

## Dijital dönüşümün neresindeyiz?



# Zaman önemli ise!



**gibi soru ve sorunlarınızın çözüm anahtarı**

**Yapımcı**

PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

**Tüzel Kişi Temsilcisi**

Berna Öztınaz

**Yayın Türü**

Yerel, Süreli, 2 Aylık

**Danışma Kurulu**

Bekir Kural, Cenk Akın, Murat Yeşildere, Müge Yalçın, Osman Ünal, Özlem Helvacı, Saide Kuzeyli, Yasemin Merih Alparstan, Yiğit Oğuz Duman, Selen Kocabaş, Semra Akman, Sedef Seçkin Büyük, Elif Duru Gönen, Pınar Sökin, Başak Tecer

**Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)**

Murat Yeşildere

**Yayın Direktörü**

Mine Kılıç

**Editör**

Serra Sönmez

**Yazarlar**

Murat Yeşildere, Olgar Ataseven, Yiğit Oğuz Duman, Erdem Özdemir, Sinan Alçın, Yankı Yazgan, Menekşe Polatcan Serbest, Necdet Kenar

**Katkıda Bulunanlar**

Serhat Ayan, Hasan Kaya

**Fotoğraflar**

Muhsin Ergün

**Grafik Uygulama**

Mustafa Kırarslan

**Yapım**

Mineral Medya  
bilgi@mineralmedya.com  
www.mineralmedya.com

**Reklam Satış ve Rezervasyon**

Mineral Medya  
info@mineralmedya.com  
Tel: 0212 258 55 59

**Baskı**

Golden Print  
Tel: 0212 629 00 24  
www.goldenmedya.com.tr

**Dergi Yönetim Yeri**

PERYÖN, Üst Bostancı Mah. Yalıyolu Sok.  
No: 54 İsmail Ergin İş Merk. B Blok Kat: 4  
Kadıköy / 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

**Dosya**

8

**Dijital dönüşümün neresindeyiz?**

İş yapma biçimlerini etkileyen dijital dönüşüm süreci, başta İK olmak üzere tüm alanların, işleyişin ve süreçlerin yeniden düzenlenmesine önyak oluyor. araştırdık.

**Haber**

24

**İK'da en sık karşılaşılan hatalar****Haber**

28

**Teknokentler, nitelikli insan kaynaklarıyla fark yaratıyor****Yönetimin Liderleri**

20

**Cenk Kıvılcım**

"Kendini herkesten üstün görenlerle çalışmam. Egosuz, örnek bir lider olmak isterim"

**Haber**

26

**Küresel ekonomilerin iki büyük sorunu: İşsizlik ve çalışan yoksulluğu****Haber**

42

**Kariyer Panayırı'nda 12 yılda 5 bin öğrenciye ulaşıldı****Yazarlar**

- 34 Sinan Alçın /  
Ekonomi ve İnsan
- 35 Yankı Yazgan /  
Zevk Zahmet Zaman Zaruret
- 36 Hasan Kaya /  
Konuk Yazar
- 37 Olgar Ataseven /  
İşveren, Marka ve İK

- 44 Serhat Ayan /  
Konuk Yazar
- 46 Erdem Özdemir /  
Güncel İş Hukuku
- 49 Menekşe Polatcan Serbest /  
Kitaplık

**Bölümler**

- 4 Kısa Kısa
- 6 Dünyadan
- 38 PERYÖN / Şube
- 40 Stratejik İK- Deloitte sponsorluğunda

- 50 Kitap
- 51 Atama- Transfer
- 52 Ajanda
- 53 İşe Dokunan Sözler



ÜCRETSİZ  
ETKİNLİK

# Yabancı Çalıştırma Mevzuatı ve İK'ya Düşen Sorumluluklar

4 Eylül 2018

Atmeeting - Maslak

| Süreler       | Konu - Gündem                                               | Konuşmacılar                                    |
|---------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 09:15 - 09:30 | Kayıt ve Kahvaltı                                           |                                                 |
| 09:30 - 09:40 | Açılış Konuşması                                            | Berna Öztınaz<br>PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı  |
| 09:40 - 10:40 | İş Hukuku Açısından İşletmelerde Yabancı Çalıştırma Süreci  | Mehmet Koçak<br>E. İş Baş Müfettişi             |
| 10:40 - 10:55 | Networking Molası                                           |                                                 |
| 10:55 - 11:55 | Yabancı Çalışan İstihdamında İK'nın Görev ve Sorumlulukları | İpek Aral<br>İK Profesyoneli, Eğitmen, Danışman |
| 11:55 - 12:50 | Öğle Yemeği                                                 |                                                 |



**Berna Öztınaz**  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

### Neyi, ne zaman, nasıl, kimden ve neden öğreniyoruz?

Eğitim sisteminde sürekli değişikliklerin yaşandığı, okulda ya da iş hayatında insanların ihtiyaç duyduğu eğitimlerin ne şekilde ve nasıl alınacağına dair farklı kararların alındığı bir dünyada yaşıyoruz. Her şey büyük bir hızla değişiyor. Ömür 100 yıla uzuyor. İnsanların hayatları boyunca ortalama altı kariyer edinmesi bekleniyor. Sadece bu nedenle bile yeniden ve yeniden eğitim ihtiyacının duyulacağı yeni bir çağa giriliyor. Üstelik sürekli inovasyonun getirdiği değişiklikler nedeniyle sürekli yeni yetkinliklere de ihtiyaç duyuluyor.

Şirketlere dönüp baktığımızda ise yaşadığımız bu dijital çağda, en büyük zorluğu ihtiyacımız olan teknolojiyi almakta değil, bu teknolojiyi kullanacak insanı bulmakta yaşıyoruz. Üstelik bu, her kademe rol için geçerli. Dijital teknolojiler geliştikçe Dijital IQ'ya ihtiyaç duyuyoruz. Yaka rengi ne olursa olsun Dijital IQ sınırlı. Bir yandan, bu transformasyonu farkedecek, tanımlayacak, sürükleyebilecek liderler arıyoruz. Diğer yandan bu liderlerle çalışacak, operasyonu başarıyla yürütecek yetkinliklere sahip çalışanlara ihtiyacımız var. Yetmiyor, böylesine büyük değişimi yönetebilmek adına ciddi bir değişim yönetimi yeteneğine de ihtiyacımız var. PwC'nin

yaptığı bir araştırmaya göre şirketlerin yüzde 50'si, dijital bir kültürün bulunmamasını ve bu konuda eğitim ihtiyacını ajan-dalarının tepe maddesi olarak görüyor.

Hem akademisyenlerin hem de şirketlerin işi zor. Yönetim profesyonellerinin sorumluluğu, şirketleri bugün ve gelecek için hazırlamak. Bunu yaparken çoğunlukla ellerinde, dünün eğitiminden, düne ait yöntemlerden geçerek gelmiş bir yetenek havuzu bulunuyor. Bir yandan hali hazırdaki çalışanları yeniden eğitmek durumundalar, diğer yandan bu değişimi taşıyabilecek yetkinliklerle donatılmış, buna uygun eğitime sahip yeni çalışanları bulmak, çekmek ve tutmak zorundalar. Türkiye'ye bakacak olursak durumun biraz daha zorlayıcı olduğunu söyleyebiliriz. Avrupa Komisyonu'nun 2012 yılında yaptığı "Uluslararası Bilgisayar ve Enformasyon Okuryazarlığı Anketi", ülkemizin yaşadığı zorlayıcı durumu açıklıyor. Şahsen, altı yıl önceki bu araştırmanın sonuçlarının bugün pek de değiştiğini gözlemlemediğim için bu çalışmanın sonuçlarını okurlarla paylaşmaya değer buluyorum: Avrupa ülkeleri arasında son sıradayız. Bu araştırma, 21 ülkeden 3300 okulda, 60 bin öğrenci üzerinde uygulanmış. Anket, çocukların dijitalleşme sürecine ne kadar hazır olduklarını saptamaya çalışıyor. Nitelik açısından çok önemli bir anket çünkü çocukların yalnızca bilgisayar kullanıp kullanmadığını sorgulamak yerine çocukların dijital okuryazarlığına, bunun yanında veri işleme becerilerine, buradan çözüm üretme kabiliyetlerine ve ilgili ülkelerin eğitim sistemlerinde bu konuya ne kadar önem verildiğine bakıyor.

Şu anda öğrenebileceklerimiz konusunda sonsuz olasılığımız var. Donald Clark'ın sözleriyle ifade etmek gerekirse, "Ne öğrendiğimiz, neden öğrendiğimiz ve nasıl öğrendiğimiz sürekli değişiyor." Ancak yine de bir sıralama yapmak gerekirse şunları sayabiliriz:

### Hangi konu?

İlk olarak hangi konularda eğitim ihtiyacı olduğunu doğru anlamak ve ona odaklanmak gerekiyor. Yani eğitim kapsamına her şeyi değil, odaklanmanız gerekeni dikkate almak önemli.

### İlham verebilmek

İkincisi, öğrenmekle ilgili ilham verebilmek lazım. Parmaklarının ucunda her bilgiye ulaşma gücü varken çocuk ya da yetişkin insanlar (neden) bu konuyu neden sizden ve sizin istediğiniz platformda öğrenmek istesin ki?

Eğitim sistemi ve anlayışı öncelikle bu soruların yanıtını bulmalı, yetiştirdiği/oluşturduğu insan kaynaklarını da böylece "çekebilmeli". Öğretme platformunuz ne olursa olsun, öğrenme eyleminin cazip hale getirilmesi ve çalışanın bu öğrenme eylemine çekilmesi gerekiyor.

İhtiyaca, öğrettiğiniz şeyin doğasına ve öğrettiğiniz kişiye göre şekillendirilmiş eğitimlere ihtiyacımız var. Her şeyin mümkün olan en kısa ve basit şekilde anlatıldığı, azın çok olduğu, hızlı ve etkili yaklaşımlar geliştirmemiz gerekiyor.

### Sürekli öğrenmeyi mümkün kılmak

Üçüncü olarak ise öğrenmeyi sürekli kılmak gerekiyor. Bloglar, video paylaşımlar, sanal dünya yaratımı, oyunlaştırma, forumlar, hatta hızlı mesajlaşmalar, hepsi eğitim dünyasının bir parçası artık. Birbirinden öğrenmeyi sağlayan, öğrenmenin sürekliliğini teşvik eden platformlar yaratmanız elzem.

PERYÖN Akademi ile çalışanların eğitim ve gelişim süreçlerine 21. yüzyıl yetkinliklerini odağımızda tutarak destek veriyoruz. Online eğitim platformumuz ile uzaktan eğitim imkânı sunuyor, dünyanın en önemli eğitim kurumlarından biri olan PEARSON'a ait BTEC akreditasyonumuz sayesinde sertifikasyon programlarımızı tamamlayan katılımcılarımıza tüm dünyada geçerli olan sertifikalar ile mesleki uzmanlık belgeleri veriyoruz. Ayrıca eğitim belirlleme kriterlerimizle alanında uzman, işin mutfağından gelen eğitimcilerimiz sayesinde yetişkin eğitiminin olmazsa olmazı deneyimsel öğrenme metodunu uygulayarak programlarımıza katılan çalışanların iyi birer uygulayıcı olarak ayrılmasını sağlıyoruz.

Her şey gibi öğrenmenin de çağa uyması, hatta önünde gitmesi gereken günlere hoş geldiniz!

## “Saçım saçın olsun”



Kanser Savaşçıları Derneği kanser tanısı alan kişilerin tedavi süresinde yaşadığı sorunlara ve zorluklara odaklanıyor. Tedavi sürecinde yaşanan saç dökülmeleri de bu zorluklardan biri. Saç dökülmesi, sadece tedavi sürecinde gerçekleşen geçici bir durum olsa da tanı alanları olumsuz etkileyebiliyor ve hatta kişilerin kendilerini sosyal ortamlarından soyutlamalarına sebep olabiliyor. Bu hassasiyeti bir nebze de olsa azaltmak isteyen Kanser Savaşçıları Derneği ilginç bir projeyi hayata geçirdi. Gönüllü olarak saçlarını bağışlayan kadın

ya da erkeklerin saçlarından tanı almış ve saçları dökülmüş kişilere peruk hazırlatan dernek bu projeye “Saçım saçın olsun” adını verdi.

Projede, saç bağışçıları yine gönüllü olarak projeye destek veren kuaförlerde ücretsiz kesim yaptırabiliyor. Sonrasında derneğe ulaşan saçlar, projeye katkı sağlayan peruk atölyelerine gönderiliyor. Peruk talebinde bulunan tanı alanlar ise proje sorumlularına derneğin ve projenin sosyal medya hesaplarından ulaşıyorlar. Talep doğrultusunda gerçek saçlardan hazırlanan peruklar en kısa zamanda karşılıksız olarak hediye ediliyor.

Bağışçıların saçları kesilmeden önce şampuan ile yıkanıyor. Sonrasında peruk atölyelerine ulaşan saçlar tekrar bir dizi dezenfeksiyon işlemine tabi tutuluyor. Üretim aşamasında makineler devreye girdiği için peruklar üretildikten sonra tekrar yıkanarak sahiplerine ulaştırılıyor.

## “Türkiye’nin en itibarlı markaları” ödülleri aldı

Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) İstatistik Bölümü’nün akademik denetiminde ve raportörlüğünde Türkiye İtibar Endeksi tarafından Türkiye çapında 5 bin kişiyle görüşülerek 7’ncisi gerçekleştirilen Türkiye İtibar Endeksi Araştırmasına göre sektörlerinin en itibarlı firmaları belli oldu. Türkiye’nin En İtibarlı Markası Ödülü’ne Koç Holding layık görüldü. Eni itibarlı ikinci marka ödülü Arçelik’in olurken üçüncülük ödülü ise Ülker’e takdim edildi. Bu yıl ilk kez gerçekleştirilen Bursa İtibar Endeksi Ödülleri de sahiplerini buldu. En İtibarlı Bursa Markası Ödülü’nü ise Özdilek kazandı.

### Sektörlerine göre Türkiye’nin En İtibarlı Markaları

**Akaryakıt:** Opet

**Alkolsüz içecek:** Coca-Cola

**Bankacılık:** Türkiye İş Bankası

**Beyaz eşya:** Arçelik

**Eğitim sektörü – Üniversiteler:**

Bahçeşehir Üniversitesi

**Eğitim sektörü – Özel okullar:**

Doğa Okulları

**Elektronik eşya:** Samsung

**Enerji:** Enerjisa

**Gıda:** Ülker

**GSM:** Turkcell

**Hazır giyim – Perakende:** LC Waikiki

**Hazır giyim – Erkek giyim:** Kiğılı

**Hazır giyim – Kadın giyim:** İpekyol

**Hazır giyim – Jean ve spor giyim:** Mavi

**Holding:** Koç Holding

**İlaç:** Eczacıbaşı

**İnşaat sektörü:** Ağaoğlu

**Makine:** Makine ve Kimya Endüstrisi

**Mobilya:** İstikbal

**Otomobil:** Volkswagen

**Perakende – Gıda Market:** Migros

**Perakende – Teknoloji:** Teknosa

**Peakende – Beyaz eşya ve ev aletleri:**

Koçtaş

**Spor:** Beşiktaş Jimnastik Kulübü

**Sigorta:** Allianz Sigorta

**Turizm – Otel:** Sheraton

**Turizm – Tur operatörü:** Etstur

**Ulaşım – Hava:** Türk Hava Yolları

**Ulaşım – Kara:** Kamil Koç

## Silikon Vadisi’nde büyük transfer



ABD merkezli Facebook, kendi yapay zeka çiplerini üretebilmek için Google bünyesinde çalışan ve çip üretiminde tanınmış lider bir geliştirici olan Shahriar Rabii’yi transfer etti. 2018’den itibaren kendine özel çipler üretmeyi planlayan ve bunun için özel bir ekip kuran Facebook, Rabii’yi üretim yapılan “Silikon”

bölümünün başkan yardımcısı olarak görevlendirdi.

Facebook’tan önce yedi yıl boyunca Google’da çip geliştirici olarak çalışan Rabii, bu süre zarfında Pixel akıllı telefonun Visual Core adlı çipi de dahil olmak üzere şirkete ait birçok çipin üretilmesine katkı sağladı.



## Tip 1 diyabetli atlet Gürkan Açıkğöz Vietnam'da birinci geldi



Türkiye'nin ilk Tip1 diyabetli atleti ve TEAM1 diyabet koşu takımının kaptanı Gürkan Açıkğöz, dünyanın "5 Kıtada 5

Ultra Maraton" koşan tek Tip1 diyabetli bireyi olarak yeni başarılarına imza atıyor. Canal Aventure organizasyonu tarafından düzenlenen "5 Kıtada 5 Ultra Maraton"a katılan Açıkğöz, Vietnam'da düzenlenen ve 4 etap ve 160 km'den oluşan Asya yarısında erkekler kategorisini birinci bitirdi. 13-15 Temmuz 2018 tarihlerinde koşulan yarış Norveç'in Lyngen Alps bölgesinde başlayarak Tromsø'da sona erdi. Yarışmacılar yollarını kendilerine verilen GPS takip sistemi ile buldu. Yarış yolu üzerindeki kurulu kontrol noktalarında tüm yarışmacılar sağlık kontrolünden geçti.

TEAM1'in 46 yaşındaki kaptanı Gürkan Açıkğöz, 21 yaşında Tip1 Diyabet tanısı konulmasından itibaren hayatına sporla devam ediyor. Katıldığı yarışmalarda 40 dakikada bir kan şekeri ölçtüğünü belirten Açıkğöz, "İlk maratonumu 2013

yılında koştum ve o zaman sadece yarışı sorunsuz bir şekilde bitirebilmeyi hedefliyordum. O günden bu yana yurt içi ve yurt dışında yaklaşık 40 maratona katıldım. Bundan sonra hedefim katıldığım tüm maratonlarda derece yapmak" diyor.

Türk Diyabet Cemiyeti ve Novo Nordisk'in iş birliğiyle "diyabetli" algısını değiştirmek için oluşturulan ve kısa sürede sosyal sorumluluk alanında ödül kazanan diyabet koşu takımı TEAM1'in kaptanı Açıkğöz, "5 Kıtada 5 Ultra Maraton" projesi kapsamında 24-30 Eylül tarihlerinde Bolivya'da 7 etaplı 230 kilometrelik maratonu koşacak. Daha sonra da 11-16 Kasım tarihlerinde 5 etap ve 220 kilometreden oluşan Mozambik ve 15-25 Mayıs 2019'da da 9 etap ve 522 kilometreden oluşan Avustralya ultra maratonlarına katılacak.

## Zürih'te çalışanlar "iyi" kazanıyor



Deutsche Bank'ın araştırmasına göre çalışanların en yüksek maaş aldığı şehirler arasında Zürich, 5 bin 764 dolar ortalama maaş ile birinci sırada yer alıyor. Araştırma göre listenin ilk 10'u şöyle:

1. Zürich, İsviçre, 5 bin 764 dolar
2. San Francisco, ABD, 4 bin 974 dolar
3. New York, ABD, 4 bin 115 dolar
4. Sidney, Avustralya, 3 bin 914 dolar
5. Boston, ABD, 3 bin 740 dolar
6. Oslo, Norveç, 3 bin 664 dolar
7. Chicago, ABD, 3 bin 650 dolar
8. Kopenhag, Danimarka, 3 bin 462 dolar
9. Dubai, Birleşik Arap Emirlikleri, 3 bin 447 dolar
10. Frankfurt, Almanya, 3 bin 389 dolar

## Üç dakika için özür...



Japonya'da Kobe Su Dağıtım Bürosu kamu şirketinin yöneticileri bir çalışanlarının yedi aylık bir dönemde 26 kez yemek saatinden 3 dakika önce masasını terk ettiğini tespit etti. Şirket yöneticileri televizyona çıkarak kamuoyundan özür diledi. "Son derece üzücü bir skandal yaşandı. İçten özürlerimizi sunarız" diyen şirket yöneticileri başlarını eğerek kamu-

oyuna konuya ilişkin açıklamada bulundu. Mesai saatlerinden toplamda 78 dakikayı kullandığı belirlenen çalışana ise yarım günlük maaşı kadar ceza verildi. Şirketin bu uygulaması dikkatleri Japonya'daki çalışma koşullarına çekti. Ülkede çalışma saatleri oldukça uzun ve çalışanlar hasta olduklarında dahi nadiren izin kullanıyorlar.

# Dünyada iş ve çalışma hayatında neler oluyor?

## ABD

### Defilede bebeğini emzirdi

Miami'de Sports Illustrated adlı bir plaj giyimi markası tarafından düzenlenen defilede, model Mara Martin, çıktığı podyumda bebeğini emzirdi. Defile esnasında yüksek desibelli müzikten rahatsız olmaması için bebeğe kulaklık takan anne Martin, bu eylemiyle onlarca tebrik aldı. Martin'in emzirirken podyumda yürümesi söz konusu markanın sosyal medya hesaplarından da paylaşıldı.

## KANADA

### İslamofobi karşıtı eylem

Kanada'da saldırıya uğrayan, Filistin asıllı Kanada vatandaşı Muhammed Abu Marzouk'a destek vermek amacıyla ırkçılık, ayrımcılık ve islamofobi karşıtı protesto gösterileri düzenlendi. Gösteriyi örgütleyen Feras Marish, "Hoşgörü ve özgürlükler ülkesi olan Kanada'nın kanunlarının, masum ve mazlumları koruması gerektiğine inanıyoruz" dedi.

## FRANSA

### Demiryolları grevden ötürü zor durumda

Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron'un demiryollarını özelleştirmeye yönelik yasa tasarısına tepkiler büyüyor. Farklı sektör çalışanlarının da desteklediği üç aylık grev süresince SNCF (Fransa Ulusal Demiryolları İdaresi) seferlerinin yarısını iptal etmek zorunda kaldı, istasyonlarda uzun kuyruklar oluştu. İdarede grev sebebiyle oluşan karışıklıklar ise devam ediyor.



## MEKSİKA

### Havai fişek fabrikasındaki patlamada 17 can kaybı

Meksika'daki bir havai fişek fabrikasında patlama meydana geldi. Ortaya çıkan yangını ve ardı ardına gelen patlamaları kontrol altına almak için çalışan dört itfaiye eri ile iki polisin yanı sıra 11 çalışan hayatını kaybetti.

## İSPANYA

### Ronaldo da vergi kaçırmış...

Real Madrid'in eski oyuncusu Cristiano Ronaldo, hakkındaki mali suçlamaları ve para cezası ödemeyi kabul ettiği için hapse girmekten kurtuldu. İspanya Vergi Dairesi, efsane oyuncunun vergi kaçırdığı gerekçesiyle mahkeme ile verdiği anlaşmaya onay verdi. Bu anlaşmaya göre Ronaldo 18,8 milyon euro vergi cezası ödeyecek.

