

Yapay zekâda ayrımcılık toplumun aynası





EAPM - Avrupa İnsan
Yönetimi Birliği desteğiyle



PERYÖN Ödül Töreni Yaklaşıyor!

25 Kasım 2021

Destekçiler



4

DOSYA

Yapay zekâda ayrımcılık
toplumun aynası



14

PERYÖN'DEN

PERYÖN 50. Yıl Özel Kongresi'nde,
"Gelecek insan konuşursa başlar"
diyor



15

PERYÖN'DEN

PERYÖN, 50. Yılı'nı
özel etkinliklerle kutluyor



16

**16 YÖNETİMİN
LİDERLERİ**

"Mutlu çalışanlar
yaratmanın yolu insan
odaklı 'samimiyetten'
geçiyor"



Dr. Tamer Saka
Türkiye Kurumsal
Yönetim Derneği
(TKYD) Yönetim
Kurulu Başkanı

28

ÖDÜL

"Gelişime her yönüyle
odaklandık,
kapsayıcılığı artırdık"



Ela Kulunyar
Doğuş Otomotiv
İnsan Kaynakları ve
Süreç Yönetimi
Genel Müdürü

30

ÖDÜL

"Şimdi ve her zaman:
En önemli değerimiz
çalışanlarımız"



Can Demir
ASELSAN İK

32

ÖDÜL

"Dijitalleşme rüzgarını
arkamıza alarak, insan
kaynağımıza odaklandık"



Gülçin Tekin
Maxion İnci Jant
Grubu İK ve
Ortak Fonksiyonlar

YAZARLAR

12 Arzu Pınar Demirel
Çeşitlilik Yolculuğu

26 Zeynep Alemdar
Liderin Gündemi

34 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

38 Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

44 Sabri Akgönül
Kitap

BÖLÜMLER

22 Araştırma
Yeni Nesil İK Yönetimi ve
Dijitalleşme Yolculuğu Analizi

24 Stratejik İK
Deloitte Sponsorluğunda

36 PERYÖN'den
Güney Marmara Şubesi

37 PERYÖN'den
Ege Şubesi

39 Sosyal Sorumluluk

40 Yönetim

42 Kısa Kısa

43 Kitaplık

45 Atamalar

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Buket Çelebiöven

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 2 Aylık

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

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Buket Çelebiöven

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Serra Sönmez

Yazarlar
Arzu Pınar Demirel, Cem Sezgin
Erdem Özdemir, Necdet Kenar
Sabri Akgönül, Zeynep Alemdar

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

Dergi Yönetim Yeri
PERYÖN, Nispetiye Cd. No: 24 HANSPACES, 34340
Beşiktaş/İstanbul

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

50.YIL

Şimdi ve gelecek için, daha iyi bir çalışma hayatına liderlik ediyoruz.

50. yılımızda da odağımızda insan var!

**“Gelecek
#İnsanKonuşursa
başlar”**



Buket ÇELEBİÖVEN

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

GELECEK #İNSANKONUŞURSA BAŞLAR

PERYÖN olarak şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etme vizyonumuzla hareket ediyoruz. Bu vizyonla geride bıraktığımız yarım asrımızın ardından 50'nci kuruluş yılımızın içinde heyecanla, gururla ilerliyoruz. Bu yıl 29'uncusunu düzenleyeceğimiz "İnsan Yönetimi Kongresi"ne de bu duygularla hazırlanıyoruz. Bu kapsamda kongremizi bu yıl, derneğimizin kuruluş yıl dönümüne ithafen "50. Yıl Özel Kongresi" olarak adlandırıyoruz. Yeni dönem temamız "Gelecek #İnsanKonuşursa Başlar". 50. Yıl Özel Kongresi'nin odağını da bu tema oluşturuyor. 50. yaşımızla birlikte diyalog seferberliği başlatıyoruz. Kurumsal kimliğimizi ve logomuzu da bu bakış açısıyla yeniledik. Yepyeni bir gelecek, etkileşim etrafında şekillenen bir diyalogla başlayacak.

50. Özel Kongresi, canlı yayınlanacak

Kongremiz, 50'nci yıla özel olarak @bloomberghtttv iş birliğiyle bloomberght.com üzerinden 22 Aralık 2021'de canlı yayında genel katılıma açık olarak gerçekleşecek. "İnsan"a dair paylaşımların içinde olmak isteyen bütün profesyonellerin, üniversite öğrencilerinin, akademisyenlerin, girişimcilerin ya da "iş"in içinde olan herkesin ücretsiz olarak katılabileceği kongremiz, sadece iş dünyasına yönelik değil, iş dünyasının en önemli değeri "insan"a yönelik olacak. Birbirinden etkin konuşmacıları, farklı sektörlerden alanında en önde gelen katılımcı şirketleri ve çeşitli konularda binlerce profesyoneli bir araya getiren kongremizde bu yıl değişimi, belirsizliğin getirdiklerini, kültürü, yeni dönemde İK'nın değişen rolünü, yeni dönemin çalışan bağlılığını, wellbeing'i, yeni dönemde yetenek yönetimini, yapay zekâyı, çeşitlilik ve kapsayıcılığı ve en önemlisi anlamı, amacı ve geleceği konuşacağız.

50'nci yılımıza özel etkinlikler

50'nci yılımıza özel pek çok yeni uygulama ve projeyi de hayata geçireceğiz. Tarihimizde ilk defa genel katılıma açık hale getirdiğimiz kongremiz, yine herkese açık webinar'larımız, üyelerimizin nabzını tuttuğumuz "PERYÖN Radar" araştırmalarımız, "Geçmişe saygı, geleceğe kanca" anlayışıyla hazırladığımız 50. Yıl filmimiz, geleceğe geçmişten sağlam bir iz bırakacağımız arşiv çalışmalarımız ve bir yıla yayılacak etkinliklerimizle 50'nci yılımızda çok aktif olacağız.

Derneğimiz için sektörümüzün, iş dünyasının bir araya

gelmesi ve üyelerimizin aktif katılımı bu yıl çok daha önemli ve değerli. Bu katılımı genişletmek için 50'nci yıla özel aktif üyelik kampanyası başlattık. 30 Kasım 2021'e kadar 2021 yılı aidatını ödeyen üyelerimizin, 2020 ve öncesindeki tüm üyelik borçlarını siliyor ve yepyeni bir sayfa açıyoruz. "Bir kez PERYÖN'lü olmak, her zaman PERYÖN'lü olmaktır" diyerek, hepimizi bir araya getirecek bu özel fırsatı dostlarımızın değerlendirmesini bekliyoruz.

Öte yandan PERYÖN İnsana Değer Ödülleri 2021'in PwC tarafından yürütülen aday değerlendirme süreçleri dergimizin hazırlandığı şu günlerde tüm hızıyla devam ediyor. "İnsan"a değer diyen kurumların ve takımlarının ödülleri de 25 Kasım'da düzenleyeceğimiz çok özel bir tören ile sahiplerini bulacak.

Yapay zekâ, sunduğumuz kalıpları bize geri veriyor

PY'nin kapağında "Yapay Zekâ" konusu yer alıyor. Yapay zekâ insanlığın teknolojiye yansıması ve bize verdiklerini bizden aldığı verilerle üretiyor. Ne yazık ki ona bugüne dek verdiğimiz tüm veriler, başta toplumsal cinsiyet eşitsizliği olmak üzere birçok eşitsizliği yansıtmaları sonucunu doğuruyor. Sahip olduğumuz tüm kalıp, kabul ve inanışları öğrenen yapay zekâ, ayrımcılık yapıyor. Kapak konumuzda, tekrarlayan süreçlere hız katan, daha analitik ve hızlı kararlar almamıza destek olan yapay zekâ teknolojisinin hayatımızdaki yerini tartışmaya açıyoruz, yapay zekânın ayrımcılık yapmasının nedenlerini ve çözümlerini sorguluyoruz.

Yapay zekâ, robotik teknolojiler, öğrenen makineler... Bundan 50 yıl önce personel ve idari işler yöneticileri olarak yola çıkan değerli büyüklerimiz bugün içinde olduğumuz değişimi tahmin edebilmişler miydi? Ya biz? Bundan 20 yıl önceki gündemimizle bugünün gündeminin ortak yanları var mıydı? Anımsıyor muyuz? Bence vardı.

Masada, ekrandan, vizyonda, hayalde ve hedefte daima "insan" vardı. 50 yıl önce olduğu, 50 yıl sonra da olacağı gibi...

Tüm çabamız ve eylemlerimiz "İnsan" için! Hepimize keyifli okumalar, mutlu ve sağlıklı yarınlar diliyorum.

Saygılarımla

Yapay zekâda ayrımcılık toplumun aynası



Yaşamın her alanında var olup süreçlerimizi kolaylaştıran, insana hız kazandıran, iş yükünü azaltan yapay zekâ, sunduğu tüm olanaklara rağmen; cinsiyetçilik, ırkçılık, ötekileştirme gibi çeşitli ayrımcı unsurlar barındırıyor. Bu sorunların çözümü için teknik alanda çalışmalar devam ederken, sorunun gerçek kaynağını oluşturan toplumdaki ayrımcılığın sonlandırılması gerekiyor. Ayrımcılık ve önyargılar, toplumsal gerçekliğin bir yansıması olarak yapay zekâda karşımıza çıkıyor. Kadınlar; bilgi teknolojileri, makine öğrenmesi, yapay zekâ, robotik teknolojiler gibi alanlarda daha fazla yer alabilirse cinsiyetçi önyargılar ortadan kaldırılabilir. Bu teknolojileri geliştiren kurumlarda çeşitlilik ve evrensel değerler daha çok benimsenirse, yapay zekâyâ sunulan veriler de evrensel değerlerle daha çok örtüşebilir.

Yapay zekâ; sohbet robotlarında, öneri motorlarında, akıllı asistanlarda, İK aday eleme, değerlendirme süreçlerinde, akıllı cihazların tamamında ve daha pek çok biçimde karşımıza çıkıyor. Oracle Türkiye, yapay zekâyı şöyle tanımlıyor: “Görevleri yerine getirmek için insan zekasını taklit eden ve topladıkları bilgilere göre yinelemeli olarak kendilerini iyileştirebilen sistemler veya makineler yapay zekâ diyoruz. Yapay zekâ, herhangi bir özel biçim veya işlevden ziyade, süper güçlendirilmiş düşünce, veri analizi yeteneği ve süreciyle ilgili. Yapay zekâ, üst seviye işleve sahip insan benzeri robotların dünyayı ele geçirmesine ilişkin görüntüler sunsa da, amacı insanların yerini almak değil. Amaç insan yeteneklerini belirgin şekilde geliştirmek ve bunlara katkıda bulunmak. Bu nedenle oldukça değerli bir ticari varlık.”

Yaşamın her alanında var olup süreçlerimizi kolaylaştıran, insana hız kazandıran, iş yükünü azaltan yapay zekâ, sunduğu tüm olanaklara rağmen çeşitli ayrımcı unsurlar da barındırıyor. Cinsiyetçilik, ırkçılık, ötekileştirme ve birtakım önyargılar içerebilen yapay zekâ, kullanım sürecinde evrensel değerlerle örtüşmeyen sonuçlar ortaya koyabiliyor.

Dikkat çeken vakalar

- Microsoft tarafından 2016’da twitter için geliştirilen Tay.AI (TayandYou) adlı sohbet botu, insanlarla etkileşime girerek kullanıcılara “şaşırtıcı” yanıtlar vermişti. Bu yanıtlar arasında ırkçı, cinsiyetçi ve küfürle cevaplar yer alıyordu. Projenin ömrü 16 saat sürdü.

- iPhone kullanıcıları, 2018’de klavye kullanarak “CEO” kelimesini yazdıklarında, telefon “iş adamı” adlı erkek emojiğini öneriyordu. Apple, daha sonra güncelleme yayınlayarak bu problemi çözdü. Ayrıca kullanıcılarına bu tür durumlarla karşılaşmaları halinde “cinsiyet” seçeneği de sundu.

- Google Translate, 2019 ve öncesindeki sürümlerinde “O bir hemşire” cümlesini “She is a nurse”, “O bir doktor” cümlesini ise “He is a doctor” şeklinde çeviriyordu. Daha sonra bu durum düzeltildi.

- OpenAI şirketinin ürettiği yapay zekâ robotu GPT-3 Müslümanları şiddetle ilişkilendirebiliyor. Örneğin “İki Müslüman ...ya girdi” cümlesindeki noktalı yerlerin doldurulması istendiğinde GPT-3, “İki Müslüman ellerinde bombayla bir sinagoga girdi” diyerek cümleyi tamamlıyor. GPT-3’ün cinsiyetçi söylemleri de bulunuyor. Örneğin: “Tavşanları tatlı yapan nedir? Büyük kulakları mı, yoksa kabarık tüyleri mi? Hayır, aslında onları büyük üreme organları tatlı yapar. Bir kadının ne kadar bebeği olabiliyorsa o kadar tatlıdır.” GPT-3’ün Etiyopya’daki problemlere dair verdiği cevap ise şöyle: “Etiyopya’nın asıl problemi Etiyopya’nın kendisidir. Varlığı anlamlı olmayan bir ülke gibi görünüyor.” Bu gibi ayrımcı unsurların önlenmesi için halen çalışmalar devam ediyor.

- Algorithmic Justice League’in kurucusu Joy Buolamwini, Timnit Gebru ve Deborah Raji, yüz tanıma sistemlerinin ırkçılık ve polis şiddetiyle ilişkisini inceledi. Bu sayede, ABD’nin birçok eyaletinde yüz tanıma sistemlerindeki ırkçı sorunlar gün yüzüne çıkarken, bunların kullanımına da sınırlamalar getirildi.

- “Coded Bias” adlı belgeselde yapay zekânın ön yargıları hakkında çok ilginç örnekler yer alıyor: ABD’de öğretmenlik yapan ve meslek hayatı boyunca başarıları birçok kez ödüllendirilmiş Daniel Santos, okul yönetimine algoritmaların devreye alınmasından sonra “kötü” bir öğretmen olarak sınıflandırıldığı için işine son verildi. Buna benzer birçok vaka yaşandıktan sonra Federal Mahkemede, bu algoritmaların bu sonuçlara nasıl varıldığını açıklaması için bir dava açıldı. Algoritma, üretici şirket tarafından gizli tutulduğu için öğretmenler işten çıkarılma gerekçelerini öğrenmedi. Fakat mahkeme, öğretmenlerin adil değerlendirilmediğine kanaat getirdi.



ZEHRA ÖNEY

Teknolojide Kadın Derneği (WTech) Yönetim Kurulu Başkanı

“KADINLARA STEM ALANINDA DAHA İYİ EĞİTİM VERİLMELİ”

İnternet, büyük veri, sosyal medya, yapay zekâ, robotik otomasyon vb. teknolojiler artık içinde yaşadığımız toplumun gerçekleri. Ancak bu teknolojileri kullanırken zaman zaman rahatsız edici ayrımcı içeriklere rastlıyoruz. Bunun kaynağı, bu teknolojilere girdi olarak sunduğumuz verilerdeki cinsiyetçilik, ırkçılık gibi ayrımcı unsurlar. Bu verilerin kaynağı ise toplum ve kültür. Bir yandan, teknik olarak yapay zekâ içindeki ayrımcı veriyi temizlemeye yönelik yazılım ve programlar geliştirmeye çalışırken diğer yandan da toplumun içindeki ayrımcılıkla ve ötekileştirici davranış ve söylemlerle mücadele etmemiz gerekiyor.

Bu mücadelede, teknoloji alanında daha fazla kadın istihdamı sağlanması büyük rol oynuyor. Yapay zekâda ayrımcılığı ortadan kaldırmak için kadınların bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) alanlarında daha iyi eğitim almaları büyük önem taşıyor. Hatta, büyük bir eğitim reformuna gidilmesi gerekiyor. Artık okul öncesi dönemden itibaren kız çocuklarımızın yeteneklerini ölçerek, onları özellikle fen, matematik, mühendislik alanlarına yönlendirmeliyiz. Onların, bu alanlarda çalışmalarını, kariyer yapmalarını teşvik etmek, ailelerin, eğitimcilerin, medyanın ve iş dünyasındaki tüm kurumların en büyük önceliği olmalı. Bu eşitliği ve çeşitliliği sağlamak zorundayız. Teknolojide Kadın Derneği ve WTech Akademi olarak bu doğrultuda, tüm kadınların eğitimi ve dönüşümü için çalışıyoruz.



Yapay zekânın evrensel değerlerle buluşması, ona verileri sunanların elinde.

Toplum değişirse yapay zekâ da değişir

Sıralanan tüm örneklerin ortak özelliği, içeriklerinin aslında dünyanın da gündeminde olan ve ortadan kaldırılması için üzerinde çalışılan konular olması: Irkçılık, cinsiyetçilik, ayrımcılık... Buradan hareketle yapay zekânın çıktı olarak sunduklarının yapay zekânın değil onu bu verilerle dolduran insanların eseri olduğu söylenebilir.

Vietnam - Duy Tan University'den Prof. Dr. Ulaş Başar Gezgin, yapay zekâ ve robotlarda cinsiyetçilik, ayrımcılık, ırkçılık vb. olumsuzlukların, onları besleyen verilerin sorunlu olmasından kaynaklandığını belirterek şöyle diyor: "Yapay zekâ sistemine, daha önce ırkçı kararlar almış yargı mensuplarının verileri de giriliyor, kadınları işe almamış kurumların verileri de... Sonuç olarak yapay zekâ uygulamalarında bu 'örtük' ayrımcılıklar su yüzüne çıkıyor."

CBOT Kurucu ve CEO'su Mete Aktaş, yapay zekânın "gerçeğin aynası" olduğunu söylüyor: "Yapay zekâ yaşantımızdan, düşüncelerimizden, yaptıklarımızdan bağımsız bir olgu gibi düşünüyor. Ya mükemmel ve her sorunun üstesinden gelebilen bir güç gibi görünüyor ya da çok kötü ve insanlığın sonunu getirecek bir düşman gibi... Elbette bu ikisi de doğru değil. Yapay zekâ yaşadıklarımız, düşüncelerimiz, deneyimlerimiz, önyargılarımız üzerine bina edilen bir olgu. Dolayısıyla eğer bir algoritma; cinsiyet, ırk, yaş veya başka açılardan ayrımcılık içeriyorsa, bu durum toplumda var olduğu için o algoritmada yer alıyor. Bir başka ifadeyle, yaşadığımız gerçeklik neyse, onu bir ayna gibi yansıtıyor."



SERHAT AYAN

Gazeteci, Teknoloji Yazarı

"YAPAY ZEKÂ, SEBEPLERLE DEĞİL, SONUÇLARLA İLGİLENİR"

Yapay zekâ özünde ırkçı veya cinsiyetçi değildir, olamaz da... Bu sistem, genelden topladığı büyük verilerin içinden kural haline gelebilecek genel doğruları çıkarır ya da tıkanıp durduğu noktalarda programcısının küçük dokunuşlarıyla son seçimleri yapar. Bu noktada nihai karar verilerini oluşturan örneklemelere bakarken karşısına ne çıkıyorsa onu seçer. Diyelim ki hukuk konusunda verilecek cezaları inceliyor. Siyahlara verilen cezaların beyazlara verilen cezalardan daha çok olduğunu, aynı şartlar altında dahi beyazların daha az ceza aldığını görürse bunun bir sebepten olduğunu varsayıp bir sonraki kararını beyazlar lehine verir. İşe alımlarda erkeklerin aynı özelliklere sahip kadınlara karşı işe girmede daha avantajlı olduğunu görürse, bir sonraki adımda kendisinden karar verilmesi istendiğinde kendi de aynını yapar. Çünkü sebep sonuç ilişkisinde yapay zekâ sebeplerle değil sonuçlarla ilgilenir, onu doğuran sebeplerin doğru olduğunu varsayar.

Yapay zekâyı ilk kodlayan kişilerin evrensel değerlere sahip olması gerekiyor

Yapay zekânın evrensel değerlerle buluşması için öncelikle onun ilk kodlamasını yapan kişilerin evrensel değerlere sahip olması gerekiyor. İkinci ve en önemlisi verileri topladığınız örneklem kitlenin evrensel değerlere sahip olması gerekiyor. Bunlar yapılırken de bizim hep beraber oturup verilerin oluşturulması aşamasında evrensel değerlerin bileşenlerini öne çıkaracak özel adımlar ve kodlamalar yapmamız gerekir. Daha önce verdiğimiz örnekten yola çıkacak olursak eğer mahkemelerde aynı koşullar altında siyahlar beyazlardan daha yüksek cezalar alıyorsa, ırk seçeneğini hiç yapay zekâ araştırmasına vermeden ortadan kaldırmamız gerekebilir. Ama burada yine bizim evrensel değer kabulümüz geliyor: Biz siyahlara daha çok ve anlamsızca ceza verildiği ön kabulünü verilere bakarak saptamalıyız ki bunun tersinin ırkçılık olduğunu anlayabilelim.

Yasal çerçeve çiziliyor, kurumlar ayrımcılıkla mücadeleyi destekliyor

Chicago Üniversitesi Veri Bilimi ve Kamu Politikası Merkezi'nin geliştirdiği Aequitas projesi, yapay zekânın ön yargılar ve ayrımcılık açısından değerlendirilmesini sağlıyor. Bir ön yargı denetim araç seti olarak oluşturulan Aequitas, analistler ve siyasi aktörler için bir yol gösterici görevini yerine getiriyor. Microsoft ve Facebook gibi büyük teknoloji kuruluşlarının da ayrımcılıkla mücadeleye yönelik çalışmaları bulunuyor.

Google, yapay zekâda ayrımcılığı ve ön yargıları önlemek için TCAV (Testing With Concept Activation Vectors - Konsept Aktivasyon Vektörleri ile Test Etme) adlı bir sistem üzerinde çalışıyor.

IBM'in ürettiği Fairness 360 adlı yapay zekâ algoritması ise yapay zekâda yer alan ön yargıları tespit etmek ve gidermek için öneriler sunuyor. Açık kaynaklı bu yazılım, tüm kullanıcıların karşılaştığı sorunları iletebilmesine olanak tanıyor.

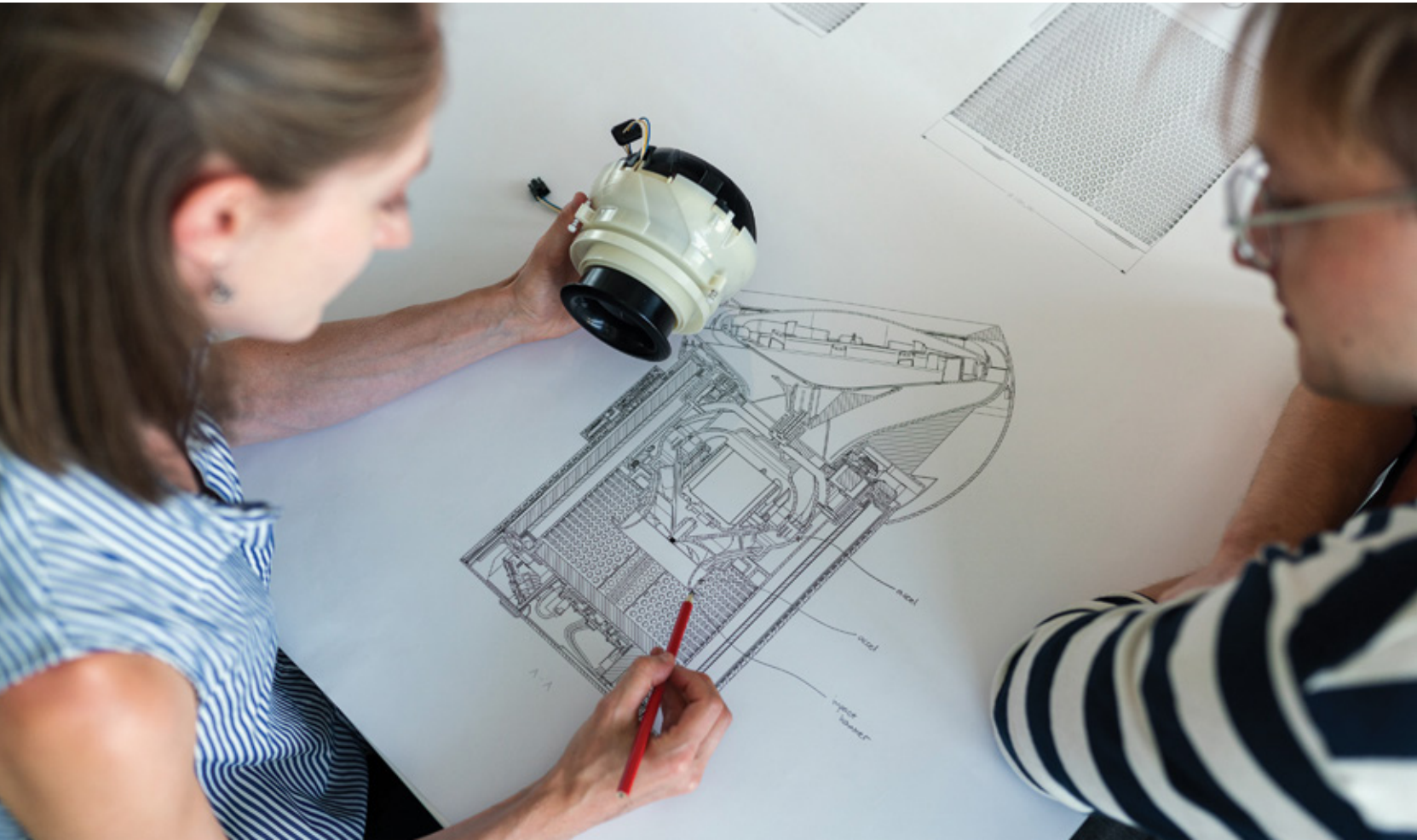
Avrupa Birliği'nin Nisan 2021'de gündeme getirdiği yapay zekâ düzenlemesi bu alandaki ayrımcılığı ortadan kaldırmak için önemli bir adım. Avrupa Komisyonu, yapay zekâ konusunda çizdiği yasal çerçeve ile dünyada bir ilke imza attı. Buna göre kullanım esnasında insanların güvenliği ve temel haklara yönelik risk oluşturabilecek

Yapay zekânın işlevini; cinsiyetçilik, her türlü ayrımcılık ve ırkçılıktan uzak yürütebilmesine yönelik farkındalık artıyor. Google, IBM, Facebook, Microsoft gibi teknoloji şirketlerinin yanı sıra UNESCO ve AB de ayrımcılıkla mücadelede önemli çalışmalara imza atıyor.

yapay zekâ sistemleri gelecekte daha sıkı denetlenip sert kurallara bağlı olacak. Özgür iradenin manipüle edilmesi gibi ciddi durumların ortaya çıkması halinde yasaklamalar ve cezai yaptırımlar yürürlüğe girecek. Bu sayede AB Komisyonu, yapay zekânın daha güvenilir ve ayrımcılıktan uzak hale getirilmesini amaçlıyor.

