklerini anlamak ve geleceğe hazırlıklı olmak isteyenler için çarpıcı öngörüler sunuyor.

## Kariyerinizi Siz Yönetin

Yazar: **Harvard Business Review**

Yayınevi: **Optimist Kitap**

İş hayatında ilerlemek, doğru bağlantılar kurmak ve zor kararlar alabilmek her zaman kolay değil. "Kariyerinizi Siz Yönetin", özellikle kadınların iş dünyasında karşılaştığı engellere ve fırsatlara odaklanarak anlamlı bir kariyer inşa etmenin yollarını araştırıyor. Araştırmalar, deneyimler ve pratik önerilerle zenginleştirilen kitap, kariyerine yön vermek isteyen herkes için gerçekçi ve uygulanabilir içgörüler sunuyor.



## Sanal Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi

Yazarlar: **Kolektif**

Yayınevi: **Nobel Bilimsel Eserler**

İnsan kaynakları yönetimi, artık yalnızca fiziksel ofislerle sınırlı değil. Uzaktan çalışma, dijital işe alım ve sanal ekip yönetimi gibi konuları ele alarak iş dünyasındaki dönüşümün fırsatlarını ve zorluklarını ele alan "Sanal Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi", geleneksel yöntemleri geride bırakıp yeni çalışma modellerini keşfetmek isteyenler için farklı bir bakış sunuyor.



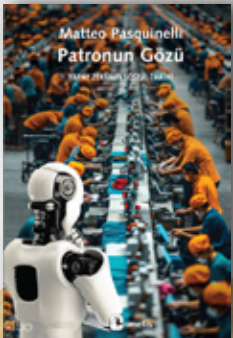
## Patronun Gözü: Yapay Zekânın Sosyal Tarihi

Yazar: **Matteo Pasquinelli**

Yayınevi: **Metis**

Yapay zekâ, insan beynini taklit eden bir üstün güç mü, yoksa yalnızca istatistiksel hesaplamalar yapan bir makine mi?

Pasquinelli, yapay zekânın biyolojik değil, toplumsal zekâyı taklit ettiğini savunuyor ve kolektif bir "karşı-zekâ" geliştirilmesi gerektiğini öne sürüyor. Yapay zekânın toplumsal etkilerini sorgulayanlar için çarpıcı bir eser.



## İş Mükemmelliği 2.0

Yazar: **Murat Gümrükçü**

Yayınevi: **Ceres Yayınları**

İş dünyasının yeni nesil dinamiklerine odaklanan İş Mükemmelliği 2.0, satış etkinliğinden stratejik planlamaya kadar geniş bir perspektif sunan kapsamlı bir rehber niteliğinde. Murat Gümrükçü, eğlenceli anlatımıyla teori ve pratiği ustalıkla harmanlayarak, iş dünyasında mükemmeliyete ulaşmanın yollarını anlatıyor.





**Aslihan Duymaz**

Lisansını Boğaziçi Üniversitesi Matematik bölümü, yüksek lisansını University of London City’te tamamladı. Çalışma hayatına 2000’de Commercial Union Hayat A.Ş.’de başladı. Sırasıyla Ak Emeklilik, Aegon Hayat, Aon Hewitt Türkiye ve KPMG’de farklı görevler üstlendi. 2023 Nisan ayında Bupa Acıbadem Sigorta Teknik Genel Müdür Yardımcısı, 2024 Mayıs ayında ise genel müdür vekili olarak atandı.

**Bupa Acıbadem Sigorta**  
Genel Müdürü



**Bahattin Aydın**

Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji bölümünde lisans, Sabancı Üniversitesi’nde yüksek lisansını yaptı. Kariyerine UPS’te insan kaynakları yöneticisi olarak başladı. 1998’de Yıldız Holding, 2010’da Avea’da insan kaynakları alanında yöneticilik yaptı. 2017-2024 arasında Yıldız Holding İnsan ve İş Destek Başkanı olarak görev yaptı. Harvard Business School ve INSEAD Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi programlarına katıldı.

**LC Waikiki**  
CHRO’su



**Bülent Dölek**

Lisans ve yüksek lisansını İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği ve Mühendislik Yönetimi bölümlerinde tamamladı. Kariyerine 1997’de Migros’ta başladı, sonrasında g2m’de satış operasyon direktörü olarak çalıştı. 4 yıl boyunca Accenture ve McKinsey’de danışmanlık yaptıktan sonra sırasıyla LC Waikiki CEO Yardımcısı, Yemeksepeti Hızlı Ticaret Genel Müdürü görevlerini üstlendi.