## AB

### Google'a "haksız rekabet" cezası

Avrupa Birliği, Google'a, Android işletim sisteminde piyasa hakimiyetini kötüye kullandığı ve rekabet kurallarını ihlal ettiği iddiasıyla açtığı davada kararını verdi. AB Komisyonu'nun rekabetten sorumlu üyesi Margrethe Vestager, Google'a verilen cezanın 4.34 milyar euro (5 milyar dolar) olduğunu kamuoyuyla paylaştı.



**FİNLANDİYA**

Herkes mutlu

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözüm Ağı (UNSDSN) 156 ülkede yapılan araştırma sonucunda 2018 Dünya Mutluluk Raporu'nu yayımlandı. Araştırmada dünyanın en mutlu halkının Finlandiyalılar olduğu açıklandı. Araştırmada mültecilerin ve sığınmacıların da mutluluğu dikkate alındı.

**ALMANYA**

İthal asker dönemi

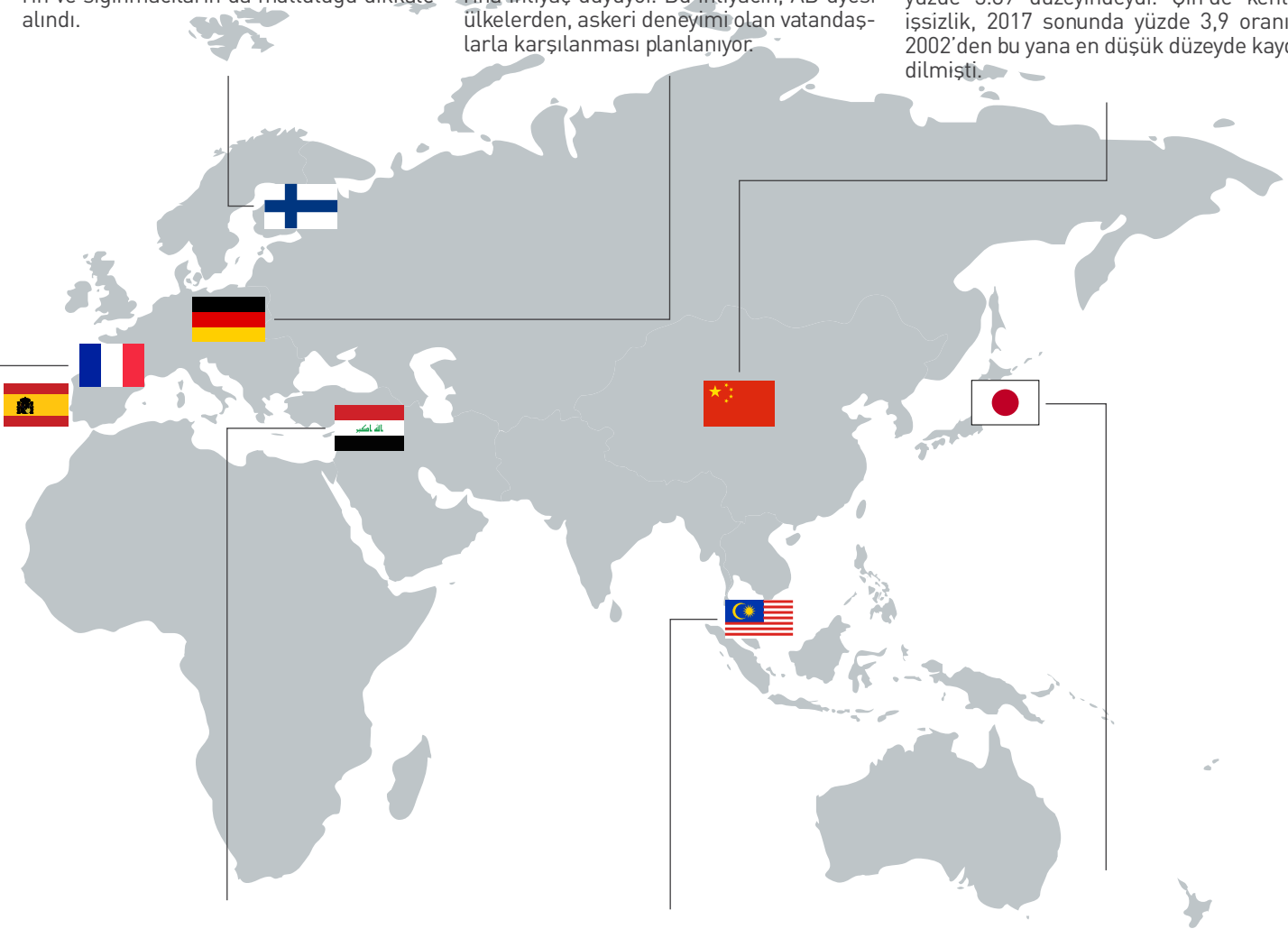
Alman Haber Ajansı (DPA)'da yer alan haberlere göre Alman silahlı kuvvetlerindeki askeri personel yetersizliği ithal askerlerle giderilecek. Alman Savunma Bakanlığı yetkilisinin açıklamasına göre Alman ordusu büyüme yolunda kalifiye insan kaynaklarına ihtiyaç duyuyor. Bu ihtiyacın, AB üyesi ülkelere, askeri deneyimi olan vatandaşlarla karşılanması planlanıyor.

**ÇİN**

Kentsel kayıtlı işsizlik yüzde 3.83'e düştü

Çin İnsan Kaynakları ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan açıklamaya göre ülkede kentsel kayıtlı işsizlik oranı Haziran 2018 sonunda yüzde 3.83'e geriledi.

Kentsel kayıtlı işsizlik oranı Mart 2018'de yüzde 3.89 düzeyindeydi. Çin'de kentsel işsizlik, 2017 sonunda yüzde 3,9 oranıyla 2002'den bu yana en düşük düzeyde kaydedilmişti.

**IRAK**

Pilotların kavgası lisanslarına mal oldu

Irak Hava Yolları'na ait Meşhed (İran) - Bağdat seferini yapan uçağın pilotları yemek yüzünden tartıştı. Olay, yumruk yumruğa kavgaya dönüştü. 157 yolcunun hayatını riske atan pilotların tatsız görüntüleri sosyal medyaya da yansıdı. Uçuş güvenliğini tehlikeye attıkları gerekçesiyle pilotların lisansı Irak Ulaştırma Bakanlığı tarafından iptal edildi.

**MALEZYA**

Eski başkana yolsuzluk soruşturması

Malezya'da, aralarında Birleşik Malay Ulusal Partisi (UMNO) üyelerinin de bulunduğu yaklaşık 900 kişinin banka hesabı donduruldu. "1Malaysia Development Bhd-(1MDB)" yolsuzluk soruşturmasında yaşanan bu gelişmede UMNO'nun eski Genel Başkanı Necip Rezak'ın da ismi yer alıyor. 1957'den bu yana ülkeyi yöneten Rezak 2018 seçimlerini kaybetmişti.

**JAPONYA**

Ayda 100 saat fazla mesai yapıyorlar

Japonya'da yapılan bir araştırmaya göre şirket çalışanlarının 4'te 1'i ücretlerini almadan, ayda 80 saatin üzerinde fazla mesai yapıyor. Yüzde 12'lik bir kesimin ise fazla mesai yaptıkları süre ayda 100 saatin üzerine çıkıyor. İşçilerin bir yılda 20 günlük izin hakkı bulunuyor ancak yüzde 35'i bu hakkını kullanmamayı tercih ediyor.





# Dijital dönüşümün neresindeyiz?

İş yapma biçimlerini etkileyen dijital dönüşüm süreci, başta İK olmak üzere tüm alanların, işleyişin ve süreçlerin yeniden düzenlenmesine önayak oluyor. Birçok sektörde farklı ölçeklerde başlayan dijital dönüşüm, her zaman aynı hızda devam etmese de tüm yapılarda önemli ölçüde etkili oluyor. “İş” kavramına dijital pencereden bakılmasını sağlayan bu süreci Türkiye, yakından takip ediyor.



Dijital dönüşüm hem şirketler hem de ülkeler için artık bir zorunluluk. Bu dönüşüm yalnızca teknolojik altyapıyla ilgili değil, değişim ve dönüşüm öncelikle zihinlerde başlıyor. Türkiye, teknoloji kullanmayı çok seviyor. Yeni teknolojileri hızla benimseyerek hemen kullanmaya başlıyor. Nüfusun genç olması, bunda önemli bir belirleyici. Bu durum, Türkiye’de dijitalleşme ve dijital dönüşümün başlaması için gerekli olan altyapıyı oluşturmaya yardım ediyor.

Kamuda yaşanan dijital dönüşüm iş yaşamındaki dönüşüm sürecini destekliyor. Son yıllarda yapılan çalışmalar sayesinde kademeli olarak kamudaki hizmetlerin ve zorunlulukların sayısı arttı. Cumhurbaşkanlığı’na bağlı olarak yeni kurulan dört ofisten birinin Dijital Dönüşüm Ofisi olması bu konuda gelinen noktaya işaret ederken, dijital dönüşümün devlet nezdinde de hedefe alındığını ortaya koyuyor. 2008’de başlayan “e-devlet kapısı” uygulamasıyla elektronik ortama taşınan kamu hizmetlerinin sayısı her geçen gün çeşitlenmeye devam ediyor. Ayrıca başta sağlık sektörü olmak üzere birçok alanda e-ntegre hizmetlere geçilmesi, e-arşivi, e-fatura, e-irsaliye, e-defter gibi zorunlu hale getirilen uygulamalar da Türkiye’nin kamu alanında dijital dönüşümü benimsediğinin önemli bir göstergesi.

Kamudaki dönüşümle beraber, son yıllarda özel sektörde yeni girişimlerin sayısının artması da dijital dönüşümü etkiliyor. Dijital dönüşüm, İK’dan iş süreçlerine dek tüm yönetim kadrolarında köklü değişiklikler anlamına geliyor. Birçok şirket dijital dönüşüm sürecine ayak uydurmak için girişimlerde bulundu ve çalışmalarını bu yönde sürdürüyor fakat gelişen teknoloji karşısında geriye düşmemek için dijital dönüşümün daha hızlı olması gerekiyor.

Dijital dönüşüm, bilişim, finans, sağlık ve bankacılık sektörleri başta olmak üzere kamuda ve özel sektörde başladı ancak yapılan araştırmalar, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dijital dönüşümün tam anlamıyla beklenen başarı düzeyini henüz yakalayamadığını ancak yine de atılan adımların umut vadettiğini gösteriyor.

## Dijitalleşen Türkiye’de neler yapıldı?

- Türk Ticaret ve Vergi Usul Kanunları kapsamında tutulması zorunlu defterlerinin elektronik ortamda oluşturulması, kaydedilmesi, saklanması ve ibraz edilmesini sağlama hizmeti olan e-Defter uygulaması 13 Aralık 2011 itibarıyla yürürlüğe girdi.
- Sağlık sektöründe 1 Ocak 2018 itibarıyla zorunlu e-faturaya geçildi.
- 1 Temmuz 2018’den itibaren e-Fatura uygulamasına kayıtlı kullanıcıların e-İrsaliye uygulamasına geçmesi zorunlu kılındı.
- Aynı tarihten itibaren serbest meslek erbapları için e-Serbest Meslek Makbuzu düzenlenmesi zorunlu hale getirildi.
- e-Fatura kullanan tüm firmaların 1 Ocak 2019’a kadar e-Arşiv uygulamasına geçmesi gerekiyor.

## Dijital dönüşüm nedir, ne değildir?

Dijital dönüşüm, kaynakları ve şirket operasyonlarını; büyüme, ciro artışı ve şirkete katma değer sağlayacak şekilde dijitalleştirmeye süreci olarak tanımlanabilir. Yani, yeni iş modelleri geliştirmek, bilgi ve şirket kaynakları ile dijital teknolojileri buluşturmak, böylelikle yeni ürün ve hizmetleri mümkün kılmak ve şirket kaynaklarını çok daha etkin kullanmak için teknolojiyi bu kaynaklara uygulamak gibi farklı anlamlardan söz etmek mümkün.

Dijital dönüşümü şirketin çalışma biçimini değiştirmeden sadece bir teknoloji değişikliği ya da bir teknolojinin üst modele güncellenmesi gibi görmemek gerekiyor. Süreçlerin dijitalleşmesiyle beraber yeni teknolojiler eğer şirketin yalnızca verimliliğini artırıyor bu dijital dönüşüm için pek de yeterli sayılmıyor. Dijital dönüşümden bahsedebilmek için büyüme beklentilerinin artması ve somut olarak hem verimliliğin hem de gelirin yükselmesi gerekiyor.

## Her şirket mutlaka dijitalleşmeli mi?

Her kurumun bulunduğu sektör, hedefleri, müşteri ve insan kaynağı profiline göre dijitalleşme ihtiyacı farklılık gösterebilir ancak bugünün dünyasında her kurumun dijitalleşmeye enerji ve bütçe ayırması çağı yakalaması için bir gereklilik. Hatta, bazı şirketler için dijital dönüşüm, başarılı olmak isteyen yapılar için bir seçenek olmaktan çıkıp zorunluluğa dönüştü. Bugünün ticaret anlayışına bakıldığında, internet erişiminin yaygınlaşması ve akıllı telefon sahipliğinin artması, müşterilerle kurulan etkileşim kanallarının dijitalleşmesini kolaylaştırıyor. Perakende ticaret içerisinde online kanalların payı her geçen yıl artıyor. Bu doğrultuda tüketicilerin davranışları ve alışkanlıkları da değişiyor. Alışverişin gerçekleştiği nokta fiziki mağazalar olsa bile müşterilerin önemli kısmı fiyat ve ürün bilgisi gibi ön araştırmalarını dijital kanallar üzerinden yapıyor. Bugün bir e-ticaret sitesi, mobil uygulaması olmayan, sosyal medyada bulunmayan, dijital pazarlama yöntemlerini kullanmayan şirketlerin başarılı olma olasılığı dijital kanalları kanalları kullananlarla kıyaslandığında oldukça düşük. Bu durum hem KOBİ’ler hem de binlerce çalışanı olan dev şirketler için geçerli. Bu da dijital teknolojilerin sunduğu yeni imkanları değerlendirmek ve iş yapma biçimlerini yeniden düzenlemek için iyi bir fırsat sunabilir. Bu gelişmeler, yeni iş ve istihdam alanlarının oluşması, var olan mevcut iş kollarının yeniden şekillenmesi veya bakış açısının değişmesi anlamına gelebilir.

**Dijital dönüşüm, iş süreçlerini daha hızlı, daha etkili, daha verimli hale getirdiği için rekabet gücünü artırmak isteyen şirketler açısından çok değerli bir süreç.**

**Az ya da çok, hızlı ya da yavaş ama mutlaka “gerekli”**

Dijital dönüşüm her sektörde ya da şirkette farklı hızlarda yaşansa da dijital dönüşümün bir gereklilik olduğu konusunda neredeyse herkes hemfikir. My Executive

2016'da bu alanda önemli bir çalışmaya imza attı ve çalışmanın sonuçlarını "Dijital Dönüşüm Direktörleri-Zamanı geldi mi? Ne söylüyorlar? Ne düşünüyorlar?" adlı kitapta yayımladı. Araştırmının sonuçlarına göre ankete katılanların yüzde 96,64'ü bu dönüşümün önemli ve gerekli olduğuna dair olumlu yanıt verdi. Ancak dijital dönüşümün hızı, yaşanan teknolojik gelişmelerle kıyaslandığında yavaş kalabiliyor. My Executive Kurucu Ortağı Müge Yalçın, dijital dönüşüm hızının bir noktada ölçeğe bağlı olduğunu söylüyor. Büyük grupların yatırım gücü avantajını kullanarak daha hızlı davranabildiğini ifade eden Yalçın, Türkiye'de dijital dönüşümün dünyayla hemen hemen aynı dönemde başladığını belirtiyor. "Her şirket dijitalleşmeli ve dijitalleşecek. Bu kaçınılmaz gelecek..." diyen Yalçın, bu zorunluluğu şöyle özetliyor: "Dijital dönüşüm, hangi alanda ve hangi ölçekte olursa olsun iş süreçlerini daha hızlı, daha etkili, daha verimli hale getiriyor. Rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için her şirketin dijitalleşmesi gerekiyor."

### "Strateji yoksa dijital dönüşüm de yok"

Bilişim editörü, köşe yazarı ve danışman Atıf Ünal'dı da dijital dönüşümün bir zorunluluk olduğunu düşünen isimlerden. Ünal'dı, bu alanda en büyük sorunun strateji belirleme noktasında olduğunu söylüyor. Türkiye'deki bazı yöneticilerin daha önceden hazırlanmış planlarla yola çıkarak hata yaptıklarını belirten Ünal'dı, tek bir formülle yapılan dijital dönüşümün her hastalığa karşı antibiyotik kullanmak gibi bir çözüm olduğunu ve bunun da elbette başarısız bir girişim olacağını söylüyor. Bu nedenle Ünal'dı, öncelikle özgün stratejiye zaman ve kaynak ayrılması gerektiğini vurguluyor.

### Bankacılık ve finans sektöründeki dönüşümde Türkiye öncü

Bankacılık ve finans sektörü teknolojinin katkısıyla en hızlı gelişen ve değişen sektörlerin başında geliyor. Geçmişte şubede gerçekleştirilen işlemlerin neredeyse tamamını bugün internet ve mobil bankacılık gibi dijital kanallardan ve ATM'lerden de yapmak mümkün. Avrupa ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde para transferi yapmak yakın geçmişe kadar uzun zaman alan, verimsiz süreçler olarak değerlendiriliyordu. Aynı dönemde Türkiye'de Merkez



Bankası tarafından kurulan sistem sayesinde para transferleri saniyeler içinde gerçekleşiyordu. Bu anlamda Türkiye'nin bankacılık sektöründe, dijital dönüşüm, birçok gelişmiş ülkeden daha önce başladığını söylemek yanlış olmaz. Buna benzer örnekleri internet bankacılığı, mobil bankacılık ve kredi süreçleriyle zenginleştirmek mümkün.

Bankacılığın alt kolu olarak ödeme sistemleri ise dijitalleşmede bir adım daha öne çıkıyor. İnternette alışveriş, temassız ödemeler, yüz yüze ödemelerde kartların yerini akıllı telefonların alması gibi yenilikler, kullanıcılara sunulan deneyimin değişmesini sağlıyor. Fintek (finans teknolojileri) olarak anılan ve yeni teknolojilerle finansal hizmetleri buluşturarak zenginleştiren şirketlerle yapılan iş birlikleri de bankaların dijitalleşmede ulaştıkları noktayı ileri taşımasına yardımcı oluyor. Finans teknolojileri alanında yaşanan büyük gelişmeler dijital dönüşümün en çok bu alanda hissedilmesine neden oluyor. "Dijital cüzdan" konuya iyi bir örnek.

Dünyada ilk ödeme kartı (banka/kredi kartı) 1984'te ve ilk POS cihazı 1986'da kullanıldı. Dünyanın ilk ulusal dijital cüzdanı olan BKM Express ise 21 Haziran 2012'de Türkiye'de Bankalararası Kart Merkezi (BKM) tarafından hayata geçirildi. Geçen 26 yıl içinde, kredi ve banka kartlarının kullanıcılar tarafından, bir dijital uygulamanın içine yerleştirilmesi mümkün kılınarak cüzdan ve kart taşıma zorunluluğu ortadan kaldırıldı. Kredi kartı ve banka kartı gibi ödeme yöntemleri dijital cüzdanlarla buluştuktan sonra tüketicilerin alışveriş deneyiminde de dijital dönüşüm başlatılmış oldu. Talebin artmasıyla beraber, BKM Express'in ardından Yapı Kredi Bankası, Akbank, Finansbank, ING Bank, Garanti Bankası, İş Bankası, Vakıfbank ve TEB gibi birçok kuruluş da dijital cüzdan uygulamalarını hayata geçirerek bankacılık ve finans sektöründe dijitalleşme adına önemli adımlar atıldılar. Bu gelişmeler finans, bankacılık, ödeme sistemleri alanlarında Türkiye'nin dijital dönüşümünü başarıyla sürdürdüğünü gösteriyor.





## Sektörlere Göre Lider Şirketler - Accenture Dijitalleşme Endeksi (ADE) 2015

| Sektör Grubu                                           | Sektör Grubunun Ortalama ADE Puanı | Sektör Liderleri                                          | Sektör Liderlerinin ADE Puanı |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Finansal Hizmetler                                     | %76                                | Türkiye Garanti Bankası A.Ş. *                            | %93                           |
| Perakende Ticaret                                      | %72                                | Migros Ticaret A.Ş. *                                     | %84                           |
| Hizmet Faaliyetleri                                    | %71                                | Acıbadem Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş. *              | %83                           |
| Motorlu Kara Taşıtlarının İmalatı                      | %70                                | Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.                                 | %77                           |
| Diğer İmalat                                           | %67                                | Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. * | %88                           |
| Ulaştırma ve Depolama                                  | %64                                | Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.                            | %79                           |
| Toptan Ticaret                                         | %63                                | BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. *                  | %83                           |
| Sigorta                                                | %60                                | Allianz Sigorta A.Ş.                                      | %76                           |
| Bilgi ve İletişim Ekipmanlarının Toptan Ticareti       | %59                                | Penta Teknoloji Ürünleri Dağıtım Ticaret A.Ş.             | %76                           |
| Enerji                                                 | %56                                | Enerjisa Enerji A.Ş.                                      | %71                           |
| Motorlu Kara Taşıtlarının Toptan ve Perakende Ticareti | %53                                | Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş. *                  | %87                           |
| Gıda Ürünlerinin İmalatı                               | %51                                | Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.                      | %75                           |
| Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı                  | %51                                | Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.                  | %66                           |
| Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerinin İmalatı      | %47                                | Kaleseramik, Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.      | %75                           |
| Ana Metal Sanayi                                       | %45                                | Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.            | %65                           |
| İnşaat                                                 | %41                                | Akdeniz İnşaat ve Eğitim Hizmetleri A.Ş.                  | %58                           |
| Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı            | %41                                | Petkim Petrokimya Holding A.Ş.                            | %52                           |

## KOBİ'ler de dijitalleşiyor

Yalnızca büyük şirketlerin değil KOBİ ölçeğinde şirketlerin dijital dönüşüme odaklandığını ve de büyük adımlarla ilerlediğini söylemek mümkün. Bu yolda ilerleyen KOBİ'lerin dönüşüm sürecini daha hızlı tamamlayıp sonuçlarını daha hızlı almaya başlamaları yüksek ihtimaller arasında. Buna bağlı olarak Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) Vodafone iş birliği ile KOBİ'ler için Nisan 2018'de başlattığı "Dijital Dönüşüm Hareketi" de büyük önem taşıyor. Bu hareket kapsamında KOBİ'lerde dijital dönüşümün değerlendirildiği "Dijital Skor" hesaplanacak. TOBB, bu hesabın ardından KOBİ'lerin ihtiyaçlarının ortaya konulmasıyla beraber hem yöneticilerine hem de KOBİ'lerde çalışan insan kaynaklarına yönelik danışmanlık, eğitim ve mentorluk hizmeti vermek amacıyla yedi şehirde eğitim serisi düzenleyecek.