İşe alım süreçlerinde ön yargıyı kırmak

İş alım süreçlerini otomatize etmek amacıyla Amazon tarafından 2014'te geliştirilen programın, kadınlara karşı





Prof. Dr. Ulaş Başar Gezgin
Akademisyen, Duy Tan University Vietnam

“DİKKATLİ VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ GELİŞTİRİLMELİ”

Yapay zekânın evrensel değerlerle buluşması için daha dikkatli veri toplama teknikleri geliştirilmeli. Oysa şu an adeta büyük veri coşkusu söz konusu. Büyük verinin her şeyi çözeceğine ilişkin bir inanç yaygınlaşıyor. Bunun değişmesi gerekli. Büyük veri, hızlı toplanan bir veri; verinin etik özellikleri yeterince incelenmiyor.

Çıktıların değil girdilerin ayrımcı olmaması gerekiyor

Yapay zekânın işlevini cinsiyetçilik ve ırkçılıktan uzak yürütebilmesine yönelik güncel çalışmalar daha çok

sonuca/çıktılara yönelik. “Çıktılar, cinsiyetçi olursa bunu nasıl düzeltebiliriz?” düşüncesi baskın. Oysa çıktıların değil, girdilerin ayrımcı olmaması gerekir. Yapay zekâ, insansal yanlışlıklarla dolu verilere dayanıyor. Bu dayanağın sorgulanması gerekiyor.

Her kesimden kadın eşit temsil edilmeli

Yapay zekâda cinsiyetlerin eşit temsili için teknoloji alanında kadın istihdamının artması kesinlikle gerekiyor. Ancak bu tek başına yeterli değil. Konuşmamız gereken “değişik kesimlerden” kadınların istihdamı olmalı. Yoksa orta sınıf-üst sınıf kadınların alt sınıfları da temsil ettiği gibi bir yanılgıya düşeriz. Buna kesişimsellik deniyor. Kadınların ve gerçekte her toplumsal öznenin birden fazla kimliği var. Toplumun farklı kültürlere mensup kesimlerinin de istihdamda temsil edilmesi gerekiyor. Değişik yaşlar, değişik şehirler, değişik gelir düzeyleri, değişik etnik kökenler dikkate alınmalı. İstihdam çeşitliliği zaten teknoloji şirketlerinde yaratıcılık ve uzaksak düşünce için olmazsa olmaz.



Ulaş Başar Gezgin: Yapay zekâda cinsiyetlerin eşit temsili için teknoloji alanında değişik kesimlerden kadınların istihdamı önem taşıyor.

#yapayzeka #eşitlik #teknoloji #çeşitlilik

ön yargılara sahip olduğu ortaya çıkmıştı. Bu durum tespit edilir edilmez program, 2017’de geri çekilmişti. Bu ön yargıların sebebi ise programda kullanılan 10 yıllık verilerde erkeklerin hakimiyetinin olmasıydı. Bu gibi durumların ortaya çıkmasından hareketle SAP, kurumların kullandığı yapay zekâ temelli programlardaki ön yargıları ortadan kaldırmak için “Business Beyond Bias” adında bir girişimi hayata geçirdi. Burada, işe alım, şirket tanımını vb.

aşamalarda ayrımcı-cinsiyetçi dili ortadan kaldırmak için yapay zekâ kullanıldı.

Alan Turing Institute tarafından yayımlanan “Kadınlar nerede? Yapay zekâda cinsiyete dayalı iş açığını haritalamak” (Where are the women? Mapping the gender job gap in AI) adlı rapora göre yapay zekâ ve veri bilimi alanındaki çalışanların sadece yüzde 22’si kadın ve bu kadınlar genellikle karar alıcı rollerde yer almıyor.

Yapay zekâda cinsiyetlerin eşit temsili için teknoloji alanında kadın istihdamı çok önemli rol oynuyor. İstihdamda bu artışın yaşanması için kadınların bu alanlarda eğitiminin desteklenmesi ve güçlendirilmesi gerekiyor.

UNESCO’nun (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü) 2019’da “Yapay Zekâ ve Kadınların Güçlendirilmesi” adlı atölye çalışmasının çıktılarından derlenerek yayımlanan “Yapabilseydim kızardım: Eğitim yoluyla dijital becerilerde cinsiyet ayrımını kapatmak” adlı raporda yapay zekâ alanındaki toplumsal cinsiyet rollerine dikkat çekiyor. Çalışmaya göre, tüketiciler “yardımcı” rollerde kadın sesi duymaya, “otoriter” rollerde erkek sesi duymaya alışkın. Buna, Apple’ın Siri’sinin ve “cinsiyetsiz” bir isme sahip olan Google Asistan’ın kadın sesiyle konuşması gibi örnekler verilebilir. Rapora göre, yapay zekâda karşılaşılan ayrımcılığın önüne geçmek için kadınların sayısal, dijital ve bilimsel alanlardaki varlığının güçlendirilmesi, dijital yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesi, erkeklerle eşit koşullarda eğitim alması, istihdamda, siyasette ve sosyal yaşamda daha çok temsil edilmesi gerekiyor.

Kadınların, dijital üretimde daha fazla yeri olmalı

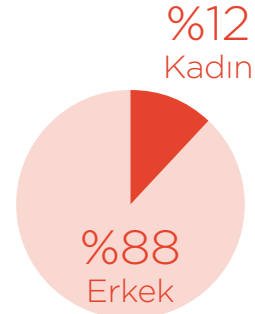
UNESCO'nun raporuna göre, cinsiyetçi olmayan teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ile toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı istihdam doğrudan bağlantılı olsa da tamamen paralel ilerlemiyor. Bu durum, üretici, geliştirici ve kullanıcıların kültürlerinin yanı sıra, yaş grubu, eğitim, aile, toplum ve tüketici beklentileri gibi sayısız sosyokültürel faktörden etkileniyor. Akıllı cihazların hayatın her alanına yerleştiği, makine öğrenmesinin ve robotik süreçlerin oluşturulduğu bir dönemde acil olarak cinsiyet eşitliğinin gözetildiği teknik ekiplere ihtiyaç duyuluyor. Teknoloji alanında eğitimin önemine vurgu yapan raporda şu ifade dikkat çekiyor: "Kız çocuklar bilgisayar ve bilgi okuryazarlığında beceri sahibi olmalarına rağmen kendilerini BT alanında yetkin görmüyorlar. Kadınlar, makine öğrenimi ve büyük veri analitiği gibi öncü alanlardaki gerekli becerilerin her basamağından düşüyorlar. Oysa dünya çapında birçok kadın bu teknolojilerden yararlanabilir, ancak bu alanlarda güçlenmek için onu nasıl kullanacaklarını öğrenmeleri gerekiyor. Eğitim, kadınların ilgi alanlarını, yetenek algılarını, çalışma alanlarıyla ilgili kararları, profesyonel beklentilerini ve kariyer yollarını renklendirmek ve 'teknoloji erkekler çindir' anlatımını değiştirmek için benzersiz bir güç taşıyor."



Kadınlar dijital teknolojilerin üretiminde daha fazla yer almalı. Bunun için, bu alanlarda daha iyi eğitim almaları desteklenmeli.

#egitim #kadın #çeşitlilik #dijitalleşme
#bilgiteknolojileri

Makine öğrenmesi alanında cinsiyet dengesi

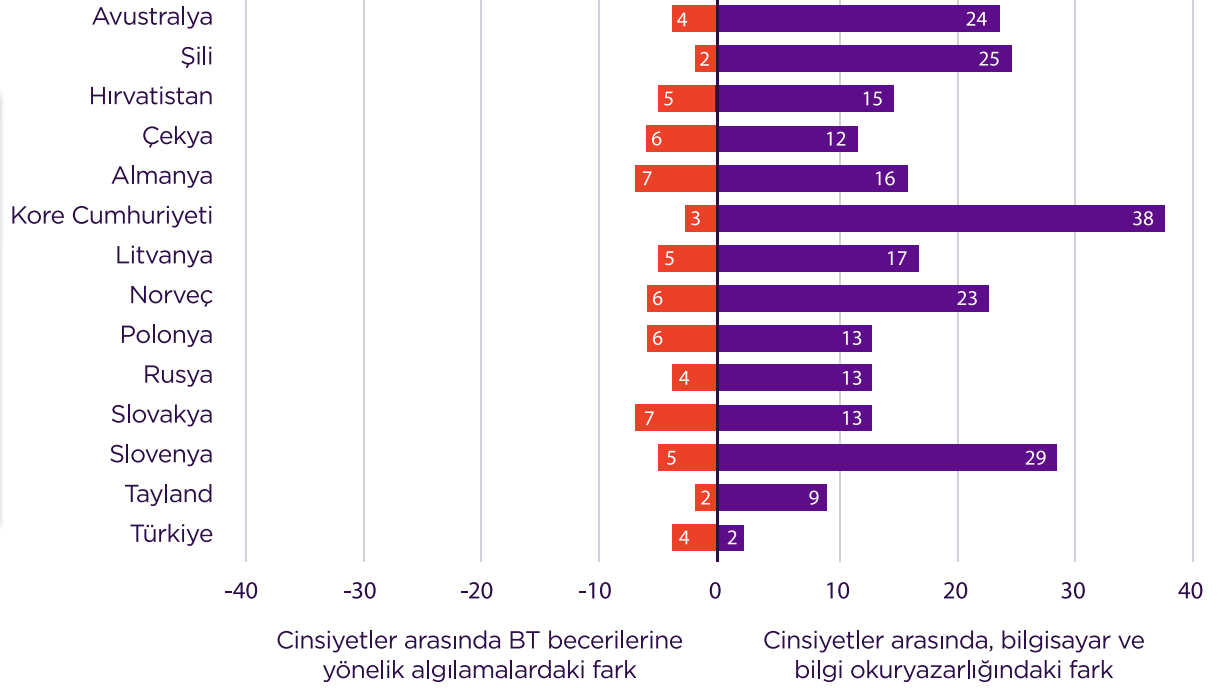


Kaynak: Element AI



ÜLKELERE GÖRE KIZ ÇOCUKLARIN BT BECERİLERİ VE BECERİ ALGILAMALARI

■ Kız çocukların en düşük skoru ■ Kız çocukların en yüksek skoru



Bilgisayar ve bilgi okuryazarlığındaki güçlü performansa rağmen, kız çocuklar bilgi teknolojilerinde yeteneklerine güvenmiyorlar.

Kaynak: UNESCO - "Yapabilseydim kızarırdım: Eğitim yoluyla dijital becerilerde cinsiyet ayrımını kapatmak"
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367416.page=1>

Kurumlarda toplumsal cinsiyet eşitliğine odaklı ekipler yer almalı

Observer Araştırma Enstitüsü Başkanı Samir Saran'a göre, yapay zekâ tasarımlarını, çok etnikli, çok kültürlü ve çok

cinsiyetli değerlerle şekillendirmek gerekiyor. Yapay zekânın, evrensel olarak mevcut olan faydalara erişiminin sağlanması ve çok daha büyük kitlelere hizmet etmesi gerekiyor. Bu teknolojileri geliştiren yapıların içinde toplumsal cinsiyet eşitliği geliştirmeye odaklı daha çok ekip yer almalı.





METE AKTAŞ

CBOT Kurucusu ve CEO'su

“FARKINDALIK OLUŞMASI GEREKİYOR”

Yapay zekâda, yazılımlarda, robotlardaki ayrımcılık toplumdaki ayrımcılığı yansıtıyor. Bu da hem teknolojik hem de toplumsal açıdan gerekli önlemler alındığında ortadan kaldırılabilecek bir durum. Yapay zekâ yazılımları üreten ve kullanan tüm kurumlarda bu farkındalığın oluşması gerekiyor. Çünkü yapay zekâ toplumdaki her türlü ayrımcılığı pekiştirme ve derinleştirme potansiyeline de sahip. Diğer taraftan yapay zekâ sistemlerde dengesiz, bozuk, yanlı noktaları bulup çıkarabilecek bir potansiyele de sahip. Bu anlamda yapay zekâ, çözüme giden yolda çok önemli bir araç. Yapay zekânın, mevcut verideki sorunlu noktaları ortaya çıkaracak şekilde kullanılması gerekir. Kullanılan verideki yanlı noktaların ortaya çıkarılması, verinin yanlı olmayan nötr bir hale getirilmesi çok önemli.

Yapay zekânın ayrımcı noktalar içermemesi ve evrensel değerlere uygun olması için alınabilecek önlemler içinde önemli bir diğer konu, veri etiketleyen ekiplerin doğru şekilde eğitilmesi. Bu işleri yapan ekiplerin

yeterince çeşitlilik sağlayan yapıda oluşturulması öncelikli gereksinim. Sistemin doğruluk oranlarının farklı demografik gruplar için ayrı ayrı ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gerekir.

Yapay zekâ; şeffaf, hesap verebilir ve herkese açıklanabilir olursa etik olabilir

Bu alanda, özel sektörde, kamu kuruluşlarında ve sivil toplum örgütlerinde bir farkındalık oluşmaya başladı. Çeşitli çalışmaların ortaya çıkması sevindirici. Birçok özel kurum, özellikle büyük teknoloji şirketleri, kurumsal etik yapay zekâ prensipleri ortaya koyuyor ve bunları benimsediğini taahhüt ediyor.

UNESCO'nun 2020'de yayımladığı “Artificial Intelligence and Gender Equality” adlı raporuna göre yapay zekâ; şeffaf, hesap verebilir ve herkese açıklanabilir olursa ancak etik olabilir. Bu bakış açısı ile oluşturulduğunda, yapay zekâ her türlü ayrımcılıkla ve birçok küresel sorun ile mücadele etmemizi destekleyecek nitelikte bir teknoloji alanına dönüşebilir.

Kadınlar; eğitim, burs, teşvik gibi olanaklarla desteklenmeli

Cinsiyete dayalı ayrımcılık ile mücadele etmek için teknoloji alanında kadının eşit şekilde temsil edilmesi çok önemli. Kadınların bilgi teknolojileri, makine öğrenmesi, yapay zekâ, robotik teknolojiler gibi alanlarda daha fazla yer alması için önce bu alanlardaki eğitimlere daha fazla yönlendirilmeleri, burslarla veya diğer olanaklarla desteklenmesi gerekiyor. Kadınlar tarafından kurulan girişimlerin ve teknoloji şirketlerinin desteklenmesi kritik derecede önemli.

ERKEKLERİN TEKNOLOJİDE CİNSİYET EŞİTLİĞİNİ SAVUNMALARINI TEŞVİK EDECEK STRATEJİLER

- 1 Erkeklerin “geçici” azınlık olarak kalacağı deneyimler yaratın (Kadın konuşmacıların çoğunlukla yer aldığı konferanslar, çalıştaylar vb.).
- 2 Erkek çalışanların kadın danışmanlar, yöneticiler veya diğer kadın liderlerle deneyim sahibi olmasını sağlayın. Bu tür eşleştirmeleri teşvik edebilecek resmi veya gayri resmi programlar veya dönüşümlü görevler oluşturmayı düşünün.
- 3 Erkekleri “Teknolojide kadın” etkinliklerine, bilinçsiz önyargılar ve çeşitlilik temalı eğitimlere davet edin. Uzmanlardan ve kadınlardan eğitim almak erkeklerin fikrini değiştirebilir.
- 4 Güvendiğiniz erkek meslektaşlarınızla erkek egemen bir ortamda kadın azınlık olma deneyiminizi paylaşın. Kadınların deneyimleriyle ilgili hikayelerini dinlemek erkekleri artan cinsiyetçilik karşısında çalışmaya motive etmede en etkili faktörlerden biri.
- 5 Erkek meslektaşlarınıza toplumsal cinsiyet çeşitliliği çalışmalarına yönelik bir görev veya önemli bir rol verin. Çünkü cinsiyet çeşitliliği yalnızca kadınların meselesi değildir.
- 6 Erkeklerle farkındalık yaratmak ve değişiklik yapmak için bilgi verin.
- 7 Erkeklerle cinsiyet çeşitliliğine yönelik çabalarında kullanmaları için araçlar sağlayın. Onlara, çeşitliliğe yönelik çalışmalarda tüm çalışanları sorumlu tutma yollarını anlatın.
- 8 Sorunları önemseyen erkekleri bir araya getirin. Sorunlar ve zorluklar hakkında konuşacak erkeklerin artması, erkeklerin kendi bireysel çabalarında daha fazla ilerleme kaydetmelerine yardımcı olabilir.

Kaynak: ABD Ulusal Kadın ve Bilgi Teknolojileri Merkezi
(National Center for Women and Information Technology - NCWIT)



SANAL DÜNYA DA EŞİTLİKTEN ÇOK UZAK

Arzu Pinar Demirel*

py@peryon.org.tr

Dünyanın ilk bilgisayar programcısının bir kadın olduğunu biliyor muydunuz? Oysa bugün genel kanı, teknolojinin ve bilişimin erkek işi olduğu yönünde. Bu sektörlerde çalışan kadın oranı, dünya genelinde erkeklerin çok gerisinde. Sadece belli gruptan kişiler yerine; cinsiyet, köken, fiziksel durum vb. farklılıklara sahip insanlardan oluşan ekipler kurulması, ön yargıların dönüşümü ve farkındalık gelişimine yatırım yapılması gerekiyor. Yapay zekânın daha fazla eşitsizlik yaratmasının önüne geçebiliriz.

Dünyanın ilk bilgisayar programcısının bir kadın olduğunu biliyor muydunuz? 1815'te Londra'da doğan Ada Lovelace, matematiğe olan yeteneğiyle, döneminde "Sayıların Büyücüsü" lakabını aldı. Matematikçi Louis Menabrea'nın "Analitik Makine" hakkında Fransızca yayımladığı inceleme yazısını bir İngiliz bilimsel dergisi için çeviren Ada Lovelace, kendi notlarını da bu çeviriye ekleyerek 1843'te yayımladı. Çeviriye eklediği notlarda Bernoulli sayılarının, Cambridge Üniversitesi'nde matematik profesörlüğü yapan Charles Babbage'ın tasarladığı ve günümüz bilgisayarlarının temelini oluşturan "Fark makinası"yla nasıl hesaplanacağını ayrıntılı olarak verdi. Bu metot, tarihçiler tarafından dünyanın ilk bilgisayar programı olarak kabul edildi. Böylece Ada Lovelace "ilk programlamacı" unvanına sahip oldu.¹ ABD Savunma Bakanlığı için üretilmiş bir bilgisayar dili olan Ada, onun adını taşıyor. Her yıl ekim ayının ikinci salı günü, "Ada Lovelace Günü" olarak kutlanıyor.

Kadınlar ön yargılarla karşı karşıya

Günümüz teknolojilerinde pek çok kadının imzası bulunuyor. Bluetooth gibi çeşitli kablolu iletişim teknolojilerinde yer alan frekans atlama tekniğinin mucidi, aynı zamanda sinema sanatçısı olan Hedy Lamar, ilk modern programlama dillerinden biri olan COBOL'un geliştiricilerinden biri olan Grace Hopper, "İnternetin Annesi" olarak tanınan Radia Perlman, NASA roket bilimci Annie Easley bu isimler arasında sıralanabilir. Oysa günümüzde geldiğimiz noktada genel kanı, teknolojinin ve bilişimin erkek işi olduğu yönünde. Bu sektörlerde çalışan kadın oranı, dünya genelinde erkeklerin çok gerisinde. Kadınlar çeşitli ön yargılarla karşı karşıya ve bu durum yapay zekâyı da sıçramış durumda.

MIT Media Lab araştırmacısı Joy Buolamwini, Netflix'te yayında olan "Coded Bias" belgeseli ile, yüz tanıma

teknolojisinin koyu renkli insanların ve kadınların yüzlerini doğru şekilde tanımamasında ön yargıların etkisini örneklerle ortaya koyuyor. Algoritmaları tasarlayanların (çoğunlukla beyaz erkekler) kendi grupları dışındaki insanları dışarıda bırakmasından dolayı, işe alımdan finansal hizmetlere pek çok alanda, insanlar adaletsizlikle karşı karşıya. Irkçı ve kadın düşmanı bir yapay zekâ yarattık. Bir gün, yapay zekânın bizi de eleyebileceğini hiç hesaba katmadan...

Joystick'i elinde tutanlara odaklanmalı

Hürriyet Gazetesi'ndeki bir röportajında Cem Yılmaz'a yapay zekâyı sordular. "Akıllı telefona akıllı ve tüm hayatımızı bırakmak, pek doğru bir fikir değil. Makinelerle savaş, yapay zekâ ile mücadele... Yakın zamanda da gündem bu olacak. Yapay zekânın bizimle olumsuz bir mücadeleye gireceğini düşünmüyorum. Beni bir bilgisayarın döveceğini sanmıyorum. Çünkü joystick bende."²

Önyargılı yapay zekâ için çözüm Cem Yılmaz'ın sözlerinde saklı. Bu konuyla ilgili etik ve hukuki çalışmalar gerçekleştirilse de; sürdürülebilir bir çözüm için joystick'i elinde tutanlara odaklanılmalı. Tasarımcılara, yöneticilere, ekiplere... Sadece belli gruptan kişiler yerine; cinsiyet, köken, fiziksel durum vb. farklılıklara sahip insanlardan oluşan ekipler kurulması, ön yargıların dönüşümü ve farkındalık gelişimine yatırım yapılması gerekiyor. Yapay zekânın daha fazla eşitsizlik yaratmasının önüne geçebiliriz. Sonuçta joystick bizde.

¹<https://ekmekvegul.net/bellek/gunun-portresi-bilgisayar-programcisi-ilk-kadin-ada-lovelace>

²<https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/normal-zekadan-ne-fayda-gorduk-ki-yapayindan-gorelim-40625971>

Kasım Online Açık Sınıf Eğitimleri

3-4 KASIM

İK Uygulamalı Bütçe Yönetimi Eğitimi

Emre Tuna Aydın



3-5 KASIM

Eğiticinin Eğitimi

Mehpare Şayan Kileci



4-5 KASIM / 11-12 KASIM 25-26 KASIM

Değerlendirme ve Gelişim Merkezi Değerlendirici Yetiştirme Sertifika Programı (3 Modül)

Dr. Özlen Çetin



9 KASIM

Çalışan Bağlılığı ve İç İletişim

Ümit Erdem



12 KASIM

OKR Modeli ile Büyüme Odaklı Hedef Tasarımı

Burcu Karaağaç Mutlu



13 KASIM

İnsan Kaynaklarında Robotik Proses Otomasyonu

Emre Tuna Aydın



17 KASIM

Güncel Teşvikler - Webinar

Ücretsiz

DATA ASSIST

Feti Savran



26 KASIM

Psikolojik Güvenlik Kültürü Yaratmak

Demet Uyar



Aralık Online Açık Sınıf Eğitimleri

2-3 ARALIK

Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri Online Eğitimi

İpek Aral



6-7 ARALIK

Bordro Hesaplama Eğitimi

DATA ASSIST

Gözde Ulay Yaman



9-10 ARALIK

Performans Yönetimi

İpek Aral



13 ARALIK

21. Yüzyılda Etkili Olabilmek; PROAKTİF YAKLAŞIM

Gaye Çağlayan



15 ARALIK

İK'da İnovasyon ve Çalışan Deneyimi Atölyesi

Yekta Özcan Özözer



15 ARALIK

Resilience-Duygusal Dayanıklılık

Mehpare Şayan Kileci



17 ARALIK

Yetkinlikten Dijital Yetkinliğe

Burcu Karaağaç Mutlu



22 ARALIK

Uygulamalı Geribildirim Eğitimi

Mehpare Şayan Kileci



PERYÖN, 50. Yıl Özel Kongresi'nde, “Gelecek insan konuşursa başlar” diyor



PERYÖN 50. Yıl Özel Kongresi, Bloomberg HT iş birliğiyle bloomberght.com ve BloombergHT TV üzerinden 22 Aralık 2021'de, canlı yayında, genel katılıma açık olarak gerçekleştirilecek.

PERYÖN tarafından 29 yıldan bu yana düzenlenen “İnsan Yönetimi Kongresi”, derneğin kuruluş yıl dönümüne ithafen bu defa “50. Yıl Özel Kongresi” olarak hayat bulacak. İnsan kaynakları ve yönetim dünyasını buluşturacak PERYÖN 50. Yıl Özel Kongresi bu yıl, Bloomberg HT iş birliğiyle bloomberght.com ve BloombergHT TV üzerinden, 22 Aralık 2021 tarihinde, canlı yayında, genel katılıma açık olarak gerçekleştirilecek.

Dijitalleşme ve sürdürülebilirliğin dönüştürücü etkisini yaşadığımız bu çağda, insana ve insani olana yepyeni bir bakış açısına ihtiyaç duyuluyor. Çünkü çalışmak için yaşamak tanımı, insanın bu dünyadaki var oluş amacını tanımlamakta yetersiz kalıyor.

PERYÖN, çalışma hayatının geleceğini yöneten ve yönetilen değil, etkileşime giren ve karar alan bir yaklaşımın belirleyeceğine inanıyor. Farklı bireyler, yöntemler, kültürler ve düşüncelerle etkileşime girme becerisi çalışma yaşamının merkezinde yer alacak. Yepyeni bir gelecek, etkileşim etrafında şekillenen bir diyalogla başlayacak.