**Hopi**  
CEO’su



**Fidan Bayındır**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Çevre Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Aynı üniversitede yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra profesyonel kariyerine 2001 yılında başladı. 13 yıl boyunca farklı alanlarda yöneticilik yaptı, 2019-2025 yılları arasında Türkiye’nin önde gelen bir akaryakıt şirketinde genel müdür ve yönetim kurulu üyesi olarak çalışıyordu.

**Alpet**  
Genel Müdürü



**Hakan Yaman**

Marmara Üniversitesi’nde lisans eğitimi tamamladı. Hava, deniz, kara yolu lojistiği olmak üzere, satış ve pazarlama, operasyon, finansal yönetim, iş ve ağ geliştirme alanlarındaki deneyimini Horoz Logistics ve daha sonra 27 yıl boyunca görev yaptığı Horoz Bollore Logistics’te kazandı. Son olarak Horoz Bollore Logistics’te yönetim kurulu üyesi ve genel müdür olarak görev yapıyordu.

**Talay Logistics**  
CCO’su



**Mikheil Lomtadze**

1997 yılında Gürcistan’daki Avrupa Yönetim Okulu’ndan lisans, 2002 yılında Harvard İşletme Okulu’ndan İşletme Yüksek Lisansı derecesini aldı. Georgia Consulting Group Audit’i kurucusu ve BAring Vostok Capital Partners’in ortağı olarak kariyerine devam etti. Çok sayıda şirketin kurucusu ve ortağı olmasının yanı sıra Hepsiburada’yı satın alan Kaspi.kz’nin kurucu ortakları arasında bulunuyor.

**Hepsiburada**  
Yönetim Kurulu Başkanı



**Murat Çetin**

İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Ülker’de çalıştığı 7 yıl boyunca ihracat ve satış alanında ulusal ve global çeşitli görevlerde bulundu. 2013’te Bulgaristan ülke müdürü olarak Hayat Kimya’ya transfer oldu. 2017-2020 arasında Hayat Kimya Rusya Genel Müdürü, 2020-2025 yılları arasında ise Hayat Kimya Vietnam Genel Müdürü olarak şirketin farklı pazarlardaki operasyonlarına liderlik etti.

**Hayat Kimya**  
Genel Müdürü



**Dr. Onur Yaprak**

Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Clemson Üniversitesi’nde işletme yüksek lisansı ve Yeditepe Üniversitesi’nde pazarlama yönetimi alanında doktora bulunuyor. Çalışma hayatına 2003’te P&G Türkiye’de başladı, P&G’de 20 yılı aşan kariyeri boyunca Türkiye, Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Afrika bölgelerinde birçok global marka ile önemli projeler gerçekleştirdi ve liderlik pozisyonları üstlendi.

**Bayer**  
Tüketici Sağlığı Türkiye Ülke Müdürü



**Ozan Uyar**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. Kariyerine 1997’de, Türkiye İş Bankası’nda müfettiş yardımcısı olarak başladı. 2006-2022 yılları arasında İş Bankası’nda ticari krediler ve kurumsal bankacılık alanlarında farklı departmanlarda yöneticilik yaptı. 2022’den itibaren Türkiye İş Bankası’nın kurumsal şubelerinde müdürlük görevini yerine getiriyordu.

**TSKB**  
Genel Müdür Yardımcısı



**Özge Döner Avşar**

İş hayatına 2001’de Doğu Holding’de denetçi olarak başladı. 2005’te Doğu Otomotiv’de kontrol müdürü olarak kariyerine devam etti. Ardından, Doğu Yayın Grubu bünyesinde 7 yıl boyunca finans direktörü ve CFO, Doğu Teknoloji’de genel müdür yardımcısı olarak çalıştı. 2024’te PayTR’in yönetim kadrosunda yer alarak ödeme sistemleri ve fintek alanında deneyimlerini zenginleştirdi.

**Pluxee Türkiye**  
CFO’su



**Tansel Varan**

İstanbul Üniversitesi İktisat ve Viyana Üniversitesi Ekonomi bölümlerinden mezun olduktan sonra Viyana Üniversitesi’nde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Kariyerine 1995’te Anadolu Grubu’nda başladı. Sırasıyla Akkök Holding, Zorlu Enerji, Anadolu Grubu, Anadolu Sağlık Merkezi, Anadolu Efes ve Coca Cola’da sorumluluklar üstlendi. 2018’den bu yana Sanko Holding İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı olarak görev yapıyordu.

**Aydem Enerji**  
İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı



**Yasemin Asar**

İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünden mezun oldu. Kariyerine 1998’de Boyner Grup’ta başladı. 2015’te A&Y Marka Mağazacılık’ta lojistik, IT ve insan kaynakları operasyonlarından sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görev yaptı. 2020’de Doğu Hospitality & Retail Group’a geçerek, insan kaynakları, süreç geliştirme ve teknoloji alanlarında dönüşüm projelerine liderlik etti.