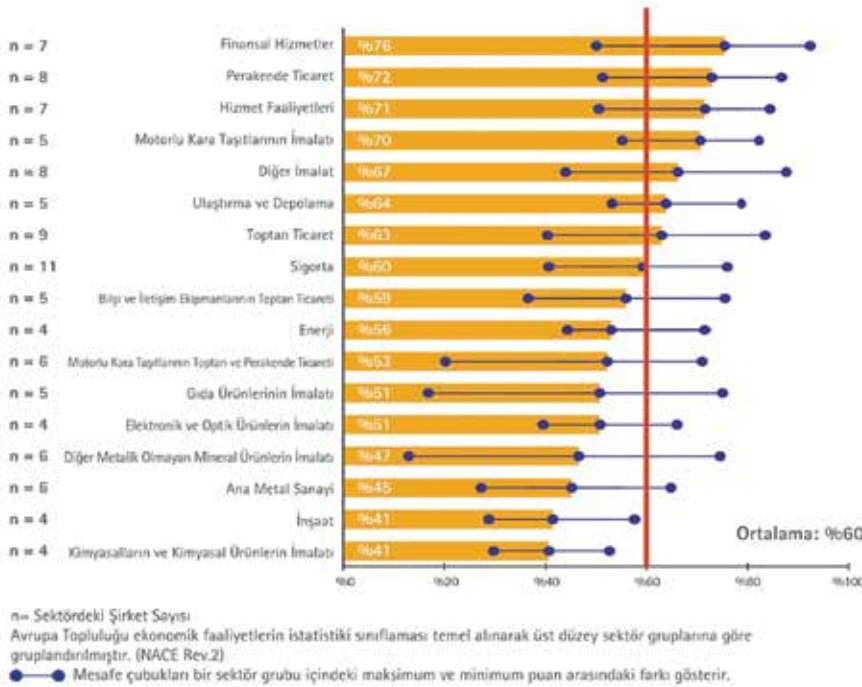
## Bazı işler yok olurken yenileri ortaya çıkacak

Teknoloji alanındaki gelişmeler ve dijital dönüşüm, çalışma şekillerini de değiştirmeye başladı. Bazı meslekler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırken bazıları da boyut değiştirdi. Artık birçok sektörde çalışanlar, işlerini evlerinden ya da mekandan bağımsız olarak herhangi bir noktadan, hızlı internet erişimi ve yaygınlaşan akıllı cihazlar sayesinde kolayca halledebiliyor. Böylece işin verimi artarken iş gücü ve zaman kaybı gibi unsurlar da bertaraf ediliyor. İnsan kaynakları süreçleri de bu sayede farklılaşıyor. Şirketlerde verimli ve esnek çalışma saatleri giderek daha çok tercih edilirken bazı hizmetleri de "freelance" yani serbest zamanlı çalışanlardan alan şirketlerin sayısı gitgide artıyor.

Dünya Ekonomik Forumu kapsamında yapılan bir araştırmaya göre, 2027 yılında

ABD'deki toplam iş gücünün yarısından fazlasını serbest zamanlı çalışanlar oluşturacak. Şimdiden uluslararası birçok şirket bu gelişmeye ayak uydurmak için çalışmalarına başladı. Finlandiya, Norveç, İsveç gibi kuzey Avrupa ülkeleri bu alanda diğer Avrupa ülkelerine öncülük ediyor. Yeni kurulan şirket ve girişimler de serbest zamanlı çalışma sistemini giderek daha fazla benimsiyor. Örneğin, üç yıl önce İstanbul'da kurulan Wordapp adlı yerli girişim onlardan biri. İçerik üretimi konusunda belirli yetkinliğe sahip olan ve freelance çalışmak isteyen kişilere yeni bir kariyer alanı sunuyor. İnternet üzerinden satış yapan şirketlere özgün içerik üretmek için yola koyulan Wordapp, kısa sürede dünya genelinde 17 bini aşan serbest yazar kadrosuna ulaştı. 28 dilde içeriğin üretildiği girişim, geçtiğimiz yıl 1 milyon euro ciroya ulaştı.

## Lider Sektörler Listesi - Accenture Dijitalleşme Endeksi (ADE) 2015



2030 yılına dek yaklaşık 800 milyon kişinin bugünkü işinin yok olması bekleniyor. Bazı sektörlerde şimdiden mekandan bağımsız, zamandan yana serbest çalışmalar yaygınlaştı. Bunlardan biri de içerik sektörü.







## Yapay zeka hızla ilerlerken dönüştürüyor

İçerik sektörü gibi birçok alanda dijital dönüşümün etkilerini görmek mümkün. Google'ın yapay zekası tarafından 2016'da post-modern bir şiir yazıldı. Sadece birkaç yıl önce, yapay zeka tarafından yazılan haber metni, "Gazetecilik mesleği sona mı eriyor?" sorusunu gündeme getirmişti. Bugün ise, Botnik Studios'un yapay zeka algoritması tarafından "Prenses ve Tilki" adında bir hikaye kaleme alındı. Dijital dönüşümle beraber robotların ve yapay zekanın ilerleyişi daha da ivme kazanıyor. Yapay zeka ve robot teknolojileri alanındaki gelişmeler birçok sektörün iş yapma şeklini şimdiden dönüştürmeye başladı ve bu da rekabeti giderek artıran unsurlar arasında başı çekiyor. Sadece iki yıl içinde, yaklaşık 47 milyar nesnenin internete bağlanacağı ve böylece IoT devriminin gerçekleşeceği tahmin ediliyor. Giderek daha fazla insanın ilgisini çeken blok zinciri (blockchain) teknolojisi tapu kayıtlarından, kamu kurumlarının iş yapma şekline, noter hizmetlerine kadar çok sayıda iş alanında dönüşümü etkiliyor (Bkz: PY Dergisi, sayı: 75, sayfa: 36).

Dijitalleşen yeni dünyada yazılım ve kodlama

alanları büyüme trendlerini hızlı bir şekilde sürdürüyor. Giderek büyüyen sektör beraberinde işsizlik ve yeni iş imkanlarına ilişkin soruları da beraberinde getiriyor. 2017 yılı verilerine göre dünyada 5 trilyon dolar hacme ulaşan bilişim sektörünün ana kollarından biri olan yazılımın küresel pazar büyüklüğü 3,5 trilyon dolar düzeyinde.

2030 yılına dek, yapay zeka ve robot alanındaki gelişmeler sebebiyle, yaklaşık 800 milyon kişinin bugünkü işi tarih olacak. Bu rakam, işsizlik konusunda önemli bir oran gibi görünse de yok olan işler yerine yeni işlerin ortaya çıkacağını da tahmin edebiliriz. Bu da insan kaynağı süreçlerine daha farklı yatırımlar yapmak, daha sık güncellenmek anlamına gelebilir.

## Küresel şirketlerde "İK Teknolojileri" birimleri giderek yaygınlaşıyor

İnsan kaynakları süreçlerine yatırım yapmak kadar bu süreçlerin dijitalleşmesini sağlamak da günümüzün en önemli ihtiyaçlarından biri. Bu nedenle bazı şirketler insan kaynakları organizasyon yapılarında "İK Teknolojileri" birimleri oluşturmayı tercih

ediyorlar. Bu sayede raporlama, analiz ve takip gibi konularda hem zamandan hem de maliyetlerden yana tasarruf ediyorlar. Elbette İK teknolojilerini yalnızca zamandan, enerjiden ve maliyetten tasarruf olarak görmemeli çünkü bu teknolojiler şirketlerin stratejik kararlarına destek olabilecek unsurlar olarak fark yaratabiliyor.

PwC'nin 2015'te küresel çapta 650, Türkiye'de ise 56 kurumdan üst düzey yöneticilerin katılımı ile yaptığı "İnsan Kaynakları Teknolojileri Araştırması"nın sonuçları İnsan Kaynakları süreçlerinde teknoloji kullanımıyla ilgili olarak önemli bilgiler veriyor. Küresel çapta, "Cloud" (Bulut Bilişim) çözümlerini insan kaynakları fonksiyonları için kullanan kurumların oranı yüzde 68 düzeyindeyken, bu oran Türkiye'de yüzde 10'un altında seyrediyor. Bulut çözümlerini benimsemekte güçlü çeken Türkiye'deki şirketler mobil uygulamalar konusunda ise çok da geride kalmıyorlar. Aynı araştırmaya göre, İnsan Kaynakları süreçlerine mobil teknolojileri dahil eden kurumların oranı dünyada yüzde 70 düzeyindeyken Türkiye'de bu oran yüzde 57.

## İK'ya yönelik mobil uygulamalar öne çıkıyor

Yapılan araştırmalara göre beyaz yakalı bir çalışanın e-postaları içinde bilgi ve belge arama süresinin günlük ortalama 45 dakika olduğu biliniyor. 2020 yılı itibarıyla bilginin kendini ikiye katlama süresinin yaklaşık 12 saat olacağı tahmin ediliyor. Bu da dijitalleşmenin bir getirisi olarak çağımızda "anlık bilgi" akışının şimdikiinden çok daha değerli olacağı anlamına geliyor. Son yıllarda şirketlerin daha sık kullanmaya başladığı mobil uygulamalar ve insan kaynakları süreçlerinin dijitalleştirilmesi bu anlamda çok önemli. İK süreçlerini kolaylaştıran ve çalışanların ihtiyaçlarına çözüm üreten mobil uygulamalara bir örnek vermek gerekirse PERYÖN 10. İnsana Değer Ödülleri kapsamında, "Fark Yaratan İK Projeleri - İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm" kategorisinde ödül alan Borçelik'ten bahsedilebilir. Borçelik'in "Bi'işler" adlı mobil uygulaması servis saatlerinden sağlık

randevusuna, etkinlik katılım durumlarından telefon listelerine ve temizlikten güvenliğe kadar çalışanların ihtiyaçlarına çözüm getiriyor. Şirkette iş yeri hekimi ve psikolog hizmeti bu mobil uygulama ile randevu sistemine geçiyor. Ayrıca aylık yemek menüsünü görüntülemek, anlık olarak puan verip yorum yapmak, sevilen yemekleri menüye dahil etmek, şirketin düzenlediği sosyal etkinliklere katılım bilgisi ve sayısı iletmek ya da ulaşım detayları sunmak gibi olanaklar bu mobil uygulamayla sunuluyor.

Elbette her şirketin kendi mobil uygulamasını geliştirmesi gerekmiyor. Bu alandaki fırsatları değerlendiren bazı girişimciler, insan kaynaklarına daha iyi çözüm ve olanaklar sunmak isteyen şirketlerle iş birliği yapıyor. Knowizz uygulaması da bunlardan biri. Dünyadaki "dijital iş yeri" trendinin Türkiye versiyonu Knowizz'i Yapı Kredi Bankası'ndan Turkcell'e, İş Bankası'ndan Penti'ye, Mc Donalds'tan Koçtaş'a kadar 30'a yakın büyük marka

kullanıyor. Knowizz, dijital bir iş yeri olarak içinde temel modülleri, eğitim modülleri, katılımcı, sosyalleştirici ya da oyunlaştırıcı özelliklere sahip modülleri barındırıyor. Örneğin "Teşekkür Modülü" sayesinde bir çalışan diğer bir çalışana teşekkür edebiliyor veya takdirlerini iletebiliyor.

Kullanıcı kurumların Knowizz öncesinde ve sonrasında sundukları verilere dayanarak yapılan ölçümlemeler dijitalleşmenin insan kaynakları alanında çok değerli bir gelişme olduğunu ve çalışanların da dijital platformlardan yararlanma konusunda oldukça istekli olduklarını gözler önüne seriyor. Knowizz'le çalışmaya başladıktan sonra platformu kullanan çalışanların, şirket ve çalışma arkadaşları ile ilgili gelişmelerden haberdar olma oranı yüzde 68 oranında artmış. Çalışanların şirket içi iletişime katılımları da yüzde 44 oranında yükselirken iç iletişimdeki artış yüzde 80 oranında e-posta gönderimlerinin azaltılması ile sağlanmış.



**Kutlay Şimşek**  
Ereteam CEO'su

Eğitim alt yapısı yenilenmeli, bilişim üniversiteleri kurulmalı

"Bilişim ve teknoloji alanlarında yaşanacak ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına sebep olacak. Gençlerimizi, geleceğin dünyasını inşa edecek alanlara yönlendirmemiz ülkemizin geleceği açısından kritik önem taşıyor. Ülkemizin hızlı bir büyüme yakalayabilmesi için dijital ekonomiye önem vermesi ve bunun da ülke stratejisi haline dönüşmesi ulusal bir sorumluluk. Türkiye'nin dijital ekonomide kalifiye ekip ihtiyacı her yıl

katlanarak artarken, gelişen ve gelişmekte olan ülkelerin de aynı şekilde kalifiye çalışan açıkları büyüyecek. Dolayısı ile yetişmiş iş gücümüzün yurt dışına gitmesi yani beyin göçü riski ile karşı karşıyayız. Yeni dönemde kodlama ve robotik eğitimi en geç lise döneminde başlamalı. Hükümetin, Milli Eğitim Bakanlığı'nın, Yüksek Öğrenim Kurumu'nun ve ailelerin yaklaşan yeni çağı ciddiye almaları ve planlarını buna göre yapmaları gerekiyor. Aksi halde, çok değil beş yıl sonra yazılım şirketleri yüksek ücretlerle dahi çalıştırabilecek iş gücü bulmakta sıkıntı çekebilirler. Oysa insan kaynağımızı gerçek manada yazılım hizmeti ihracatı unsuru olarak kullanabiliriz. İyi yazılımlar geliştiriyoruz ama bunları daha geniş bir alana yaymalıyız. Eğer başarabilirsek, Türkiye dijital endüstride ekonomik açıdan önemli bir pay alabilir. Önümüzde Hindistan gibi yazılım sektörüyle hızla büyüyen bir örnek bulunuyor. Türkiye Bilişim Fonu'nu kurmalıyız. Bu fon, şirketlerin desteklenmesinde ve yeni pazarlara açılmalarında devreye girmeli. Bilişim üniversiteleri kurmalıyız. En önemli unsur teknoloji stratejisi belirlemek ve dünyanın yaşayacağı iş gücü açığını fırsata çevirebilmek.

## Dijital dönüşümde başarıya ulaşmak için...

- Şirketlerin bazıları dijital dönüşümü yalnızca teknoloji kullanımı olarak görebiliyor. Bu bakış açısını değiştirmek başarıya giden yolda önemli bir adım kabul edilebilir.
- Dijitalleşme ve yüksek dijital IQ'dan söz edebilmek için şirketlerin süreçlerinin geliştirilmesi gerekiyor.
- Yalnızca şirketlerin kendileri ve süreçleri değil insan kaynakları da dönüşüm sürecine uyum sergileyebilmeli. Bu anlamda İK'ya yönelik yeni uygulamalar öne çıkıyor.
- Süreçlerin yanı sıra yönetici ve çalışan kadrolarının yetkinlik ve niteliklerinin de bu yönde düzenli olarak güncellenmesi gerekiyor.
- Dijital dönüşümü başarıyla sürdürmek için her yapı kendi özgü bir stratejiye sahip olmalı. Başka yapıların yol haritasını kopyalayarak başarıya ulaşmak zor görünüyor.
- Yeni iş kollarına ve iş yapma biçimlerine yabancı kalmadan her şirketin, bu alandaki fırsatları değerlendirmesi gerekiyor.





**Bülent Bayram**  
Vodafone Türkiye İcra Kurulu  
Başkan Yardımcısı

Hedef, çalışanlara en mükemmel dijital deneyimi yaşatmak

Vodafone Türkiye olarak “dijital telekom operatörü” olma vizyonumuz doğrultusunda İnsan Kaynakları süreçlerimizin de dijitalleşme yolculuğuna başladık ve vizyonumuzu “çalışanlarımıza en mükemmel dijital deneyimi yaşatmak” olarak belirledik. Hedefimiz, çalışanlarımızın hem işe alımdan emekliliğe kadar olan kariyer yolculuklarını, hem de bir

iş gününde yaşadıkları deneyimi tek tek ele alarak bir yandan dijitalleştirirken bir yandan da basitleştirmek. Bu doğrultuda hazırladığımız “DijitalSen” programıyla, çalışanlarımızın sıkça kullandığı sistemlerin ve süreçlerin dijitalleşmesine odaklanırken, aynı zamanda çalışma ortamımızı dijitalleştirmeyi ve çalışanlarımıza dijital yetkinlikler kazandırmayı hedefliyoruz.

“DijitalSen” kapsamında, manuel onay gerektiren süreçlerimizi de önceliklendirerek dijital ortama taşıdık. Yöneticilerimiz artık, mobil uygulamalarımızı kullanarak belirli onayları istedikleri yerden verebiliyor. Dijital onay süreçleri sayesinde iç atamalarda da kağıt basımı ve ıslak imzayı tamamen kaldırdık. İK süreçlerinde “kağıtsız Vodafone” dönemini başlattık. Böylece yaklaşık 15 bin sayfalık kağıt tasarrufu yapabiliyoruz. “Kariyer Patikalari” uygulamamız ile çalışanlarımız geçiş yapabilecekleri pozisyonları görüyor ve başvuru yapabiliyor. Görev değişikliği yönetim düzeyinde onaylandıktan tüm terfi işlemlerini 17 dakikada bitirebiliyoruz. İşe alımlarda da ön elemeler için adaylara yönelttiğimiz soruların adaylar tarafından video

formatında yanıtlanarak sisteme yüklenmesini talep ediyoruz ve gerekli testleri online ortamda yapıyoruz.

“DijitalSen” ile çalışanlarımıza haftanın bir günü şirket dışında istedikleri lokasyondan çalışma imkânı da sunuyoruz. Esnek çalışma sistemini desteklemek üzere şirket içinde esnek oturma düzenine de geçiyoruz. Bu kapsamda çalışanlarımıza akıllı telefonları üzerinden ofis içindeki dolaplarını seçme, şifre belirleyip kendilerine tanımlama ve uzaktan açıp kapatma imkânı sağlayacağız. Esnek oturma düzeni ayrıca “Agile” çalışma gruplarımız için de önemli kolaylık sağlayacak. “Agile” çalışma metodu sayesinde hiyerarşik olmayan bir düzende, 9-10 kişiden oluşan gruplar, bir süreci, sorunu ya da müşteri deneyimi ile ilgili bir konuyu çözmek üzere belirli bir dönem için bir araya geliyor. Bu yaklaşımla, bugüne kadar üretim hızında üç kat, verimlilikte iki kat, kapasite geliştirmede 2,5 kat, lansman tarihlerinin performansında üç kat, kalite göstergelerinde beş kat artış kaydettik.



**Nilgün Altın Yılmaz**  
BKM İnsan Kaynakları ve Mali  
İşler Bölümü Direktörü

Türkiye’nin genç nüfusu dijitalleşme süreci için bir avantaj

“Dünyadaki dijitalleşmeyle beraber, sunduğunuz hizmeti veya ürünü kullananların yanı sıra insan kaynaklarınızın alışkanlıkları da değişiyor, bir yandan da yeni kuşaklar iş yaşamına katılıyor. Genç ve teknolojiye kolayca adapte

olabilen nüfusuyla dikkat çeken Türkiye, doğru politikalar sayesinde dijitalleşme ekleninde kalkınmasını sürdürebilir.

Ödeme sistemleri, teknolojiyle doğrudan ilişkili, hizmetlerini teknoloji üzerinden sunan ve sürekli gelişen bir alan. Dolayısıyla dijital dönüşüm alanında bankacılık ve finansın öncü sektörlerden biri olduğunu düşünüyorum. Bu anlamda dijital dönüşümün en çok hissedildiği şirketlerden biri de BKM.

Çalışma kültürümüzde ‘Neyi daha farklı yapabiliriz?’ sorusu oldukça yerleşik. Bu konuda kendimizi sık sık gözden geçirip, ‘Mevcut süreçlerimizi nasıl daha etkin işletebiliriz?’ arayışını elden bırakmıyoruz. Bu dönemde, iç süreçlerimizdeki yalınlaşma hedefimizle birlikte sorumluluğumuzu ‘Neyi daha, dijitalleştirebiliriz?’ olarak belirledik. Tüm bunların yanı sıra dijitalleşirken yüz yüze iletişimin önemini göz ardı etmiyor, muhakkak karşılıklı etkileşim fırsatları da yaratmaya çalışıyoruz.





**Müge Yalçın**  
MY Executive Kurucu Ortağı

## Şirketlerin dijital dönüşümünde İK'nın uyumu şart

Dijital dönüşüm, hayatı baştan ayağa değiştiriyor. Şirketlerin geleceği, bu değişime çalışanların katılımıyla göstereceği uyuma bağlı. Bu uyum için de eğitim şart. Başta üst düzey yönetim olmak üzere tüm çalışanların yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmesi, eğitimlerde de birey için özelleştirilmiş ve disiplinler arası bakış kazandırıcı programlar gerekiyor.

Dijital dönüşüm, üretimde Sanayi 4.0 adını verdiğimiz değişim kadar pazarlama süreçlerinde de özellikle müşteri deneyimini merkeze alan gelişmiş bir teknolojiye dayanan, güçlü bir anlayışı ortaya koyuyor. Dünyadan örnek vermemiz gerekirse, zaten mevcut iş yapış şekillerini ve sistemleri yıkarak ilerleyen amazon, com, uber, airbnb gibi yapıları sayabiliriz. Türkiye'den iyi örnekler arasında ise Garanti Bankası, Migros, Turkcell ve Pegasus'un dijital dönüşüm sürecinde

başarılı adımlar attığını söyleyebiliriz.

Şirketlerin dijital dönüşüm konusunda adım atarken, organizasyonu ve iş yapışlarını değiştirme ihtiyacında olmaları bu dönüşümün doğal bir sonucu ve yanı sıra çalışan ve yöneticilerde ihtiyaç duyulan yetkinliklerin de bu yönde değişmesi gerekliliği dijital dönüşümün ancak bu şekilde tam olarak hayata geçirilebileceğini gösteriyor.

Sonuç olarak dijitalleşme IT'den ibaret değil, yüksek dijital IQ'dan bahsedilmek için şirketlerin süreçlerinin yanı sıra yönetici ve çalışan kadrolarının yetkinlik ve nitelikleri de bu yönde değişmeli. Daha da önemlisi yönetim kurları dijitalleşme stratejisinin doğru oluşturulmasında destek verebilecek yetkinlik ve tecrübedeki yeni üyelerle desteklenmeli.