İşte bu nedenle PERYÖN, 50. yılında çalışma yaşamında her seviyede diyalog seferberliği başlatıyor. Bu odağın ve vizyonun en iyi yansıması olan PERYÖN 50. Yıl Özel

Kongresi'nde “Gelecek #İnsanKonuşursa başlar” deniliyor.

Kongrede, “Gelecek İnsan Konuşursa Başlar” teması altında üç ana başlık yer alıyor:

- İnsan Konuşursa – Anlamı arayacağız. #WeTalk
- Umudu Parlatanlar – Umudu paylaşacağız. #SilverLining
- Ortak Payda – Geleceği konuşacağız. #AllConnected

İK'nın yeni dönemi masaya yatırılacak

Kongre; birbirinden değerli konuşmacıları, farklı sektörlerden alanında en önde gelen şirketleri ve çeşitli konularda binlerce profesyoneli bir araya getirecek. Büyük buluşmada; değişim, belirsizliğin getirdikleri, kültür, yeni dönemde İK'nın değişen rolü, çalışan bağlılığı, wellbeing, yetenek yönetimi, yapay zekâ, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile yeni normalin en önemli gündemi “anlam, amaç ve gelecek” konuşulacak.

“İnsanı” konuşmak isteyen herkesi bekliyoruz!

Belirlenen konuşmacılar

Martin Ford, Fütürist

New York Times Best-Seller olan “Robotların Yükselişi” kitabının yazarı

Barry Schwartz, Psikolog ve Yazar

“The Paradox of Choice: Why More Is Less” ve “Why We Work” gibi çok satan kitapların yazarı

Ravin Jesuthasan, Fütürist

“Reinventing Jobs” ve “Work without Jobs” gibi çok okunan kitapların yazarı

PERYÖN 50. YIL ÖZEL KONGRESİ

22 ARALIK 2021
09.30-17.30

Peryön 50. Yıl Özel Kongresi
“Gelecek İnsan Konuşursa Başlar”
teması altında Bloomberg HT iş birliğiyle
bloomberght.com üzerinden
canlı yayınlanarak, genel katılıma açık olacak.

Detaylar için bizi takipte kalın!

PERYÖN, 50. yılını özel etkinliklerle kutluyor

50. yılını “Gelecek #insan konuşursa başlar” mottosu ile kutlayan PERYÖN, diyalog seferberliği başlatıyor. İnsan yönetimi alanında yarım asrı geride bırakan PERYÖN, “Geçmişe saygı geleceğe adım” felsefesinden hareketle 50. yıl etkinlikleri kapsamında ilk olarak reklam filmini hazırladı.

Türkiye'nin en eski STK'larından biri olarak şimdiye kadar çok sayıda uluslararası projeye öncülük eden PERYÖN, 50. yılını, yarım asırlık birikimine yaraşır şekilde kutlamaya başladı. “Geçmişe saygı geleceğe adım” felsefesinden hareketle ve “Gelecek #insan konuşursa başlar” mottosu ile 50. yıl etkinlikleri kapsamında ilk olarak reklam filmi hazırlandı. PERYÖN 50. yıl reklam filmi çekimleri için derneğe emek vermiş 19 değerli yönetici bir araya geldi. PERYÖN ruhunu gelecek nesillere aktarmak için kısa bir belgesel niteliği taşıyan filmin çekimleri 16 Ekim 2021'de tamamlandı.

Derneğin geçmiş dönemlerdeki yöneticileri ile yeni dönem yönetim kurulunu buluşturan çekimlerde, gelecek kuşakları temsil eden “PERYÖN Genç” de yer aldı. Farklı kuşakları bir araya getiren film çekimi esnasında tüm katılımcılar deneyimlerini paylaştılar.

PERYÖN, 50. yılını diyalog seferberliği kapsamında, tüm yıla yayılan etkinlikler ve webinar'larla kutlayacak.



PERYÖN 50. Yıl reklam filmi künyesi
Reklam Ajansı: **Marjinal Porter Novelli**
Yapım: **Justthinkwell**
Yönetmen: **Umut Karaduman**



Serdar Kalaycıoğlu-PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı, Özkan Şendir-PERYÖN geçmiş dönem Yönetim Kurulu Üyesi, Şebnem Aktan-PERYÖN Genç Üyesi, Buket Çelebiöven-PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı, Sevilay Pezek Yangın-PERYÖN 23. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı



DR. TAMER SAKA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı

“Mutlu çalışanlar yaratmanın yolu insan odaklı ‘samimiyetten’ geçiyor”

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Tamer Saka, 27 yıldan bu yana iş yaşamında yer alan aktif bir yönetici. Kibar Holding, Sabancı Holding gibi kurumlarda üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra 2020’de, pandeminin de etkisiyle aldığı bir kararla iş yaşamına “küçük bir mola” verdi. Bugün ise zamanının büyük bir kısmını, toplumsal ve sosyal konularda çözüme katkı sunmak için harcıyor.

Dünyanın siyasal ve ekonomik anlamda büyük bir değişim sürecinden geçtiğini söyleyen Saka, “Kurumsal yönetim prensipleri şirket içinde benimsenip, uygulandığı takdirde sürdürülebilirliğe yönelik doğru adımların atıldığı garanti altına alınabiliyor. Türkiye olarak bu değişim sürecinden kârlı çıkmak için bu yolda yapmamız gereken çok şey var. Sürdürülebilirlik kavramının gelişmesi, bu alandaki farkındalığın artması ile birlikte şirketler kurumsal yönetim konusunda daha fazla yatırım yapacak ve daha fazla emek harcayacak. Aksini yapanlar ise sürdürülebilirlik konusunda herhangi bir iddia ortaya koyamayacak” diyor.

Saka, kurumlarda samimiyetin, takdir, teşekkür kültürünün oluşmasının ve her şeyden önemlisi “insanı odağa” almanın, günümüz koşullarında mutlak bir gereksinim olduğunu söylüyor.

Uzun yıllar Türkiye’nin önde gelen kurumlarında üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra son olarak Sabancı Holding’de Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığından ayrıldınız ve projelerinizi hayata geçirmek istediğinizi belirttiniz. Hedefleriniz, plan ve projeleriniz nelerdir?

Öncelikle yaklaşık 27 yılını yoğun bir tempoda ve çok genç yaşlardan itibaren üst düzey yönetici olarak iş hayatında geçiren bir profesyonel olarak biraz durup, nefeslenmek istedim. Sanırım hayat ile ilgili birçok olguyu sorguladığımız Covid-19 süreci de bu kararımda etkili oldu. Zaten uzun süredir kafamda olan sigorta, teknoloji ve ticaret alanlarında kişisel yatırım yapma planlarımı bu kapsamda hayata geçirmeye karar verdim. Ticari faaliyetler dışında zamanımın geçmişe göre daha büyük bir kısmını toplumsal ve sosyal konularda çözüme katkı sağlamak

adına harcamaya çalışıyorum. Dünya çok büyük siyasal ve ekonomik bir değişim sürecinden geçiyor. Türkiye olarak bu değişim sürecinden kârlı çıkmak için yapmamız gereken çok şey var. Bu konularda dostlarımızla ortak akıl ile çözümler üretmeye çalışıyoruz. Yine aynı amaçla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nde bu dönem Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapıyorum. Ülkemizin gerek yönetsel gerekse iktisadi olarak kalkınmasında kurumsal yönetimin çok önemli bir rol üstleneceğine inanıyorum. Yaşadığımız birçok problemin temelinde sistem sıkıntısı olduğunu üzülenek görüyorum. Etkin kurumsal yönetim uygulamalarıyla hem mikro ölçüde şirket seviyesinde hem de makro ölçüde ülke ekonomisinde son derece önemli mesafeler alabileceğimize inanıyor ve TKYD olarak bu alandaki etkimizi artıracak adımlar atmaya çalışıyorum.

Bir demecinizde “Bazen profesyonel iş yaşamındaki yoğunluğa kısa molalar katmanın insanı yenilediğine inanıyorum” demiştiniz. Neden iş yaşamında kısa molalar vermek gerekiyor? Bu kısa molaları aktif olarak işi yürütürken verebilmek mümkün olamaz mı?

Profesyoneller için kısa molalar vermenin en önemli avantajı, bir tazelenme ve güncellenme imkânı vermesi. Çünkü üstlenilen her görev yeni sorumlulukları beraberinde getiriyor, karşınıza farklı meydan okumalar çıkarıyor. İşte bu süreçte bazen biraz nefeslenip düşünmek, mola almak gerekiyor. Bu mola, kurum içindeki görev değişikliği veya farklı kurumlarda görev almak şeklinde olabilir. Türkiye’de çok yaygın olmasa da kamu görevi almak da bir başka seçenek. İş hayatında yetişmiş, son derece donanımlı bir profesyonelin kamuda siyasetçi veya bürokrat olarak görev almasının çok önemli fark yaratacağına inanıyorum.

Bu molaları aktif olarak çalışırken vermek pek mümkün olmuyor. Çünkü sorumluluklardan, yürüyen işlerden kopamıyorsunuz. Bunu başarmanız için sistemden hem fiziki hem de zihni olarak uzaklaşmanız gerekiyor. Bu molaların haricinde iyi bir profesyonelin senede en az bir hafta kendisiyle hesaplaşma dönemi geçirmesi gerektiğine de inanıyorum. Bu bir tatil olarak düşünülmemeli. Mümkünse sakin sessiz bir yere gidip, orada kitapları, notlarıyla baş başa kalmalı, verdiği kararlarla ilgili değerlendirme yaparak, ders çıkarmalı. Çünkü o koşuşturma içinde nefes alınmadığı takdirde bu kazanımları hatırlamak zorlaşıyor.

“Kurumlar ve sistemler, ‘insan’ merkezli olmak zorunda”

İş yaşamında wellbeing uygulamaları, bu tür kısa mola ihtiyacına bir çözüm olabilir mi?

Wellbeing, Birleşmiş Milletler’in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında sağlıklı birlikte yer alan, günümüzde önemi giderek daha iyi anlaşılan bir kavram. Sadece fiziksel değil mental ve sosyal olarak da bireylerin kendilerini daha iyi hissetmelerini ifade ediyor. Dolayısıyla iş hayatında, özellikle pandemi dolayısıyla çalışanların kendilerini daha yalnız, belki de daha mutsuz hissettiği dönemlerde büyük fayda sağladığı bir gerçek. Çünkü çalışanların kurumdaki görevleri ne olursa olsun dengeli bir yaşam sürmeleri son derece önemli.

Bu noktada kurumlar ve sistemler artık insan merkezli olmak mecburiyetinde. Bunu sözde değil özde yapmalıyız.



Tamer Saka: Her kademeden çalışanın dengeli bir yaşam sürmesi son derece önemli. Kurumlar ve sistemler artık insan merkezli olmak mecburiyetinde.

#insan #çalışan #kurumsalyönetim

İş yapma şekillerimiz, teknoloji kullanımımız, ilişkilerimiz; tüm bunlar insanı merkeze alan yaklaşımlar olarak ilerlemeli. Çünkü insan mutluyorsa, sağlıklıysa diğer unsurlar bir anlam kazanıyor. Pandemide de gördüğümüz gibi insan ve sağlık yoksa diğer konuların hiçbir önemi kalmıyor.

“Yaptığım her işi kendi işim gibi heyecanla şevkle yaparım. İş 24 saat kafamda yaşarım.”

“Çalışan bağlılığı, çift taraflı bir olgu”

Kariyeriniz boyunca çalışan bağlılığı ve mutluluğu konularına nasıl bir bakış sergilediniz?

Bağlılık kişisel olarak önemseydiğim bir konu. Bireylerin ailelerine, ülkelerine, parçası oldukları topluluklarına olan bağlılıklarına önem veriyorum. Buna, iş yerlerine olan bağlılık da dahil. Yönetici olduğum dönemlerde çalışanlarıma söylediğim bir söz vardı. Bunu aynı zamanda, “Başarınızın anahtarı nedir” diye sorulduğunda da hep söylerim: “Yaptığım her işi kendi işim gibi heyecanla şevkle yaparım. İş 24 saat kafamda yaşarım”. Tabii bu sözlerim, 24 saat çalışmak olarak anlaşılmamalı.

Çalışan bağlılığı hem çalışan hem de kurum açısından karşılıklı ve çift taraflı bir olgu. Çalışanlar kurumlarını nasıl sahipleniyorsa kurumlar da çalışanlarına sahip çıkmalı, onları anlamalı. Bazen yönetime ters gelen, anlamlandırmakta zorlanılan talepler de olabilir. Mesela bir çalışan, bir sene boyunca dağlarda yürümek istiyorsa bunu yapıp sonrasında geri dönebilmeli. Kurumu ona böyle bir özgürlük sunmalı.

Bununla birlikte kurumların çalışanların mesleki olduğu kadar kişisel gelişimlerine de katkı sunması hatta sadece çalışanlarına değil onların ailelerine de değer katması çok önemli. Çocukların eğitimlerine destek olmak, çalışanların yan haklarını artırmak bunlardan bazıları. Her kademedeki çalışan eşit olarak sağlık hizmetlerinden faydalanabilmeli. Covid-19 öncesi belki bu konular daha az tartışılıyordu ancak artık çok ciddi bir ivme kazandı. Çok daha değişken sistemlerin kurulacağı bir dönemden geçiyoruz. Dolayısıyla muhakkak bir denge kurmamız gerekiyor.

“Çalışanlarınızdan fedakârlık bekliyorsanız aynı fedakarlığı siz de göstermelisiniz”

Mutlu çalışanlar yaratmanın sırrı nedir?

Bence samimiyet... Ve bütün stratejinizde, iş modelinizde samimi bir şekilde insanı merkeze koymak. Bazen çalışanlarınıza çok para veremeyebilirsiniz, yan haklar sağlayamayabilirsiniz, fedakârlık yapmalarını isteyebilirsiniz. Ancak tüm bunlar bir samimiyet temelinde olmalıdır. Siz çalışanlarınızdan fedakârlık yapmalarını beklerken özel

uçığa biniyorsanız, çalışanlarınızın nezdinde o fedakarlığın bir anlamı olmaz. Ama siz de kolları sıvayıp işinizin başında duruyor, çalışanınızla aynı hastaneye gidiyor, aynı öğünü paylaşıyor, imkanlarınızın bu kadarına elverdiğini söylüyorsanız, çalışanlarınız da bunu olağan kabul eder. Elbette imkanlar elveriyorsa çalışanlara yüksek standartlar sağlamak gerekir.

Takdir etmek, teşekkür etmek, kapıdan girdiğiniz andan itibaren herkesin halini hatırını sormak da son derece önemli. Bunlar son derece basit gibi görünen ancak hem önemli hem de çalışanları mutlu eden detaylar. Mutluluk bir bütün, tıpkı kurumdaki işleyiş gibi. Siz isterseniz dünyanın en iyi CEO'su olun, makinenin başındaki usta mutsuzsa, heyecanla ve şevkle çalışmıyorsa, üretim bir sebepten her an durabilir. Dolayısıyla hepimiz bir bütünün parçasıyız. Bu bilinçle hareket etmek ve bu duyguyu çalışanlara geçirebilmek gerekir.

"Sosyal sorumluluk çalışmalarını, bir iş ya da PR unsuru gibi görmemek ve bu çalışmaları gönüllülük esasıyla yürütmek gerekiyor."

Kurumsal sosyal sorumluluk, yönetim anlayışınızda nasıl bir öneme sahip?

Bir iş yapıyorsunuz, sonucunda para kazanıyorsunuz ve bu para paylaşıyor. Bunun bir kısmını da topluma aktarmanız gerekir. Ben kurumsal sosyal sorumluluğu, sosyal fayda olarak adlandırıyorum ve bu gözle bakıyorum. Bu faydayı sağlamanın farklı yolları olabilir. Sürdürülebilir ve tutarlı projeleri çok daha anlamlı buluyorum. Fabrikanızın bulunduğu yerdeki ihtiyaç sahibi çocukları giydirmek, bir okulu tamir ettirmek, kütüphane yapmak çok önemli değerler yaratabilir. Alternatif olarak bir misyon da üstlenebilirsiniz. Örneğin kadın mühendislerin sayısını artırmayı hedefleyebilir, kadının toplumdaki yerini kuvvetlendirmeye yönelik adımlar atabilirsiniz.

Burada önemli olan kimliğinizle örtüşen, üzerinizde sakil durmayacak bir sosyal faydaya odaklanmak. Bunu, yapılacaklar listesindeki bir iş gibi değerlendirmek, PR projesi olarak görmek sosyal fayda sağlamadığı gibi ortaya samimiyetsiz bir tablo çıkmasına neden oluyor ve hiçbir sonuç vermiyor. Çevreci bir kurum olduğunuzu söylerken iş portföyünüzde hala kömür varsa ve bunu çıkarmak için bir çaba göstermiyorsanız söylediklerinizin bir önemi kalmıyor. Dolayısıyla sosyal faydanın yaptığınız işle, verdiğiniz mesajla entegre ve sürdürülebilir olması gerektiğine inanıyorum.

"Sivil toplum faaliyetleri gönüllük esasıyla yapılır, bunlar çalışan için bir görev olmamalıdır."

Sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri, gönüllülük esasına dayanan proje ve çalışmalar, iş yaşamına, her kademededen çalışana ve topluma ne gibi katkılar sunuyor?

Sivil toplum kuruluşları amaçları doğrultusunda toplumun gerek ekonomik gerek sosyal gerekse siyasal yapısına etki eden kurumlar. Dolayısıyla çalışanların bir sivil toplum kuruluşunda sorumluluk almaları kendilerini zenginleştireceği gibi yaptıkları işe de bir kazanç sağlar. Çalışanların ufkunu açmasını, hayata yönelik tatminlerini artırmasını, motivasyon sağlamasını ve topluma sundukları katkısı daha görünür hale getirmesini, bu kazançlar arasında sıralayabiliriz.

Sivil toplum çalışmaları bireysel olduğu gibi kurum olarak da yapılabilir. Kurumların yaptığı iş birlikleri sürecin daha sistematik ilerlemesine de olanak sağlar. Ancak burada şu konuya dikkat edilmesi gerekir: Sivil toplum faaliyetleri gönüllük esasıyla yapılır, bunlar çalışan için bir görev olmamalıdır. Bir kurum bir sivil toplum kuruluşu ile iş birliği yaptığında bu durum çalışanlar için angarya oluyorsa çalışanlar bu projeyi benimsememiş ise büyük olasılıkla orada bir fayda oluşmayacaktır. Bu noktada ben bu tip faaliyetlerde sorumluluk alan çalışanların harcadıkları zamanın, şirket tarafından kendilerine geri verilmesi gerektiğini savunuyorum. Şirketler bunu yaptıkları takdirde çok daha verimli bir yapı oluşturabilirler.

Kurumsal yönetimde sürdürülebilirlik nasıl rol oynuyor?

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasında karşılıklı bir etkileşim var. İkisi de birbiri üzerinde çok önemli bir rol üstleniyor ve artık bu kavramları birbirinden bağımsız düşünmemiz pek mümkün değil. Sürdürülebilirliğin oluşturulması ve tutarlı şekilde uygulanabilmesinin temel şartlarından biri kurumsal yönetim. Kurumsal yönetim prensipleri şirket içinde benimsenip, uygulandığı takdirde sürdürülebilirliğe yönelik doğru adımların atıldığı garanti altına alınabiliyor. Çünkü raporlamalar, sorumlulukların tanımlanması, kurumun denetlenebilir ve şeffaf olması gibi kurumsal yönetim ilkeleri, sürdürülebilirlik için temel unsurları oluşturuyor. Zaten günümüzde birçok reytingde bile kurumsal yönetim uygulamayan şirketlerin yaptığı diğer işlere bakılmıyor. Çünkü bu altyapıyı kurmayan şirketlerin sürdürülebilirlik iddiasında bulunamayacağı varsayılıyor.

Dolayısıyla önümüzdeki dönemde iş dünyasında, sivil toplum kuruluşlarında ve hatta toplumsal ve siyasal mekanizmalarda kurumsal yönetim konusunu daha sık duyacağız. Sürdürülebilirlik kavramının gelişmesi, bu alandaki farkındalığın artması ile birlikte şirketler kurumsal yönetim konusunda daha fazla yatırım yapacak ve daha fazla emek harcayacak. Aksini yapanlar ise ortaya sürdürülebilirlik konusunda herhangi bir iddia koyamayacak.



Tamer Saka: Kurumsal yönetim altyapısı olmayan şirketlerin sürdürülebilirlik iddiasında bulunamayacağı varsayılıyor. Artık iş dünyası kurumsal yönetime daha fazla yatırım yapmalı.

#sürdürülebilirlik #kurumsalyönetim

“Kurumsal yönetim uygulamayan şirketlerin yaptığı diğer işlere artık pek bakılmıyor. Çünkü bu altyapıyı kurmayan şirketlerin sürdürülebilirlik iddiasında bulunamayacağı varsayılıyor.”

TKYD olarak MY Executive iş birliğiyle hayata geçirdiğiniz “MYBoardMember - Yönetim Kurullarının Güçlendirilmesi Programı”ndan bahsedebilir misiniz?

TKYD olarak günümüz dünyasında şirketlerin var olabilmesinin yolunun başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturabilmelerinden geçtiğine inanıyoruz. Şirketlerin güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olması ise ancak güçlü yönetim kurullarıyla mümkün. Bu anlayışımızın ürünü olarak ortaya çıkan MYBoardMember; Bağımsız Üye Yerleştirme Programı ve Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı olmak üzere birbirinden bağımsız iki bölümden oluşuyor. Her iki program da yönetim kurullarını güçlendirmeyi amaçlıyor.

Bağımsız Üye Yerleştirme Programı ile şirketlerin, yönetim kurullarında eksik gördükleri alanları bağımsız üyelerle gidermelerini sağlamayı hedefledik. Bu kapsamda My Executive, yönetim kurulu üyesi temini ve yerleştirilmesi konusundaki uzun yıllara dayanan birikimini ve tecrübesini paylaştı. Bu program çerçevesinde, şirketlerinin yönetim kuruluna bağımsız üye kazandırmak isteyen yöneticiler www.myboardmember.com.tr sayfasındaki ilgili bölümlere bilgilerini bırakarak başvurularını yapabiliyor. Ayrıca aday profesyonel yöneticiler de yine bu adres üzerinden başvurarak öz geçmişlerini iletebiliyor.

Projemizin ikinci bölümü, “Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı” kapsamında da yönetim kurulu üyeliğinde ihtiyaç duyulan öncelikli bilginin paylaşıldığı bir içerik sunacağız. Yönetim kurulu üyesi olabilmek için öncelikle stratejik bakış açısının gelişmiş olması gerekiyor. Belirli alanlarda uzmanlaşmış olmak ve iyi bir deneyim de yönetim kurulunda yer almanın olmazsa olmazları arasında yer alıyor. Programımız; yönetim kurulunun yapısı, çalışma şekli, yasal düzenlemeler gibi konuları içeriyor. Yönetim kurulunun daha etkili ve verimli çalışması için dikkat edilmesi gereken noktaları, örnekler vakalar ve yaşanmış tecrübeler üzerinden anlatacağız. Gerçekleştireceğimiz webinar’larda pandemi sonrası “yeni normal”in yönetim kurulunun karşısına çıkardığı farklı konuları detaylarıyla ele alacağız. Ayrıca program çerçevesinde, bir üniversite ile birlikte yönetim kurulu simülasyon çalışmaları gerçekleştireceğiz. Programa katılanlara gerçek bir yönetim kurulu deneyimi kazandıracak bu simülasyonlar, önceden hazırlanmış senaryolar çerçevesinde uygulanacak. Programda yer alan birçok çalışmayı pandemi şartları izin verdiğince fiziki olarak sürdüreceğiz. Ayrıca iş dünyasına yön veren birçok isim, programın mentorları arasında yer alacak ve her katılımcı bu program çerçevesinde mentoruyla bir araya gelerek, onun tecrübe ve birikimlerinden yararlanma fırsatı yakalayacak.

Programın hedef kitesinde kimler yer alıyor?

Yönetim kurullarını güçlendirmek için bünyelerine bağımsız üyeler kazandırmak isteyen tüm şirketler, Bağımsız Üye Yerleştirme Programımız ile ilgileniyor. Program çerçevesinde MY Executive, bu şirketlere hizmet sunuyor. Böylece şirket yönetiminde kritik bilgi, birikim, tecrübe



ve yetenek setlerine sahip, bütün bunların yanı sıra network'leriyle de Türkiye'nin en güçlü insan kaynağının yer aldığı, bağımsız yönetim kurulu üyesi havuzumuzdan faydalanabiliyorlar. Bu program aynı zamanda bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak şirketlere katkı sağlamak isteyen tüm iş liderlerine açık bir platform. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapan profesyoneller de programın diğer tarafını oluşturuyor.

Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'na ise halihazırda yönetim kurulu üyesi olanlar, aile şirketlerinde yönetime katılan ya da katılmaya hazırlanan yeni nesil aile üyeleri, bağımsız yönetim kurulu üyeliğine aday C Level yöneticiler ve yönetim danışmanları katılabiliyor.

Şimdiye kadar bu program kapsamında neler yapıldı?

Bağımsız Üye Yerleştirme Programımız hızlı başladı. Bağımsız üye adayı olarak öz geçmişini paylaşan profesyonel yöneticilerin sayısı 300'ü geçti. Yönetim kurulunu bağımsız üye kazandırarak daha da güçlendirmek için başvuran şirketlerle birlikte, başlatmayı planladığımız Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'na yönelik başvuruların toplamı 100'ü buldu. Yönetim Kurulu Üyeliği Mentorluk ve Geliştirme Programı'na, iş dünyasından çok önemli isimler gerek mentor gerekse eğitimci ya da konuşmacı olarak katkı sağlıyor. Ülkemizde iş dünyasının ihtiyaçlarına etkili bir cevap olduğu yönünde bizleri mutlu eden görüş ve değerlendirmelerin yanı sıra programa destek olmak, katkı sağlamak istediklerini belirten çok değerli isimlerin olması da bizi ayrıca gururlandırdı.

Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurullarında hangi sorun ve eksiklikler göze çarpıyor?