**Boyner Grup**  
CHRO’su





**WORKINTON**

*Where people work, better.*

Detaylı Bilgi

workinton.com  
444 98 66

## Sizi iyi çalışmaya davet ediyoruz.

İyi Çalışanlar Ülkesi Workinton'da çalışın, toplantılar yapın, etkinliklere katılın, yeni iş bağlantıları kurun ve 24 farklı şubede ofis sahibi olma ayrıcalığını yaşayın.



### toplantı odası

Tüm ihtiyaçlara cevap veren toplantı odalarımızda istediğiniz düzende 10 kişiden 300 kişiye kadar toplantılarınızı düzenleyebilirsiniz. Özel olarak tasarlanmış, konforunuz için ergonomik ve kullanışlı ekipmanlarla donatılmış modern toplantı odalarında, gerek duyacağınız her şeyi bulabilirsiniz.



### hazır ofis

İdeal ofisin nasıl olması gerektiğini iyi biliyoruz. Size en iyi yaptığınız işi yapmak kalıyor.



### sanal ofis

Siz istediğiniz şubemizde çalışırken sanal ofis adresinize gelen gönderileri ve aramaları biz karşılayalım.



### paylaşımli ofis

Tüm ofis sizin! Masanızı seçin, aydınlık, ergonomik ve ferah bir ortamda çalışmaya başlayın.

# Yeni Nesil Şirketiçi Portal


Tüm çalışan yönetimi  
süreçlerinizi tek  
platformda  
buluşturuyoruz.

İdari İşler

Kurumsal İletişim

İnsan Kaynakları


Çalışan Sağlığı

 Talep Yönetimi

 Çalışan Servisleri

 Şirket Araçları

 Yemek Menüsü

 Sosyal Medya

 Duyuru & Haberler

 Etkinlik & Anket


 Zimmet Yönetimi

 İşe Alım

 İzin & Masraflar

 Eğitim & Sertifika

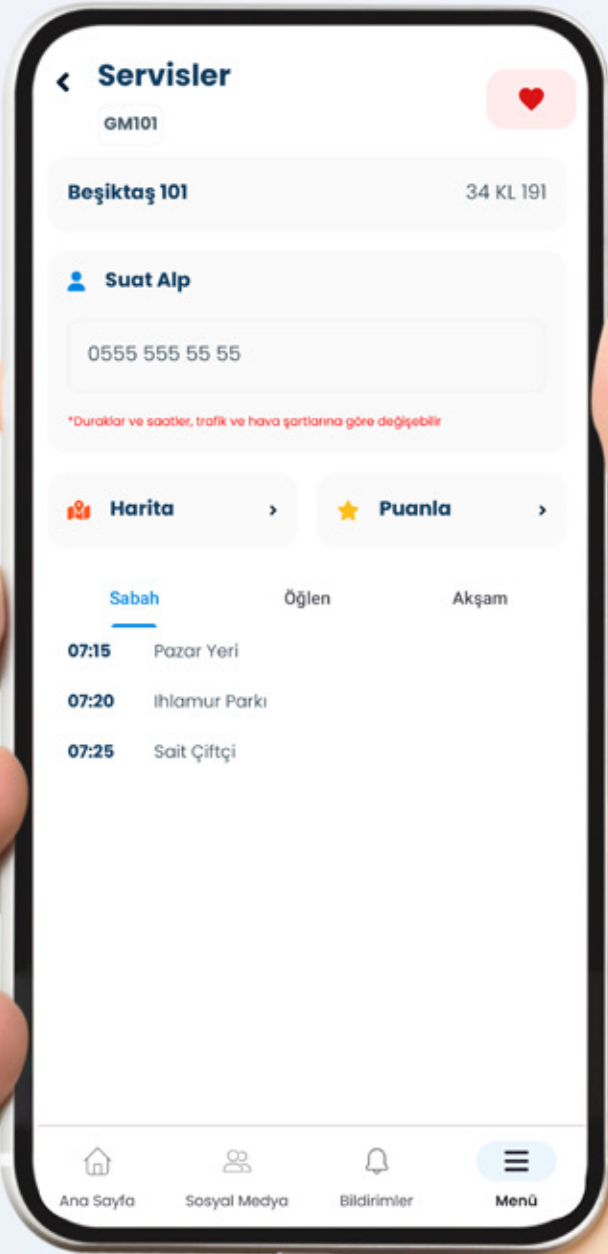
 360° Geri Bildirim

 İşyeri Hekimi

 Acil Durumlar

 Ramak Kala

 Kaza Bildirimleri



çok daha fazlası...