## İK nasıl dijitalleşiyor?

- Dijitalleşme ve yüksek dijital IQ'dan söz edebilmek için şirketlerin süreçlerinin yanı sıra yönetici ve çalışan kadrolarının yetkinlik ve niteliklerinin de bu yönde geliştirilmesi gerekiyor.
- Yeni iş alanları ve kollarına yönelik yetkinliklerin artırılması için insan kaynakları profesyonellerinin, teknolojiyi, yapay zeka ve robot teknolojilerini yakından takip etmesi önem taşıyor.
- Kurum içi eğitimler, yeni uygulamalar, ölçme ve değerlendirmede dijital çözümler, bu dönüşümü hızlandırmaya yardım ediyor.
- İnsan kaynaklarındaki dijital dönüşümde başarı sağlayabilmek amacıyla, çalışanların iş ilişkilerini, sosyal haklarını ve iş yaşamını düzenleyip kolaylaştıran mobil uygulamalar giderek daha çok şirket tarafından tercih ediliyor.





# İş dünyası “engellerin” farkında

Özel sektör ile kamu kurumlarının, sanayi ile üniversitelerin belki de en güzel iş birlikleri engellilere yönelik geliştirilen anlamlı projeler, ürün ve hizmetlerde hayat buluyor. Bu projeler sayesinde insan kaynakları ve iş dünyası, toplumun dezavantajlı gruplarına yönelik farkındalık sahibi olurken engelli yurttaşlar da sosyal yaşama daha çok katılıyor; yaşantıları, bu çalışmalar sayesinde kolaylaşıyor. İletişimden bankacılığa kadar birçok sektörden derlediğimiz bu çalışmalar, ürün ve hizmetler, yaşam kalitesini herkes için yükseltebilmenin mümkün olduğunu gözler önüne seriyor.

## “Elden Ele”

Perakende kahve zinciri Starbucks, “Elden Ele” adlı sosyal sorumluluk projesiyle çalışanlarına işaret dili öğretmekle engelli misafirlerine daha hızlı ve sorunsuz hizmet vermeyi amaçlıyor. İşitme Engelliler Eğitim Faaliyetleri Derneği ile birlikte düzenlenen bu proje kapsamında eğitimciler Starbucks baristalarına günlük iletişim için gerekli temel kavramları ve sektörel terimleri öğretiyor. Çalışanların aldığı eğitimler sertifikayla belgelenecek. Proje ilk olarak dört ilde 50 pilot mağazada başlatıldı. Hedef Starbucks’ın bulunduğu 33 ilde 4 binden fazla çalışanı işaret diliyle tanıştırmak.

## Akıllı baston WeWALK

Vestel, Young Guru Academy iş birliğiyle WeWalk adlı akıllı bir baston geliştirdi. Bu baston görme engelli bireylere rehberlik ediyor. Bluetooth ile cep telefonuna bağlanan bu akıllı baston sayesinde kullanıcılar cep telefonuna hiç dokunmadan navigasyon bilgisi alabiliyor, sesli arama yapabiliyor veya mesajlarına cevap verebiliyor. Akıllı baston, kullanıcının göğüs ve baş hizasında önüne çıkabilecek tabela, ağaç dalı gibi engelleri algılayarak uyarıyor. WeWALK fikri ise Vestel’in engelli çalışanlarını ve müşterilerini hedefine alarak

oluşturduğu “Erişilebilirlik Projesi” kapsamında 2016’da düzenlediği “Engelsiz Hackaton”da doğmuştu.

## “İşaret Dilim” mobil uygulaması

İşaret dilinin yaygınlaşması ve engellilerin daha kolay hizmet alabilmesi için zaman ve enerji harcayan kuruluşlardan bir diğeri ise Turkcell. İşitme engelli müşterileri için 2009’da Görüntülü Çağrı Merkezi’ni kuran Turkcell, 2017’de “İşaret Dilim” adlı yeni mobil uygulamasını hayata geçirdi. Bu sayede engelli bireyler ile işaret dili bilmeyenler arasında bir köprü oluşturmayı hedefleyen Turkcell bu uygulama sayesinde dileyen herkesin işaret dilini öğrenmesini sağlıyor. Türk Dil Kurumu verilerine dayanarak hazırlanan uygulamada 3 bin 500 kelime yer alıyor. Uygulamada, dijital işaret dili tercümanı da bulunuyor.

## Az gören gözlere görmeyi öğretmek...

Engelli bireylerin hayatını değiştirmek isteyen Avea, 0-6 yaş arasında çocuklar için sıra dışı bir eğitimi hayata geçirdi. Erken müdahale eğitimi olarak tanımlanan Avea Günişiği Projesi kapsamında, tıbben görme engelli kabul edilen ancak yüzde 1 ila 10 oranında gören çocukların eğitim ile görme becerilerini geliştirmeye odaklandı. Bu sosyal sorumluluk projesi ile Avea,

2015’te Engelsiz Bilişim Özel Sektör ödülünü kazanmıştı. Çocuklar bu eğitimin ardından bastonsuz yürüyebilir ve hatta paten kayabilir hale geldiler.

## “Gören Eller”

Türkiye İş Bankası, Türkiye Satranç Federasyonu (TSF) ve Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile iş birliği yaparak, görme engelli çocuklara yönelik “Gören Eller” adlı projeyi hayata geçiriyor. Proje kapsamında ilk sınıf Ankara’da bulunan Göreneller Görme Engelliler İlkokulu’nda açıldı. Proje boyunca 17 okulda yeni satranç sınıfları açılarak görme engelli çocukların hem zihinsel hem de sosyal gelişimleri desteklenecek.

## Görme engelliler için sesli kitaplar

Yapı Kredi Yayınları (YKY), yayımladığı 313 kitabın seslendirilerek dijital ortama aktarılmasını sağladı ve böylece görme engelli vatandaşların bu kitaplara erişimini mümkün kıldı. Sesli kitap projesi için YKY, GETEM (Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı) ve SESTEK ile iş birliği yaptı. Kitaplar hem dijital platforma hem de özel bir telefon hattına taşınarak görme engelli kitap tutkunlarının 7/24 ve ücretsiz olarak bu kitaplara erişimi sağlandı.



# 1. ULUSLARARASI UYGULAMALI DAVRANIŞ ANALİZİ KONFERANSI TÜRKİYE

## YURT DIŞI KONUŞMACILAR

Nicky Nükte Altıkulaç, MS, BCBA, EI -ALL KIDS FIRST  
Pelin Eraktan, MADS, BCBA-1to1 Therapy Services  
Ling LyTan, MADS, BCBA-1to1 Therapy Services  
Deirdre Muldoon, Ph.D., CCC-SLP, BCBA  
Lina SlimTopdjian, PhD, CCC-SLP, BCBA of ASAP  
Mike Wasmer, Director, State Government Affairs at Autism Speaks

## YURT İÇİ KONUŞMACILAR

Prof. Dr. Hayriyem Zeynep Altan  
Prof. Dr. Elif Tekin İftar  
Prof. Dr. Mehmet Barış Korkmaz  
Prof. Dr. Nahit Motavalli Mukaddes  
Doç. Dr. Oytun Erbaş  
Uzm. Psikiyatrist Doktor, Tuba Mutluer  
Esra Bilge, Klinik Psikolog  
Elif Sanal Çalık, Psikolog, Otizmde ABA Uzmanı  
Arzu Gökgöz, Okul Öncesi Öğretmeni  
Özge Özgeç Gürel, Klinik Psikolog  
Selim Parlak, Yönetici  
Nevin Benal Penny, Yazar  
Merve Şen, Çocuk Gelişimi Öğretmeni







“Alçakgönüllü ve saygılı olmalı, çalışanların efendisi olmadığınızı unutmamalısınız”

Cenk Kıvılcım, yurt dışında 15 yıllık yöneticilik tecrübesinin ardından Türkiye'ye dönmüş, Alcatel Lucent Teletaş Başkanı olmuştu. Dört yıl önce Cisco'nun Türkiye'deki faaliyetlerinin başına genel müdür olarak getirildi. Kıvılcım'ın üniversite yıllarında yaptığı staj, hayatına yön vermiş, okul biter bitmez Siemens'te işe başlamış, mühendislik eğitimi almasına rağmen satış ve pazarlama alanlarında çalışmış. Yurt dışında edindiği tecrübe, takım çalışması ve insan yönetimi konusunda, onu “liderliğe” doğru taşımış. Kıvılcım ile “yöneticilikten liderliğe” uzanan kariyer öyküsünü konuştuk.

## Nerelisiniz? Ailenizden bahsedermisiniz?

İstanbul'da doğdum. Rahmetli babam su baydı, annem ev kadını ve benden dokuz yaş büyük ablam ise muhasebeci. Ablamın çocukluğunda babamın görevi nedeniyle Türkiye'nin birçok ilini dolaşmışlar ama benim doğumum itibarı ile İstanbul'a yerleşmişler. 19 yıldır evliyim. Bana sonsuz destek olan ve bütün başarılarımın arkasında baş rol oynayan eşim İlknur, 16 ve yedi yaşındaki iki kız çocuğum, Alara ve Alis ile Ömerli'de yaşıyoruz.

## Hangi okullarda okudunuz? Nasıl bir öğrencisiniz?

İlkokulu Göztepe'deki Faik Reşit Unat İlkokulu'nda okudum. Okulun en iyi öğrencileri arasındaydım. Anadolu liseleri sınavında aldığım puan ile bütün okulları kazanabiliyordum, ilk tercihim Maarif Koleji olarak da bilinen Kadıköy Anadolu Lisesi oldu. Arkasından da istediğim meslek olan Elektronik ve Haberleşme Mühendisliğini İTÜ'de okudum. Özellikle ortaokul/lise döneminde ciddi bir sporcu geçmişim oldu. Basketbola başladım ve uzun seneler amatör takımlarda oynamaya devam ettim. Hala da hobi olarak birçok sporu yapıyorum.

"Küçükken asker olmayı hayal ederdim"

## Çocukken, hangi mesleği yapmayı hayal ediyordunuz?

Çok küçükken asker olmayı hayal ederdim. Babamdan çok, sanırım Tommiks kitaplarının etkisindeydim. Sonrasında profesyonel basketbolcu olmayı ve aynı zamanda mühendislik eğitimi almayı planladım. Sonuç olarak mühendis oldum ama mesleğimi hiç icra etmedim. Aslında karakterime de çok uyan satış ve liderlik görevleri aldım.

## İTÜ'de okumayı neden istediniz? Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümünü neden tercih ettiniz?

Lisede çok spor yapmama rağmen başarılı bir öğrenciydim. Özellikle de Matematik, Kimya gibi alanlarda... Öğretmenlerimiz bizi hep mühendis olmaya yönlendirirdi.

Orta ve Lise eğitimimizi İngilizce yaptığımızdan, üniversitedeki ana bilim öğrenimimizin Türkçe olmasında ısrar ederler, o yüzden de İTÜ'ye yönlendirildik. İTÜ'yü çok iyi mühendis yetiştiren bir okul olduğu ve Türkçe eğitim verdiği için tercih ettim. Dünyaya mobil teknolojilerin gelmesiyle "Haberleşme" çok popüler olmuştu. Yeni bir dalda kendimi yetiştirmek istediğimden o bölümü seçtim.

"Staj hayatıma çok şekil verdi"

## Üniversitede okurken staj yaptınız mı?

Evet, özellikle Alcatel Teletaş'taki stajım farkına varmadan hayatıma çok şekil verdi.

## İlk işinize nasıl girdiniz? Tercihinizi nasıl yaptınız?

Türk Siemens'te yurt dışı satış mühendisi olarak işe başladım. Herkesin hayal edebileceği bir işe girmemde aslında benim tercihimden çok, onların beni tercih etmesi rol oynadı. Spor yaparken tanıdığım Doğan Dinç, Siemens'te satış rolünde bulunan bir büyüğüm olarak beni gözüne kestirmiş. Okulu bitirdiğim gün işe alınmamı sağladı. Satış yeteneğimin farkındaydım ama onun beni cesaretlendirmesi ve Siemens gibi Türkiye'deki az sayıda bulunan çok uluslu kurumsal yapıya davet etmesi, benim için kaçırılmaz bir fırsat olmuştu.

"Doğru takım çalışması ile başarılacak iş yok"

## Alcatel-Lucent'a geçişiniz nasıl oldu?

Siemens'de çalıştığımız grup Pirelli'ye satılıyordu. Birlikte çalışmaktan çok zevk aldığım dostlarımla devam etmek mümkün olmayacaktı. Bir kişi Pirelli'ye geçecekken, bir kişi Siemens'te kalacaktı. Beni iki taraf da istedi. Bu sırada yine Doğan Dinç, Alcatel-Lucent'taki bir yurtdışı fırsattan söz etti, bu rolün bana çok uyduğuna emin olduğunu söyledi. O anki değişim rüzgarında ben de bütün fırsatları değerlendirme kararı alıp görüşmeye gittim. Teklif çok cazipti. Yurt dışı tecrübesi

edinme fırsatı beni korkutsa da bir yandan da heyecanlandırırdı. Birkaç görüşmeden sonra bana hemen teklif yaptılar. Asıl zor kısmı, birlikte çalıştığım kişilere, ayrılma kararı verdiğimi iletmemdi. Bunu da çok doğru yönettim ki hala kendileri ile görüşüyorum.

## Yurt dışında çalışmak sizi en çok hangi konularda geliştirdi?

Yurt dışında 14 yıl kadar çalıştım. İlk öğrendiğim, takım çalışmasının ne kadar önemli ve ön hazırlığın ne kadar değerli olduğuydu. Türkiye'deki eğitim sistemi insanı daha bireysel başarılarla yönlendiriyor. Oysa ki doğru takım çalışması ile başarılamayacak iş yok. Yine, sanırım heyecanlı ve biraz da sabırsız olduğumuzdan, bir iş varsa hemen başlamak istiyoruz.

Oysa sabırla, detaylı şekilde ön planlamayı yapmak ve olası riskleri belirleyip onları çözme konusunda hazırlıklı olmak gerekiyor. Bu yapıldığında, işe geç başlanılsa bile sonuca çok hızlı ulaşmak ve her koşulda zorlanmadan görevi tamamlamak mümkün oluyor. Bir başka konu da, iş performansınızla ilgili geri bildirim alabilmek. Bizler genelde yaptığımız yorumları ya çok kişiselleştiriyoruz ya da verilen geri bildirimleri çok kişisel algılıyoruz. Bu da bizi duygusal bir tepkiye götürüyor. Oysa Avrupa'da geri bildirim bir gelişim fırsatı olarak algılanır. Tamamen profesyonel yorumlar yapılır ve o şekilde anlaşılır. Bu da; "Müdürüm beni sevmiyor" ya da "Bana taktı" gibi endişelere yer bırakmaz.

"Yönetici değil, lider olmaya çalışıyorum"

## İnsan yönetimi açısından hangi tecrübeleri edindiniz? Nelerin çok önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

İnsan yönetimi açısından birçok tecrübe edindim. Bunları şöyle özetleyebilirim:

- Otantik ve dürüst olmalısınız.
- Çok çalışıp çalışanlarınıza örnek teşkil etmelisiniz.
- Kişisel ajandanız ile firma ajandasını karıştırmamalısınız.
- Verdiğiniz yanıt hoşlarına gitmese bile insanların kafasında soru işareti bırakmamalısınız.
- Alçakgönüllü ve saygılı olmalısınız.





- Sizin gibi çalışanların da birer insan olduğunu ve onların efendisi olmadığınızı unutmamalısınız.
- Çalışanları, sizden daha iyi olabilecek kişiler arasından seçmelisiniz.
- Çalışanlara güvenip, onlara performans gösterebilecekleri alanlar bırakmalısınız.

Tabii ki hatalarım olmadı değil ama yönetici değil, lider olmaya, “servant leader” yani hizmetkar lider diyebileceğim konsept ile hareket etmeye çalışıyorum. Kariyerimin çok erken yıllarında; belki de Alcatel-Lucent’taki en genç direktör oldum. Bir sene sonra takım çok başarılı ve iyi performans gösteren bir durumda iken görevimi iade ettim. Yöneticim beni çok başarılı buluyordu ama ben gerçekte biliyordum ki, lider değil yönetici olmuştum. Başarı, insanları çok iyi kontrol ettiğim için geliyordu ama onların saygısını kazanamamıştım. Yani bu görevi henüz sindirememiştim. Açıkçası o görevi iade etmek ve kendimi yetiştirdikten sonra tekrar direktör olmak, hayatımda aldığım en zor ama doğru kararlardan biriydi.

### **Türkiye’ye dönüşünüz nasıl oldu? Şirketiniz sizi bu pozisyon için mi hazırlamıştı?**

2012’de döndüm. Şirketimden çok ben hazırlamıştım kendimi... O göreve atanmadan 13 yıl önce Alcatel-Lucent’a girmiştım ve çevremdekilere, bir gün o firmanın genel müdürü olacağımı söylemiştim. Özellikle de son sekiz yılda attığım bütün kariyer adımları, gelişen ülke pazarlarında çalışma kararımın, ufak bir Afrika ülkesinde genel müdür olarak görev almam dahil birçok kritik kararım, hep bu günlere kendimi hazırlamak amacıyla bir stratejinin parçasıydı.

“Cisco benim için doğru fırsattı”

### **Alcatel-Lucent’tan neden ayrıldınız? Cisco’ya geçişiniz nasıl oldu?**

15 yıldan fazla çalıştığım, beş farklı ülkede ve üç farklı kıtada aldığım görevler sonrasında,

artık kariyerimde köklü bir değişim yapmam gerektiğini düşünüyordum. Çok daha dinamik bir firmada kariyerimi pekiştirip, bölgesel bir liderlik rolü istiyordum. Bu fırsatı verebilecek en uygun firma Cisco olduğu için çok fazla düşünmeme gerek yoktu. Cisco Türkiye ufak bir kriz atlattıyordu. Benim de Cisco’ya geçmeden önceki dört görevim ve yaklaşık sekiz yıllık tecrübem, kriz yönetimi üzerineydi. Bu sebeple olsa gerek, Cisco bana böyle bir teklifte bulundu ve beni transfer etmek istediler. Birkaç görüşmeden sonra, doğru fırsatı bulduğuma ikna oldum, bu harika firmaya ve ekibe katıldım.

### **INSEAD ve Manchester Business School’da aldığınız eğitimler kariyerinize ve kişisel gelişiminize hangi katkıları sundu?**

Tercihim, özellikle satış /pazarlama alanlarında çalıştımdan, tam zamanlı MBA yerine, executive MBA yapmak yönünde oldu. Yine, belli bir iş tecrübesi olmadan yapılan MBA eğitimlerini, tam verimli olarak görmüyorum. Çünkü iş tecrübesi

edindikten sonra, bu tür programlara daha sorgulayıcı yaklaşıp, öğrenim sırasında çok daha dinamik hale getiriyorsunuz. INSEAD Alcatel-Lucent ile bir program işletiyordu. Firmamız da "high potential" dedikleri, yani yüksek potansiyel gördükleri seçkin bir grup yöneticiyi, bu eğitimlere gönderiyordu. Ben de bu programdaydım. INSEAD'i özellikle Avrupa'daki en iyi okullar arasında bulunması nedeniyle seçtim. Manchester Business School ise yine aynı program kapsamında seçmem gereken bir yönetim programı nedeniyle ve özellikle İngiliz okullarını merak ettiğim için tercih ettiğim bir okul oldu. İçerik açısından kendimi en çok yetiştirmek istediğim alanlarda yoğunlaşmış bir programdı.

### Cisco'da imza attığınız en önemli projeler neler oldu?

Çok proje olmakla birlikte, 3. Havalimanı Network altyapı projesi, Turkcell'in veri merkezi projesi, LCW'nin bulunduğu tüm ülkelerde, mağazalarının IT ve kablosuz ağ altyapısı projeleri benim için özel projeler. Bütün bu projeler ticari ve teknik anlamda ilginç yenilikler ve farklı yaklaşımlar içeriyor.

"Kendini herkesten üstün görenlerle çalışamam"

### Kimlerle çalışamazsınız?

Kişisel ajandasını şirketin ajandasından daha ön planda tutan, etik çalışmayan, kendini herkesten üstün gören, egosu olan kişilerle çalışamam.

"Egosuz, örnek bir lider olmak isterim"

### Nasıl bir lidersiniz?

Sanırım bunu iş arkadaşlarıma sormanız lazım. Ama nasıl bir lider olmak isterseniz diye sorarsanız şunu söyleyebilirim; İnsanların saygı ve sevgisini kazanmış, dürüstlükten ve şeffaflıktan ödün vermeyen, çalışkan, pozitif hırslı, çalışma arkadaşlarına adil şekilde destek veren, egosuz, örnek bir lider olmak isterim.



"Kızım ile playstation oynamayı seviyorum"

### Hobileriniz var mı?

Ağırlıklı olarak spor; basketbol, futbol, voleybol, rüzgar sörfü, kayak biraz da golf bunların başında geliyor. Son zamanlarda içimdeki oyun canavarı yine hortladı. Özellikle 16 yaşındaki kızım Alara ile playstation oynamayı seviyorum. Yılda en az üç-dört kez kısa da olsa tatillere çıkmak, yeni yerler görmek, özellikle yurt dışı seyahatleri bana keyif veren şeyler. Ailemle birlikte son 16 yıldır yeşilin, ormanın bol olduğu bölgelerde yaşıyoruz. Buralarda yürümek ve bisiklete binmek, eşim ve çocuklarla birlikte yapabildiğimiz hobilerimizden bazıları.

# İK'da en sık karşılaşılan hatalar

Şirketleri başarıya taşıyan çalışanlara dair her unsuru dikkatle yöneten insan kaynakları profesyonelleri, bulundukları yapının mükemmel şekilde işleyişinde önemli rol oynuyor. Ancak insan kaynakları profesyonelleri de zaman zaman hata yapıyor.

Çalışanlar, şirketlerin yapı taşlarını oluşturuyor. Bu nedenle çalışan mutluluğu, başarısı, işe olan bağlılığı ve görevine olan ilgisi; başarılı, istikrarlı ve sürdürülebilir bir şirket için olmazsa olmaz unsurların başında geliyor. İnsan, son derece karmaşık bir yapıya sahip. Dolayısıyla onu tanımak, anlamak, geliştirmek ve onunla ilgili kararlar vermek, ciddi bir birikim, deneyim, öngörü ve uzmanlık gerektiriyor. İnsan kaynakları profesyonelleri çalışanların sosyal haklarının düzenlenmesinden, şirket içindeki konumlarının organize edilmesine dek her alanda rol oynuyor. Fakat söz konusu "insan" olunca her zaman işler istendiği gibi gitmeyebiliyor. Süreçler, uygulamalar her ne kadar titizlikle ele alınsa da insan kaynakları profesyonelleri de zaman zaman hata yapıyor. STFA Holding Strateji ve İnsan Kaynakları Başkanı – PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz, Doğu Otomotiv Grubu İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Direktörü Ela Kulunyar ve HumanGroup Genel Müdürü Gaye Özcan, İK profesyoneli olarak bu alanda en sık karşılaşılan hataları ve kendi kariyerleri boyunca yaptıkları tercihlerini değerlendirdiler.