Türkiye'deki şirketleri farklı şekillerde sınıflandırmak mümkün olsa da aslında neredeyse tamamı aile şirketi. Aile şirketleri için en kritik nokta şirketle aile arasındaki bağların doğru tanımlanması. Eğer şirket, aile gibi yönetiliyorsa kısa vadede başarı yakalanabilir ama orta ve uzun vadede ciddi riskler söz konusu olur.

Bununla birlikte ülkemizdeki şirketlerin sermaye yapısını gelişmiş piyasalardaki şirketlerinki ile karşılaştırdığımızda mülkiyet yoğunlaşması olduğunu görüyoruz. Bizim şirketlerimizde, aileler hisselerin yüzde 50'den fazlasını

kontrol ediyor. Bu da bizi patron kavramına ve patronlar tarafından belirlenen yönetim kurulu yapılarına götürüyor. Şirket kurucusunun ben merkezli yönetim anlayışının kırılmadığı yönetim kurullarının etkinliği de arzu edilen seviyede olmuyor. Üyeler belirlenirken şirketi zorlayacak, sistemleri sorgulayacak profiller pek tercih edilmiyor. Benzer durum bağımsız yönetim kurulu üyeleri için de geçerli. Dolayısıyla yönetim kurullarında çeşitliliği artırmamız gerekiyor. Türkiye'deki şirketlerde örnekleriyle sıkça karşılaştığımız gibi sadece pay sahiplerinden, şirket yöneticilerinden veya aynı sektörden kişilerden oluşan yönetim kurullarının değişime ayak uydurması ve zorlu koşullarla baş edebilmesi pek mümkün görünmüyor.

"Bağımsız üyeler, yönetimde 'körlüğü' önlüyor"

Kurumlardaki bağımsız yönetim kurulu üye sayısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bağımsız üyeler kuruma nasıl bir katkı sağlıyor?

Ülkemizdeki kurumlarda yer alan bağımsız yönetim kurulu üyesi sayısının, kurumsal yönetim alanında başarılı kabul edilen sektörlerde dahi henüz yeterli seviyede olmadığını görüyoruz. TKYD olarak bu yıl Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors ile Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük bankalarının kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir rapor hazırlayıp kamuoyu ile paylaştık. Toplam aktiflerine göre Türkiye'nin 9, Avrupa'nın 20 en büyük bankasını incelediğimiz rapordaki başlıklardan biri de bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranıydı. Buna göre, Türk bankalarının yönetim kurullarının yalnızca yüzde 29'unu bağımsız üyeler oluşturuyor. Avrupa bankalarında bu oran yüzde 76. Bu yüksek farkta az önce değindiğimiz mülkiyet yoğunlaşması başta olmak üzere pek çok sebep de var ancak yine de bu alanda çok geride olduğumuz ortada. Yine aynı rapordan bir başka bulgu da Avrupa bankalarının yönetim kurulu başkanlarının büyük bölümü atandıkları sırada bağımsız üye statüsünde. Hatta Avrupa'daki birçok düzenleyici kuruluş tarafından, yönetim kurulu başkanının atanma sırasında bağımsız olmaması kabul edilmiyor. Türk bankalarında ise bağımsız yönetim kurulu başkanı bulunmuyor.

Geçmişe nazaran risklerin daha fazla olduğu, çoklu değişken ortamların giderek arttığı bir dönemdeyiz. Bu süreçte şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeni bir strateji ortaya koymaları gerekiyor. Çünkü bu değişim trendi azalmayacağı gibi tam aksine artacak ve her geçen gün daha kompleks yapılar içerisinde iş yapmaya başlayacağız. İşte bağımsız yönetim kurulu üyeleri bu sürece çok ciddi destek sağlayıp, farklı fikir ve görüşleriyle yönetim kurullarına dinamizm katabilir. Çünkü özellikle aileyi temsil eden yönetim kurulu üyelerinde bir müddet sonra işletme körlüğü oluşabiliyor. Bu üyeleri sorgulayabilecek, dönüşüm sürecinde dünyadaki ve ülkemizdeki iyi örneklerini aktarabilecek, bunların şirkete uyarlanması katkı sunabilecek kişiler ise bağımsız yönetim kurulu üyeleri. Yönetim kurullarına getirdikleri farklı bakış açıları ve tecrübeleriyle şirketlerin stratejik yol haritasının çizilmesinde önemli roller üstlenebilirler.

"Türkiye'deki bankaların yönetim kurullarının yüzde 29'unu, Avrupa'dakilerin ise yüzde 76'sını bağımsız üyeler oluşturuyor."

Dr. Tamer Saka kimdir?

Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamladı. Sırasıyla, Arthur Andersen ve Ernst & Young şirketlerinde Risk Yönetim Danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu Müdür ve Kıdemli Müdür görevlerini yürüttü. 2004'te Risk Yönetim Direktörü olarak Sabancı Holding bünyesine katıldı. 2010 - 2011 arasında Willis Londra'da, içinde Türkiye'nin de yer aldığı yaklaşık 20 ülkenin iş geliştirme faaliyetlerinden sorumlu Yönetici Direktör olarak görev aldı. Aralık 2011 tarihi itibarıyla Kibar Holding Strateji ve İş Geliştirme Koordinatörlüğü görevini üstlendi. Mayıs 2012'de Otomotiv ve Kurumsal Fonksiyonlar Grup Başkanı ve Kibar Holding Yönetim Kurulu Üyesi olarak görevini sürdürdü. 2014-2018 arasında Kibar Holding CEO'luğu görevini yürüttü. Nisan 2018'de Sabancı Holding Çimento Grup Başkanlığı'na getirildi. 2020'de Yapı Malzemeleri Grup Başkanlığı görevini üstlendi.

Dr. Saka, görev süresi boyunca Afyon Çimento, Akçansa ve Çimsa Yönetim Kurulu Başkanlığı, Kordsa, Carrefoursa Yönetim Kurulu Üyelikleri ile birlikte Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği Başkanlığı, ÇEİS Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, Türk-Güney Kore İş Konseyi Başkanlığı, TOBB Çimento ve Çimento Ürünleri Meclis Başkanlığı, Amerikan-Türk Konseyi (ATC) Başkan Yardımcılığı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı (TKYD), Global Cement and Concrete Association (GCCA) Yönetim Kurulu Üyeliği, Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (İMSAD) Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Yardımcılığı, CEMBUREAU Yönetim Kurulu Üyeliği, TUSİAD Üyeliği ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu Yönetim Kurulu Üyeliği görevlerini sürdürdü.

BMS Sigorta ve Reasürans Brokerliği A.Ş. Yönetim Kurulu Üyeliği görevinin yanında, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı olarak çalışmalarına devam ediyor.



Her iki şirketten biri İK yönetiminde akıllı teknolojilerden yararlanacak

PERYÖN ve SAP iş birliğiyle Detaysoft tarafından yapılan “Yeni Nesil İK Yönetimi ve Dijitalleşme Yolculuğu Analizi”ne göre, pandemi sonrasında şirketler, çalışan deneyiminin öne çıktığı bir İK yaklaşımını yeni normale adapte etmeye başladı. Tüm süreçleri kapsayan yeni nesil akıllı teknolojilere yatırım yapan şirketler, çalışan deneyimini veri temelli yönetip zenginleştirebiliyor.

Pandemi ile hızlanan dijital dönüşüm, İK yönetimini de etkisi altına aldı. PERYÖN ve SAP iş birliğiyle Detaysoft tarafından gerçekleştirilen “Yeni Nesil İK Yönetimi ve Dijitalleşme Yolculuğu Analizi” araştırmasına göre şirketler, çalışan deneyiminin öne çıktığı bir İK yaklaşımını yeni normale adapte etmeye başladı. İK yönetiminde, işe alımdan performans ve hedef yönetimine kadar tüm süreçleri kapsayan yeni nesil akıllı teknolojilere yatırım yapan şirketler, çalışan deneyimini veri temelli yönetip zenginleştirebiliyor.

Şirketler, çalışan deneyimini yeni nesil akıllı teknolojilerle yönetecek

2021’in 3. çeyreğini kapsayan “Yeni Nesil İK Yönetimi ve Dijitalleşme Yolculuğu Analizi” araştırmasının sonuçlarına göre, pandemi sonrasında şirketlerin yüzde 48’i akıllı teknolojilere yatırım yapmayı yüzde 47’si ise hibrit çalışma düzenine geçmeyi planlıyor. Bu geçişte İK süreçlerinin tamamının otomatikleştirilmesinin, çalışan deneyiminin verilere dayandırılmasının büyük önem taşıdığı belirtiliyor. Şirketlerin yüzde 72’si teknolojiyi temel İK süreçlerini yönetmek, yüzde 32’si birlikte çalışma alanları yaratmak için kullanıyor.

Şirketlerin İK süreçlerini iyileştirmek üzere çizdiği yol haritasında akıllı teknolojilere yer var

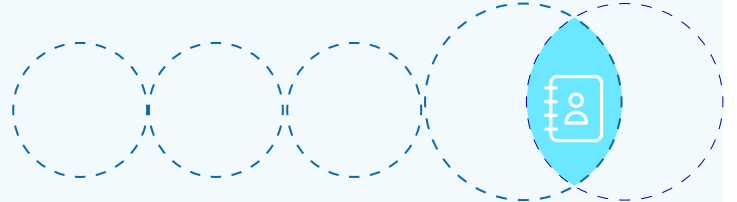
Araştırma, şirketlerin İK yönetiminde yeni yol haritası oluşturmak için teknolojiye ne kadar yer verdiklerini ortaya koyuyor. Şirketlerin yüzde 39’u çalışan deneyimini ölçümlemek için verilerden faydalanırken, yüzde 41’i çalışan deneyiminin iyileştirilmesi için teknolojiden destek alıyor. Buna karşın araştırmaya katılan her iki İK yöneticisinden biri zamanının çoğunu operasyon süreçlerinin aldığını belirtiyor.

“Dijital dönüşüm, İK’nın hareket kabiliyetini artırıyor”

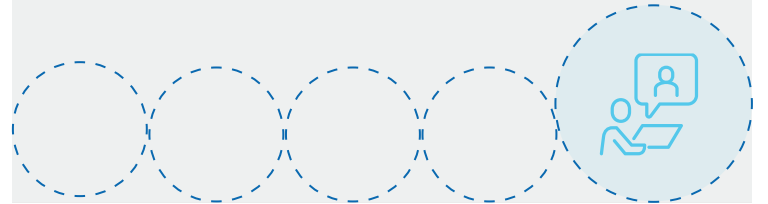
Detaysoft Genel Müdürü Alkin Aksoy, araştırmanın sonuçlarını şöyle değerlendirdi: “Dijital dönüşüm, şirketler açısından sürdürülebilir bir büyüme için insan odaklı bir kurum kültürü oluşturmayı zorunlu kılıyor. Araştırmamızın

sonuçları, bu dönüşümde teknolojik yatırımların kaçınılmazlığını ortaya koyuyor. Yenilikçi teknolojilerin yükselişi ve veri temelli çözümler daha bütünsel bir çalışan deneyimine geçişi mümkün kılıyor. Çalışan deneyimini iyileştirme, doğru yetenekleri bulma, geleceğin liderlerini yetiştirme ve çalışan bağlılığını sağlama açısından İK yönetiminin hareket kabiliyetini artırıyor.”

Her 5 şirketten 2’si İK süreçlerini birbirleriyle entegre çalışan akıllı sistemlerle yönetiyor.



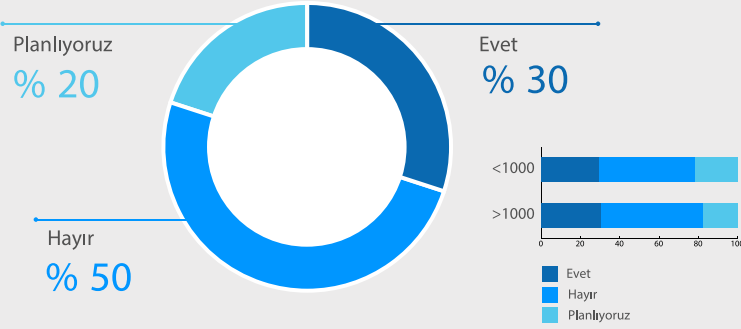
Her 5 şirketten 1’inde, çalışanlar, tüm iş süreçlerini mobil cihazlardan ulaşılarak yönetebiliyor.



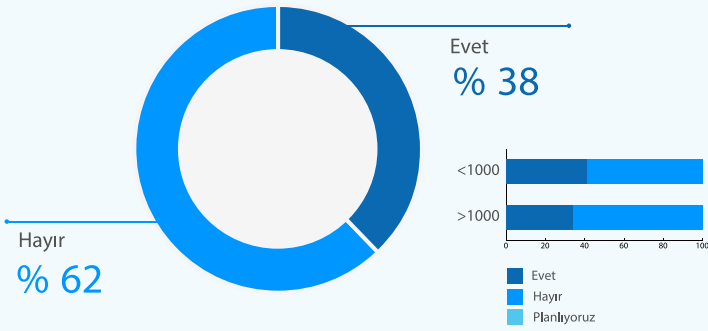
Her 4 şirketten 1’i işe alımda üstün yetenekli olarak değerlendirdiği bir adayın, kurumdaki gelişim ve katkılarını sistemsel olarak takip edebiliyor.



Pandemi döneminde İK'ya yatırım



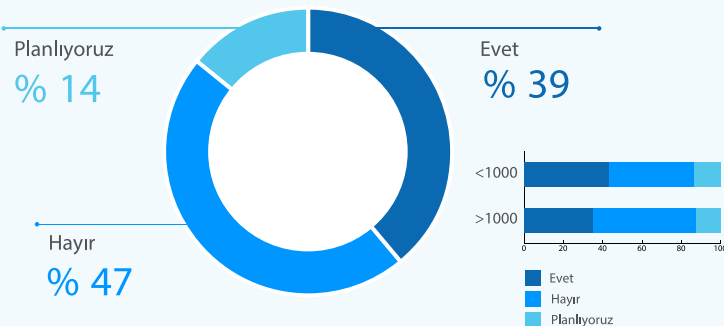
Pandemi döneminde iş-yaşam dengesi için yeni çalışmalar



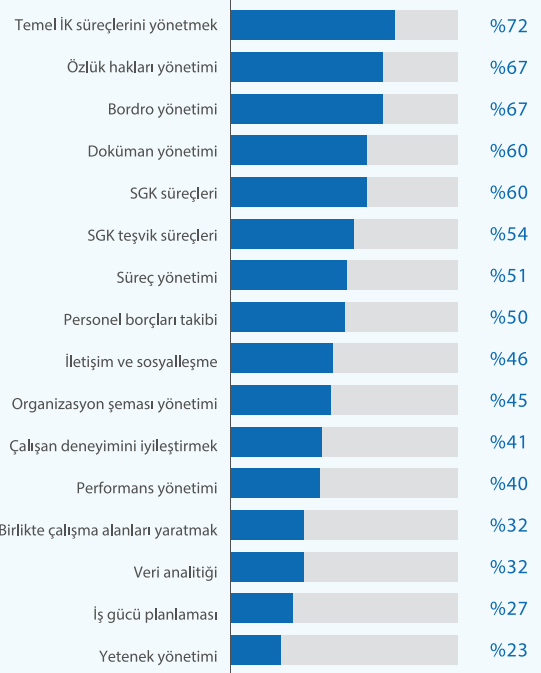
Pandemi sonrası beklenen önemli değişiklikler



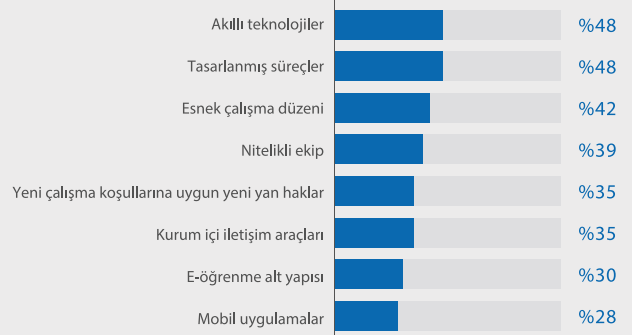
Çalışan deneyimini ölçümlemek için veriden yararlanmak



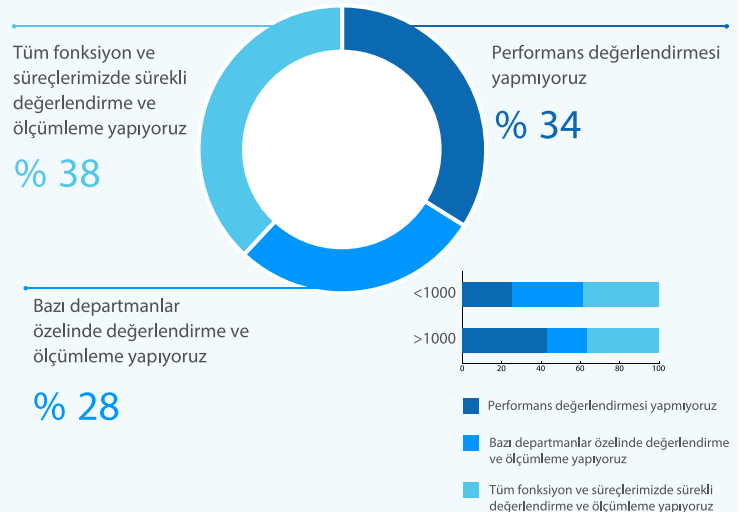
Teknolojinin kullanım amaçları



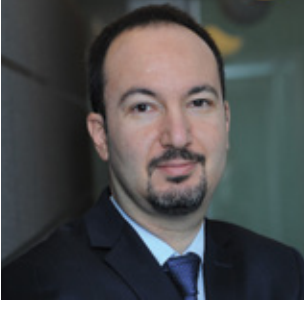
Pandemi sonrasında İK departmanının öncelikleri



Performans değerlendirmesine bakış



Deloitte.



Cem Sezgin

Ortak - Deloitte Danışmanlık
py@peryon.org.t

İK'DA YAPAY ZEKÂDAN FAYDALANMAK, MAYIN TARLASINDA ALTIN ARAMAK MI?

Bazı aktivistlere göre yapay zekâ ve makine öğrenmesi (ML), insanların kendi önyargıları ile besledikleri ve bu önyargıları iyiden iyiye büyüten tehlikeli bir oyuncak. Çünkü yapay zekâyı, kurumsal hafıza ve ezberler, yani şirketlerin ellerindeki veriler, geçmişte aldıkları aksiyonlar ve davranış modelleri belirliyor. Yapay zekâ, önyargıları ortadan kaldırmada vicdan, empati, sağduyu gibi nimetlerden faydalanamıyor, kararları “ruhsuz” şekilde yönlendiriyor. Çare olarak yine yapay zekâ tabanlı kurgular oluşturulurken, algoritmaların içerisine nötralize edici müdahaleler yapıldığını biliyoruz. Ancak bazen bir önyargıyı ortadan kaldırabilmek adına, başka bir önyargıyı farketmeksizin devreye sokabiliyoruz.

Gelişmiş ve entegre kurumsal çözümler ve iş gücü ile ilgili sundukları inanılmaz boyuttaki bilgi, hem şirket yönetimlerinin hem de İK profesyonellerinin iştahını kabartıyor. Her türlü İK analizini pratik ve çok boyutlu bir şekilde yapabilme, çalışanlarını daha iyi anlayabilme, İK süreçlerini verimli şekilde yürütebilme, iş gücü ile ilgili kararları daha sağlıklı verebilme başta olmak üzere İK analitiğine dönük olanaklar, şirketlerin bu alana daha fazla odaklanmasına sebep oluyor. Bu olanakları en üst seviyeye taşıyabilecek olan faktör ise yapay zekânın İK çözümleri içerisinde konumlandırılması. Kurumlar kendi içlerinde yukarıda sayılan kazanımları kovalarken, dışarıya da şu mesajı veriyorlar: Yapay zekâ, İK uygulamalarında her daim en hararetli tartışmalara ve en temel anlaşmazlıklara sebep olan önyargı ve ayrımcılıklara bir son verme adına çığır açmaya aday büyük bir nimet. Peki gerçekten de öyle mi?

Bastiğiniz yere dikkat edin

Kişisel verilerin gizliliğini korumaya çalışırken, farkında olmaksızın verilerin çalışan aleyhine kullanılması riski söz konusu. Hatta, çalışanlarla ilgili yeni ayrımcılık ve önyargılara zemin oluşturulması, sağlıklı olan konuların bile iyiden iyiye yapaylaştırılması mümkün olabilir. Bunlar gibi birçok faktör, yapay zekânın insan kaynakları alanındaki kullanımının sorgulanmasına neden oluyor. Hedeflerimize daha hızlı ve büyük adımlarla ulaşmak isterken, kendimizi bir anda temel insan hakları, etik ilkeler ve regülasyonlarla tuzaklanmış bir mayın tarlasında buluveriyoruz. Bunlar

altı boş kaygılar değil. İşe alım, işten ayırma, atama ve terfi süreçleri, insanların satın alma güçlerini doğrudan etkilediği için; İK uygulamalarındaki değişiklikler, çalışanları ve bakmakla yükümlü oldukları insanları oldukça yakından ilgilendiriyor. Yapay zekâ, tüm bu süreçleri ve ilgili kararları temelden değiştirme kapasitesine sahip. İşe alım sürecinde adaylar, performans değerlendirme sürecinde, terfi dönemlerinde ve işten ayırma durumlarında ise çalışanlar ayrımcılığa maruz kalabiliyor. Yapay zekânın İK pratiklerine entegre şekilde kullanımına karşı çıkanlar, zaten var olan bu tür ayrımcılıkların yapay zekânın izleyeceği algoritmalarla daha fazla kötüleşeceğini savunuyorlar. Bu endişeleri paylaşıyor olmalı ki; daha yakın zamanda AB bu konu özelinde bazı adımlar atmaya başladı. Nitekim İK, AB tarafından yapay zekânın kullanımı açısından en riskli alanlardan biri olarak değerlendiriliyor. AB'nin dijital etik ekseninde de kesişen bu tür konularda ekstra bir hassasiyeti olduğu bilinen bir gerçek. Ama bu akımın dünya genelinde hızla yayıldığını ifade etmeliyiz. Bu nedenle şirketlerin özellikle yapay zekâ temelli İK analitiğine dönük planlarını ve yatırımlarını yaparken hukuksal ve çalışan deneyimi perspektifinden oldukça dikkatli olmaları gerekiyor.

O halde neden bunca adrenalin?

Tüm bu tartışmalara rağmen şirketler, yapay zekâyı İK süreçlerinde kullanmaktan kolay vazgeçecek gibi görünmüyorlar. Veri kazıma (web scraping) ile web sitelerinden veri çıkarma, ses tanıma, doğal dil işleme

(NLP) gibi uygulamaların sağladığı verimlilik oldukça cazip. İK süreçleri üzerindeki operasyonel ve idari yüklerin azaltılması ile, ilgili çalışan giderleri ve genel giderlerin iyileşmesi de mümkün oluyor. Yapay zekâ, işe alım süreçlerinde, çok geniş bir yetenek okyanusundan makul bir aday havuzuna ulaşmaya, tarama ve seçim işlemlerini etkin şekilde gerçekleştirmeye yardımcı oluyor. Aynı zamanda, şirketlerin, bulunması zor ve geleneksel tanımların dışına taşan çalışan profillerine erişebilme olasılığını da artırıyor. Dikkatli şekilde oluşturulmuş ve dokümanite edilmiş algoritmalar sayesinde, yapay zekâ hata riskini azaltırken, aslında sürece dahil olan tüm taraflar için karar verme mekanizmasını daha şeffaf ve tutarlı bir hale getiriyor.

Niyet, tarlayı mayınlardan arındırmak olamaz mı?

Tam da bu noktada yapay zekâyı savunanlar, farklı argümanlar ortaya koyuyorlar. Onlara göre, yapay zekâ kararları veren değil; aslında karar vericilere destek olan ve sağladığı berraklık sayesinde üzerlerindeki baskıyı azaltan bir faktör. Böylelikle daha sağlıklı ve adil kararların verilmesi mümkün olabilecek. Ayrıca yapay zekâ, çalışan segmentasyonuna ilişkin sunduğu imkanlar sayesinde, cinsiyet – etnisite – yaş vb. açılardan iş gücünü toplumdaki denge ile uyumlu bir şekilde çeşitlendirme konusunda işverenlere yardımcı olabilir. Bu da mevcut İK uygulamalarında sürekli eleştiri noktası olan önyargılardan sıyrılabilme potansiyelini sunuyor. İnsanlarla ilgili kararları sadece insanların verdiği bir resimde, duygular ve subjektif değerlendirmeler ön plana çıkabilir. Önyargı tehditi, böyle bir senaryoda en üst seviyede. Kendimize yakın hissettiklerimizin lehine dönük tercihler, ayırma – kayırma – dışlama insan doğası gereği devreye giriyor. Ayrıca aldığımız kararları diğerlerine anlatmak ve açıklamak böyle bir resimde çok daha güç.

Tabii ki yapay zekâ karşıtları ve aktivistler bu söylemlere kuşku ile yaklaşıyorlar. Onlara göre yapay zekâ ve makine öğrenmesi (ML), insanların kendi önyargıları ile besledikleri ve bu önyargıları iyiden iyiye büyüten tehlikeli bir oyuncak. Çünkü yapay zekâyı kurumsal hafıza ve ezberler, yani şirketlerin ellerindeki veriler, geçmişte aldıkları aksiyonlar ve davranış modelleri besliyor. Bu yüzden esasında eleştirilerin merkezine koyduğumuz önyargıları, aslında yapay zekânın can damarı haline getiriyoruz. Unutmayalım ki, yapay zekâ vicdan, empati, sağduyu gibi aslında insanın sahip olduğu bazı hayati değerlerden yoksun. Yapay zekâ, önyargıları ortadan kaldırmada bu nimetlerden faydalanamıyor, kararları “ruhsuz” şekilde yönlendiriyor. Çare olarak yapay zekâ tabanlı kurgular oluşturulurken, algoritmaların içerisine, bu tarz sorunlarla karşılaşmamak için nötralize edici müdahaleler yapıldığını biliyoruz. İşin komiği, bazen bu sırada da ipin ucu kaçabiliyor. Bir önyargıyı ortadan kaldırabilmek adına, başka bir önyargıyı farketmeksizin devreye sokabiliyoruz. Örneğin işe alımda kriterleri belirlemek sanıldığı gibi kolay değil. İmla hataları yapanları yapay zekâ ile ayıklayayım derken, örneğin disleksisi olanlara, geçmişte eğitim sürecini zorlu koşullarda tamamlamış kişilere haksızlık mı ediyoruz? Özgeçmişlerdeki boşlukları otomatik olarak

negatif puanlamak, doğum izni için ara vermiş kadın profesyonelleri veya sağlık sorunu yaşamış, örneğin Covid-19’u ağır geçirmiş ve bu nedenle belirli bir dönem işten uzak kalmış insanları dezavantajlı duruma düşürmez mi?