## Birçok yetkinliği tek bir adaydan beklemek hataya sürüklüyor

İnsan kaynakları alanında yapılan hatalar işe alım süreçleriyle başlıyor. Olumsuz

adaylara geri dönüş yapmamak, aday bilgilerinde gizliliği ihlal etmek, adayı süreç veya iş hakkında yanlış bilgilendirmek gibi klasik hatalar hem adayı hem de şirketin itibarını zedeleyen durumlar arasında sayılabilir. İşe alım mülakatlarında adayın sadece üniversite, bölüm veya not ortalamasına önem vermek, sosyal becerilerini, kulüp etkinliklerine katılımı gibi faaliyetlerini göz ardı etmek, yetersiz bir değerlendirme süreci oluşturuyor. Oysa aranan pozisyonun yetkinlikleri de önemli bir konu. İnsan kaynakları profesyonelinin aranan pozisyonunun yetkinliklerine tümüyle hakim olunması; yanlış aday aramalarına, görüşmenin standart sorularla ilerlemesine ve pozisyon kapama sürecinin uzamasına neden oluyor. Aranan yetkinliklerin büyük kısmına sahip olan ancak örneğin tecrübe kriterini sağlayamayan adaylara şans tanınmaması, belki de şirkete çok faydalı olacak bir gencin baştan elenmesine sebep olabiliyor.

## İnsan...

İnsan kaynakları profesyonellerinin zaman zaman düştükleri hatalardan biri "insana dair" kararları operasyonel bir süreç olarak ele alma eğiliminde olmaları. Bir başka ifadeyle, bu alanda "insan" unsurunun zaman zaman göz ardı edilmesi mümkün olabiliyor. "Dijitalleşen dünyada verimlilik peşinde koşarken 'insan'

faktörünü atlamak, insana verilen değeri ve samimiyeti kaybetmek, insan kaynaklarının temel amacından sapılmasına neden oluyor" diyen Ela Kulunyar şu sözlerle yer veriyor: "İnsan Kaynakları operasyonlarına odaklanarak, insan yönetimini ilgilendiren kararlarda iş tarafına yeterli desteği verememek insan kaynakları olarak stratejik ortaklığı kaybetmeye ve iş kolundan uzaklaşmaya sebep oluyor. Standart İnsan Kaynakları çözümlerinin yanında, iş kolunun beklenti ve taleplerini dinlemek, duymak, tam olarak ne istendiğini anlamak ve buna göre hareket etmek gerekiyor."

## İkna becerileri geliştirilebilir

İnsan kaynakları profesyonelleri, diğer iş kollarına ve tepe yönetimine insana/çalışana dair konularda liderlik etmek, ilham vermek, yönlendirmek ve bazı durumlarda ikna etmek gibi görevlere sahip. Ancak İK profesyonelleri, doğru bildikleri ve inandıkları konularda üst yönetimi her zaman ikna edemiyorlar. Belli bir temele dayandırılmadan alınan kararlara boyun eğmek yerine, İK profesyonelleri tecrübelerini ve bilgi birikimlerini, öngörü becerileri ile şekillendirerek, atılması gereken adımlar hakkında karşı tarafı ikna etmek için daha çok çaba sarf edebilirler.



## İK, kendini güncellemeli

İnsan Kaynakları alanında yapılan en tipik hatalardan bir diğeri ise İK profesyonellerinin kendi gelişimlerine yeterince zaman ayırmaması. Berna Öztınaz, "İnsan kaynakları profesyonelleri, bütün bir kurumun gelişimini düşünürken, kendine yatırım yapmayı ihmal edebiliyor. İş yoğunluğu, gelişimden sorumlu kişi olarak kendin için bir şey talep etmenin zorluğu gibi nedenlerle kişi kendini ikinci plana atabiliyor" diyor. Oysa ki organizasyona ısı tutacak İK profesyonelinin her zaman parlaması ve yön gösterebilmesi için önce kendine yatırım yapması gerekiyor.

## Şeffaflık

Açıklık ve şeffaflık güven tesisi için son derece önemli ancak bu yüzleşme şirket kültürüne ve/veya İK profesyonellerine zor gelebiliyor. Şeffaflık ve açıklığın sınırları belirlendiği ve düzgün bir iletişimle aktarıldığı zaman daha olumlu bir ortam yaratmak mümkün olabiliyor. Bu anlamda netlik, organizasyona duyulan güveni artırıyor.

## Bir "merhaba" diyebilmeli...

Trendlere takılıp insana dair bazı temel şeyler unutulabiliyor. Oysa insan bir "değer" ve ona değer her unsur bu doğrultuda ele alınmalı. Süreçler, sistemler tasarlanıyor, son derece karmaşık yöntemler kullanılıyor ancak kimi zaman insanın en önemli ihtiyacı göz ardı edilebiliyor. Bazen çalışanlar sadece bir "merhaba" ya da "nasılsın" bekliyorlar.

## Eğitimler ihmal edilmemeli

Çalışan eğitimlerini maliyet olarak görmek, çalışan bazlı eğitim yerine her çalışana standart eğitimleri uygulamak çalışanların kişisel gelişimlerini olumsuz etkiliyor. Çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmalarına, güçlü yönlerini geliştirmelerine engel oluyor.

## Bilgi kirliliği

Çok fazla teknik ve yöntem kullanılıyor, bu durum da bilgi kirliliği yaratıyor, dolayısıyla verilerin entegre edilerek anlamlı bir sonuca ulaşılması gittikçe zorlaşıyor. Daha bütünsel yöntem ve yaklaşımlar kullanılarak karar süreçleri hızlandırılmalı. Gaye Özcan, değerlendirme merkezi çalışmaları, kişilik envanterleri, yetenek testleri, gelişim programları gibi bu alanda kullanılan yöntemlerin bilimselliğinin daha fazla sorgulanması gerektiğini vurguluyor. "İlgili yöntemlerin sadece trend olması yeterli değil, yaratılan katma değer de izlenmeli" diyen Özcan "İnsanların kaderleri ile ilgili kararlar veriliyor, o nedenle bu tür süreçlerde uzmanlığın daha fazla sorgulanması gerekir" sözlerine yer veriyor.



**Gaye Özcan**  
HumanGroup Genel Müdürü

"Kendimizi daha iyi tanımalıyız"

"Her İK profesyonelinin insanı anlama, ilişki ustası olma ve bu kompleks ortam içinde sağlıklı çıkarımlarda bulunma zorunluluğu bulunuyor. İşe, kendimizi

tanımlamakla başlayabiliriz. Kendimizle barışık, daha açık, daha şeffaf ve daha cesur olabilmeliyiz. Kendi kariyerime baktığımda geriye dönme şansım olsa bazı kararları alırken daha farklı davranabilmeyi isterdim. Bugünkü tecrübeme geçmişte sahip olsaydım her şeyden önce dış dünyaya karşı daha açık olurum, iş temposu ve operasyonel yoğunluk nedeniyle içeride geçirdiğim zamanın bir kısmını dışarıda geçirirdim. Dış dünyaya ayrılan zamanın yeni perspektifler kazanmada önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum. Psikoloji, ilişki yönetimi, davranış bilimleri, sosyal psikoloji gibi konulara daha fazla ilgi gösterirdim. İş ve özel yaşam dengesine daha fazla önem verirdim."



**Berna Öztınaz**  
STFA HOLDİNG Strateji ve İnsan Kaynakları Başkanı - PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

"Yeniden seçme şansım olsaydı, benzer bir kariyerim olurdu"

"Kariyerim boyunca iki şeye çok dikkat etmeye çalıştım: Şartlar ne olursa olsun kişisel bütünlüğümü bozmamak ve kendimi sadece işimle tanımlamamak. Bu iki prensip, kariyere ilişkin her tür kararda bana sağlam ve güvenilir bir çıpa oldu. Dolayısıyla, şimdi seçme şansım olsaydı da benzer bir kariyerim olurdu sanırım. Belki, biraz daha fazla iş değiştirmeyi düşünebilirdim. Bazı fırsatlara, yöneticime ya da şirketime duyduğum bağlılık nedeniyle mesafeli durduğum zamanlar oldu."



**Ela Kulunyar**  
Doğuş Otomotiv Grubu İnsan Kaynakları ve Süreç Yönetimi Direktörü

"Gençler fırsatları değerlendirmeli, daha cesur olmalı..."

"Kariyerimin bir noktasında, daha üst seviye bir pozisyon için yurt dışında çalışmak üzere bir teklif almıştım. O ülke yaşam standartlarını değerlendirmiş ve mevcut konfor alanımdan vazgeçip, koşulların daha zorlayıcı olacağını düşündüğüm, gelişmekte olan bir ülkede çalışma riskini göze almamıştım. Bugünkü tecrübem ve bilgimle olsaydı, farklı bir ortam ve kültürde bildiğim işi yapmak isterdim. Bugün olsa, riski göze alıp, belli bir süre için, bu farklı deneyimi yaşamak isterdim. Gençlere de tavsiyem; önlerine çıkan bu ve benzeri fırsatları değerlendirip, cesaretle olmaları, mevcut ortamlarının dışındaki deneyimlere açık olmaları, hele bu bir yurt dışı imkanı ortaya çıkarsa, risk almalarıdır."

# Küresel ekonomilerin iki büyük sorunu: İşsizlik ve çalışan yoksulluğu

Dünyada işsizlik oranları sabit kalmaya devam ederken Türkiye’de işsizlik artıyor. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm: Eğilimler 2018 Raporu’na göre dünyadaki işsiz sayısı 192 milyon düzeyinde. Çalışan aşırı yoksulların sayısının halen yüksek seyretmesi ise istihdama yönelik küresel sorunların başında geliyor.

İşsizlik, çalışan yoksulluğu ve beraberinde insana yakışır iş açığı, küresel istihdam sorunları arasında en dikkat çekenleri. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm: Eğilimler 2018 Raporu’nda küresel ekonominin düze çıkmaya başlamasına rağmen işgücünün büyümesi sebebiyle işsizliğin 2018’de geçen yılki düzeyde kalacağını söylüyor. ILO, 2017’de işsizliğin yüzde 5,6 düzeyine ulaştığını ve toplam işsiz sayısının 192 milyonu aştığını tahmin ediyor. ILO Genel Direktörü Guy Ryder “Küresel işsizlik sabitlenmiş olmakla birlikte, insana yakışır iş açığı yaygınlığını koruyor. Küresel ekonomi hala yeterli istihdam yaratmıyor. Çalışanların iş kalitesini artırmak ve büyümenin getirilerinin adil biçimde paylaşılmasını sağlamak için ilave çaba gerekli” diyor.

olan ülkelerde korunmasız istihdam her dört işçiden üçünü etkiliyor.

Çalışan yoksulluğunun gelişmekte olan ülkelerde azalmaya devam ettiğini belirten raporda çalışan aşırı yoksul sayısının 2018’de 176 milyonu bulacağı ifade ediliyor. Bu da tüm çalışanların yüzde 7,2’si anlamına geliyor.

Raporun başyazarı ILO ekonomisti Stefan Kühn ise araştırmalarının sonuçlarını şöyle değerlendiriyor: “Gelişmekte olan ülkelerde, çalışan yoksulluğunu azaltmada kaydedilen ilerleme, işgücü büyümesini karşılamada zayıf kalıyor. Çalışan aşırı yoksul sayısının önümüzdeki yıllarda inatla 114 milyonun üzerinde kalması, 2018 yılında tüm çalışanların yüzde 40’ını etkilemesi bekleniyor.”

124 bin yeni işsizin bu gruba dahil olmasıyla beraber işsizlik oranı yüzde 10,9’a ulaştı. Bu rakam, ILO’nun verileriyle kıyaslanacak olursa dünya ortalamasının neredeyse iki katına denk geliyor.

TÜİK rakamlarına göre işsizlik oranı erkeklerde yüzde 9,4’e kadınlarda ise yüzde 14,1’e ulaştı. Erkeklerdeki işsizlik yüzde 0,2 oranında azalırken kadınlardaki ise yüzde 0,4 oranında arttı.

## Dünyada işsizliğe dair...

ILO Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm: Eğilimler 2018 Raporu’na göre;

- Gelişmekte olan ülkelerde çalışan her dört kişiden üçü kırılgan istihdam içinde yer alıyor.
- 2017 itibarıyla dünyada kırılgan işlerde çalışan kişi sayısı 1.4 milyar.
- 2018 itibarıyla çalışan ancak aşırı yoksul durumunda olan kişi sayısının 176 milyona ulaşacağı tahmin ediliyor.
- İşsizlik ve insana yakışır iş açığının 2018 yılında da yüksek düzeyde olması bekleniyor.

## Korunmasız istihdam artıyor

Korunmasız istihdamda azalma eğiliminin 2012’de durduğunu hatırlatan raporda, 2017’de neredeyse 1,4 milyar işçinin korunmasız işlere sahip olduğu ve 2019 yılına kadar 35 milyon kişinin daha bu gruba katılacağı belirtiliyor. Gelişmekte

## Türkiye’de işsizlik arttı

Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) “İşgücü İstatistikleri 2017” verilerine göre ise Türkiye’de işsizlik geçen yıla göre sabit kalmadı, işsiz vatandaşların sayısı 3 milyon 454 bine yükseldi. Orta Vadeli Program’da 2017 işsizlik oranı 10,8 olarak tahmin ediliyordu ancak TÜİK’in tahminlerine göre

# İşsizliğin en düşük olduğu 20 ülke

YÜZDE 2,8   
İZLANDA

YÜZDE 4,3   
ABD

YÜZDE 5,1   
POLONYA

YÜZDE 2,9   
JAPONYA

YÜZDE 4,3   
NORVEÇ

YÜZDE 5,3   
RUSYA

YÜZDE 3,1   
ÇEK CUMHURİYETİ

YÜZDE 4,3   
İNGİLTERE

YÜZDE 5,3   
LÜKSEMBURG

YÜZDE 3,5   
MEKSİKA

YÜZDE 4,4   
İSRAİL

YÜZDE 5,5   
AVUSTURYA

YÜZDE 3,8   
GÜNEY KORE

YÜZDE 4,4   
İSVİÇRE

YÜZDE 5,6   
AVUSTRALYA

YÜZDE 3,8   
ALMANYA

YÜZDE 4,8   
YENİ ZELANDA

YÜZDE 5,8   
DANİMARKA

YÜZDE 4,3   
MACARİSTAN

YÜZDE 5   
HOLLANDA

  
TÜRKİYE  
YÜZDE  
10,9





# Teknokentler, nitelikli insan kaynaklarıyla fark yaratıyor

Yarım asırdan fazla süredir dünyanın farklı noktalarında oluşturulan teknokentler ülkemizde de gide-rek çoğalıyor. Teknokentlerdeki firmalar ve çalışanlar devletin de desteğiyle çeşitli avantajlara sahip. İnsan kaynakları dokusunun bölge dışındaki yapılardan farklı oluşu teknokentlerin Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji odaklı çalışmasıyla doğrudan ilgili. Farklılıklar, benzerlikler, ayrıcalıklar ve rakamlarla teknokentlerdeki insan kaynaklarını ele aldık.

Dünyadaki ilk teknopark faaliyetleri 1951'de Silikon Vadisi-Stanford Araştırma Parkı ile hayata geçirildi. Yarım asır içinde, dünyanın gelişmiş ülkeleri kendi bünyelerinde teknoloji geliştirmek hedefiyle teknokent kuruluşlarına destek oldu. Türkiye'de ise ilk olarak teknokentler 1989'da ortaya çıkmaya başladı. Bugün ise ülkemizdeki teknokentlerin sayısı, Çankırı Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Kastamonu Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi, Kırklareli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve TeknoHAB Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin kuruluş kararlarının Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla beraber 81'e ulaştı. Bilim, Ar-Ge ve inovasyon üretim merkezleri olarak görev ve sorumluluklar

üstlenen teknokentler Türkiye'de girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin geliştirilmesi ve ülkemizin teknoloji alanında küresel rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak amacıyla faaliyet gösteriyorlar.

Bir tarafta küresel rekabet gücünü artırmak diğer tarafta ise ortaya koyulan teknoloji ve inovasyonun insan nesli tarafından kullanımı sağlamak, teknokentlerin en büyük iki getirisi. Bu sebepten bu bölgelerde çalışanlar için çeşitli ayrıcalıklar mevcut.

Devletin teşvik ettiği ve desteklediği teknokentlerdeki insan kaynakları yapısı ve yönetimi teknoparklarda bulunmayan diğer

kurumsal şirketlere göre çok farklı olmasa da bu bölgelerde görev alan insan kaynakları birçok sektöre göre daha kalifiye. Teknokentlerde daha ziyade, mühendislik, matematik, fizik, kimya mezunları ile yazılım, tasarım, ürün geliştirme, robot ve gen teknolojileri üzerine çalışan bilim insanları, teknik personel ve araştırmacılar görev yapıyor.

Teknokentlerde işe alım, insan kaynağını yönetim ve benzer süreçler hemen hemen aynı şekilde işliyor. Tek fark bu bölgelerde faaliyet gösteren şirketlerin 4691 sayılı kanuna tabi olması ve Ar-Ge çalışmaları için daha kalifiye personel alımı yapmak zorunda olmaları.

## Teknokentlerdeki insan kaynakları bölge dışındakilere kıyasla daha nitelikli

Teknoparklarda çalışma koşulları, diğer kurumsal firmaların sunduğu koşullarla kıyaslanacak olursa daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Teknokentlerde çalışacak kişilerin yüksek öğrenim görmüş olması ya da gerekli sertifika, yetkinlik gibi belgelere sahip olması şartı mutlaka aranıyor çünkü araştırma-geliştirme yapılacak alanda çalışanların bilimsel ve teknik yönlerinin planlanarak iyi yönetilmesi ve değerlendirilmesi gerekiyor.

Teknoparkta çalışmak bir çalışanın Ar-Ge ve inovasyon açısından verimliliğini etkiliyor. Her şeyden önce işin ve ortamın doğası bunu gerektiriyor. Çünkü teknokentlerde faaliyet gösteren şirketler arasında büyük bir rekabet bulunuyor. Teknopark firmalarında çalışan personellerin bulunduğu sosyal ortamda tamamen Ar-Ge personeli ile muhatap olması, bilgi paylaşımı ve beyin fırtınaları yapılması personelin teknik ve kişisel gelişiminde önemli rol oynuyor. Bu sosyal ortamda çalışan personel, sürekli inovatif olma konusunda yüksek motivasyona sahip oluyor.

Teknoparklar çalışma ortamı açısından oldukça etkileşimli ve öğretici. Teknokentlerde firmalar teknoloji odaklı çalışmalarını yürütürken, yeni teknolojilerle uğraşırken pek çok bilinmezle karşılaşılıyorlar. Dolayısıyla öğrenme ve araştırma duyguları baskın çalışanlar; teknopark firmalarında daha çok yer alıyor. Firmaların da üniversite kampüslerinde bulunması, onlara bu özelliklere sahip insan kaynağına daha kolay erişme avantajı sağlıyor.

## Gelir vergisinden muafiyet

Teknokentlerin hem çalışanlar hem de şirketler açısından en önemli avantajı Ar-Ge personelinin ücretine uygulanan "Gelir Vergisi" istisnası. Teknokent çalışanları devletin de hedefine koyduğu teknoloji, bilim, inovasyon üretme amacına hizmet ettiği için gelir vergisinden ve şirketler de SGK işveren payının yüzde 50'sinden muaf tutuluyorlar. Bu da çalışanların ücretlerinin daha yüksek olması anlamına geliyor. Normalde değişen vergi dilimleri nedeniyle

her ay farklı rakam almak yerine çalışanlar her ay aynı ücreti alabiliyorlar. Böylece çalışan için önemli bir belirsizlik de ortadan kalkıyor. Firmaların bir kısmı, SGK ve vergi muafiyetinden ellerinde kalan tutarı çalışanlarının maaşına yansıtıyor. SGK indirimi ve vergi muafiyeti, özellikle belirli uzmanlık alanlarındaki kritik personele daha yüksek ücret ödeyebilmeyi ve insan kaynağını elde tutabilmeyi sağlıyor. Bazı şirketler ise bu imkânı tüm çalışanlarına yansıtıyor. Bazı KOBİ'ler ise bu tutarları şirketin hızlı büyümesi için bir finansman kaynağı olarak da kullanabiliyor.

## Teknokentler dünyasına hızlı bakış

- Kuluçka merkezleri de dahil edilirse dünyadaki teknokentlerin sayısı 4 binden fazla.
- Bu teknokentlerin yaklaşık yarısı son otuz yıl içinde kuruldu.
- Dünyadaki teknokentlerin yüzde 83'ü kar amacı gütmeyen yapılardan oluşuyor.
- Bu teknokentlerin yüzde 62'sinde kuluçka birimi bulunuyor.
- Dünyadaki tüm teknokentlerin yüzde 70'inin kamu yatırımıyla kurulduğu biliniyor.
- Dünyadaki teknokent şirketlerinin yüzde 89'unu KOBİ'ler oluşturuyor.

## Bir birim olarak İK fonksiyonu genellikle bulunmuyor

Teknoparklarda Ar-Ge odaklı çalışan personeli ve teknopark çalışma ortamını klasik şirketlerden önemli ölçüde ayırıyor. İK fonksiyonunu şirketlerde örgütlenme şekli de elbette bundan etkileniyor. Daha mekanik kurumsal süreçlerden daha organik, daha iş birimleriyle partner olarak çalışan bir İK anlayışı gerekiyor.

Teknoparklar insan zihninin, beyninin, beceri ve bilgisinin bilimle ve araştırmayla yoğrularak şekillendirildiği ve yeni ürünlere, tasarımlara hayat verildiği bölgeler. Bu nedenle insan kaynakları çok değerli. Buna karşın teknokentlerde insan kaynakları genellikle özel bir departmana bağlı bulunmuyor. Teknokentlerde yer alan firmaların önemli bir kısmı KOBİ'ler. Bunların birçoğunda İK fonksiyonunun bir birim

olarak kurgulanmadığı görülüyor. Aslında bu firmalar için, doğru insan kaynağını şirkete çekmek ve o insanı şirkette tutabilmek çok kritik. Zira bu bölgelerde az kişi çalıştığı için, işe alınan bir kişi dahi şirket içerisindeki çalışma ortamı ve iklimini derinden etkileyebiliyor, organizasyon kültürü hiç istenmeyen bir yöne götürülebilir. Bu yüzden teknokentlerin geleceği için insan kaynakları organizasyonu giderek daha önemli bir hale geliyor.

## Dünyadaki teknokent firmalarının sektörlere göre dağılımı





## Hacettepe Teknokent: "Yüksek teknolojinin buluşma noktası"



# HACETTEPE TEKNOKENT



Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Hacettepe Teknokent), 20 Mart 2003'te, 4691 sayılı "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu" uyarınca Hacettepe Üniversitesi bünyesinde kuruldu. Beraberinde ek alan olarak Hacettepe-Polatlı Teknokenti ve Hacettepe-İvedik OSB Teknokenti de faaliyete geçirildi. Dört ayrı açık alandan oluşan Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi 2 milyon 756 bin 617 m<sup>2</sup>'lik bir alan üzerinde faaliyetini sürdürüyor. Hacettepe Üniversitesi'nin Sıhhiye Yerleşkesi ve Beytepe Yerleşkesinde "Mükemmeliyet Düzeyi"nde akredite edilmiş laboratuvarlardan Hacettepe Teknokent'te faaliyet gösteren firmalar da yararlanıyor.

Bölgede istihdama katkı sağlamak amacıyla girişimci/şirketlerin yanı sıra akademisyenlere yönelik Girişimcilik Kursu, Proje ve İş Planı Hazırlama Kursu, Patent ve Başvuru Formlarını Hazırlama ve Takip Kursları gibi eğitim faaliyetleri düzenleniyor. Ayrıca 2008'den bu yana her yıl mart ayında iki gün süreyle Hacettepe Teknokent Günleri gerçekleştirilerek Hacettepe Teknokent A.Ş. proje yarışmasında ödül kazanan proje sahiplerine törenle ödülleri veriliyor.



## Teknokentte yer alan şirketler İK'ya dair neler söylüyor?

**ICTerra:** Ar-Ge faaliyetleri yürütülmesi sebebiyle personel seçme ve yerleştirme sürecinde adayların teknik bilgi düzeyinin yanı sıra davranışsal yetkinlikleri de sorgulanıyor. Proje ekiplerinin çalışma şekli ve yapısına en uygun olan adaylar istihdam ediliyor. Personelin işe başlamasıyla birlikte hem şirket genel oryantasyon programı hem de yaklaşık 3-4 ay devam eden teknik koçluk sürecinde yeni işe başlayan personel çalışmaya hazırlanıyor.

Bununla birlikte yıllık eğitim planlamaları kapsamında şirket içi ve şirket dışından verilen eğitimlerle personelin gelişimi sürekli destekleniyor. Personelin hem iş motivasyonunu hem de takım çalışmasını destekleyecek faaliyetler (hachatonlar v.b) organize ediliyor. Üniversitelerle sürekli iş birlikleri yapılarak yazılım alanında çalışmak isteyen kişilere daha hızlı ulaşıyor.

**Taleworlds:** Teknoparkların İK yapısı teknoparkların dışındakilerine göre daha sade. Bordro ve tahakkuk kısmı çoğunlukla dışarıdan hizmet alınarak takip edilirken, işe alım, organizasyonel gelişim ve yetenek yönetimi gibi konularda özel takımlar oluşturularak İK organizasyonu sağlanıyor. Bu takımlar genellikle bir yönetici ve alanında uzman bir personel ile çalışıyor.

**Yıldırım Elektronik:** Teknokent bünyesinde çalışanların, yeni fikirleri ve çözüm yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerektiğinden sürekli olarak iş odaklı bir çalışma hayatlarının olması bir dezavantaj olabilir. Buna karşı, çalışma şartları ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasının yarattığı motivasyon teknokentlerde çalışmanın en önemli avantajlarından biri olarak sayılabilir.

Devlet destekleri sayesinde çalışanların ücretlerinde sağlanan artışlar ve yeni nesil test ölçüm cihazlarının kolayca temin edilebilmesi sayesinde teknokentler daha avantajlı konuma ulaştı. Devlet destekleri, tasarım maliyetlerinin firmaya getireceği yükte oransal olarak azalmaya da yol açıyor.



## İTÜ ARI Teknokent, performans endeksine göre 2017 birincisi

# ITUARI TEKNOKENT



**Doç. Dr. Deniz Tunçalp**  
İTÜ ARI Teknokent Genel Müdür  
Yardımcısı



“İTÜ ARI Teknokent’in İTÜ Ayazağa kampüsünde bulunan 10 binasında faaliyet gösteren, 270’den fazla teknoloji firması, 7 binden fazla personeli ve yılda 600’den fazla Ar-Ge projesini barındıran yapısıyla ülkemizin lider teknoloji ekosistemlerinden birini oluşturuyor. Bugüne kadar İTÜ ARI Teknokent’te 148 patent ve toplamda 2 bin 500’ün üzerinde başarılı Ar-Ge projesi hayata geçirildi. Teknoparkta yer alan firmaların 2017 toplam cirosu 2.7 milyar TL’yi aşmışken bu rakam içinde Ar-Ge’ye dayalı cirolarının payı 800 milyon TL, toplam ihracatları 109 milyon dolar ve Ar-Ge ihracatları ise 40 milyon dolar olarak gerçekleşti. İTÜ ARI Teknokent ayrıca, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından birçok farklı kriterin baz alınarak ve tüm teknoparkların değerlendirildiği performans

endeksine göre 2017 verileriyle birinci oldu. Türkiye’nin ilk ‘scale-up’ üssü ve girişimcilik ekosisteminin çekim merkezi olan İTÜ MAGNET İleri Aşama Girişimcilik Merkezi’ndeki girişimler bir yılda 20 milyon TL’lik ciro elde etti. T.C. Kalkınma Bakanlığı ve İstanbul Kalkınma Ajansı desteğiyle yürütülen INNOGATE Uluslararası Hızlandırma Programı’yla da donanım girişimcileri için Türkiye’nin ilk kamuya açık prototipleme merkezi de yine burada kuruluyor.”

### “Eşitlikçi bir örgüt kültürüne sahibiz”

“İTÜ ARI Teknokent’te çalışanların performans yönetiminde, iş hedeflerinin yanı sıra davranışsal göstergelere de eşit düzeyde önem veriyoruz. Ücretlendirme, yan haklar ve kişisel eğitim gelişim planları hep bu doğrultuda, bir arada işliyor. Yatay

bir organizasyon yapımız var. Tüm yöneticilerimizin kapısı açık, ortak çalışma alanlarımız şeffaf bir tasarıma sahip. Şirket içinde eşitlikçi bir örgüt kültürü ile her görüşü dinleyip birlikte karar alıyor, başarılarımızı birlikte kutluyor, hatalardan birlikte dersler çıkarıyoruz. İnovasyon yolunda denemekten, hata yapmaktan korkmayan ama hataları tekrar etmemek için öğrenme fırsatlarını kollayan ve sürekli gelişimi destekleyen bir yapımız var. Kısacası, biz de bir start-up gibi düşünüyor, kuluçka merkezimizde girişimcilerimize önerdiğimiz fikirlerini gerçek hayatta deneme, hızlı hareket etme, paydaşlara yakın durma, sürekli öğrenme ve öğrenmeye açık olma ilkelerini biz de kendi yapımızda uygulamaya çalışıyoruz. Başkalarına verdiğimiz tavsiyeleri kendimiz için de uyguluyoruz.”

## Türkiye'deki teknokentlerde

**4 bin 916** şirkette **47 bin 525** kişi istihdam ediliyor

Şirketlerin

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| % 37 | 'si yazılım                              |
| % 17 | 'si bilgisayar ve iletişim teknolojileri |
| % 8  | 'i elektronik                            |
| % 6  | 'si makina ve teçhizat imalatı           |

Medikal, enerji, kimya, gıda, savunma, otomotiv gibi farklı sektörlerden firmalar da teknokentlerde Ar-Ge faaliyetlerini yürütüyor.

Yürütülen toplam Ar-Ge proje sayısı  
**36 bin 65**

(Nisan 2018 verileri)  
Teknokentlerde  
(ulusal ve uluslararası)  
tescil ettirilen patent sayısı  
**997**



"Türkiye'nin Teknokenti": ODTÜ Teknokent

# ODTÜ·TEKNOKENT

ODTÜ Teknokent'in kurulması ile ilgili çalışmalara 1980'li yılların sonunda başlandı. 1992'de teknoloji geliştirmeye yönelik kuluçka merkezleri kurmak ana hedefi altında KOSGEB ile işbirliği içinde ODTÜ TEKMER hizmete girdi. ODTÜ TEKMER'de elde edilen başarılı sonuçlarsa, ODTÜ'de bir bilim parkı (teknokent) kurulması çalışmalarını teşvik etti. Böylelikle Türkiye'nin ilk teknokenti unvanını taşıyan ODTÜ Teknokent'in ilk binası 2000 yılında faaliyete başladı.

ODTÜ Teknokent, yüzde 60'dan fazlası ODTÜ Teknokent'te kurulmuş şirketlerin

oluşturduğu 350'nin üzerindeki şirket sayısı, yüzde 90'ı üniversite mezunu, doktora veya yüksek lisans mezunu olan 6 bin 700'den fazla personele yarattığı istihdam olanakları ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütüldüğü 170 bin m2 kapalı alanı ile Türkiye'deki diğer teknoparklara da örnek teşkil edecek başarılarına imza attı. ODTÜ Teknokent, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2011 yılından bu yana gerçekleştirilen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Performans Endeksi çalışmalarında altı kere birinci sırada yer aldı.





17 AĞUSTOS'U ASLA UNUTMAYACAĞIZ.

# O GÜN GELECEĞİ DE KURTARDIK

Bülent ve Elif'i enkazdan kurtardığımızda yirmi bir yaşındaydılar. Yıllar sonra, AKUT gönüllüsüyken tanışıp evlenerek geleceğe bir can kattılar.

**Onlar, umudumuz olmaya devam ediyor.**



**GÜNÜ DEĞİL GELECEĞİ KURTARMAK İÇİN  
SEN DE AKUT'A DESTEK OL!**

**#AKUTHayatKurtarir**



Gelecek 17 Ağustos'lar için şimdiden önlem al,  
karekodu okutarak bağış yap ya da  
"AKUT" yaz, 2930'a gönder,  
bir can da sen kurtar!

SEARCH & RESCUE ASSOCIATION  
**AKUT**  
ARAMA KURTARMA DERNEĞİ

Her bir SMS için bağış bedeli 10 TL'dir. Gönderilen her kısa mesaj, 1 standart SMS olarak ücretlendirilir.  
Bu kampanya, tüm GSM operatörleri için geçerlidir.

[akut.org.tr](http://akut.org.tr)

[AKUT\\_Dernegi](#)

[AKUT](#)

[AKUTDernegi](#)

[akut](#)

**AKUT**  
22. Göl







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

# Dört adımda dijital dönüşüm

Dijital dönüşümün, yaşadığımız çağa ayak uydurmak için gerekli ve öncelikli olduğunu kabul ediyoruz ancak bazılarımız nereden başlayacağını tam olarak bilemiyor. Çoktan yola çıkmış bu treni yakalamak için hangi adımlar atılmalı? Sinan Alçın, dijital dönüşüm sürecini dört aşamaya ayırıyor.

Dijital dönüşüm bugünün ekonomilerine ayak uydurmanın olmazsa olmaz bir unsur. Bu konuda kafası karışık olan pek yok. Bu iyi! Ama dönüşümün nasıl gerçekleşeceği konusunda da uzlaşmış bir yol haritası da yok. Nereden başlayacak bu dijital dönüşüm ve hangi adımlar izlenerek devam edilecek?

## İlk adım: Veri dijitalizasyonu

Öncelikle dijital dönüşümden ne anladığımız önemli. Eğer kast edilen gerçek dünyadaki görüntü, ses ve diğer verilerin 0 ve 1 biçiminde kodlanarak belli bir dijital dilin yaratılmasıysa, bu dünyada 1960'lardan itibaren yapılıyordu. 90'larla birlikte özellikle internet teknolojisindeki gelişmelerle de çok daha işlevsel hale geldi. Bu, dijitalizasyonun kodlanmış hali. Dijital dönüşüm ya da dijital transformasyonun bu ilk hali, mevcutta çevrimdışı dünyada var olan verilerin, dosyaların, klasörlerin, bordroların, iş takip çizelgelerinin, personel değerlendirme formlarının, sunum materyallerinin dijital dile uygun şekilde yeniden biçimlendirilmesi (transformasyon) sürecine işaret ediyor. Gerçek dünyadaki (çevrimdışı) veri tabanlarının dijitalizasyonu bu verilerin doğada kapladığı alanı, enerji tüketimini ve emisyonu azaltırken verilerin internet gibi sistemlerle dünya genelinde eş anlı dolaşımını da olanaklı hale getiriyor. Dijital dönüşümün bu veri dönüşümünü içeren ilk adımı şart.

## İkinci adım: Veri etkileşimi

2018 dünyasında "dijital dönüşüm" denilince ilk adımdaki veri dijitalizasyonu değil de daha geniş yelpazede bir duruma işaret ediliyor aslında. Zaten dijitalize olmuş gerçek dünyaya ait verilerin RFID yöntemleriyle birleştirilmesi, IoT teknikleriyle bulut sistemlere aktarılarak toplanması, toplanan büyük verinin doğru bir madencilik (mining) ile anlamlı hale getirilmesi, anlamlı verilerin birbiriyle yapay

zeka destekli platformlar aracılığıyla her düzeyde etkileşime geçmeleri, veri etkileşimini oluşturuyor. Bu ikinci adım aynı zamanda Sanayi 4.0'ın da temelini oluşturan teknik ve yöntemler bütününe işaret ediyor. Verinin dijitalleşmesinden dijitalleşen verilerin etkileşimine geçiş, sanıldığından biraz daha kapsamlı ve çok boyutlu değerlendirilmesi gereken bir süreç.

## Üçüncü adım: Üretimde dijitalizasyon

Dijitalleşmiş, birbiriyle anlamlı biçimde etkileşime geçer hale gelmiş verilerin üretim ve pazarlamada etkin araçlar olarak kullanımı ise bir anlamda "dijitalizasyonun realizasyonu" diyebileceğimiz kısma işaret ediyor.

Tedarik aşamasından başlayarak, lojistik, depolama ve imalat gibi üretimin en önemli adımlarında dijitalizasyon, toprakta üretilen hammaddenin takibinden, lojistik kanallarının seçimine, dijital ve uzaktan kontrollü iklimlendirme yöntemlerinden imalat süreçlerinde makinelerin etkileşimini içeren M2M çözümlerine kadar bir dizi durumun içinde yer alıyor.

Özellikle stok maliyetleri üretim sürecinin en büyük gider kalemi ve dolayısıyla önemli bir rekabet unsuru. Ürün yaşam döngülerinin giderek kısalması nedeniyle, son ürün yerine prototip aşamasında ürünü bir grup tüketiciyle buluşturma fikrine dayanan MVP (Minimum Viable Product) yöntemleri, büyük ölçüde dijitalleştirilmiş Artırılmış Gerçeklik (AR) platformlarında olanaklı hale getirilebiliyor.

Üretimdeki dijitalizasyon aslında dijital dönüşümün belki de en kapsamlı adımını oluşturuyor.

## Dördüncü adım: Müşteri deneyiminde dijital dönüşüm

Aslında yeni değil 1945-1973 dönemindeki Fordist kitlesel üretimin sonunu getiren şeylerin başında yer alan "farklılaşmış tüketici tercihleri" sorunu bugünün ekonomilerinde, firmaların sürekli karşı karşıya kaldığı bir sorun olmaya devam ediyor. Mesele artık 2000'lerin ilk on yılındaki gibi "marka yaratarak" da çözülüyor. Ürünün tasarımında müşteri deneyimini her aşamada süreç dahil etmek artık tamamlanmış ürünün (mal ya da hizmet) satılabilmesinin de tek yolu. Sürekli değişen teknoloji ve üretim hattı maliyetlerindeki artış dikkate alındığında ayakta kalmak isteyen bir firmanın "kendi beğenilerine" göre değil "müşterinin değişken beğenisine" karşılık gelecek ürünleri ortaya çıkartması kaçınılmaz.

Soru şu: Müşteri deneyimini ürün geliştirme sürecine nasıl taşıyacağız? İşte burada da UX/UI sistemler müşteri deneyiminin dijital arayüzler aracılığıyla toplanması, değerlendirilmesi ve anlamlı bir bütün haline getirilmesi, geri bildirim sağlanması olanaklarını sunuyor.

Sonuçta, dijital dönüşüm bu dört adım birden gerçekleşmediğinde tamamlanmış olmaz. Peki bir firma (hizmet ya da sanayi) dijital dönüşüm adımlarına nasıl başlayacak? Cevap basit: Kendi durumunu tespit ederek. Bu konuda PERYÖN Sanayi 4.0 Portalında sunulan Sanayi 4.0 Check-Up'ından yararlanabilirsiniz:

<https://www.peryon.org.tr/sanayi-4-0-testi/>



**Prof. Dr. Yankı Yazgan**  
py@peryon.org.tr

# Ustalığın dijital dönüşümü

Dijital dönüşüm, şimdiye kadar oluşmuş bilgi ve beceri birikimini çöpe mi atacak? Yankı Yazgan, sürecin böyle gelişmeyeceğini söylüyor. Yazgan, dijital dönüşüm sürecinde başarmak için neye ihtiyacımız olduğunu merak edenlere, "Elimizde ne varsa, neyi biliyorsak, ilk adımı oradan atmalıyız" diyor.

Dijital dönüşümün kişisel ve çalışma hayatlarımızda bir devrim şeklinde olup olmayacağı büyük ölçüde ne kadar hazırlıklı olduğumuza bağlı deniyor. Ancak çoğumuz nasıl bir gelecek için hazırlık yapacağımızı bilemediğimizden şikayetçiyiz. Bu sadece dijital hayatın "sonradan görme"leri için değil, "yerli"leri için de geçerli bir sıkıntı. Zira dijital yerlilerin içinde doğdukları ve böylece alıştıkları ya da daha kolay uyum sağlayacakları varsayılan "dijital dünya" sıkça ve her seferinde öncekiyle ilişkisini kurmakta zorlanacak kadar değişiyor. Her gün bir başka "yeni" var. Her yerli, hızla yabancı oluyor.

Sınavda çıkacak sorulara göre şekillenmiş zihin haritamızla okullarda bizim en sık sorduğumuz sorulardan birini hatırlayın: İleride ne işime yarayacak bu? "İleride nasıl bir hayatın olacağını, neyin işine yarayıp neyin yaramayacağını nereden bilebilirsin ki?" diyenlere gülüp geçtiğimize pişman olmasak bile bir ucundan hak vermemek de mümkün değil. İşte adına "şimdi" dediğimiz, geçmiş günlerin geleceği için nasıl bir hiç hazırlanamamışlık hissindeyseniz, ileride ama çok da ileride değil, aynı duyguları dijital dönüşüm için yaşamayı nasıl önleyebiliriz?

Belirsiz durumda çözüm üretirken hazır bir cevabı (test kitabında çözdüğümüz sorunun sınavda çıkmasında olduğu gibi) verircesine bir hazır çözüm imkanı olmayacaktır. O zaman belirsiz bir geleceğe hazırlığa nereden başlamalıyız? Elimizde ne varsa, neyi biliyorsak, ilk adım oradan atılabilir. Bildiğimiz kısmı tam ve iyi yapabilmek, küçük ama doğru bir adımı atabilmek dönüşüm dönemlerinde peşi sıra gelecek adımların belki de tek güvencesi. Her bir adımın çok doğru olduğundan emin olarak ilerlediğimizde, adımlarımızın doğruluğunu sınayacak deneyler yapma

lüksüne de kavuşuruz. Doğru adımların artması belirsizliğin karşısındaki güvenimizi yükseltirken, keşif ve deneye, dolayısıyla "inovasyon"a daha açık bir ruh durumuna erişiriz. Hoşuma giden bir deyişle "başarı biriktirmek" başarısızlık olasılığını göze almamıza, belirsiz bir geleceğe, akla gelmedik durumlara bizi hazır kılar.

Gelecek belirsiz ve korkutucu, bugün karışık ve şaşırtıcı ise, geçmiş en azından belli ve bildiktir. Hele kendi geçmişimiz, kim olduğumuz neredeyse emin olduğumuz tek şeydir. O yüzden zor zamanlarda kişisel ve toplumsal geçmişimize bakmak (soyumuz, tarihi diziler, nostaljik filmler) rahatlatıcı olur. Dijital dönüşüm karşısında iyi yaptığımız işler üzerinden adımları atarak "başarı biriktirmek" ile geçmişte kendimizin veya atalarımızın yaptıkları ile şişinip bugünkü eksikleri görmezden gelmek, yeni şeyler deneme gereğini görmemek karıştırılmamalı.

Dijital değişimin getirdiği düzene uyum için yapacaklarımızı inovasyon üzerinden düşünmeye devam edelim. İşini iyi ve ustaca yapanların bu ustalıklarının onları daha statükocu kılacaklarını, yeni denemelere girmeyeceklerini varsaymak pek mantıksız gelmeyebilir. Ancak başarı biriktirmişliğin verdiği özgüven "usta"larda zorlu ve değişik durumlarda yeni çözümler üretme becerisini besler.

Statükocu ustaların inovatifliğinin inovasyoncularınkinden daha az olmadığını düşündüren bir örnek olarak aklıma Tayland'daki mağarada mahsur kalan sporcu çocukları kurtaran dalgıç ekibi geliyor. Usta dalgıçlar mesleki birikimleri ile daha

önce karşılaşılmamış bu duruma çözüm üretirken bir yandan riskleri en aza indirerek denenmemiş olanı denediler.

Dijital sosyoloji alanında çalışan Zeynep Tüfekçi'nin NewYork Times'da yayımlanan makalesi ve sonrasındaki tartışmaya konu olan ise teknoloji alanının dahilerinden sayılan Elon Musk'ın aynı işlemi özel bir denizaltı geliştirerek yapmayı planlaması oldu. Dalgıçların yılların içinden süzülüp gelmiş olan deneyimlerini bu yepyeni duruma uygularkenki inovatiflikleriyle kıyaslandığında, Musk'ın riskli ve pek de bilgi ve deneyime dayanmadığı söylenen bir yaklaşımla konuya dahil olmasını eleştiri konusu yapan Tüfekçi'nin yazısı okurları ikiye böldü. Ancak, yeni durumlara çözüm üretebilme kapasitesinin sadece ağız teknoloji lafı yapablenlere ait olmadığını, teknolojiden anlayanların da her duruma çözüm üretebilir olarak görülmelerinin pek doğru olmadığını düşünenler çok sayıdaydı.