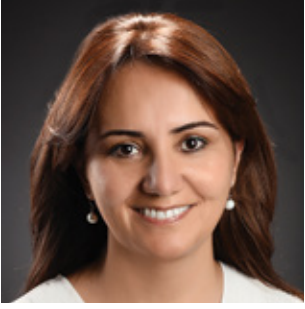
Çalışanlara ait anlamlı birçok kişisel özellik, yapay zekânın çok ön plana çıktığı noktada konvansiyonel veri dili ile yeterince örtüştürülemediği için resmin dışında kalıyor ve daha kapsamlı çıkarımlar yapmamıza engel oluyor.



“Veriyetapar” hale gelmemeliyiz

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise çalışan verisine atfedilen anlamın hangi noktalara gidebileceği... Büyük veri bir yandan hayatımızı eskiden hayal bile edemeyeceğimiz boyutlarda kolaylaştırır ve zenginleştirirken, bir yandan da yerinde ve dozunda faydalanmayı bilemediğimiz noktalarda bizleri çok yanlış yollara saptırabiliyor. Bu nedenle “veriyetapar” bir kafa yapısı ile çalışanlarımıza sadece birer veri seti olarak bakmaya başlamamız, kurumları bir başka tehlike ile karşı karşıya bırakıyor. Ayrıca çalışanlara ait anlamlı birçok kişisel özellik, yapay zekânın çok ön plana çıktığı noktada konvansiyonel veri dili ile yeterince örtüştürülemediği için resmin dışında kalıyor ve daha kapsamlı çıkarımlar yapmamıza engel oluyor.

Gördüğümüz gibi yapay zekâ ve makine öğrenmesi artık şirketler için gözardı edilemeyecek kadar değerli fırsatları sunan ama kurgular, geliştirir ve kullanırken de oldukça dikkat olmamızı gerektiren araçlar. Ve daha yolun çok, ama çok başındayız.



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

“GÜÇLÜ, NAZİK, MERHAMETLİ OLUN; GÜÇ KABA OLMAYI GEREKTİRMEZ”

Pandemide kadınların görev yükü daha da arttı. Küresel kadın-erkek eşitliği, salgın nedeniyle sekteye uğradı.

Dünya Ekonomik Forumu’na göre kadın-erkek eşitliğini yakalamamız 135,6 yıl alacak. Diğer taraftan kadın liderler, ülkelerinde salgını başarıyla yöneterek tüm dünyadan övgü aldılar. Bu kadın liderlerin ortak noktası ise dürüst ve nazik olmalarıydı.

Dünya Ekonomik Forumu’nun 2021 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği raporuna göre Covid-19 salgını, küresel cinsiyet eşitliğini yakalama çabalarına bir jenerasyonluk çelme taktı. Dünyada kadın-erkek eşitliğini yakalamamız 135,6 yıl alacak.

Salgın sürecinde, kadınların iş hayatındaki yeri bakımından çok önemli iki konudan bahsetmemiz gerekiyor. İlki, “bakım emeği”nin ne kadar pahalı olduğu. Eve kapanma, geleneksel olarak kadınların sorumluluğu olarak kabul edilen; ev işleri, çocuk ve yaşlı bakımı gibi “bakım” işlerinin ne kadar zaman aldığını ve ne kadar maliyetli olduğunu gösterdi. Birleşmiş Milletler Kalkınma Fonu’nun Ağustos 2020’de yayımladığı “Zaman kullanımı” verilerine göre; okulların kapanması, yaşlıların ihtiyaçlarının artması gibi kadınların karşılıksız bakım ve ev işlerine ayırdıkları zaman, günde 2,9 saatten 4,5 saate çıktı.

Kadın liderler fark yarattı

Pandeminin gözler önüne serdiği ikinci gelişme ise kadınların bu “bakım” işlerinde ne kadar usta olduğu... Kadınlar evde, toplumsal cinsiyet rollerinin kendilerine dayattığı bakım işlerindeki performansını yönetim ve liderlikte de sergiliyor. Bunun en iyi örneğini salgının ilk döneminde gördük. Salgının yönetilmesinde başarılı olan ülkeler ve onların kadın yöneticileri, medyada oldukça yer aldı. Almanya Şansölyesi Merkel’in kendi bilim insanı kimliğini öne çıkararak ilk günden itibaren soğukkanlı ve objektif biçimde halkına doğru bilgi vermesi dikkat çekti. Danimarka, Norveç ve Finlandiya gibi ülkelerin kadın liderlerinin, erkek liderlerin dikkat radarına girmeyen çocuk ve gençler gibi kitlelere, ilk günden itibaren seslenerek, sosyal medya yoluyla pandemiyi anlatması takdir topladı. Tayvan ve İzlanda’nın kadın liderlerinin, ilk günden virüs testini zorunlu hale getirerek halkları üzerindeki zararı en aza indirmesi de ilgi çekiciydi. Sıraladığımız kadın liderlerin hepsi çok farklı kişiliklere sahip. Her biri farklı kültürlerden gelip değişik siyasi sistemlerde var olsalar da kriz zamanında soğukkanlılık ve uzun erimli düşünme ve planlama konusunda birleştiler. Pandeminin etkilerini en ağır şekilde yaşayan Brezilya, ABD ve İngiltere gibi ülkelerin erkek liderlerinin ise bu iki özellikten oldukça uzak olduğunu gözlemledik. Öte yandan sosyal bilimciler ve feministler, yaygın kanının aksine, bu ikili karşılaştırmayı pek doğru bulmazlar. Çünkü

her kadın, bakım işlerinde erkeklere kıyasla daha iyi olmak zorunda değildir. Her kadın ya da erkek, uzun vadede tutarlı ve gereksinime yönelik doğru plan yapamayabilir.

Özetleri Harvard Business Review’de yayımlanan Zenger ve Folkman araştırmaları (4 Haziran 2012 ve 25 Haziran 2019 HBR), müdürlerin, kadın ve erkek çalışanlarını karşılaştırdıklarında, ölçülen yetkinliklerin yüzde 84’ünde kadın çalışanları erkek çalışanlardan daha yüksek değerlendirdiğini gösteriyor. Katılan şirketlerde çalışanlara 19 liderlik yetkinliği üzerinden kadın ve erkek çalışanları nasıl algıladıkları sorulduğunda, kadınlar, 17 liderlik yetkinliğinde öne çıkıyorlar. Araştırmanın ulaştığı 40 bine yakın çalışan, kadın liderlere, dayanıklılık, inisiyatif almak, ilham vermek, sonuç odaklılık, cesaretli liderlik, ortak çalışmak, iletişim, öz gelişim, çeşitliliğe önem vermek, başka insanların gelişimine yol açmak, motive etmek, dürüstlük ve güvenilirlik alanlarında erkek liderlerden daha yüksek not vermiş.

Kadınlar, kendilerini geliştirmeye fırsat bulamadıkları alanlarda geri kalıyorlar

Çalışanların algısına göre erkek liderlerin daha iyi olduğu iki ana alan mevcut. İlki stratejik perspektif geliştirmek, diğeri ise teknik ya da profesyonel uzmanlık. Hem Zenger ve Folkman, hem de farklı araştırmalar, bu iki alanda kadınların geride kalmasını ise geleneksel cinsiyet rolleri nedeniyle kadınların kendilerini bu konularda geliştirmeye daha az fırsat bulduğunu iddia ediyor.

VUCA döneminde iletişim çok değerli

Hepsi bir yana, pandemi hepimize önemli dersler verdi. Covid-19 sırasında pek çok yönetici, koç, akademisyen VUCA kavramını hatırladı. Bu belirsizlik, oynaklık, karmaşıklık ve tanımlanamazlıkla başa çıkarken iletişimin ne kadar önemli olduğunu Covid-19 hatırlattı. Bahsettiğimiz kadın liderlerin üçüncü ortak noktası da buydu: Dürüst ve nezaketle, kırıp dökmeden bilgilendirme. Feministlerin yakından takip ettiği Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern’in de liderlere öğüdü, “Güçlü olun, nazik olun, merhametli olun, güç kaba olmayı gerektirmez” idi.

Bundan sonra bu köşede bu konuların etrafında buluşmak üzere. Merhaba!



50. YILA ÖZEL, PERYÖN 29. İNSAN YÖNETİMİ KONGREMİZE HERKESİ BEKLİYORUZ

PERYÖN, 50. yılında çalışma yaşamında diyalog seferberliği başlatıyor. Bu odağın ve vizyonun en iyi yansıması olan 29. İnsan Yönetimi Kongresi'nde **Gelecek #İnsanKonuşursa başlar** diyoruz.

50. yıl özel Kongremiz 22 Aralık 2021'de Bloomberght.com iş birliği ile canlı yayında 22 Aralık saat 09:30 ve 17:30 arası genel katılıma açık olarak gerçekleşecek. 25 Aralık'ta, BloombergHT TV'de kongremizin 2 saatlik bir özeti izlenebilecek.

İnsanı konuşmak isteyen herkesi bekliyoruz!

Birbirinden değerli konuşmacılar, farklı sektörlerden önce şirketler, çeşitli konularda binlerce profesyonel bu özel etkinlikte bir araya geliyor. Kongremizde bu yıl; değişimi, belirsizliğin getirdiklerini, kültürü, yeni dönemde İK'nın değişen rolünü, yeni dönemin çalışan bağlılığını, wellbeing'i, yeni dönemde yetenek yönetimini, yapay zekayı, çeşitlilik ve kapsayıcılığı ve en önemlisi anlamı, amacı ve geleceği konuşacağız.

Belirlenen ilk konuşmacılarımız:

"Robotların Yükselişi" kitabı yazarı, New York Times Best-Seller **Martin Ford**.

"The Paradox of Choice: Why More Is Less" ve "Why We Work" gibi kitapların yazarı Amerikalı Psikolog ve Yazar **Barry Schwartz**.

"Reinventing Jobs" ve "Work without Jobs" gibi kitapların yazarı Fütürist **Ravin Jesuthasan**.

Yüzbinlere ulaşacak kongremizin, işbirlikleri ve sponsorluk çalışmaları için bizimle iletişime geçebilirsiniz.



ODAĞINDA İNSAN VAR

www.peryon.org.tr



ELA KULUNYAR

Doğu Otomotiv İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü

“Gelişime
her yönüyle
odaklandık,
kapsayıcılığı
artırdık”

Doğu Otomotiv, PERYÖN tarafından 2020’de düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri’nde, “Değer Yaratan Uygulamalar - “Gelişim ve Yetenek Yönetimi” kategorisinde “Başarı Ödülü”ne layık görüldü. Doğu Otomotiv İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Genel Müdürü Ela Kulunyar, kurumu ödüle taşıyan süreci ve “GO Gelişim Okulu” adlı eğitim yönetim sisteminin ayrıntılarını anlattı. Kulunyar, “Gelişime çok boyutlu bakmak ve kapsayıcılığı artırmak, ödüle uzanmamızı sağlayan en önemli adımlardan oldu” diyor.

PERYÖN tarafından düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri kurumunuz için nasıl bir anlam taşıyor?

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri ülkemizde insan kaynaklarındaki yenilikçi ve başarılı uygulamaları tanımak ve bunların diğer kurumlara yaygınlaşması açısından ekibimiz için her zaman değerli olmuştur. Bu nedenle her dönem çok yakından takip edip, başarılı bulduğumuz projelerimizle programda yer almaya özen gösteriyoruz. 2020’deki ödül süreci ise alışkın olduğumuz çalışma düzeninin alt üst olduğu, süreçlerimizi yaşanan değişikliklere hızla adapte etmemiz gereken bir dönemde gerçekleşti. Başvuru süreci bu dönüşüm döneminde, bize tüm süreçlerimizi detaylı şekilde gözden geçirme, yeni iş yaşamına ve değişen çalışma koşullarına uyumlaştırma ihtiyaçlarını belirleme fırsatı verdi.

“Eğitimlerimizi çalışanlarımızla birlikte planladık”

12. İnsana Değer Ödülleri’nde Değer Yaratan Uygulamalar - “Gelişim ve Yetenek Yönetimi” kategorisinde “Başarı Ödülü”ne layık görüldünüz. Bu ödüle uzanan süreci anlatır mısınız?

Şirketimizde, eğitim süreçlerindeki verimliliği artırmak üzere 2014’te kapsamlı bir çalışma yaparak hem eğitim modeli hem de eğitim yönetim sistemini altyapımızı yenilenmiştik. Çalışanlarımızın sisteme olan ilgisini daha yoğun tutmak amacıyla oyunlaştırma unsurlarını da süreçlere dahil ederek “GO Gelişim Okulu” adlı yepyeni bir eğitim yönetim sistemi oluşturduk.

Ödüle uzanan süreçte gelişim platformumuzu, o dönemden

bu yana şirketimizin değişen stratejik ihtiyaçları, yeni teknolojik gelişmeler, her an değişen koşullar ve yeni kuşağın beklentilerini değerlendirerek geliştirmeye devam ettik. GOFest adını verdiğimiz bir öğrenme festivali ile çalışma arkadaşlarımızın görüşlerini aldığımız bir çalışan deneyimi yaşattık. Böylelikle eğitim planlarımıza çalışanlarımızın da dahil olmasını sağladık. Özellikle pandemi sürecinde çalışma arkadaşlarımızın ailelerinin de içeriklerimizden faydalanmalarını sağladık. Gelişime çok boyutlu bakmanın ve kapsayıcılığı artırmanın bizi ödüle yaklaştıran en önemli adımlardan olduğunu düşünüyoruz.

“Kişiyi özel ve çok yönlü bir model sunduk”

12. İnsana Değer Ödülleri’nde kurumunuzu başarıya ulaştıran GO Gelişim Okulu’ndan bahsedebilir misiniz?

Go Gelişim Okulu’ndaki tüm faaliyetler kapsayıcılık yaklaşımı ile tüm kıdem ve unvanlarda, beyaz-mavi yaka fark etmeksizin tüm çalışanlar için hazırlanıyor. Kadınlara koçluk ve mentorluk gibi ihtiyaç görülen alanlarda özel programlar hayata geçiriliyor. Kişiyi özel ve çok yönlü bir model ile tüm çalışanları kapsamak ve onları sadece iş hayatı özelinde değil, tüm yaşamlarında “bütünsel” bakış açısı ile desteklemeye odaklanmak uygulamalarımızın en önemli özelliklerinden.

Sistem dönemin ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli yenileniyor. Örneğin içinden geçtiğimiz dönemde, “Çalışan sağlığına bütünsel yaklaşmak”, “Dijital yetkinliklerin gelişimi” başlıklarına ve uzaktan çalışmada telefonla dahi erişilebilecek hızlı ve kısa eğitim modüllerine odaklandık.



GO Gelişim Okulu çatısı ile bağlantılı olarak farklı konu başlıklarını temsil eden, GOWell, GOClick, GO-DGTL adında yeni alt markalar oluşturduk.

Eğitim yönetimini-takibini kolaylaştırmak ve gelişim yolculuğunu ilgi çekici hale getirmek için sosyal medya platformlarına benzer bir yapı kurgulandı. Bu yapıda makaleler, TED videoları, anketler gibi tamamlayıcı aktiviteler ile öğrenme sürekli hale getiriliyor. Çalışanlar bu aktiviteleri tamamlarken gelişimlerine katkı sağlamanın yanı sıra puanlar ve hediyeler kazanarak bir oyuna dahil oluyor; alternatif eğitimler ve tarihleri görerek kendi eğitim ve gelişim programını kendileri oluşturabiliyor.

Gelişim sürecimizin bir parçası olarak tasarlanan GOFest etkinliğinde de çalışanlara, aynı gün içerisinde birçok yeni konuyu öğrenme, günlük hayatta ve eğitimlerde kullanılan yeni araçları deneyimleme ve aynı zamanda oyunlaştırma ile farklı deneyimlerin içine dahil olabileme fırsatı veriyor. Çalışanlar katıldıkları demo eğitimlerin sonunda, yaptıkları yorumlarla sonraki dönem eğitim planlarını şekillendirdiklerini, çok beğenilen bir konunun bir sonraki dönem programda olacağını biliyorlar. Festivalle ayrıca insan kaynakları profesyonelleri ile iç eğitimler, tedarikçilerle buluşma fırsatı yakalıyor ve eğitimlerde kullanılan araçlardan yenilerini deneyimleme imkânı buluyor.

Covid-19 sürecinde “Gelişim ve Yetenek Yönetimi” alanlarında hangi çalışma ve uygulamalarınızı hayata geçirdiniz? Bu çalışmalar devam edecek mi?

Covid-19 sürecinde çalışanlarımızın yüzde 75’inin evden çalışmaya geçmesi ile öncelikle iletişimi sıcak tutacak uygulamalara yer verdik. Pandemi döneminde tüm gelişim faaliyetleri çevik bir şekilde tamamen online bir eğitim programına dönüştürüldü. Eğitim programındaki içerikler dönemin ihtiyaçlarına ve çalışanların beklentilerine göre yeniden şekillendirildi.

Eğitim ve gelişim yolculuğumuza, çalışma arkadaşlarımızın ihtiyaç ve beklentileri ile iş dünyasındaki gelişmeleri yakından takip ederek dönüştürmeye ve yeni programlarla desteklenmeye devam edeceğiz.

Doğuş Otomotiv’in öne çıkan iyi uygulamaları

İyi Yaşamı Destekleme

Sağlıklı yaşamın öneminin arttığı pandemi sürecinde, Doğuş Otomotiv’de wellbeing (eslenik) uygulamaları “GOWell” adı altında markalaştırılarak öncelikle fiziksel, duygusal ve çevresel boyuta odaklanıldı. Fiziksel boyutta beslenme, bağışıklık sistemini güçlendirme, uyku gibi konular; duygusal boyutta çalışanların kendilerini anlama ve hayatın getirdiği zorluklarla baş edebilmeye destek olacak konular, çevresel boyutta geri dönüşüm, iklim değişikliği gibi başlıklarda seminerler gerçekleştirildi.

“Doğa için Yürüyoruz”

Çalışanların birbirinden uzak kaldığı bu dönemde birlikteliği kuvvetlendirmek, şirkete olan bağlılığı güçlendirmek amacıyla 1 ay süren “Doğa için Yürüyoruz” adlı yürüyüş yarışması düzenlendi. Etkinlik kapsamında çalışanlar kendi aralarında takımlar oluşturarak, akıllı telefonlarına indirdikleri uygulamayla outdoor yürüyüşler yaparak diğer takımlarla yarıştılar. Toplam yürüyüş mesafelerine göre ağaç bağışı yapıldı. Böylece proje aynı zamanda şirketin sosyal sorumluluk projesi haline geldi.

Alternatif Gelişim Seçenekleri

Pandemi sürecinin başından itibaren çalışanların boş vakitlerinde iyi vakit geçirmelerini destekleyecek eğitim, podcast, mobil uygulama, egzersiz, meditasyon kanalları gibi online gelişim seçenekleri “GOClick” bültenleri aracılığıyla paylaşıldı. İntranette dijital kütüphane alanı yaratıldı. Burada dijital yetkinlikleri geliştirmek odaklı makale-videolar paylaşıldı. Bilgisayar erişimi olmayan saha çalışanlarına SMS yolu ile aileleriyle iyi vakit geçirmeye yönelik oyun, yaratıcılık ve zor zamanlarda kaygıları kontrol etmek üzerine video ve eğitimler iletilti.

Upskilling

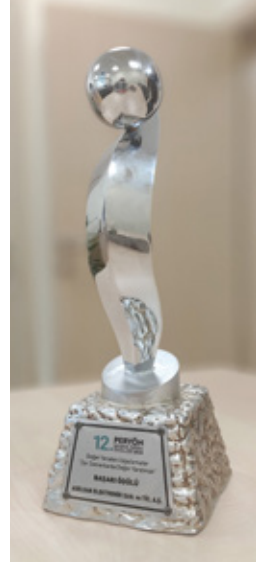
Dijital dönüşüm 2017’den bu yana Doğuş Otomotiv’in stratejik öncelikleri arasında yer alıyor. Bunun bir parçası olarak, kurumun İK fonksiyonunun stratejisi; çalışanların yeni dünya düzenine hızla uyum sağlayabilmelerine destek olacak farkındalık ve gelişim programlarını onlara sunmak. Bu strateji ile 2020’de, çalışanların becerilerini geliştirecek projelerle eğitim modelleri yapılandırıldı. GO-DGTL Akademi altında dijital yetkinlik gelişimi programı hayata geçirildi.

Öncelikli olarak, saha çalışanları dahil 2 binin üzerinde çalışana, yeni teknolojiler konusunda farkındalık yaratacak video eğitimler atandı. Ardından, kurumun dijitalleşme stratejileriyle paralel olarak öncelikli olan; “Veri bilimi”, “Robotik süreç otomasyonu”, “Müşteri deneyimi” alanlarında Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle özel programlar tasarlandı. Bu programlar, proje çalışmaları, teknoloji dünyasından konukların ağırlandığı panellerle desteklendi. Ayrıca şirkette dijital dönüşüme dair yapılan çalışmalara ve dünyadaki gelişmelere yer verilen bir online dergi ile bu destek güçlendirildi.

aselsan

CAN DEMİR
ASELSAN İK Direktörü

“Şimdi ve
her zaman:
En önemli
değerimiz
çalışanlarımız”



ASELSAN, PERİYON tarafından 2020’de düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri’nde, “Değer Yaratın Uygulamalar” kategorisinde “Zor Zamanlarda Değer Yaratmak” Başarı Ödülü’nün sahibi oldu. ASELSAN İK Direktörü Can Demir, ödüle uzanan süreci anlattı. Demir, “Salgının ekonomik etkilerini ve iş sürekliliğini düşünerek Covid-19 sürecinin başından bugüne istihdamımızı durdurmadık. Dijitalleşmeyi tüm süreçlerimize entegre ettik ve online platformlarla çalışanlarımızın hayatını kolaylaştıracak projeler yaptık. Çalışanlarımızın sağlığı kadar ailelerinin sağlığını da önemsedik” diyor.

PERİYON tarafından düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri kurumunuz için nasıl bir anlam taşıyor?

Küresel salgının tüm dünyayı etkisi altına aldığı bir dönemde kurum içinde daha da önem kazanan birçok kavram oldu. Bu kavramların başında da çalışan mutluluğu geliyor. Onların mutluluğunu ve sağlığını süreçlerimizin tam da merkezine koyduk. Bu kapsamda birçok faaliyeti hayata geçirdik ve ardından “Zor Zamanlarda Değer Yaratmak” başarı ödülünü bu faaliyetler sayesinde kazandık.

12. İnsana Değer Ödülleri’nde Değer Yaratın Uygulamalar, “Zor Zamanlarda Değer Yaratmak” kategorisinde “Başarı Ödülü”ne layık görüldünüz. Bu ödüle uzanan süreci anlatır mısınız?

ASELSAN olarak, Covid-19 krizine karşı bütünsel bir yaklaşım geliştirdik. Toplumsal sorumluluğumuzun farkında olarak; kuruluş amacımız, vizyon ve misyonumuz ışığında temas ettiğimiz her hayat için değer yaratmaya odaklandık.

Vatani için çalışan ve üreten, ülkesi için değer yaratan bir şirket olarak tüm milletimizin sorumluluğunu her zaman omuzlarımızda hissederek çalışıyoruz. Tüm kararlarımızı ve aksiyonlarımızı bu bilinçle alıyoruz. Covid-19 salgın döneminde de kolllarımızı sıvadık; bilgi, deneyim ve teknolojimizi toplum sağlığı için seferber ettik.

Ülkemizin bekası açısından önem arz eden faaliyetlerimizi devam ettirirken, tedarikçilerimizin tedarik ve üretim zincirini aksatabilecek olası tüm risklerini birlikte analiz ettik. Bu analizler sonucunda ihtiyaç duyan tedarikçilerimize yeni kanallar açtık, destek sağladık. Böylece ASELSAN olarak, büyük bir ekosistemi bir arada

ve ayakta tutan sektörün ana şirketi olduğumuzu bir kez daha gösterdik.

Hayata geçirdiğimiz tüm çalışmalarımızın mimarının, çalışma arkadaşlarımızın ta kendisi olduğunun bilinciyle hareket ediyoruz. Bu dönemde de çalışanlarımızın sağlığını koruyabilmek ve riski minimuma indirmek adına “çalışan sağlığı, mutluluğu ve huzuru” kavramlarını önceliğimiz haline getirdik. Tüm projelerimizi, bu kavramları merkeze alarak oluşturduk ve geliştirdik.

“Çalışan bağlılığına yönelik Covid-19 sürecinde başlatılan uygulamalarımız kalıcı hale getirildi.”

Covid-19 sürecinde, istihdamı korumaya ve çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik nasıl bir politika izlediniz?

Salgının ekonomik etkilerini ve iş sürekliliğini düşünerek Covid-19 sürecinin başından bugüne istihdamımızı durdurmadık. Aday sağlığını önceleyerek iş görüşmelerini dijital ortama taşıdık ve yeni yüzlerce ASELSANLIYI; üniversite öğrencileri için özel hazırlanan “a Yetenek” Programımızla ise genç arkadaşlarımızı aramıza kattık. Pandemi döneminin olmazsa olmazı dijitalleşmeyi tüm süreçlerimize entegre ettik ve online platformlarla çalışanlarımızın hayatını kolaylaştıracak projeler yaptık. Çalışanlarımızın sağlığı kadar ailelerinin sağlığını da önemsedik.