Musk'ın yaptıklarının ve hayal ettiklerinin değerlendirmesini yapmak için yetkin değilsem de, ustalaşmanın daha önce karşılaşmadığımız durumlar için etkili ve emniyetli çözümler üretmeye (en az inovatifler kadar) olanak verdiğini vurgulamak isterim. Zira dijital dönüşüm denince günümüze kadar oluşmuş bilgi ve beceri birikimini çöpe atacak bir yok edişten ziyade o birikimi sarsacak, tanınmaz hale getirecek ama başka bir dille ve biçimle ifade ederek sürdürecektir bir değişim sürecini anlıyorum. Başka bir dil ve biçim nedir? Sarsıntının boyutu ne olacaktır? Bu konuları düşünüp tartışmaya devam etmek dijital dönüşümün en önemli parçalarından birisi olacak.



**Hasan Kaya**  
py@peryon.org.tr

## Engelli bireyin çalışma hakkı

Engellilerin çalışma hakkını bir insan hakkı olarak ele almak gerekiyor. Kanunlar, mevzuatlar incelendiğinde bu yaklaşım son derece doğru ancak pratikte sorunlar ortaya çıkıyor. Engelli bireylerin çalışmasının önünü açacak uygulamalar yerine kotalar koyuluyor. Üstelik engelliler işe alınırken onların eğitim, tecrübe, bilgi ve yetenekleri de göz ardı ediliyor.

Dünya Bankası'nın 2011'de hazırladığı "Dünya Engellilik Raporu", eğitim, sağlık, ekonomik, erişim gibi birçok konuya dikkat çekerken engellilerin uğradığı ayrımcılığa da vurgu yapıyor. Rapor, engelli bireylerin yaşadığı "Daha az ekonomik katılım", "Daha kötü sağlık", "Daha düşük eğitim", "Daha yüksek yoksulluk" gibi sorunlarına dikkat çekiyor ve "daha" kelimesini kullanarak engellilerin yaşadıkları sorunların altını güçlü bir ifade ile çiziyor.

Ücretli çalışma yaşamının dışında kalan engelli bireyler, yoksulluk içerisinde yer alıyor ve buna bağlı olarak da eğitim, sağlık, kültürel, sosyal yaşama erişim konusunda fırsat eşitsizliğine uğruyor.

### Çalışma mevzuatında engelliler

Çalışma hakkı ulusal ve uluslararası hukuk açısından korunan ve kabul edilen bir insan hakkıdır. Birleşmiş Milletler Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi (BMEİHB) 23. maddesinde "Herkesin çalışma, işini özgürce seçme, adil ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır" diyerek ve "herkes" ifadesini kullanarak çalışma hakkına engellilerin de sahip olduğunu gösteriyor.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (İLO) 1951 yılında kabul ettiği 100 No'lu "Eşit Ücret Sözleşmesi" her ne kadar kadın/erkek

arasındaki ücret eşitliğine vurgu yapsa da temel hak ve özgürlükler açısından geldiğimiz noktada engellilere çalışma yaşamında farklı ücret ödenmesi gerektiğini düşünemeyiz. BMEİHB 23. maddesi 2. paragrafı ise, "Herkesin herhangi bir ayrım gözetilmeksizin eşit iş için eşit ücret hakkı vardır" diyerek, herkesin, kadın/erkek, engelli/engelsiz gibi, hiçbir statü, cinsiyet ve fiziki ayrıma tabi tutulmadan eşit ücret alması gerektiğini söylüyor. T.C Anayasasının 48. maddesi herkesin dilediği alanda çalışma ve sözleşme yapma özgürlüğünden, 49. maddesi çalışma hakkından, 50. madde ise ücret adaletinden bahsediyor. Aynı zamanda "işini özgürce seçme" hakkına da yer veriliyor.

### Hak temelli insan kaynakları yönetimi

Engellilerin işe alınırken eğitim seviyeleri, iş tecrübeleri, yetenekleri, bilgileri yok sayılıyor. Engellilerin iş bulmada yaşadıkları zorluklar düşünüldüğünde, iş ve pozisyon seçme haklarını kullanamadıklarını söyleyebiliriz. İşverenlerin de genelde engelli çalıştırmada isteksiz olmaları ve engelliye yasal zorunluluk nedeniyle çalıştırmak zorunda olması, engelli bireyin kendi kariyerinde söz sahibi olmasının önüne geçiyor.

Engelli bireyin "eşit ve adil" koşullarda çalışıp ekonomik özgürlüğünü kazanması,

eşit bireyler olarak topluma katılmasına ve bağımlılıktan da kurtulmasına neden olacaktır. Aynı zamanda çalışma sadece para kazanmanın bir aracı değil, sosyalleşmenin ve sosyalleşerek "iyileşmenin" de bir aracıdır. Çalışan birey toplumsal hayata dâhil olur ve diğer insanlarla iletişim kurar. Bu da yaşam enerjisinin ve motivasyonunun yükselmesi anlamına gelir.

### İK'yi insan haklarıyla bütünleştirebilmek

Çalışan memnuniyeti ve çalışma barışı kapsamında İK Yönetici ve çalışanlarına büyük görev ve sorumluluklar düşüyor. "Kurumsal itibar" ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" çalışmalarını da destekleyecek hak temelli insan kaynakları politikalarını ihtiyacımız bulunuyor. Bu politikalar kapsamında farklılıklar önyargılardan kurtularak yönetilmeli ve İK seçme süreçleri daha adil hale getirilmeli. Bu anlamda öncelikle İK süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesine ve alınacak yeni kararların uygulanmasına acilen gerek duyulduğunu da söylememiz gerekiyor. Bu yolda, İK yönetici ve çalışanlarına yönelik, genelde hakların, özelde ise engelli insanın haklarına dair farkındalık çalışmaları artırılabilir. İhtiyacımız olan insan kaynakları yaklaşımını "insan hakları" bakişısıyla bütünleştirebilmiş hak temelli bir yaklaşım...





**Olgar Ataseven**  
py@peryon.org.tr

## İşveren markasının fonksiyonel formülü

“İşveren markası” olmak içten dışa yaşanan bir süreçtir. İçeride çalışanların benimsemediği bir işveren markası, dışarıda ne derse desin kuruma faydası olmaz.

Geçen sayımızda bir çalışanın şirkete başlamadan önce nasıl bir süreçle karşılaşması ve/veya karşılaşmaması ile ilgili ipuçlarını vermiştik. İlk temas dediğimiz iş görüşmesi aşamaları / süreçleri ne kadar hassas olur ve doğru planlanırsa işverenin tamamen dışarıda olanlarla –tüketici, kullanıcı, müşteri- oluşturacağı bağ kuvvetlenmiş olur. Bu süreçlerin yönetimi iyi yapılırsa şirketinize belki bir daha hiç başvurmuyacak ya da teması olmayacak kişilere mükemmel bir deneyim yaşatmış ve işveren markanızın savunucularını oluşturmuş ya da oluşturmaya başlamış olursunuz demıştik. Buraya kadar her şey çok güzel ve nispeten yapılacaklar daha basit ve etki yaratmak daha kolay. Diğer taraftan şirket içinde her şey hassas dengede olduğu için işveren markası, insan kaynakları süreçleri, şirketin normal çalışma şekli, düzeni, ortamı, olanakları gibi onlarca detayda her biri birbiri içinde çalışır. Dolayısı ile bir tarafta kötü giden bir unsur varsa bu her yeri ve en tepede işveren markasını etkiler.

Pazarlama ve insan kaynakları fonksiyonlarının her ikisinde de marka kavramı var. Her iki yönetim alanı bu konuda çalışsa da marka yönetimi asıl olarak pazarlama departmanının işi. İşveren markamızın kaynağı burada ortaya konan marka. Bu bazı yapılarda kurumsal iletişimde olabilir. Kaynak İK dışında. Biz işveren markası olarak ne yaparsak yapalım kaynak ile bağlıyız ve bağımızı koparacak bir şey yapamayız. Kaynaktan uzaklaşamayız. Bunu bir ağaç gibi düşünebilirsiniz. İşveren markası ağacını; köklerini ise şirketin kurumsal veya asıl markası oluşturuyor. Bağlantı çok sağlam olsa da gerçek hayatta işlevsel ayrımlar var. Ortada olan bu ayrım ile hem pazarlama hem de İK süreçlerinin ayrı konuları çalışmasına imkan oluyor. İki ayrı küme gibi düşünülen fonksiyonların doğal olarak pazarlama bakışıyla da ayrımları oluyor. Ayrımlar kimin ana hedef için işi neresinden tutacağını belirliyor.

### Pazarlamanın 4P’si varsa İK’cılar için başka P’ler var

Pazarlamanın meşhur 4P’sini duymayan yoktur. Bunlar İngilizce Product (Ürün), Place (Yer), Price (Fiyat) ve Promotion (Promosyon / Tanıtım) kelimelerinin baş harflerini temsil ediyor. Bir pazarlama yöneticisi için olmazsa olmaz bu dörtlü aslında bize üretilen/satılan her ne ise onunla ilgili temel parçaların/komponentlerin tasarlanması ve planlanması gerektiğini gösteriyor. Her bir “P” harfinin altında yer alan detaylar gerçekten çok fazla. Bunlar için burada yer ayıramıyorum ama hazır yeri gelmişken ülkemizde birçok şirkette pazarlamanın fonksiyonları tanımlanırken üzülerken sadece tek bir “P” harfinin tanım içine alındığını görüyorum. Bu tek tanım ağırlıklı olarak “Promotion” dediğimiz tanıtım, reklam, halkla ilişkiler kısmını kapsıyor. Böyle olmasının altında yatan en önemli sebep şirket sahiplerinin, üst düzey yöneticilerinin diğer “P”leri kimseye bırakmak istememesi. Sorumluluğu tek başlarına almaları. Yeri gelmişken söylemem gereken diğer konu ise özellikle pazarlama ile satış tanımlarının birçok şirkette karışması. Hatta bir adım öteye gidelim satış yöneticilerinin “Price-Fiyat” kısmına kimseyi karıştırmaması. Biz şimdi bu 4P’yi sahiplerine bırakalım ve İnsan Kaynakları departmanları fonksiyonları içine girmesi gereken ve çoğunluğu sadece İK’ya ait olan 3P’ye gelelim.

Bu üç adet “P” yine İngilizce “Personnel”, “Physical Conditions” ve “Processes” kelimelerinin baş harflerinden oluşuyor. Sırasıyla gidecek olursam 3P; çalışanları, fiziksel koşulları ve prosesleri temsil ediyor. 3P zaten bir şekilde İnsan Kaynakları

işlevleri, görev tanımları ile kesişiyor. Doğal olarak “personnel - çalışanlar” kısmı tamamen İK’nın kontrolünde. İK yöneticileri için bu konu zaten konsantrasyon alanında. Gelgelim eğer siz değerli İK yöneticileri çalışanlarınız dışında yer alan diğer iki adet P’yi bugüne kadar gündeminize almadıysanız artık almanızın vakti geldi. Çünkü iyi bir işveren markası olmak demek 3P’nin çok iyi planlanması ve uygulanması anlamına geliyor. Daha da iyisi bu 3P’nin 4P ve Kurumsal Marka/Kurumsal İletişim ile uyum içinde olması gerekiyor. İşte o zaman ortaya çıkacak işveren markası katma değeri yüksek, herkesin konuştuğu bir olgu haline geliyor. Ağızdan ağıza yayılıyor.

### 3P’ye + 1P!

Burada önemli bir saptama daha yapalım. İşveren markası adına yapılan tüm hazırlık, planlama ve uygulamalar bu yapıların iletişimi olmadığı durumda hedefini 12’den vuramıyor. Bu sebeple pazarlama yönetimine ait olan bir “P”den bizde İK’ya alıyoruz. Kısaca “Promotion” dediğimiz kısımda insan kaynakları departmanları yapılan işin tanıtımını, yayılmasını ve konuşulmasını da üstlenmek durumunda oluyor. Açıkça söylemek gerekirse kendilerinin “reklamını” yapmaları gerekiyor. Benim bugüne kadar gözlemlediğim ise işveren markası adı altında yapılan işlerin sadece tanıtıma ve iletişime yönelik olduğunu görüyorum. Bu tip bir yapılanma yapılan işi güdük bırakıyor. İşveren markası bir balon gibi bir dönem şişiyor ve sonra söniyor. Sürdürülebilir olmuyor. Bir sonraki sayıda işveren markasının fonksiyonel formülü olan 3P+1P’lerin detaylarında görüşmek üzere.

# “Yoğunlaşan sanayileşme ile bölge göç aldı ve kaliteli insan kaynağı arayışı daha da önem kazandı”



**Özber Çetin**

PERYÖN Trakya Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı



PERYÖN Trakya Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Özber Çetin, PY Dergisi'nin sorularını yanıtladı. Çetin, PERYÖN Trakya Şubesi'nin, insan kaynakları alanında ihtiyaç duyulan sivil toplum hareketini oluşturarak bölgede istihdama önemli katkılar sağladığını söylüyor.

## Şubeniz ne zaman ve nasıl kuruldu? Neden böyle bir ihtiyaç ortaya çıktı?

Trakya bölgesinde 1990'lı yıllarda artan sanayileşmeye paralel olarak çalışma hayatında insan kaynakları departmanları da giderek önem kazanmaya başladı. Bölgemizdeki insan kaynakları yöneticileri bir araya gelerek bu alana özgü sorunları tartışıp çözüm arıyorlardı ancak bölgemizde resmi olarak bu alanda faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşu yoktu. Artan nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanmasına destek olmak ve STK ihtiyacına cevap vermek adına 1998'de PERYÖN Trakya Şubesi Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinde kuruldu.

## Bugün geldiğiniz noktada kadın ve erkek olmak üzere kaç üyeniz bulunuyor?

Şubenizin 62 kadın, 116 erkek olmak üzere 178 üyesi bulunuyor.

## PERYÖN Trakya Şubesi olarak bölgede yarattığınız katma değeri kısaca anlatabilir misiniz?

Kurulduğumuz günden bu yana, yönetim kurullarında görev alan tüm çalışma arkadaşlarımızın birinci hedefi, insan kaynakları departmanlarının şirketlerde daha etkin olarak görev yapması ve daha fazla söz sahibi olması için çalışmak oldu.

1990'lı yıllarda klasik personel yönetimi

anlayışının 2000'li yıllarda yerini insan kaynakları yaklaşımına bırakmasıyla işletmelerde insan kaynaklarının da öneminin arttığını görüyoruz. İşletmelerde üretim, karlılık ve verimliliğin yükselmesi için kaliteli insan kaynağına ihtiyaç olduğunun altını çizen derneğimiz, bölgemizde kaliteli insan kaynaklarının yaratılıp değerlendirilmesi konusunda ciddi katkılarda bulundu. Derneğimiz bölgemizdeki çalışanların ve insan kaynakları profesyonellerinin başta eğitimleri olmak üzere gelişimleri ve mesleki anlamda ihtiyaç duydukları her konuda onların yanlarında olmak için gayret ediyor. SGK, İŞKUR gibi devlet kurumları ile ilişkilerini de sürdüren derneğimiz bölgemizdeki iş gücüne ve iş hayatına katkı sağlayıcı projeler, etkinlikler ve eğitim programlarını aralıksız sürdürüyor.

“İşletmeler artık daha nitelikli, daha kalifiye çalışanlara ihtiyaç duyuyor. Bu da İK alanının önemini daha da artırıyor.”

### Bölgemiz özelinde iş dünyası ve çalışma hayatı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

Bölgemiz sanayi, tarım, denizcilik ve hayvancılık başta olmak üzere birçok farklı sektör bünyesinde barındırıyor. Sanayinin yoğunlaşması beraberinde göçü de getirdiği için insan kaynakları her geçen gün daha da önem kazanıyor. İş imkanlarının ve iş gücünün artmasıyla beraber elbette birçok sorun da ortaya çıkıyor. Örneğin işletmeler artık daha nitelikli, kalifiye personel ihtiyacı duymaya başladı. Bu da insan kaynakları departmanlarının önemini daha da artırıyor.



“Mavi yaka personel eksikliği Trakya bölgesi için önemli bir sorun”



### Bölgemizde istihdama ilişkin en önemli sorunlar nelerdir?

Bölgemizde mavi yaka çalışan eksikliği en büyük sorunlarımızdan biri. Var olan ekiplerin aranan niteliklerde olmaması ve mesleki yeterliliklerinin bulunmaması Trakya bölgesinin çalışma hayatında önemli bir eksiklik. Bu da iş yapma biçiminden üretime dek birçok noktada farklı sorunlara yol açabiliyor. PERYÖN Trakya Şubesi olarak bölgemizin nitelikli çalışan istihdamına katkı sağlayıcı çalışmalar yaparak bu sorunların giderilmesi için faaliyetler yürütüyoruz. Şimdiye dek ilgili tarafların olduğu birçok projede yer aldık. Bundan sonra da bu çalışmaları sürdürerek benzeri sorunları orta vadede ortadan kaldırmayı hedefliyoruz.

### Amaçlarınızdan ve faaliyet planınızdan bahseder misiniz? 2018'in sonuna kadar ne gibi çalışmalar yapacaksınız?

Her dönemde gündemde olan başlıklar ve değişen dünyada masamıza taşınan,

öncelik kazanan konular oluyor. Odaklarımızı ihtiyaca göre belirliyoruz. Bu yıl için planladığımız en önemli etkinliğimiz; artık geleneksel hale gelen 10. İnsan Yönetimi Kongresi. Kongreyi başarıyla gerçekleştirmeyi hedefliyoruz. Bunun yanı sıra amaçlarımızı ve faaliyet planımızı şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üye ilişkilerini geliştirmek, üye beklentileri doğrultusunda faaliyetlere öncelik vermek
- İnsan kaynakları, özlük işleri, teşvikler başta olmak üzere sektörümüzü doğrudan ilgilendiren birçok konuda eğitim faaliyetleri düzenlemek
- Nitelikli iş gücüne katılımı sağlamak adına İŞKUR ve SGK ile ortak projelere imza atmak.
- Trakya Kalkınma Ajansı teşviklerinden yararlanmak, üyelerimizin yararına eğitim etkinliklerinin bütçesini hazırlamak.
- Aktif üye sayısının artırmak





**Cem Sezgin**Ortak - Deloitte Danışmanlık  
csezgin@deloitte.com

## “Kaplayıcı” liderden “kapsayıcı” lidere...

Cem Sezgin'in “Kaplayıcı Liderlik” ismini verdiği, herkesi ve her şeyi örten, kapatan bir liderlik anlayışı artık yok oluyor. Bugün artık herkesi, her şeyi içselleştirip bütünleştiren bir liderliğe geçiliyor. Deloitte bu yeni liderlik stiline “Kapsayıcı Liderlik” diyor. Sezgin, yeni nesil lideri tanımlayan alto önemli özelliği anlattı.

Yeni nesil bir liderin özelliklerinden, gelecekteki lider tanımından bahsetmeden önce, geçmişte kabul görmüş lider profilini kısaca bir hatırlamakta fayda var. Zeki, yetenekli, bilgili, güçlü bir birey. Ardında, yanında kimler olursa olsun, günün sonunda konuyu çözüme kavuşturan bir yalnız kahraman. Tabii böyle bir resimde ekip çalışması çok ön plana çıkmıyor. Tek ve mutlak karar verici olmak, böylesi bir lider tanımını pekiştiren bir özellik. Bu noktada ilginç olan, asırlardır yukarıda çizdiğimiz profile kayda değer bir farklılık oluşmaması. Bu ezberin bozulup bozulmayacağı ise sadece iş dünyasının değil, tüm toplumun yanıt aradığı bir soru. Ben bunun değişeceğine inanıyorum, çünkü bunu tetikleyen dört mega trendin varlığı aksini oldukça güç kılıyor. Nedir bu trendler?

**1-Pazar Çeşitliliği:** Gelişmekte olan ülkelerin dünya ticaretinde artan ağırlığı ve talep üzerindeki etkileri

**2-Müşteri Çeşitliliği:** Özellikle dijital dönüşüm ile bambaşka boyuta ulaşan müşteri beklentileri ve tercihleri, demografik dönüşüm.

**3-Fikir Çeşitliliği:** Baş döndürücü inovasyon, post modern etik, hızla değişen iş modelleri, hiper-iletişim imkanı.

**4-Yetenek Çeşitliliği:** Yeni kuşaklar, göçler ve nüfus hareketliliği, iş-yaşam dengesi, farklı donanım ve yetkinlikler.

Dünyanın bilinen tarihinin hiçbir döneminde

bu kadar fazla kritik unsur, böylesine derinlikte değişmemiştir. Artık cin lambadan çıktı ve bu böyle devam edemez. Deloitte olarak yeni bir liderlik stiline işaret ediyoruz ve ona “Kapsayıcı Liderlik” diyoruz. Ben eski modele ise “Kaplayıcı Liderlik” ismini verdim. Yani herkesi, her şeyi örten, kapatan bir liderlikten; herkesi, her şeyi içselleştirip bütünleştiren bir liderliğe geçiyoruz. O halde biraz bu yeni stilden bahsedelim.

Temelde kapsayıcı lideri tanımlayan altı ana özellik var.

**Merak:** “En iyisini ben bilirim, yeterince hakimim” yerine “ben her şeyi merak ederim ve herkesten bir şeyler öğrenebilirim” yaklaşımı ile yenilikçilik, farklı fikirler ve bunun sonucunda da rekabette avantaj ve çalışanlarda motivasyonu artırmak mümkün. Bu yaklaşım yaş ve konumdan bağımsız sürekli öğrenme iştahı, kanaat oluştururken ve karar verirken başkalarının fikirlerinden beslenme alışkanlığı, yeni deneyim ve farklı yaklaşımlara açıklık, empati, farklı görüş ve önerileri sorgularken merak-araştırma-saygı-derinlemesine ve dikkatle süzme konusunda dengeyi bulmak anlamına geliyor.

**Cesaret:** Cesaret deyince biz, yenilmezlik ve kusursuzluk vurgusu yapmak istemiyoruz. Tam tersi; güçlü yönlerinin yanında zaaflarının ve eksiklerinin, mevcut limitlerinin farkında olan ve bunları yönetmesini bilen bir liderlik anlayışı öne çıkıyor. Hata yaptığı zaman kabul eden, bilhassa “hata

delegasyonu” yapmayan; kendi eksiklerini doğru ekibi kurarak ekip arkadaşlarının katkıları ile kapatan, aynı şekilde ekibindeki kişilerin eksiklerini de kendi tamamlayan; farklılık ve kapsayıcılık söz konusu olduğunda mesafeli ve şüpheci davranmayıp yeri geldiğinde riskler alabilen; hatta aksi şekilde davrananları da bu konuda cesaretlendiren, başta kendisi olmak üzere statükolaşmış-homojenleşmiş-kalıplaşmış her şeyi, herkesi sorgulamaktan çekinmeyen bir liderden bahsediyoruz.