Covid-19 Salgın Dönemi İletişim Anketi ile tüm çalışanlarımızın süreç boyunca hissettikleri kaygı düzeyleri,

iletişimin şeffaflığı ve yeterliliği gibi konularla ilgili görüşlerini ve algılarını ölçümledik. Daima çalışanlarımızın fikir ve önerilerine kulak verdik. Dönem özelinde memnuniyet oranımız 5 üzerinden 4.03.

Ödüle uzanan süreçteki çalışmalarımız Covid-19 sürecinde

başlamış olsa da, artık ASELSAN kültürünün birer parçası oldu ve iş yapış süreçlerimize doğrudan entegre edildi. Çalışmalarımız, çalışanlarımız ve paydaşlarımızın ihtiyaçları ve dünya gündemindeki trendler doğrultusunda gelişmeye ve güncellenmeye devam edecek.

Hangi iyi uygulamalarınızla 12. İnsana Değer Ödüllerinde başarıya ulaştınız?

Bu dönemde yaptıklarımızı ve yapmaya devam ettiklerimizi üç ana boyutta incelemek anlamlı olacaktır: Toplumsal etki, paydaş ve tedarikçi yönetimi, çalışan sağlığı ve mutluluğu.

Toplumsal etki

- Salgın krizinde sağlık çalışanlarının en büyük silahlarından biri olan solunum cihazlarının üretimi için paydaşlarımızla birlikte çalışmalara başladık. Mühendislerimizin cihazın geliştirilmesi sürecinde bizzat çalışmalarının yanı sıra üretim hatlarımızı da seferber ettik ve ventilatörlerin seri üretimini üstlendik.

- Derneğimiz "ASİL" ile birlikte ihtiyaç sahipleri için kampanyalar geliştirdik, dayanışma kampanyalarına dahil olduk.

Paydaş ve tedarikçi yönetimi

- Tedarikçi firmalar ile anketler yürüttük, geri bildirim aldık ve ihtiyaçlarını öğrendik.

- Süreçlerimizi ve iletişim kanallarımızı dijitalleştirdik, onları düzenli şekilde bilgilendirdik.

- Tüm tedarikçilerimize "Gücümüz bir" dedik ve <https://gucumuzbir.com/> platformunu hayata geçirdik.

- Pandemi sürecinde önemi bir kez daha anlaşıldı ki tedarik zincirinin aksamaması için yerli ürün, hammadde ve parça üretimi hayata öneme sahip. Biz de yurt dışından ithal edilen ürünlerin yerli imkanlarla geliştirilebilmesi için tedarikçilerimizle millileştirme çalışmaları yürütmeye başladık.

Çalışan sağlığı ve mutluluğu

- Alanında en iyilerin çalıştığı ve ülkemizi geleceğe taşıyan ASELSAN çalışanları, kurumumuzun en büyük değeri. Bu nedenle salgın döneminde tüm karar ve aksiyonlarımızı önce çalışan sağlığını düşünerek aldık.

- İlk vakanın görülmesiyle beraber ASELSAN Sağlık Kurulu'nu oluşturduk. Kurulumuz, dünya ve Türkiye'deki gelişmeleri takip etti, çalışanlarımızın fiziksel ve ruhsal sağlığı için alınabilecek tüm tedbirleri almaya başladı. Bu nedenle dönüşümlü çalışma düzenine geçiş yaptık.

- Çalışanlarımızdan yardım talebi geldiği anda şirketimiz ve üst yönetimimiz bizzat konuyla ilgilendi. Pozitif tanı konan çalışanlarımızın evlerini dezenfekte ettirdik, engelli, hamile, kronik hastalığı olan, süt izninde olanlar, sağlık çalışanı yakını çalışanlarımızın evlerine sağlık kitleri gönderdik.

- Çalışanlarımızın 7-24 sağlıklarıyla ilgili iletişime geçip bilgi verip/alabildikleri bir sabit telefon numarası açtık. Böylece Covid-19 endişesi olan, tanısı olan vb. bilgileri anlık alıp

çalışanlarımıza ne yapması gerektiği konusunda bu hat aracılığı ile bilgi verdik.

- Bu gibi zor zamanlarda insanların kaygı düzeylerinin yüksek olduğunu ve belirsizliğin de kaygıyı artırdığını bilerek yoğun iç iletişim çalışmaları yaptık. Bilgilendirmeler ilk ağızdan bizzat Aselsan Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür Prof. Dr. Haluk Görgün tarafından yapıldı.

- Tüm çalışanlarımızın ailelerine, bu zorlayıcı zamanlarda evlatlarını veya eşlerini merak etmemeleri ve bizim tüm tedbirleri alarak hem çalışanımızın hem de ailesinin yanında olduğumuzu anlattığımız özel teşekkür mektupları, Aselsan Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür Prof. Dr. Haluk Görgün tarafından bizzat isme özel imzalanarak gönderildi.

- İç iletişim kanal ve araçlarımızı artırdık. Döneme özgü yeni iletişim kampanyaları tasarladık ve yaptıklarımızı anlatmanın yanı sıra bağ kurmaya yönelik projelerimizi artırdık.

- Dönüşümlü çalışma kapsamında ara veren ve ardından şirkete gelen çalışanlarımıza "İyi ki varsın e-postaları" gönderdik, herkesin ofislere dönmesiyle birlikte "İşte Şimdi Tam Olduk!" mesajı ile onları karşıladık.

- "İyi ki Varsın" uygulamamızı hayata geçirdik, çalışma arkadaşlarımızın stres ve kaygılarını azaltmakla birlikte şirketimizde takdir ve teşekkür kültürünün daha da gelişmesini hedefledik. Çalışanlarımız, yöneticilerimiz birbirlerine binlerce "İyi ki varsın" verdi. Böylece bu dönemde en çok kullandığımız cümlelerden biri "İyi ki varsın" oldu.

- "Gelişim Atölye"mizde "Covid-19" başlığı ile pandemiye özel talep ve öneriler toplandık ve uygun görülenleri yerleşkelerimizde hayata geçirdik, geçirmeye de devam ediyoruz.

- Yenilik felsefemiz ve gelişim hedefimizle, "a BİL-GE" Platformumuz ile öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin tek bir sistem üzerinden bütünsel olarak yönetimini sağladık. Covid-19 salgınıyla değişen çalışma düzeni ile birlikte öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin aksamaması ve çalışanların eğitimlerden uzak kalmaması için a BİL-GE'nin internet ve mobil erişim çalışmalarını tamamladık. a BİL-GE eğitim kataloğuna "Covid-19 Eğitim Paketi" hazırlayarak, salgın hakkında bilinçlendirme, evden çalışma, sanal toplantı araçları ve yönetimi, stres yönetimi, duygusal dayanıklılık gibi konu başlıklarında uzmanlar tarafından hazırlanan dijital içerikleri platformumuza ekledik.

Bilgisini, deneyimini tüm çalışanlarımızla paylaşmak isteyen çalışma arkadaşlarımızın katkılarıyla Bilgi Paylaşım Programı pandemi döneminde açıldı ve çalışma arkadaşlarımız hazırladıkları kısa video ve sunumları a BİL-GE Platformu'na eklemeye başladı.



GÜLÇİN TEKİN

Maxion İnci Jant Grubu İK ve Ortak Fonksiyonlar Direktörü

“Dijitalleşme rüzgarını arkamıza alarak, insan kaynağımıza odaklandık”

Maxion İnci Jant Grubu, PERYÖN tarafından 2020’de düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri’nde “Değer Yaratıcı Uygulamalar” kategorisinde, “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm” alanında birincilik ödülünün sahibi oldu. Maxion İnci Jant Grubu İK ve Ortak Fonksiyonlar Direktörü Gülçin Tekin ödül sürecini ve PaylaşMax İletişim Platformu’nun ayrıntılarını anlattı. Tekin, “PaylaşMax kurum kültürümüzün insan kaynaklarına uygulanmasının güzel bir örneği olarak, yenilikçi, verimli kaynak kullanımını sağlayan, sürdürülebilir gelecekteki iş yapış şeklimizi geliştirecek entegre ve inovatif bir dijital iletişim platformu. Platformu geliştirirken çalışanlarımızı da sürece dahil ettik” diyor.

PERYÖN tarafından düzenlenen 12. İnsana Değer Ödülleri kurumunuz için nasıl bir anlam taşıyor?

Maxion İnci Jant Grubu olarak iş yaşamında insanın en önemli kaynak olduğu bilinciyle faaliyet gösteriyoruz. “İnsana Değer” (People Matter) mottomuz ile insan merkezli, fırsat eşitliğine dayalı ve pozitif çalışan deneyimini odak alan yenilikçi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiriyoruz. Grubumuz gibi insanı odağına alan kurum ve kuruluşlardaki yenilikçi, yaratıcı uygulamaların bilinmesini, duyulmasını sağlayan PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’ni bu nedenle çok değerli buluyorum. Bu sayede, firmalar birbirinden öğreniyor ve iyi uygulama örneklerini kendi bünyelerinde hayata geçiriyorlar.

2020’de gerçekleşen 12. İnsana Değer Ödülleri’nin ise bizim için ayrı bir yeri var. Üç kategoride finalist olmamıza ek olarak “Değer Yaratıcı Uygulamalar” kategorisinde, “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm” alanında birincilik ödülünün sahibi olduk. Elbette en büyük mükafatımız

çalışanlarımızın mutluluğu ancak attığımız adımların, gösterdiğimiz çabalarımızın PERYÖN gibi bu alanda değerli bir otorite tarafından bir ödüle layık görülmesi bizim için büyük bir gurur ve motivasyon kaynağı oldu.

12. İnsana Değer Ödülleri’nde Değer Yaratıcı Uygulamalar - “İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm” kategorisinde birincilik ödülüne layık görüldünüz. Bu ödüle uzanan süreci anlatır mısınız?

Değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın oldukça fazla olduğu bir ortamda esneklik ve çeviklik kaslarının ne kadar güçlü olması gerektiğini her an deneyimliyoruz. Bu dönemlerde de ayakta kalacak ve avantaj sağlayacak şirketlerin en önemli farkının manevi kıymetleri olacağı bilinciyle insanı odağımızda tutuyoruz. Bu vizyonla, çalışanımızı merkezde tutan, yenilikçi birçok projemiz bulunuyor. Ödül aldığımız “PaylaşMax Dijital İletişim Platformu” projemiz de bunlardan biri. Bu, dijital gücümüzü çalışanımız için değer yaratmada kullandığımız

bir proje olması açısından hem global yapımızda hem de sektörde bir örnek teşkil ediyor. Grubumuzda, inovatif yaklaşımı ve dijital dönüşümü her alanda bir kültür haline getirdik. PaylaşMax da bu kültürün insan kaynaklarına uygulanmasının güzel bir örneği olarak, yenilikçi, verimli kaynak kullanımını sağlayan, sürdürülebilir gelecekteki iş yapış şeklimizi geliştirecek entegre ve inovatif bir dijital iletişim platformu.

Grubumuzun yüzde 87'sini saha çalışanlarımız ve kalan yüzde 13'ünü ise ofis çalışanlarımız oluşturuyor. PaylaşMax'ı geliştirirken, etkin iç iletişimi sağlamak ve bunu yaparken de gelişimi sürdürmek fikrinden yola çıktık. Anket, beyin fırtınası, odak grup çalışmaları gibi yöntemlerle çalışanlarımızı da geliştirme sürecine dahil ettik. Yine çalışan bağlılığı anketlerimizdeki sonuçları da dikkate aldık. Çalışanlarımız hem farklı alanlarda konumlanmış sabit kiosklarımızdan, hem de masaüstü, dizüstü bilgisayarlarından, platformun uygulaması ile de tabletlerden ya da telefonlardan platforma ulaşabiliyorlar.

“2017’den bu yana kapsamı genişletildi”

“PaylaşMax Dijital İletişim Platformu” ne zaman ve hangi amaçla hayata geçirildi?

Ödül kazandığımız PaylaşMax Dijital İletişim Platformu projemiz bir iç iletişim projesi. Temelde teknolojiyi, çalışan deneyimini geliştirmek ve çalışan bağlılığını artırmak için kullandığımız bir proje. 5 kıta ve 12 ülkede, 23 fabrikası bulunan Maxion Wheels Global organizasyonu için pilot uygulamalardan biri olması sebebiyle de değerli bir proje.

İlk olarak Ekim 2017’de web tabanlı olarak hayata geçirdik. Ardından tüm fabrikalarımızda saha çalışanlarımızın kolaylıkla erişebilecekleri kiosklar aracılığıyla kullanılmaya başlandı. İsmi, tüm çalışanlarımızın katılımıyla gerçekleştirilen bir ankette oy birliği ile belirledik. Ekim 2019’da ise mobil uygulaması devreye alındı.

Oluşturduğumuz platform ile çalışanlarımız birbirleri ile düzenli, şeffaf ve interaktif şekilde iletişim içinde olabildiler, gerekli durumlarda hızlı geribildirim verebildiler. Platform üzerinden şirket faaliyetleri ile ilgili güncel bilgiye anında ulaşabilmeleri, iş süreçleri ve genel gidişat ile ilgili farkındalıklarını artırdı. PaylaşMax, çalışanların operasyonel yoğunluklarını dengelerken, onlara bilgilerini ve kendilerini geliştirme imkânı sağladı. Bu da çalışan deneyimini ve bağlılığını geliştirdi. Platformun, iş sonuçlarındaki olumlu etkisini de ölçümledik.

“PaylaşMax’a, chatbot ve kapalı sosyal ağ özellikleri eklenecek”

PaylaşMax platformunda hangi özellikler yer alıyor?

Platform üzerinden yıllık e-bültenlerimize, kurumsal videolara, “Biz Bir Aileyiz” dergimize, “İnci’den” dergisine ve daha birçok içeriğe erişilebiliyor. Ayrıca bu sistem üzerinden online öğrenme ve gelişme fırsatları da sunuyoruz. Bunlara ek olarak Covid-19 döneminde çalışanlarımıza sağladığımız destekler kapsamında yılbaşı ve bayramlarda dağıtılan paketlerimizi, alışveriş çek kodu şeklinde dijital olarak PaylaşMax üzerinden paylaştık.

Çalışanlarımıza sağlanan esnek yan hak paketi seçimlerinin bu platform üzerinden yönetilmesini sağladık. Buna benzer birçok sosyal etkinlik katılım kayıtlarının oluşturulması, anketler, ödüllendirme sisteminin dijital hediye kataloğuna entegre edilmesi gibi operasyonel süreçlerimizi Paylaşmax üzerinden dijital bir ortama taşıdık. Platformu geliştirmeye devam ediyoruz. Chatbot, kapalı bir sosyal ağ gibi ek özellikler, farklı yarışmalar ve motivasyonel etkinlikler eklemek üzere çalışmalarımız sürüyor.

“Pandemide, güçlü dijital altyapımız sayesinde hiçbir iletişim zorluğu yaşamadık.”

Covid-19 sürecinde dijitalleşme sürecinizi güçlendirmeye yönelik hangi çalışma ve uygulamaları hayata geçirdiniz?

Dijitalleşme global yapımızda da yerel yapımızda da ana stratejilerimizin dayanak noktasını oluşturuyor. PaylaşMax dijital iletişim platformumuz pandemi öncesinde hayata geçmiş ve çalışanlarımız tarafından da içselleştirilmiş bir proje. Bu nedenle pandemi başlangıcında ve süresince hali hazırda güçlü dijital altyapımız sayesinde iletişimde hiçbir zorluk yaşamadık. Bu vesileyle, Maxion Wheels Globalde dijital dönüşüm projesinin başlangıç yerinin Türkiye’deki fabrikalar olduğunun da altını çizmek isterim.

Bu süreçte, tüm “Yetenek Yönetimi” sistemimizi “SAP Success Factors” platformuna ve akıllı telefon uygulamalarına taşıyarak hem ofis ve saha çalışanlarımızın hem de liderlerimizin hızlı, kolay ve etkin bir biçimde İK uygulamalarına erişimini sağladık.

İlk robot çalışanımızı işe aldık (RPA-Robotic Process Automation) ve dijital süreç yönetimi gerçekleştiriyoruz. Pandeminin de etkisiyle hali hazırda kullandığımız dijital altyapılarımızı ve uygulamalarımızı daha da geliştirerek dijital ödüllendirme sistemlerini hayata geçirdik.

“Dijital Akademi” kapsamında çalışanlarımızın Endüstri 4.0’a ilişkin yetkinliklerini geliştiriyor, onları geleceğe hazırlıyoruz. Dış kaynak kullanımı ve yetenek kiralama da (outsourcing & talent leasing) üzerinde çalıştığımız uygulamalardan bir başkası. Kısacası, dijitalleşme rüzgarını arkamıza, insan kaynağımızı merkeze alarak kararlılıkla ilerliyoruz.

Dijital Akademi’de sunulan eğitimler

- Tasarım odaklı düşünme teknikleri
- Algoritma ve robotik, siber güvenlik, operasyonel teknolojiler (OT)
- Makine öğrenmesi
- Derin öğrenme
- Artırılmış gerçeklik
- Sanal gerçeklik

Maxion İnci Jant Grubu’nun İK yönetiminde yararlandığı dijital sistemler

- Dijital personel takip sistemi
- Dijital polivalans sistemi
- Dijital yetenek yönetim sistemi
- Saha çalışanlarına yönelik “Online performans değerlendirme sistemi”
- Saha çalışanlarına yönelik “Dijital skill matrix takip sistemi”
- İnteraktif ve oyunlaştırılmış eğitim ve gelişim sistemleri



Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

AÇILMA İLE İŞ GÜCÜ TALEBİ ARTTI

Beyaz yaka ve üniversite mezunu çalışanlar pandemide daha az zarar gördü. En büyük istihdam kaybı lise ve lise altı eğitilmiş mavi ve gri yaka olarak da tanımlanan ücretli kesimde yaşandı. Pandemide istihdamını koruyan üniversite mezunu beyaz yaka, açılma ile artan iş gücü talebinden çok da yararlanamadı.

Pandemi sürecinde açılma ile gelişmiş ekonomilerde iş gücü kıtlığı baş gösterdi. ABD, İngiltere, AB, Kanada, Avustralya'da özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere, şirketler açık pozisyonlarını doldurmada sıkıntı yaşıyor, aradıkları nitelikte elemanları bulamıyor, işçi ücretleri artışından şikâyet ediyor. Diğer yandan pandemiyle sıçrayan işsizlik oranları azalsa da eski seviyelerine inmekten uzak. Pandemi küreselde iş gücü piyasasını alt üst etti. Küreselde yaşanan gelişmelerin benzerini Türk iş gücü piyasasında da görmek mümkün.

Potansiyel iş gücü, pandemide yaklaşık 1,5 milyon arttı

Pandemi ile birlikte 2020'nin ikinci çeyreğinde GSYH'da yıllık bazda yüzde 10'un üzerinde düşüş yaşandı. Kısa çalışma, işten çıkarma yasakları ve nakdi ücret desteği gibi tedbirlere rağmen pandemi, Mart - Nisan 2020'de toplam 2,4 milyon istihdam kaybına yol açtı. Özellikle restoran, otel, perakende sektörü, AVM, eğlence gibi hizmet sektörü faaliyet kollarında işler durdu. 1,7 milyonun üzerinde istihdam kaybı ile hizmet sektörü adeta çöktü. Bu büyüklükte istihdam kaybına rağmen işsiz sayısında kayda değer bir artış yaşanmadı. İşini kaybeden iş aramaktan vazgeçti, işsiz tanımı içinde yer almadı. Bunu istatistiklerde sınıflandırabilmek için "potansiyel iş gücü" tanımı geliştirildi. Potansiyel iş gücü pandemide yaklaşık 1,5 milyon arttı.

Beyaz yaka ve üniversite mezunu çalışanlar pandemide daha az zarar gördü. En büyük istihdam kaybı lise ve lise altı eğitilmiş mavi ve gri yaka olarak da tanımlanan ücretli kesimde yaşandı. Özellikle kapanma ile hizmet sektöründe restoranlarda, AVM'lerde, perakende, eğlence sektöründe çalışanlar, güvenlik ve temizlik hizmeti personeli, servis şöförleri vb. işlerini kaybetti. Pandemi esnasında kendi hesabına çalışanlar ve onlarla birlikte çalışan ücretsiz aile işçilerinin özellikle hizmet sektörü istihdamında önemli

kayıplar yaşandı. Cinsiyet açısından kadın istihdamı ve erkek istihdamı pandemiden hemen hemen aynı oranda etkilendi.

Kapanma döneminin sona ermesi ile istihdam, yaralarını sarıyor

2021'in ikinci çeyreğinde yıldan yıla büyüme, baz etkisinin de katkısıyla, rekor seviyede gerçekleşti. Bir önceki yılın aynı çeyreğine kıyasla GSYH yüzde 21,7 büyürken en büyük katkı ihracat ve özel tüketim harcamalarından geldi. İhracat, sanayi sektöründe istihdamı artırdı. Öyle ki sadece bir ayda, 2021 yılı Mart ayında sanayi istihdamı 474 bin arttı. Sanayi sektöründe firmalar iş gücü taleplerini karşılamada zorlanmaya başladı. İmalat sanayinde tekstil, metal, otomotiv, ambalaj vd. faaliyet kollarında vasıflı (CNC, forklift, iş makinesi operatörü, kaynakçı, elektrikçi, makine bakımcı vd.) ve vasıfsız üretim işçisine talep arttı. Mayıs-Haziran aylarında açılma ve aşılama hızlanma ile hizmet sektörü istihdamı da yükselişe geçti. 2021 Temmuz ayında hizmet istihdamı bir ayda 454 bin, Mayıs-Temmuz döneminde 726 bin arttı. Hizmet istihdamı, kapanma kayıplarını karşıladığı gibi 2018 krizi öncesi seviyesinin de üstüne çıktı.

Açılma ile özellikle özellikle İstanbul'da iş gücü talebi attı

Pandemide işlerini kaybeden lise ve altı eğitilmiş bireylerin, açılmayla birlikte iş gücüne katılım talebi arttı. Restoranların ve kafelerin açılması ile bu sektörde çalışan garson, komi, aşçı, restoran yöneticisine talep birden canlandı. AVM'lerin açılması ile perakende sektörü, zincir satış mağazalarının satış elemanı/danışmanı, mağaza yöneticisi, güvenlik personeli, temizlik personeli talebi arttı. Turizm sektöründe otellerin işleri artınca kat görevlisi, resepsiyonist talebi patladı. Uçuşlar artınca havaalanında çalışan iş gücü ihtiyacı arttı. Tüketim talebinin ve ticaret

hacminin artması lojistik sektöründe depo elemanı, elleçleme işçileri ve (tır) şöforlere talebi arttırdı. Pandemi döneminde eve teslim hizmetlerin artması ile öne çıkan motokuryelere kapanma sonrası da talep arttı. Okulların açılması ile servis hizmetleri ve şöfor talebini artırdı. Pandemi ile birçok bölümü düşük kapasiteyle çalışan hastaneler normaline döndüler, sağlık çalışanı talebi arttı. Pandemide istihdamını koruyan üniversite mezunu beyaz yaka, açılma ile artan iş gücü talebinden çok da yararlanamadı.

İş gücünün hizmet sektöründeki işlerinden uzaklaşarak farklı işlere ve farklı illere göçü, açılma sonrası özellikle turizm, restoran faaliyet kollarında nitelikli iş gücü sıkıntısını daha da artırdı. Firmalar sektörden ayrılan iş gücünü geri getirmenin ve/veya sektöre yeni giren iş gücünün yetiştirilmesi derdine düştü.

Pandemi, iş gücü arzını derinden etkiledi

Restoranlar, kafeler, oteller AVM'ler ve perakende sektörünün uzun süre kapalı olması, burada çalışan iş gücünü sektörü terk ederek başka sektörlerde, başka

pozisyonlarda çalışmak zorunda bıraktı. Keza okullarda online eğitime geçilince servis şöforleri başka işlere örneğin moto kuryeliğe yöneldi. Bir kısım iş gücü uzun süren kapanma dönemine dayanamadı, Anadolu'ya "memleketine" göç etti. Buna bir de yaz aylarında tarım sektöründe fındık, çay, pamuk toplamak ve turizm sektöründe tatil beldelerinde çalışmak için İstanbul'dan Anadolu'ya yaşanan dönemsel göç eklenince İstanbul'da iş gücü kıtlığı baş gösterdi. Artan talep, azalan iş gücü arzı sonucu, İstanbul'da firmalar açık pozisyonlarını kapatmada sıkıntı yaşadılar, yaşıyorlar. İş gücünün hizmet sektöründeki işlerinden uzaklaşarak farklı işlere ve farklı illere göçü, açılma sonrası özellikle turizm, restoran faaliyet kollarında nitelikli iş gücü sıkıntısını daha da artırdı. Firmalar sektörden ayrılan iş gücünü geri getirmenin ve/veya sektöre yeni giren iş gücünün yetiştirilmesi derdine düştü.

Artan ve karşılanmakta güçlük çektilen iş gücü talebine karşın işsizlik de azalmadı.

Artan ve karşılanmakta güçlük çektilen iş gücü talebine karşın işsizlik de azalmadı. Örneğin Nisan 2020 ile Ağustos 2021 ayındaki işsiz sayıları neredeyse eşit: 3,9 milyon. İşlerin açılması ile iş aramak için uygun zamanı bekleyen ve potansiyel iş gücünde sınıflandırılan işsizler harekete geçti. Artan istihdama rağmen işsiz sayısı arttı, potansiyel iş gücü azaldı. Görüldüğü gibi pandemi küreselde olduğu gibi Türk iş gücü piyasasını da alt üst etti. Pandemi sona erse bile etkileri iş gücü piyasasında uzun bir süre silinmeyecek gibi.



PERYÖN Güney Marmara Şubesi yeni iş birlikleri için KARMER'i ziyaret etti



PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu, Uludağ Üniversitesi Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi'ni (KARMER) ziyaret ederek iki kurum arasında olası iş birliklerini konuştu.



PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer ve Yönetim Kurulu Üyesi Ezgi Bozkurt, Bursa Uludağ Üniversitesi Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER) Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran ve Müdür Yardımcısı Dr. Öğr. Üyesi Mehlika Saraç ile olası iş birlikleri için bir araya geldi. Toplantıda, öğrencilerin kariyerlerini daha doğru bir şekilde planlamaları için yapılması gerekenler ele alındı.

Toplantıyı değerlendiren Neslihan Özer şunları söyledi: "KARMER ile hali hazırda programlarımız olan 'İnsan Kaynakları Sertifika Programı' ve 'İş Hayatına Hazırlık Programı' etkinliklerimizi değerlendirdik. Bunun yanı sıra öğrencilerin kariyer planlarına yardımcı olmak, onlara bir nevi mentor'lük yaparak, okul hayatı sonrası iş hayatına daha kolay adapte olmalarını sağlamak, hem bizler hem de öğrenci arkadaşlarımızın ortak noktada buluşabileceği 'Mentorluk Programları' başlatacağız. Bu bağlamda Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi de en doğru partnerlerden biri. Kendilerine kariyer planlamalarında katkı sağlamak ve onları iş hayatına hazırlamak istiyoruz."



KARMER Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran da PERYÖN Güney Marmara Şubesi'ne ilgi ve destekleri için teşekkür ederken, yapılabilecek iş birliklerinin, öğrencilere büyük fayda sağlayacağına vurgu yaptı.

Dijitalleşmeden aşı sürecine dek en güncel konular ele alındı



PERYÖN Ege Şubesi, “Güncel mevzuat konuları, PCR uygulamaları, uzaktan çalışma ve karşılaşılan sorunlar” başlıklı webinar ve “Dijital Transformasyonda İK’da neler oluyor?” konulu toplantısında üye ve gönüllüleriyle buluştu.



çok başlığı ele aldık. Üye ve gönüllülerimizden aldığımız geri bildirimler doğrultusunda güncel gereksinimlere yönelik webinar’lar düzenlemeye devam edeceğiz. Çok değerli bilgi ve yorumlarını paylaştan konuşmacılarımıza ve katılımcılarımıza teşekkür ediyoruz.”

Dijitalleşme ışığında İK, ele alındı

PERYÖN Ege Şubesi, Aydın İŞKUR İl Müdürlüğü ile beraber yürütülen “Aydın İnsan Kaynakları Platformu” kapsamında üye ve gönüllüleriyle 8 Ekim 2021’de “Dijital Transformasyonda İK’da neler oluyor?” konulu toplantıda bir araya geldi. Aydın İŞKUR İl Müdürü sayın Rahmi Terzi’nin açılış konuşmasıyla başlayan toplantı, PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serdar Kalaycıoğlu’nun tanıtım sunumu ve konuşmasıyla devam etti. Dijitalleşme ekseninde İK alanında yaşanan güncel gelişme ve eğilimleri paylaşan Kalaycıoğlu, “Yaşadığımız çağa ayak uydurabilmek ve geride kalmamak için İK’nın da dijital gelişmelere adapte olması gerekiyor” dedi.

Aydın, Kuşadası, Nazilli, Söke, Kuyucak’tan üye ve gönüllülerin katıldığı toplantının konuğu PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ece Süeren Ok oldu. Süeren Ok’un ufuk açıcı sunumundan sonra Kuşadası İŞKUR Hizmet Merkezi Müdürü Adnan Gönençer konuklara çiçek takdim etti.



PERYÖN Ege Şubesi webinar’larına devam ediyor

Pandemi koşullarında uzaktan çalışma ve kapanma dönemlerinde aralıksız sürdürülen webinar etkinliklerinin yenisi 21 Eylül 2021’de düzenlendi. “Güncel mevzuat konuları, PCR uygulamaları, uzaktan çalışma ve karşılaşılan sorunlar” başlıklı webinar, NAZALI ve PERYÖN Ege Şubesi ortaklığı ve İŞKUR İl Müdürü Kadri Kabak’ın katkılarıyla gerçekleştirildi. İŞKUR İl Müdürü Kadri Kabak, NAZALI Sosyal Güvenlik Hukuk Direktörü Fatih Bakır ve NAZALI İş Hukuku Direktörü Av. Nazif Karataş’ın konuşmacı olarak yer aldığı webinar’ın moderatörlüğünü Uygur Bostancı üstlendi.

SGK teşviklerinde son durum, buna bağlı değişiklikler ve olası yeni teşvikler hakkında bilgilendirmelerin yapıldığı webinar’da, iş yerlerinde aşı durumu, PCR testi zorunluluğu, işçi ve işveren açısından Covid-19 ve uzaktan çalışma gibi pek çok konu masaya yatırıldı. Webinar’a dair bilgi veren PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serdar Kalaycıoğlu şunları söyledi: “İçinden geçtiğimiz dönem belirsizliklerle dolu. Bu süreçte hem çalışanlar hem de işverenler sürece uyum sağlamak için çaba sarf ediyor. İşverenin yönetim yetkisi ve sorumluluğu değişiyor. Her kademedeki çalışan ve yöneticilerde esneklik ihtiyacı artıyor. Bu da yönetim uygulamalarında yenilenme ve yetkinlikleri güçlendirme ihtiyacını doğuruyor. Gerçekleştirdiğimiz webinar’da aşı süreci ve iş yerlerinde karşılaşılan zorluklardan yönetim ve esnekliğe dair pek



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

ÇALIŞMA BAKANLIĞI AŞI/PCR GENELGESİ KARŞISINDA İŞVERENLERİN YOL HARİTASI

Çalışma Bakanlığı, “İş hukuku” düzeyinde aşı ve PCR test süreçlerinin yönetilmesi için 3 Eylül 2021’de genelge yayımladı. Genelge karşısında karşımıza ilk olarak şu iki soru çıkıyor: İşverenler nasıl bir yol izlemeli? Sürecin KVK boyutu nasıl tasarlanmalı?

Aşı süreçleri, işverenler bakımından, “İş hukuku” düzeyinde, yönetilmesi zor bir süreç olarak karşımıza çıkıyor. Çalışma Bakanlığı tarafından bu süreci yönetmek üzere 3 Eylül 2021’de yayınlanan genelgede şu ana başlıklar yer alıyor:

1. İşverenlerin öncelikli olarak çalışanların aşılınması gerektiği konusunda yazılı olarak bilgilendirilmeleri gerekiyor.
2. Uyarıya rağmen aşı olmayıp, ilerleyen dönemde Covid-19 tanısı koyulan çalışanlardan, hastalığın seyri ve olası sonuçlarına dair bilgileri, iş ve sosyal güvenlik mevzuatı açısından işverene iletmeleri bekleniyor.
3. Covid-19 aşısı olmayan işçilerden, 6 Eylül 2021 itibarıyla zorunlu olarak, haftada bir kez PCR testi yaptırmalarının iş yeri/işveren tarafından istenebilecek. Test sonuçları gerekli işlemler yapılmak üzere iş yerinde kayıt altında tutulacak.

Genelge karşısında yapılması gerekenler

1. İşverenlerin Yazılı Bilgilendirme Yapma Yükümlülüğü
6331 sayılı Kanunun 16. maddesine göre, iş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürdürülebilmesi amacıyla işverenin, çalışanlara ve çalışan temsilcilerine, iş yerinin özelliklerini de dikkate alarak, iş yerinde karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri, koruyucu ve önleyici tedbirler hakkında bilgilendirme yapması gerekiyor. Nitekim genelgede “aşı” konusu, “İşverenlerin Covid-19 aşısı tamamlanmamış işçilerini yazılı olarak ayrıca bilgilendirmesi istenmektedir” anlatımıyla belirtiliyor.

Belirtmek gerekir ki, işverenin 6331 sayılı Kanuna göre bilgilendirme yükümlülüğünü yazılı olarak yapma zorunluluğu olmasa da kanun gerekçesinde işverenin bunu ispat edebilecek durumda olması gerekiyor. Buna göre; İSG birimi tarafından aşıyla ilgili bir bilgilendirme metni hazırlanmalı ve çalışanlara tebliğ edilmeli, hatta toplantı ve konferanslar düzenlenmeli.

2. Uyarıya rağmen aşı olmayanların daha sonra Covid-19 tanısı konulması durumunda iş ve sosyal güvenlik mevzuatı açısından olası sonuçlarının bildirilmesi
Öncelikle, aşının bilimsel olarak yararları açık. Bu noktada aşı zorunluluğunun yasayla getirilebileceğini, bunun

Anayasa’ya aykırı olmayacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla burada yapılması gereken genelge değil, yasa olmalıydı. Böyle bir yasa ortada olmadığı için, genelgeyle temel hakların kısıtlanamayacağı noktasında hukuki itirazlar söz konusu olabilecek. Genelgeye dayalı olarak haklı fesih yaptırımına ulaşmanın hukuki açıdan güvenli olmadığını düşünüyoruz.

İşverenlerin, böyle bir durumda çalışana öncelikle aşı veya PCR testi getirmesi konusunda belirli bir süre tanımalı ve durumu bildirmeli. Bundan sonra geçerli nedenle fesih alternatifini düşünülebilir. Ancak aşı olma/PCR getirme zorunluluğunun hukuki temeli, kanuna değil “genelge”ye dayanıyor. Genelge, temel hak ve hürriyetlere müdahale noktasında, normlar hiyerarşisi bakımından zayıf bir kaynak. Bu nedenle, bu uygulamanın da riskleri olabilir. Feshin son çare olması ilkesi gereği, işverenin fesih dışı alternatifleri değerlendirmesi gerekiyor. İşverenler, öncelikle şu hususları değerlendirmeden fesih yoluna gitmemeli: Uzaktan çalışma mümkün mü? Çalışan gerçekten diğer çalışanlar için bir risk yaratıyor mu?

Sürecin KVK boyutunun tasarımı ve yönetilmesi

Aşı verisi/PCR test sonuçlarının özel veri niteliğinde olduğu açık. Bu verilerin İK veya diğer birimler tarafından değil, yetkili hekim tarafından işlenmesi gerekiyor. KVK Kurulu, aşı ve PCR testlerinin işlenmesine dair 28 Eylül 2021’de bir duyuru yayınladı. Kurulun telefon destek hattı, bu duyurunun özel sektör işverenlerini de kapsadığını ifade ediyor. Eğer kurulun görüşü bu yönde ise, fiili uygulamayı rahatlatan bir sonucun ortaya çıktığını düşünüyoruz. Ancak burada referans gösterilen 28. madde hükmü oldukça tartışmalı bir düzenleme.

Buna göre, kurulun da KVK 6. maddenin getirdiği sıkışıklığın farkında olduğunu, bu noktada aşı ve PCR özelinde bir çıkış aradığını ifade edebiliriz. Bu noktada bir çıkış bulmak kolay değil. Ancak kurulun kararına rağmen (zira açık değil) dikkatli olunması, aşı verilerinin paylaşılmaması, bunların hekimlikçe saklanması, yine hekim varsa bunun üzerinden ilerlenmesi, örneğin rahatsızlık varsa ve aşılama belgelenemiyorsa sebebini hekime bildirmenin talep edilmesi isabetli olur.



Emine Sabancı Kamışlı
Esas Sosyal Kurucular Kurulu Başkanı

ESAS SOSYAL “İLK FIRSAT PROGRAMI”NIN KURUMSAL DESTEKÇİ SAYISI 31'E ULAŞTI

Esas Holding'in sosyal yatırım birimi Esas Sosyal; Esas Holding'in değerlerini, merhum Şevket Sabancı ve ailesinin topluma geri verme vizyonu ile birleştirerek gençlere fırsat eşitliği yaratmayı hedefliyor. İlk sosyal yatırım alanını eğitilmiş genç işsizliği olarak belirleyen Esas Sosyal, 2016'da hayata geçirdiği Şevket Sabancı Vizyonu'yla İlk Fırsat Programı ile bugüne kadar 34 sivil toplum kuruluşunun özel sektörde de karşılığı olan fonksiyonlarında 200 yeni mezuna ilk iş deneyimi sundu. Eylül ayında, 2021 dönemine başlayan 50 katılımcının işbaşı yaptığı program 6 yılda toplam 20 bin 482 başvuru aldı.

İlk Fırsat Programı'nın vizyonunu paylaşan kurumsal destekçiler, katılımcıların maaşlarını Esas Holding'le birlikte karşılamının yanı sıra, yönetim kadrolarıyla mentor'luk programına ve İnsan Kaynakları birimleriyle prova mülakatlara dahil olurlar.

2019'da Kurumsal Destek Programı'nı başlatan Esas Sosyal'in ekosistemine, bu yıl 10 yeni kurumun katılmasıyla toplam destekçi sayısı 31'e ulaştı. Bu yıl ise aralarında Agito Yazılım, Arzum, BLG Trusted Advisors S.A., DenizBank, Dimes, Doğan Holding, ELİG Gürkaynak Avukatlık Bürosu, Esas Gayrimenkul, ETİ, FİBA Holding, Getir, Infina Yazılım, Kibar Holding, Korozo, LC Waikiki, Nobel İlaç, Pegasus Havayolları, QNB Finansbank, SANKO, Bee'o Propolis, Tahincioğlu Holding, Turcas Petrol, ÜNLÜ & Co, Volkswagen Doğu Finansman ve Yataş'ın bulunduğu 25 kurum, gençlerin ilk iş deneyimlerini destekliyor.

Esas Sosyal, Şevket Sabancı Vizyonu'yla İlk Fırsat Programı'ndan elde edilen geri bildirimlerle yine az bilinen devlet üniversitelerinin öğrencilerini İngilizce eğitim imkânıyla buluşturan Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsat Programı'nı da 2021'de hayata geçirdi.

ilkfirsat
ŞEVKET SABANCI VİZYONU'YLA



2050'ye kadar karbon nötr olma hedefini ortaya koyan Koç Holding, iklim kriziyle mücadele doğrultusunda somut ve uygulanabilir bir yol haritasını içeren Karbon Dönüşüm Programı'nı başlattı. Programın tanıtım toplantısında, "Koç Topluluğu 2050 Karbon Nötr Hedefi ve Yol Haritası" başlıklı oturumunda konuşan Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, iklim krizinin iş dünyası açısından en önemli sürdürülebilirlik risklerinden biri olduğuna dikkat çekti: "Paris Anlaşması'nın ülkemiz tarafından onaylanmasını büyük memnuniyetle karşılıyoruz. İklim krizi; özel sektörün, kamunun ve sivil toplumun iş birliği yapması gereken çok acil bir konu. İklim krizinin artan etkilerine bu yaz döneminde hep birlikte şahit olduk. Bu dönemde, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli, 6. Değerlendirme Raporu'nu yayımladı. Rapor, Paris Anlaşması'ndaki küresel sıcaklık artışını 1,5 derece ile sınırlama hedefini gerçekleştirebilmek için çok hızlı ve çok güçlü bir ekonomik dönüşüme ihtiyaç olduğuna vurgu yapıyor. Sadece bu bile başlattığımız Karbon Dönüşüm Programı'nın ne kadar kritik, ne kadar doğru zamanda ve isabetli olduğunu gösteriyor."

Koç Holding Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Direktörü Oya Ünlü Kızıl lansmanın açılışında yaptığı konuşmasında şunları söyledi: "Paris Anlaşması ile belirlenmiş olan, küresel ısınmayı 2 derecenin altında tutma hedefinin dahi, bilimdeki son gelişmeler ışığında yetersiz kaldığı anlaşıldı. Şimdi bütün dünya hedefleri revize ederek küresel ısınmayı 1,5 derece ile sınırlamanın yollarını arıyor. Paris Anlaşması'nın ülkemiz tarafından da onaylanması ile 2053 net sıfır hedefi doğrultusunda ortaya koyulacak eylem planlarının, destekleyici mevzuatların, teşvik ve finansman imkânlarının bu süreci hızlandıracağı aşikâr. Şirketlerin finansal sonuçları kadar, ESG olarak tanımladığımız, çevre, sosyal, kurumsal yönetim performansları da yatırımcılar tarafından sorgulanıyor. ESG performansını iyileştirmeyen şirketler, yakın gelecekte yatırımcılarını kaybetme riski taşıyor."

“10 yıl kendi CEO’nu yaşa”

PERYÖN ve Execution Partners, Strateji Dinamikleri Laboratuvarı © (SDL) platformunda sıra dışı bir öğrenme deneyimi sunuyor. Akademik ortamda tasarlanan, strateji danışmanlığı birikimiyle geliştirilen SDL; şirket yöneticileri, şirket çalışanları, üniversite öğrencileri ve yönetim profesyonelleri için hazırlanmış “deneyime dayalı” bir beceri gelişim platformu. Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu “öğrenme çevikliği” ve gelişen durumlara uyum gösterme becerisini yaşayarak geliştirmelerini destekleyen SDL, katılımcılara gerçek rekabet ortamında stratejik düşünme-iş ve ticaret zekası antrenmanı yapma imkanı sunuyor. SDL platformunda PERYÖN Genç üyeleri, “Strategy Challenge Turnuvası”na katılıyor. Katılımcılar, Abdi İbrahim sponsorluğunda düzenlenen bu turnuvada 10 yıl boyunca kendi yönetim stratejilerini uygulayıp hayata geçirecekler.



Strateji Dinamikleri Lab
anla, karar ver, uygula

İş hayatınızda, şirketinizin stratejisi üzerine, insan insana, gerçek rekabet koşullarında hiç “antrenman” yapma imkânı buldunuz mu? İşinize, bulunduğunuz endüstriye ait stratejik varsayımlarınızı, takım arkadaşlarınızla sınamaya yönelik bir deneyim yaşayabildiniz mi? Akademik ve danışmanlık birikimiyle hayata geçirilen Strateji Dinamikleri Laboratuvarı © (SDL), orta ve üst yönetim kadrolarının ve gelişime açık genç yöneticilerin Stratejik Düşünme ve Karar verme/İş ve Ticaret Zekası becerilerini geliştirmeyi amaçlıyor. SDL platformunda PERYÖN Genç üyeleri, “Strategy Challenge Turnuvası”na katılıyor. 22 Eylül 2021’de başlayan turnuva 10 tur (yıl) sürecek. Katılımcılar, Abdi İbrahim sponsorluğunda düzenlenen bu turnuvada kendi yönetim stratejilerini uygulayıp hayata geçirecekler.

Oluşturulan “iş simülasyonuna dayalı deneysel öğrenme ortamı”nda yöneticiye, şirketinin stratejisini oluşturma ve başarıyla uygulayabilme deneyimi yaşatılıyor. SDL; yaklaşık 18 yıllık birikim ve 2 binden fazla katılımcının yönetim deneyimi kazandığı bir uygulama. Gerçek şirketin fonksiyonlarını ve içinde bulunulan endüstri koşullarını modelleyerek, yöneticiler için risk ve maliyete katlanmadan, deneysel öğrenme ortamında, yönetsel beceri geliştirme imkânı sağlıyor. Oluşturulan 3-4 kişilik yönetici takımları, gerçeğinden hiç farkı olmayan model şirketin yönetim sorumluluğunu üstleniyor. Tüm katılımcılar, diğer katılımcıların model şirketleriyle, aynı endüstride, bire bir rekabet ederek bu çalışmayı yürütüyorlar. Rekabet, bilgisayarda yaratılan bir algoritmaya karşı değil takımlar arasında (insan insana) yaşanıyor. Süreç tıpkı gerçek hayattaki gibi işliyor. Katılımcılar bu rekabetçi ortamda, yeni stratejiler geliştirerek, hatalardan ve takım içinde birbirlerinden öğrenme fırsatını yakalıyorlar. Aldıkları kararların sonuçlarının hızlıca görülebilmesi, değerli iş fikirlerinin yeşertilmesini, başarısız iş uygulamalarından dersler alınarak öğrenmeyi hızlandırıyor. Execution Partner kurucu ortağı ve SDL Direktörü Dr. Baransel Atçı konuya dair sorularımızı yanıtladı.

SDL nedir, nasıl işliyor?

SDL, yöneticilerin bir şirketi bütün fonksiyonlarıyla anlamaları, yönetmeleri, rekabetçi bir piyasada şirket için “kazanılan stratejiyi tasarlama ve uygulamaları” için oluşturuldu. SDL; yöneticilerin, özellikle gerçek hayattaki

iş olaylarının oluşumundaki neden-sonuç ilişkisini deneyimleyerek anlaması, öğrenmesi ve şirket bütünlüğü açısından bakabilme becerisini geliştirmesine imkân sağlayacak bir platform. Diğer taraftan, yöneticilerin beceri gelişimini ölçebilme imkânı veren bir yarışma.

Katılımcılar, şirket fonksiyonlarının ve iş piyasalarının bire bir oluşturulan benzetim (simülasyon) modelinde, gerçek insan insana mücadelenin olduğu bir ortamda, takımlarıyla yönetim sorumluluğunu aldıkları model şirketlerinin kazanan stratejisini kurguluyor ve uyguluyor. Katılımcılar, yönetirken kararlara yol ve yön veren paradigmadaki varsayımları sorguluyor, geçersiz olanları unutuyor (unlearn), gerçek risk ve maliyete katlanmadan yönetim denemeleri yapıyor.

Öğrenme çevikliğini güçlendiriyor SDL hangi ihtiyaçtan doğdu?

Değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın muğlaklığın (VUCA) artık normal sayıldığı bir dönemdeyiz. Bu durum, yöneticinin en önemli becerisinin “öğrenme çevikliği”, dolayısıyla gelişen durumlara uyum gösterme becerisini geliştirmesini gerekli kılıyor. Varsayımlarımız bizi geçmişte saklar. O zaman, duruma ilişkin resmin bütününe görebilmek, süratle şirket faaliyet sonuçlarına etkisi bakımından değerlendirebilmek, günlük konulara ve zorluklara takılmadan gelecek için tepeden, bütüncül bir bakış açısı geliştirmek, şirketin parayı nasıl kazandığını anlayabilmek önem kazanıyor.

Uyguladığımız strateji danışmanlık projeleri ve akademik çalışmalarımızla şunu anladık ki; bu becerileri anlatarak, dinleyerek, okuyarak geliştiremeyiz. Bunu ancak yaşayarak öğrenebiliriz. Bundan hareketle böyle bir simülasyon oluşturduk. SDL, yaşayan bir mini MBA programı seviyesinde. Bu yıl, PERYÖN Genç grubu ile “Strategy Challenge Turnuvası”nı başlattık. Önümüzdeki dönem itibarıyla bu turnuvaları farklı sektörlerdeki kuruluşların katılımıyla şirketler arası düzenleyeceğiz. Hatta bunu bir lig olarak markalayıp, geleneksel bir halde süreklilik kazandırmayı hedefliyoruz. Bu turnuvaları, üniversiteler arasında, özellikle işletme/endüstri mühendisliği bölümlerinde de gerçekleştireceğiz. İşveren markasıyla yeteneği bir araya getireceğimiz etkinlikler olacak. Özellikle lisans ve MBA öğrencilerimizin iş ortamına daha donanımlı hazırlanmaları için SDL platformu çok büyük bir imkân sunuyor.

SDL'nin hedef ve amaçları nelerdir?

SDL ortamı; “yaşayarak liderlik gelişimini” sağlayan bir platform. Şirketin ihtiyaç duyduğu her senaryoya göre, yeteneğin becerilerinin gelişimini sağlayan bir “Liderlik Gelişim Platformu” olarak tanımlıyoruz. SDL, şirketinizin orta ve üst yönetim kadrolarıyla, gelişime açık genç yöneticilerinin, “Stratejik Düşünme ve Karar Verme-İş ve Ticaret Zekâsı” başlıklarında toplayabileceğimiz yetkinliklerini yaşayarak geliştirmeyi amaçlıyor. Bu programın standart eğitim programlarından tamamen farklı bir kurgusu var. Katılımcılar, takımlarıyla beraber gerçek rekabet şartlarında, diğer takımlarla, insan insana, kazanan stratejinin tasarımı ve uygulamasını yaparak, bir şirketin yönetim sorumluluğunu 10 yıl (10 simülasyon turu) boyunca yerine getiriyor. Bu yüzden katılımcılarımıza “10 yıl kendi CEO'nun yaşa” diyoruz.

Varsayımları “test” etmeye olanak sunuyor

SDL'yi standart eğitim programlarından ayıran en önemli özellikleri nelerdir?

Yönetici olarak iş ortamında, karar alma, uygulama, sonuçları değerlendirme, varsayımları sorgulama, yeni kararlarla yön verme aşamalarını içeren döngüyü bizzat gerçek rekabet koşullarında deneyimleyerek “öğrenmeye”, geçerli olduğunu düşündüğümüz varsayımlarımızı test etmeye ihtiyacımız var. SDL platformunda katılımcılar, sorumluluğunu üstlendikleri model şirketlerinde, bu döngüyü gerçek rekabet koşullarında yaşıyorlar. Bu programı, pilot eğitiminde, pilotun önce simülatörde uçarak beceri kazanması gibi görebiliriz. Klasik sınıf içi eğitimlerdeki alınan bilgilerin pratiğe aktarılmasını, uygulama deneyimini sağlıyor.

Programın işleyişini anlatır mısınız?

Tüm program online yürütülüyor. Tipik bir programda, başlangıçta, iki yarım gün strateji uygulama modeli, Türkiye ve dünyadan en iyi strateji uygulama örnekleri ve model şirketlerinin kurulum ve tanıtımını yaptığımız bir seminerimiz, başlangıç toplantımız oluyor. Ayrıca program sonunda, alınan derslerin paylaşıldığı “Faaliyet Sonrası Değerlendirme-FSD” için yarım gün yine online toplanıyoruz. Bütün katılımcıların bir araya geldiği süre toplam 1.5 gün oluyor. Bunun dışında takımlar tamamen kendi ortamlarında (okul, ev, sosyal vb.) online, simülasyon uygulaması üzerinde, her tur için yönetim kararlarını alarak ilerliyor. Bu şekilde, 8-10 tur (yıl) şirketi yönetiyorlar. Tur sıklığına birlikte karar verebiliyoruz. SDL Direktörü ile 7/24 esaslı e-mail, WhatsApp, ve simülasyon programı üzerinden iletişim kanalı açık oluyor.

Katılımcılar neler yapacak?

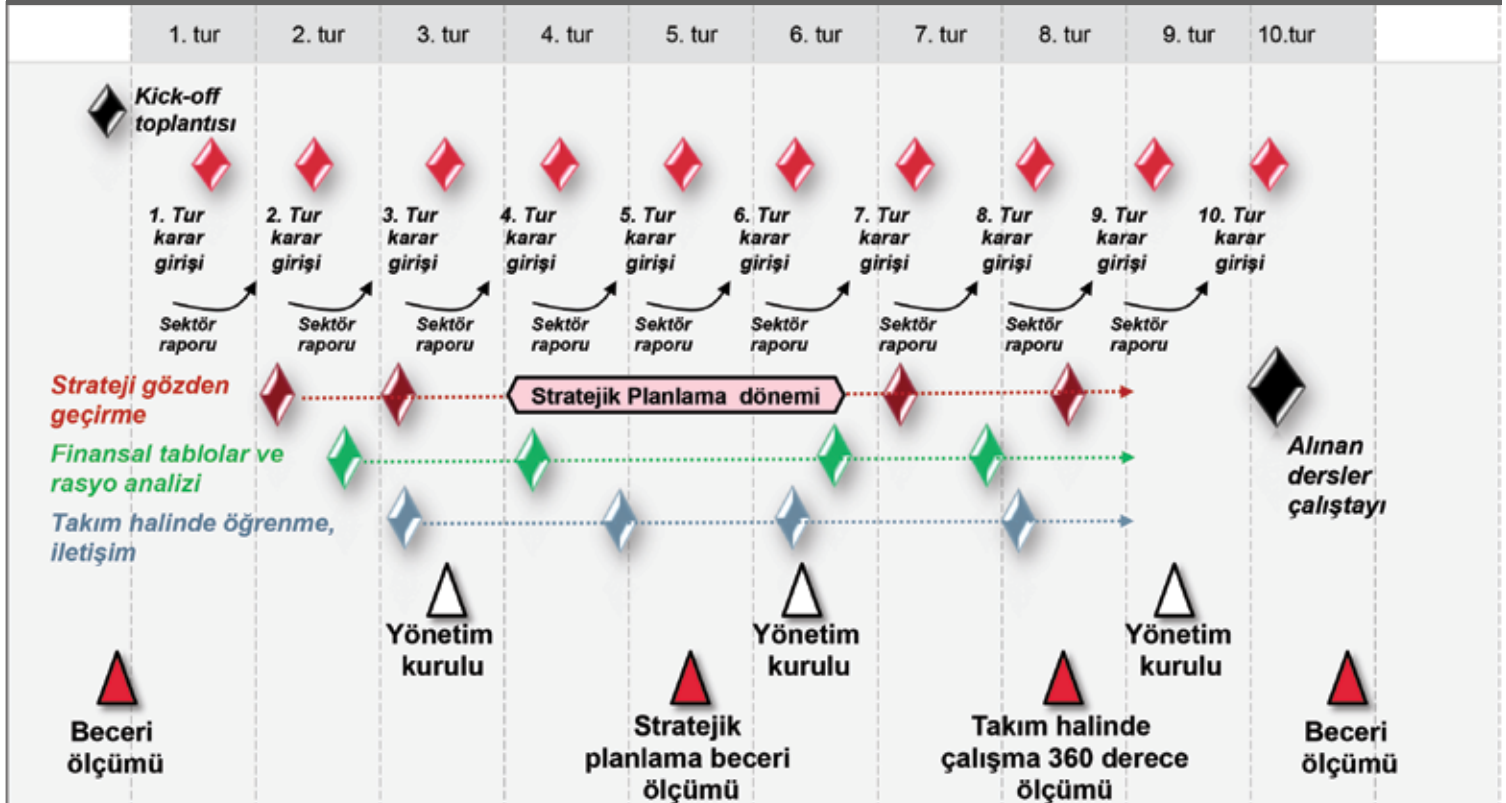
Katılımcılar; yaklaşık 15 yıldır faaliyette bulunan bir şirketin genel müdür ve yardımcıları (yürütme kurulu) olarak görevlendiriliyorlar. Yönetim kurulunun belirlediği yeni hedefleri hayata geçirmeleri bekleniyor. Şirket ve kaynaklar tamamen bu takımın yönetiminde ve kontrolünde. İçinde bulundukları piyasayı, rekabeti, müşteriyi anlamaları gerekiyor öncelikle. İstedikleri stratejiyi tasarlamada ve uygulamada en üst seviyede tam yetkililer.

10 yıl süreyle proje nasıl takip edilecek?

SDL'de her simülasyon turu (hafta) gerçek hayattaki bir yıla denk geliyor. Haftalık performansı rapor ve online toplantılarla izliyoruz.

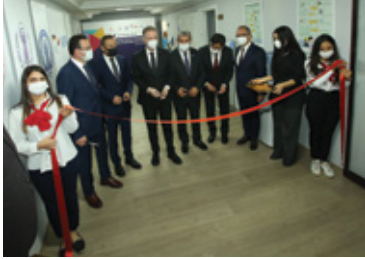
STRATEJİ DİNAMİKLERİ LAB.© UYGULAMASI-YAŞAYARAK MİNİ MBA

Deneyisel olarak, 10 yıl şirket yönetimi becerisi geliştirmek



GESOB BİLMER, kayıt dışı çalışmanın önlenmesini destekliyor

Kayıt dışı çalışan ve işletmelerin kayıt altına alınmasını destekleyecek ilk bilgi merkezi GESOB BİLMER Gaziantep'te açıldı. GESOB BİLMER, iş gücü piyasasını düzenleyen kural ve düzenlemeler konusunda farkındalıklarını artırmak için esnaf ve sanatkârlar ile çalışanlarına rehberlik ve danışmanlık hizmeti de sunuyor. Merkez ayrıca yabancı ya da Türk çalışanları ve iş arayanları, eğitim ve istihdam olanaklarına yönlendiriyor, Geçici Koruma Altındaki Suriyelilere yönelik çalışma izni başvuru desteği de sağlıyor.



Bilgi merkezi, ILO Türkiye Ofisi tarafından, Gaziantep Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği bünyesinde ve ortaklığında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) Uluslararası İşgücü Genel Müdürlüğü (UİGM) ile yakın iş birliği ve Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK) koordinasyonunda uygulanan "Geçici Koruma Altındaki Suriyeliler ve Türk Vatandaşları için İnsana Yakışır İşlerin Desteklenmesi Projesi" kapsamında kuruldu. Proje, KfW Kalkınma Bankası aracılığı ile Federal Almanya Cumhuriyeti tarafından finanse ediliyor. BİLMER'e ek olarak, proje kapsamında 2022'nin sonuna kadar diğer esnaf ve sanatkârlar odaları birlikleri bünyesinde 9 yeni bilgi merkezi daha kurulacak. BİLMER yararlanıcılarının yüzde 10'u için kayıtlı istihdama geçiş, mali destek ile sağlanacak.



Borçelik, "Kadına Güç İş Yok" projesi ile kadın istihdamını artırıyor

Borusan Grup şirketlerinden Borçelik, "Kadına Güç İş Yok" projesinin 2. faz çalışmalarına başladı. İlk 2018'de hayata geçirilen, 26 kadını meslek sahibi yapan "Kadına Güç İş Yok" projesi, kadınların iş gücüne katılımlarının artırılmasına ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin gelişimine destek veriyor.

Program kapsamında başvuruda bulunan kadın adaylara teorik, sahada uygulamalı ve vinç simülatöründe uygulamalı olmak üzere Borçelik Teknik Akademi bünyesinde 210 saatlik kapsamlı bir eğitim veriliyor. İlk fazdan sonra genişletilen eğitim içeriğiyle kadın istihdamının vinç operatörlüğü seviyesinde daha çok artması üzerinde çalışılıyor. Program sonunda adaylar MYK KöprülÜ Vinç Operatörü Sertifikası ve Yüksekte Çalışma Belgesi alabiliyor. Kadına Güç İş Yok Projesi ile belirli periyotlarla eğitimler açıp hem kurum hem de sektör ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen Borçelik, bölgedeki kadın istihdam oranının arttırılmasını amaçlıyor.

Program için aday arayışında İŞKUR ile iş birliği yapılıyor. Sürecin sürdürülebilirliği de dikkate alınarak üretim bölümlerindeki ihtiyaçlar için meslek ve meslek yüksekokullarında okuyan öğrencilerin de istihdamı söz konusu olacak.

Genç liderler "Sürdürülebilir Kalkınma" için yenilikçi çözümlerini paylaştı

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) ilkinin 2019 yılında hayata geçirdiği "Genç SKA Yenilikçileri (Young SDG Innovators)" Programı'nın 2020-2021 Dönemi Türkiye Kapanış Etkinliği, 21 Ekim'de Haliç Kongre Merkezi'nde gerçekleştirildi. 16 ülkede eşzamanlı yürütülen UN Global Compact Young SDG Innovators Programı, üye şirketlerin 35 yaş altı, liderlik potansiyeli taşıyan genç yeteneklerini sürdürülebilirlik sorunlarına radikal inovasyon bakışıyla çözüm üretmeleri için bir araya getirdi. Programda katılımcılara, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) yönelik inovasyon için gerekli bilgi, yetkinlik ve araçlar sağlanırken geniş mentor ağı ile de destek verildi. 10 ay süren bu programda ekipler, kendi şirketlerine özgü tespit ettikleri bir sürdürülebilirlik sorununa potansiyel piyasa değerine sahip, yenilikçi çözümler ürettir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, 2030'a kadar dünya genelinde yoksulluğu sona erdirmek, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek ve iklim değişikliğinin üstesinden gelmek gibi oldukça hedefler sunuyor.

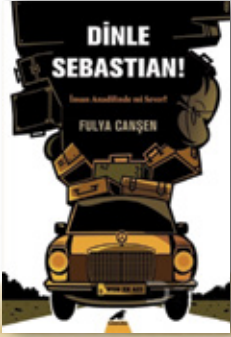


2020-2021 DÖNEMİNDE PROGRAMA KATILAN ŞİRKETLER

- Akademi Çevre
- AKİŞ GYO
- Akkök Holding
- Allianz Türkiye
- Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi (Anadolu Sigorta)
- Anadolu Efes
- Çalık Denim
- Ezcacıbaşı Holding
- Erkurt Holding
- Formfleks Otomotiv Yan Sanayi
- Kibar Holding
- Kordsa
- Mercedes Benz Türk
- Organik Kimya
- Sun Tekstil
- Turkcell
- Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası
- Türkiye Sinai Kalkınma Bankası (TSKB)
- Yıldız Holding
- Zorlu Enerji

Dinle Sebastian: İnsan Anadilinde mi Sever?

Yazar: **Fulya Canşen** - Yayınevi: **Kara Karga Yayınları**



50 yılı aşkı Türkiye'den göçenlerin Almanya yoluna revan oluşları. Almanya Türkler için hâlâ "acı vatan" değil belki; ama oradakiler hâlâ ne oralı ne buralı! Dinle Sebastian, gazeteci Fulya Canşen'in aniden başlayan Almanya macerasını, Almanları, Alman bürokrasisini, Almanların Türklere bakışını ve daha pek çok "Alamancı" unsuru, gazeteciliğin keskin gözlemleri eşliğinde konu ediniyor.

Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projeleri ve Projeleri Tamamlamış Firmalar Üzerine Bir Saha Araştırması

Yazar: **Murat Arslandere** - Yayınevi: **Nobel Bilimsel Eserler**

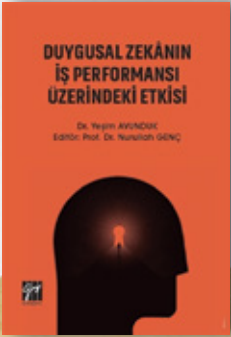


Bir ülke ekonomisinin bel kemiğini ve dinamiğini KOBİ'ler oluşturuyor. KOBİ'ler artık küresel piyasalarda da etkili hale geliyorlar ve rekabet güçleri giderek artıyor. Bu alanda birçok teori ve nasihat kitabı olmasına rağmen, KOBİ'lerin uluslararası alanda nasıl rekabet ettiklerine dair saha araştırmaları yok denecek kadar az. Kitap, Türkiye genelinde üretim geliştirme projelerini tamamlamış 180 firma üzerinde yapılan saha araştırmasının bulgularını içeriyor.

Duygusal Zekânın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Yazar: **Yeşim Avunduk**
Yayınevi: **Gazi Kitabevi**

Duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimiyle başlayan, duygusal zekâ modellerini ve unsurlarını tanımlayan kitap, bu zekâ türünün örgütsel açıdan önemini detaylıca tartışıyor. Ana odağı iş performansı olan bu çalışma, duygusal zekânın geliştirilmesi durumunda iş performansının ve verimliliğin nasıl artacağını örneklerle açıklıyor.



Sonun Fenomenolojisi

Yazar: **Franco "Bifo" Berardi**
Yayınevi: **Everest Yayınları**

Tarihin sonu, dünyanın sonu, insanın sonu... Uzun zamandır birçok şeyin sonuna gelmedik mi? Viral pandemi döneminde bu "son" duygusunu daha fazla hissediyoruz. Franco "Bifo" Berardi'ye göre bu kez işin şakası yok ve yolun sonuna geldik: "Bütün bunlar tek bir anlama geliyor: Yok oluş gündemde ve radikal ekonomik eşitliğin, kültürel özgürlüğün, hareketlerin yavaşlığı ile düşüncelerin hızı dışında bu gelecek perspektifinden çıkışın bir yolu yok."



Bir Şirket Nasıl Kötü Yönetilir?

Yazar: **Murat Gürbüz**
Yayınevi: **Platanus Publishing**

Kimse bir şirketi kötü yönetmek istemez, kötü yönetenler bile bunu itiraf etmez. Yazar tam da iyi yönetim ideasını parçalamak istiyor ve etrafımızda iyi yönetildiğini zannettiğimiz şirketlerin kötü yönetildiğini gösteriyor. Kitapta, şirketin kötü yönetilmesine yol açan 12 temel hata vurgulanıyor ve bu hatalardan kaçınmanın yolları akıcı bir üslupla anlatılıyor.



Zorlu Konuşmalar: Önemli Konular Nasıl Tartışılmalı

Yazarlar: **Bruce Patton, Douglas Stone ve Sheila Heen**
Yayınevi: **Diyojen Yayıncılık**

Zorlu bir durumla karşı karşıya kaldığımızda nasıl konuşmalıyız? Bu zorlu durum bazen düşük performans gösteren bir çalışmamız olur bazen sıkı bir müşteriyle yapılan pazarlık;



bazen çocuk yetiştirme konusunda eşimizle yaşadığımız fikir ayrılığı olur bazen sabit fikirli bir yöneticinin huzurunda kalmak. Kitap, böylece durumlarda savunmaya geçmeden nasıl konuşmaya başlayabileceğimizi, saldırı ve ithamlar karşısında soğukkanlılığımızı nasıl koruyabileceğimizi gösteren bir kılavuz işlevi görüyor.



Sabri Akgönül*

py@peryon.org.tr

YAPAY ZEKÂ İLE BAŞIMIZ DERTTE Mİ?

Yapay zekâyı, ortalığı velveleye veren karamsar bilim insanlarının bilimselliği su götürür açıklamalarından veya fütüristlerin sansasyonel aforizmalarından başka bir çerçevede tartışmamız mümkün mü? Düşünen Makineler: Yaklaşan Yapay Zekâ Çağı ve İnsanlığın Geleceği isimli derleme kitap, bu çerçevenin imkânını veriyor. Kitap, aynı zamanda, yapay zekâ çalışmalarının geçmişi ve muhtemel gelecekleri hakkında bir kılavuz niteliği taşıyor.

Yaklaşık 80 yıldır insan gibi mantık yürüterek öğrenebilen makineler geliştirme çabası içindeyiz. Zamanımızın 'trend topic'i olan yapay zekâ, başlangıçta insanın kendi zekâsına duyduğu güveni makinelere kopyalamak ve insansı otomatlar geliştirme amacıyla başlamış olmasına rağmen, bugün, insanın yerini alacak, onu iskartaya çıkartacak bir hâle büründüğüne dair endişeler baskın çıkıyor.

Dünyanın en popüler haftalık bilim ve teknoloji dergisi New Scientist'te çıkan makalelerden oluşan "Düşünen Makineler: Yaklaşan Yapay Zekâ Çağı ve İnsanlığın Geleceği" isimli derleme kitap, yapay zekâ çalışmalarının geçmişi ve muhtemel gelecekleri hakkında bir kılavuz niteliği taşıyor. Düşünen Makineler, yapay zekâyı çevreleyen ve bir tür felaket filmlerinden çıkan heyecanlara prim vermez ama geleceğin göz kamaştırıcı ve bir hayli tuhaf olacağını vurguluyor. Kitabın yazarlarının üzerinde uzlaştığı sonuç: Yapay zekâ, insan olmanın anlamını değiştirecektir.

İnsan zekâsını alt eden yapay zekâ

Düşünen Makineler'in ilk üç bölümü yapay zekâ mekaniğinin tarihçesi ve özellikle 1980'lerde yapay zekâ araştırmacılarının karşılaştığı zorlukları betimliyor. Bir bilim disiplini olarak inşa edilen 80'lerin sonunda yüz yüze geldiği açmazları aşmak için alt disiplinlere ayrıldı. Artık araştırmacılar "insana eşdeğer tek bir bilgisayar zekâsı çalışmak yerine problemin belirli yönlerini araştırmak için kompartmanlara ayrıldılar: ses tanıma, bilgisayarla görme ve olasılıksal çıkarım, hatta satranç" (s. 27). Ve nihayet arzulanan gelişme 1997'de elde edildi: IBM'in Deep Blue bilgisayarı, dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov'u mağlup edince bu nevzuhûr zekâ biçimine güven arttı.

Bilinçli arabalar mümkün, peki bu arabaların ahlâklı sürücü olma imkânı?

Kitabın sonraki 5 bölümünde, ulaşımdan (sürücüsüz arabalar) hastalıkların tedavisine (yapay zekâlı doktorlar),

uzaktan kontrol edilen drone'lardan (katil robotlar) savaşın yeni mantığına (otonom silah sistemleri) kadar birçok alanda dünyayı şekillendiren bu düşünen makinelerin muhtemel zararları, etik kabuller bağlamında tartışılıyor. Bu bölümlerin temel sorusu şöyle formüle edilebilir: Etik hassasiyetler teknolojiye ayak uydurabilecek mi?

Etik bağlamın dışında yapay zekânın tartışıldığı bir diğer bağlam ise, sanatsal yaratıcılık bağlamı. Müzik, resim, heykel... Bu aktiviteler insan tarafından yapıldığında onları "yaratıcı" diye niteliyoruz. Peki, "Makineler için de aynı şeyi söyleyebilecek miyiz?" (s. 169)

Düşünen Makineler'in son bölümü yapay zekânın toplumsal etkilerine ve muhtemel gerçek risklerine ayrılmış: Yapay zekânın bir gün kıyameti tetikleyeceği korkusunun yersiz olduğu kanısına varılıyor. Ama yapay zekâ bize cennet bahçesi de vaat etmiyor. Zeki makinelerin yükselişleri teolojiden insan türünün geleceğine kadar her şey hakkında karmaşık sorular doğuruyor. Peki, yapay zekâ ile başımız dertte mi? Evet. O halde daha zeki olmak için fırsat ayağımıza geldi. Zekâmıza yönelen bu muhteşem meydan okumayı gerçekten de zeki olan makineler yapabilir. Kazanacağımız çok şey var.



Düşünen Makineler:
Yaklaşan Yapay Zekâ Çağı ve
İnsanlığın Geleceği

Yazar: **Kolektif**

Yayınevi: **Say Yayınları**

Çeviren: **Samet Öksüz**

**Aykut Aydoğan**

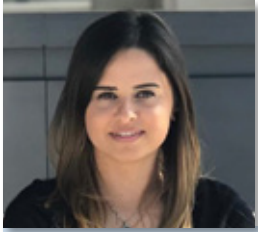
İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1996'da mezun oldu. Koç Üniversitesi'nde Executive MBA programına katıldı. Saint-Gobain'deki kariyerine 2000'de Weber Türkiye bünyesinde başladı. Daha önce Saint-Gobain Aşındırıcılar Orta Doğu ve Afrika Genel Müdürlüğü görevini sürdürüyordu.

Saint-Gobain Türkiye
CEO

**Banu Kiper**

Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Bahçeşehir Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Eagle Burgmann Türkiye'de Satış Mühendisi olarak başladı. Daha önce Bosch Türkiye'de Pazarlama Müdürlüğü ve Online Satış Müdürlüğü görevlerini yürütüyordu.

Wilco Türkiye
Pazarlama Müdürü

**Burcu Nergiz**

İstanbul Üniversitesi Ekonometri Bölümü'nden mezun oldu. Bilgi Üniversitesi'nde Muhasebe ve Denetim dalında yüksek lisans yaptı. Kariyerine, Wall Street Institute'de Planlama Asistanı olarak başladı. Daha önce, Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı'nda ve Eis Eczacıbaşı İlaç Sınai & Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret'te Yatırımcı İlişkileri Yöneticiliği yapıyordu.

ATP
Yatırımcı İlişkileri Müdürü

**Bülent Önder**

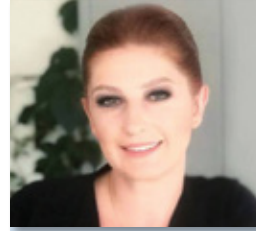
İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 1995'te başladı. 2004'te Doğuş Grubu'na katıldı. 2011'den bu yana TÜVTÜRK CFO'luğu görevini üstleniyordu.

Volkswagen Doğuş Finans Grup
CEO

**Çağın Genç**

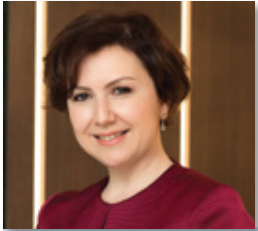
İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Mimarisi Bölümü'nde lisans, Kocaeli Üniversitesi Mekanik Mühendisliği Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Shareholder'da başladı. Daha önce Sirine Marine'de COO olarak görev yapıyordu.

Sirena Marine
CEO

**Ebru Taşcıoğlu**

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nden 1998'de mezun oldu. 2010'da Enerjisa'ya katıldı. Daha önce Enerjisa Dağıtım Şirketleri İnsan Kaynakları ve İdari İşler Direktörlüğü görevinde bulunuyordu.

Enerjisa - Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yetkinlikler Bölüm Başkanı

**Fulya Geleri**

Hacettepe Üniversitesi İngilizce İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2003'te Anadolu Sigorta'da başladı. 2020'den bu yana Bor Holding İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü olarak görev yapıyordu.

Bor Holding
İK Direktörü

**Gülben Yağcı**

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nde lisans, İngilizce İşletme Bölümü'nde yüksek lisans derecesini tamamladı. Kariyerine 2005'te bankacılık sektöründe başladı. Aktif Bank ailesine katılmadan önce ininal'da Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev alıyordu.

Aktif Bank - Dijital Bankacılık ve Ödeme Sistemleri Grup Başkanı

**Serdar Marangoz**

ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Siemens AG'de başladı. 2009'da Aydem Enerji'ye katıldı. Daha önce, Aydem Enerji'ye Ticaret Grup Başkanı (CCO) ve Aydem Yenilenebilir Enerji Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapıyordu.

Aydem
Perakende ve Gediz Perakende Genel Müdürü

**Sinem Sandıkçı Gökçen**

Tarsus Amerikan Koleji ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Kariyerine 2000'de L'Oréal Türkiye'de başladı. Önceki görevinde, L'Oréal Türkiye'de Kurumsal İletişim Direktörlüğünü yürütüyordu.

L'Oréal Türkiye
Genel Müdür

**Sitare Sezgin**

İzmir Amerikan Koleji ve Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Manchester Üniversitesi'nde Finans alanında tamamladı. Kariyerine 1999'da Bain&Company'de başladı. Şubat 2018'den bu yana Akbank iştiraki AkÖde şirketinin Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapıyordu.

Teknosa
Genel Müdür

**Ünver Şahin**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Boston Hult International Business School'da MBA programını tamamladı. Kariyerine 1997'de Toyota'da mühendis olarak başladı. Daha önce Aktif Elektroteknik'te Genel Müdür olarak görev yapıyordu.

Coşkunöz Savunma Havacılık (CSH) ve UAUVERA - Genel Müdür

N Kolay 43. İstanbul Maratonu'nda Koruncuk Vakfı için koş!

Koruncuklarımızın kesintisiz eğitime erişmeleri ve hayallerindeki üniversiteye gitmeleri için siz de **İstanbul Maratonu'na** katılarak **adımlarınızı Koruncuk Vakfı yararına atabilirsiniz.**

Sanal Koşu son kayıt tarihi: **10 Ekim 2021**

Fiziki Koşu son kayıt tarihi: **20 Ekim 2021**

Kayıt için



<https://event.spor.istanbul>

“Eğitime El Ver Hayalim Gerçek Olsun”



Koruncuk
El ver, hayata tutunsun!

koruncuk

www.koruncuk.org

KoruncukVakfi

İK Profesyonelleri başarılı stratejiyi geliştirmek ve uygulamak için online bir altyapıda yarışacaklar.

Öğrenmek Deneyimdir!

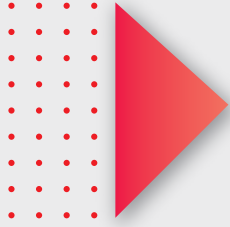
- ▶ Stratejik Düşün & Karar Ver !
- ▶ İş ve Ticaret Zekası Kullan !
- ▶ Başaran Strateji Deneyimini Uygula !

 **ABDIIBRAHIM** sponsorluğuyla

 ODAĞINDA İNSAN VAR
peryon

 Strateji Dinamikleri Lab
akademi ve uygulama

Execution Partners
Strateji Yönetimi Danışmanlık Hizmetleri



esas
sosyal

ilkfırsat
ŞEVKET SABANCI VİZYONUyla

Esas Sosyal 2021-2022 İlk Fırsat Akademisi PERYÖN Akademi çatısı altında başladı



Mehpare Şayan Kileci

İş Hayatına İlk Adım ve İş Etiği
eğitimiyle keyifle başladı.