**Adanmışlık:** Bu kavramın içini doldurmak için öncelikle kişisel değerlerin kapsayıcılık ile iç içe geçen bir kıvama gelmesini gerektiriyor. Ekipteki her bireye adalet ve saygı ile yaklaşmak, her bireyin diğerlerinden farklı olduğunu peşinen kabul etmek, çalışanlara daha büyük bir bütünün değerli ve ayrılmaz bir parçası olduklarını hissettirmek, İK politikaları ve uygulamalarının ekipteki gereksinimleri karşılayacak; çalışan deneyimini yükseltecek şekilde değişimi için ön ayak olmak, adanmış bir liderin özellikleri arasında. Bunu yaparken, iş sonuçlarına sağlayacağı olumlu katkıyı göz önüne alıyorlar tabii... Bire bir ölçülmesi çok kolay olmasa da, günümüzde çeşitlilik ve kapsayıcılığın şirketlerin ticari performanslarını daha yukarı taşıdıkları sayısız araştırma ile kanıtlanmış durumda. Ancak bunlara inanıyor ve uyguluyor olmak tek başına kafi değil. Ekipteki herkesi buna teşvik etmek, çeşitlilik ve zenginliğin neden ve ne kadar önemli olduğunu onlara aktarmak liderleri bu alanda yalnız kişiler olmaktan kurtaracaktır.



**Önyargısızlık:** Geçmişin liderlerinde, önyargı bir perde gibi gözlerin önüne iniyor ve kimi zaman önemli gerçeklerin fark edilmesini engelliyordu. Bu da iş hayatında kendilerini, çalışanlarını, şirketin tümünü karanlığa sürüklüyordu. Bilhassa başkaları ile ilgili kararlar verirken önyargılardan sıyrılmak, kendi önyargıları ile ilgili geri bildirim almaya açık olmak, beklenen fayda-katkı ile örtüşmeyen şirket süreçlerini sorgulamak; peşin kabuller ile ilerlememek önyargısız liderlik adına olumlu işaretler. Bunu “adalet” ile taçlandırmak gerekiyor. Süreçler – sonuçlar ve iletişim üçgeninde, bilhassa çalışana dokunan menfaatler-ödülleri-sorumluluk atamaları-kariyer basamakları söz konusu olduğunda adil ve sonuç odaklı kararlar almak ve uygulamak yeni nesil kapsayıcı bir liderin ne derece adaletli olduğunu da gösteriyor. Çalışanlar söz konusu olduğunda şeffaflık, tutarlılık, algıdan ziyade bilgiye dayalı bir karar alma şekli olmazsa olmazlar arasında. Özellikle aldığınız kararların dayanaklarını ve bu kararların nasıl alındıklarını etkilenen çalışanlara net bir şekilde açıklamak önem taşıyor. Günümüzde şirketler yetenekleri bunu yapmadaki acemice veya umarsızca davranışları sebebiyle kaybediyorlar.

**Kültürel Zeka:** Diğerlerinin kültürlerini daha iyi anlamaya çalışan; bu farklılıklardan keyif duyan ve farklılıkların bir arada olduğu

ortamı zenginliğe, yani çok sesli bir harmoniye dönüştüren liderler, kültürel zekaya sahip liderler olarak ön plana çıkıyor. Biz bunlara senfonik liderler de diyoruz. Zaten son yıllarda birçok liderlik seminerine orkestra şeflerinin renk katması da bir rastlantı değil. Özellikle farklı etnik köken ve coğrafyalardan gelen çalışanların olduğu ekiplerde bu gittikçe önem kazanıyor. Türk firmalarının da bu konuda mesafe katmaya başladıkları düşünülürse, bizim liderlerimizi bu noktada ilginç deneyimler bekliyor. Farklı kimlikler ve kültürler arasında yeri geldiğinde benzerlikleri görüp ortak noktalarda buluşturmak, yeri geldiğinde de farklılıkları görüp, kabul edip, buradan doğacak zenginliği kurumun bir gücü haline getirmek liderlerden beklenen davranış tarzı. Bunu başarabilmek için farklı ülkeleri, politik atmosferlerini, toplum yapılarını, iş yapış şekillerini, kültür ve değerlerini, çok sınırlı da olsa dillerini, vücut dillerini daha yakından takip etmek ve tanımak önem taşıyor. Sınırlar ötesi liderlik için bu bir başarı anahtarı.

**İş birliği:** İş birliğini mümkün kılan, sadece kişilerin buna ne derece meyilli ve istekli oldukları değildir. Kapsayıcı bir lider, buna zemin sağlayacak alanı ekibi için yaratandır. Bunu da yetkilendirme, delegasyon, teşvik ve yönlendirme ile yapar. Ekibindeki kendilerini ifade etme, katkı sağlama

adına rahatlatırlar. Örneğin iyi niyet ve yapıcı motiflerle de olsa, birçok liderin işler zora girdiğinde herkesi köşeye ittiklerini görürüz. Oysa bu, insanların gelişimine çekilen kalın bir setten başka bir şey değildir. Hata yapabilme, zorlukların üstesinden gelebilme, karar verebilme ekip arkadaşlarımızın hakları arasında. Tabii bunu yaparken, insanları sadece kontrol sınırları dahilinde kalan gelişmelerden sorumlu tutmalıyız. Günümüzün heterojen iş gücünü bir uyum içerisinde çalıştırabilmek, çalışanları işbirliği içerisinde ortak hedeflere yönlendirebilmek bir lideri lider yapan özellikler arasında geliyor. Çatışmayı, ekipler içinde gruplaşmayı önlemek; çatışma olduğu zaman da bunu doğru bir şekilde yönetilmek, stresli iş ortamında liderlerin sıkça maruz kaldığı bir sınav.

Günümüzde modası geçmiş liderlik stilleri ile kurumları çok daha ileri noktalara taşımak gittikçe zorlaşacak. Benim tavsiyem, liderlerin kendi gelişim yolculuklarında, şirketlerin de mevcut ve geleceğin liderlerini destekleme girişimlerinde bu altı referans noktasını göz önüne alarak ezber bozmaları. Hem günümüzdeki liderler, hem onların yedekleri, hem de yeni bünyeye katılacak liderler ile ilgili acilen atılması gereken adımlar var. Çünkü bugün farklı bir dünyada yaşayacağız, gelecek ise çok daha farklı olacak...



# kariyerpanayırı



## 12 yılda 5 bin öğrenciye ulaşıldı

PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin 12 yıldan bu yana sürdürdüğü Kariyer Panayırı misyonunu tamamladı. Diyarbakır'dan Rize'ye, Aydın'dan Mersin'e tüm Türkiye'ye uzanan etkinlikler serisi Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi'nde son buldu. Böylece PERYÖN, şimdiye dek 40 ilde düzenlediği bu etkinlikler sayesinde 5 bine yakın gençle bir araya gelerek onların kariyer planlarına yön vermelerine yardımcı oldu.

PERYÖN, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği üniversite öğrencilerinin kariyerine ışık tutmak, onları mesleki tercihler konusunda bilgilendirmek ve farklı sektörlerden profesyonellerle bir araya getirmek amacıyla 12 yıldan bu yana düzenlediği Kariyer Panayırı etkinliklerini başarıyla tamamladı. İnsan kaynakları alanında

fark yaratan etkinlik serisi 2018 turunun ardından gençlere veda etti.

İş dünyasının tecrübeli isimleriyle gençleri buluşturarak öğrencilerin ufkunu açan etkinlik serisinin son yılında; Mersin, Aydın, Rize, Diyarbakır ve Isparta şehirleri ziyaret edildi. Misyonunu tamamlayan organizasyonun

son etkinliği Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi'nde düzenlendi. Etkinlikte, Salvo Digital Kurucu Direktörü Enes Yayla, Bonte Girişimci Bilal Kök ve Demsa E-ticaret Direktörü Faruk Balmumcu iş yaşamına ait deneyimlerini üniversitelilerle paylaştı. Gençlerden gelen soruları yanıtladı.





**Berna Öztınaz**  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı



**Elif Karaca**  
Metro Toptancı Marketleri  
İnsan Kaynakları İş Ortağı

Etkinliğin son iki senedir ulaşım sponsorluğunu üstelenerek iş dünyası ile gençlerin buluşmasına önemli katkılar sunan Metro Toptancı Marketleri İnsan Kaynakları İş Ortağı Elif Karaca konuya ilişkin açıklamasına şöyle dedi: “Metro Türkiye İnsan Kaynakları ekibi olarak, 2017 - 2018 eğitim - öğretim yılı içerisinde, Kariyer Panayırı kapsamında 10 etkinliğe katıldık. Bu 10 etkinliğin tamamında çok samimi ve misafirperver öğrenci grupları tarafından ağırlandık ve çok organize etkinlikler ile karşılaştık. Etkinlikler kapsamında yüzlerce öğrenci ile tanışma fırsatı bulduk. Onlar şirketimizi tanırken, biz de gençleri daha yakından tanıma fırsatı bulduk. Geleceğe yön verecek öğrencilerin tatlı heyecanlarına ortak olduk. Gençlerin beklentilerini daha iyi anlayıp, şirketimizin geleceğine yön verebilecek ipuçları aldık. Metro Türkiye İnsan Kaynakları ekibi olarak, bu süreçte dahil olmamızı sağlayan PERYÖN’e teşekkür ederiz.”

“Her etkinliğimiz geleceğe atılan bir tohum oldu”

Kariyer Panayırı ile öğrencilere ulaşmalarının çok değerli bir temas olduğunu anlatan PERYÖN Başkanı Berna Öztınaz, Kariyer Panayırı ile her yıl düzenli olarak gençleri iş dünyasının deneyimli isimleriyle buluşturmaktan mutluluk duyduğunu belirterek şu sözlerle yer verdi: “Üniversite öğrencilerine kişisel kariyer planlamaları yolunda yeni ufuklar açtık. Onları sektör lideriyle yüz yüze buluşturarak, tanımadıkları mesleklerle tanışmalarını sağladık. Bu nedenle yarattığımız etkileşimin çok değerli olduğuna inanıyoruz. Her etkinliğimiz geleceğe atılan bir tohum oldu. Bu organizasyonu 12 yılda başarıyla tamamladığımız için gururluyuz.”

Üniversite öğrencilerinin farklı meslekleri yakından tanımalarına imkân vermek amacıyla düzenlenen Kariyer Panayırı, düzenlendiği ilk günden bu yana toplam 40 şehirde 5 bini aşkın öğrenciyle bir araya geldi.

Gençlerle iş dünyası arasında iletişim köprüsü kurmak için yola çıkan Kariyer Panayırı’nın iş ortakları da en az hedefteki gençler kadar organizasyondan memnun kaldılar.

İş yaşamına damga vuran birbirinden ilginç hikayeler gençlerin ilgisini çekti.



## Kariyer Panayırı, girişimci gençlerin ufkunu açıyor



“Biz girişimciler, deneme - yanılma, hata yapma, hatta zaman zaman başarısız olma hallerimizle çizdiğimiz kariyeri yaşıyoruz. Bu pratiği teoride bulamayan gençler, gittiğimiz her şehirde salonları doldurup taşıyarak PERYÖN Kariyer Panayırı’na katıldı. Konferans sonrası en az altı ya da yedi öğrenci benimle iletişime geçip fikir alışverişinde bulundu. Bazıları mikro sermayelerle kendi işlerini kurdu. Onlara mentörlük yapmak, rol model olmak beni çok ama çok mutlu etti.”

Bonte Girişimci Bilal Kök

**Serhat Ayan**Gazeteci,  
Yaratıcı İçerik Danışmanı

# Vahşi gözetim kapitalizmi

Kapitalizm, üretim araçlarının özel mülkiyetine ve bunların kâr amacıyla işletilmesine dayanan bir ekonomik sistem olarak tanımlanıyor. Ana hatlarıyla bakıldığında, kapitalist piyasa ekonomisinde, yatırım kararları, yatırım finans ve sermaye piyasalarındaki üretim faktörleri tarafından; malların fiyatları ve göz önünde bulundurulularak, ağırlıklı olarak piyasadaki rekabet gücüyle alınıyor.

Bu sistem neden vahşi olarak tanımlanıyor? Bunun sebebini Fight Club filmindeki hayali karakter Tyler Durden şöyle açıklıyor: "Burada, yaşayan en güçlü ve en zeki erkekleri görüyorum. Bu potansiyeli görüyorum. Ve hepsi heba oluyor. Bütün bir nesil benzin pompalıyor, garsonluk yapıyor ya da beyaz yakalı köle olmuş. Reklamlar yüzünden araba ve kıyafet peşinde... Nefret ettiğimiz işlerde çalışıp, gereksiz şeyler alıyoruz..."

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından dünyada kapitalizm daha önce içinde olmadığı bir evreye girdi. Kapitalizm, ABD'nin yarattığı değişim rüzgarıyla, elbette bu ülkenin lehine yepyeni bir düzene doğru çekmeye çalıştı herkesi. Karşısında durmak çok da kolay olmadı.

1940'lardan 1990'lara gelindiğinde yeni bir başlangıç, heyecan verdi dünyaya. 1980'li yıllarda, birkaç bilgisayarın birbirine bağlanmasıyla oluşturulan deneysel ağı bütün dünyayı kapsayabileceği ortaya çıktı. O zaman düşünülen şey, birbirine bağlı bilgisayarların sınır tanımaksızın bilgi alışverişi sağlaması ve bilginin tüm dünyada ucuz ve yaygın bir şekilde dağıtılması üstüne kurulu bir ütopiydi.

Oluşturulan ağı bundan çok daha fazlası olduğu, bilgi teknolojileri firmalarının piyasa

Kapitalizm, değişen dünyanın rüzgarına karşı durmak yerine onunla birlikte dalgalanmayı seçti. İnsanları ihtiyacı olmayan şeyler almaya yönlendirerek daha çok çalışmaya iten, sermaye sahiplerine hep daha çok kazandıran sistemdi kapitalizm... Şimdi insanları internette çok da ihtiyacı olmayan sitelere girmeye itiyor, orada yarattığı verileri ve daha da fazlasını topluyor. Verileri üretenlere bunu geri satıyor. Buna gözetim kapitalizmi deniyor ve bilinen anlamdaki kapitalizmden çok daha vahşi olarak tanımlanıyor.



değerlerinin bilinen her tür iş dalından daha hızlı artmasıyla ortaya çıktı. Önce internet üstündeki tanıtımlar, konvansiyonel medyaya kıyasla çok daha ucuza geldi. Böylece reklam verenler sanal ortamın bir tamamlayıcı değil "esas oğlan" olduğunun farkına vardı.

Ardından bu ortamın salt bilgi alıp verilen bir yer olmanın ötesinde mal alınıp satılabilecek çok büyük bir dükkan olduğunun farkına varıldı.

Bu iki bakış açısı, vahşi gözetim kapitalizminin en büyük tetikleyicisiydi.

## İzleme böyle başladı

1990'ların sonunda hayata geçirilen ve etkin bir biçimde çalışmaya başlayan Google, o zamana kadar yapılmış arama motorlarının ötesinde bir arama gücüne sahipti. O yüzden de benzerlerini çok kısa bir

sürede sildi. İnternette bir şey aramak isteyen herkesin içinden geçtiği bu arama motoru neredeyse sonsuz bir reklam isteğiyle yanıp tutuşmaya başladı. Büyük reklam veren ağlar yeterli olmadı, cevap en alt katmanda bulundu. Cebinde bir doları olan insanların bile reklamı alınacaktı. Bunu yapmak da bir internet sayfasına gidip tanıtılacağı ürün veya hizmetin adresini yazıp kredi kartını tanımlamak kadar kolaydı.

İnsanlar bu fikre bayıldı. Çok da etkin kullandı. Ama bu sefer de sayfa gösterimlerinden daha fazla reklam talebi gelmeye başladı.

Bu durum, Google içindeki dâhilerin insanları, internet sitelerinde reklam alanları açarak para kazanmaya teşvik etmesiyle son buldu. Reklam verenlerin cebinden çıkan her 10 birim paranın sadece üçünün reklam olarak dağıtılması önemli değildi. İnsanlar ilk defa araya aracı kurum

sokmadan sadece bir şeyler yazıp para kazanmaya başlamıştı ve bundan son derece mutluydu. Artık sadece internette her aranan sayfanın değil, içinde içerik olan ve girilen her web ögesinin üstüne reklam alınıyordu. Hayat bundan güzel olamazdı ama hayat bu kadar da kolay değildi.

Google ve benzeri şirketlerin kazandıkları kazanacaklarının teminatı olarak algılandı ve şirket değeri, o mevcut düzende asla öngörülemez bir düzeye yükseldi. Bu yüzden de iş, kapitalizmin o sihirli öğretisine, daha fazla para kazanma ve karı maksimize etme yönüne odaklandı. İnternet büyüdükçe büyüyordu reklamlar da... Ama bu yeterli değildi. Reklamların optimize edilmesi gerekiyordu. Bunun için basitten başlayan optimizasyon süreci devreye girdi. Basitten karmaşıklığa doğru gidiş, melekten şeytana gidişin yol haritasıydı aslında: Önce reklamı barındıran sitenin içeriğiyle bağlantılı reklamlar çıktı. Sonra bu siteyi kullanma ihtimali olan insanların görmek isteyebileceği reklamlar. En sonunda o sitelere giren ve yakından tanınan insanların görmesi gereken reklamlar.

Bu siteye gelen insanları nasıl tanıyacaksınız? İşte bu noktada gözetim kapitalizminin reklam kapısı aralandı. İnternet sitesine girenlerin kim olduğunu bilebilmenin birkaç yolu vardı: Onlara sormak, ki bu yöntem hiçbir zaman çalışmadı. Onları üye yapıp gönüllülük esasıyla onların bilgilerinden faydalanmak ki insanlar bir süre sonra üye olmaya değer, bilgilerini bir siteye verecek kadar önemli bir içerik bulamamaya başladılar. Üçüncü yol ise şeytani yoldu. Bu durum, tıpkı enerji sorununu çözmek fikrinden yola çıkarak atomun parçalanmasının keşfedilmesine benziyor. Bir süre sonra bu keşif, atom bombasının doğuşuna fırsat vermesiyle beraber, insanlığın büyük dertlerinden birini de dünyaya getirmiş oldu. Kullanıcıların internet sitelerine girdiklerinde siteyi önceki ayarlarıyla görebilmelerini sağlayan çerez adı verilen güzellikler onları takip etmeye başladı. Bunlar reklamlara sirayet etti. Bir sitede görüp almadığınız bir ürün sizin amel defterinize yazıldı ve petshop sitesinden almadığınız kedi kumu, "yanlışlıkla" girdiğiniz bahis sitelerinin reklamları okuduğunuz gazetenin içinde sizin gözünüze girmeye başladı.

Başta herkes buna çok şaşırıyordu ama sonradan bunu kanıksadılar. İnternetin kocaman ve kaçıış olmayan bir market zinciri haline gelmesi anonimliğin kaybedilmesine kocaman bir çivi çaktı. "Bizim

için siz anonimsiniz, sizin kim olduğunuzu asla bilmiyoruz bilmeyeceğiz" dedi reklam dağıtan şirketler. Ancak yeterince büyük olanlar, doğru araçlarla internette geçirdiğiniz vakitten sizi, sizin dahi bilmediğiniz özelliklerinize kadar profilleyebiliyordu.

## Özel hayatını da istiyorum

Ardından Mark Zuckerberg'in kendine arkadaş bulmak için yarattığı bir sosyal sitenin, The Facebook adıyla yükselişini gördük. Amaç her gözetim sitesinde olduğu gibi oldukça naif ve yararlıydı: Arkadaşlarınızı bulacak ve onlarla hayatınızın satır başlarını paylaşacaksınız. Arkadaşlar, arkadaşlık dereceleri, onlarla yaptıklarınız, kendi kendinize yaptıklarınız, düşünceleriniz, duygularınız derken... İnsanlar hayatlarını bu sisteme yüklemeye başladılar.

Her çıkış yapan site gibi önce bir milyar kullanıcı bu sitenin baş tacı edildi. Site'nin değeri bir kalemde milyar doları geçti. Sonra bu sisteme neden bu kadar para verildiği tartışılmaya başlandı. Site, gelirini artırmak için yeni bir pazarlama işine girdi. Site'nin verdiği minik izinlerle insanların bilgileri, Facebook'a para veren insanların malı haline geldi. Yapay zekanın insanların özel hayatlarının üstüne salınmasıyla para sahipleri, onların ne yediklerini, ne sevdiklerini, kimden nefret ettiklerini öğrendiği gibi hangi durumlarda fikirlerinin nereye doğru manipüle edilebileceğini de görmeye başladı.

2018 yılında insanlık, Facebook'un Cambridge Analytica skandalıyla ortaya çıkan izleme durumunun hangi boyutlarda olduğunun farkına vardı. Bir gazeteci üçüncü dünya ülkesindeki seçimlerde halkın algısını değiştirmek için yardım istediğini söyleyince veriler aktı önüne. Sonradan anlaşıldı ki şirket bu bilgileri sekiz yıldır, ABD'den İngiltere'ye kadar herkese, dolaylı ya da direkt yollardan satıyormuş zaten. Tüm dünya bunu kınayıp bu gibi durumların yeniden olmaması için adımlar atarken çoğu uzmanın itiraf ettiği gibi skandalın boyutlarının tamamını bilmeye yakın bile değillerdi.

## Mobil dünya güvenliği bitirdi

Web tarafında bu kadar kötü şeyler olurken daha beterinin başlarına gelebileceğine

ihtimal bile vermiyorlardı: Telefonları akıllanınca kendini daha akıllı hisseden insanlar aslında bunların nasıl bir izleme aracı olduğunun farkına çok geç vardılar.

Diyelim ki gece karanlıkta önünüzü görmemiz için flaş ışığını açan, fazla zeka gerektirmeyen, basit bir uygulama indiriyorsunuz. Bu uygulamayı indirirken sistem size, "geç geç geç" komutu verdiğiniz bir şeyler soruyor. İlgilenmiyorsunuz bile. Oysa o uygulama sizden bu sırada onay alıyordu: "Bu uygulamayı indirmekle telefonunuzdaki herkesin bilgilerini bize vermiş sayılıyorsunuz. Aynı zamanda gün içinde nereye gittiğinizi gösteren konum bilgilerinizi alacağız sizden. Bu da yetmezmiş gibi kimleri aradığınızı, sosyal medyada hangi isimle bulunduğunuzu ve girip çıktığınızı internet adreslerini bize vereceksiniz." Kimse umursamadı ve her tür bilgisini kayıtsız şartsız verdi.

Örneğin trafikte hangi yolun açık olduğunu söyleyen uygulamaları bayılarak kullandı insanlar. Ancak o trafik bilgilerinin nereden nasıl bu kadar yüksek hassasiyetle toplandığını sormadılar. Aslında telefonlar siz o programı açsanız da açmasanız da sizin nereye kaç kilometre hızla geçtiğinizi görüp bunları tekrar size satıyordu.

## Neo gözetim kapitalistleri

Eski dünya düzeninin kapitalistleri değişti. Artık verilere sahip olanlar eskinin sermaye sahiplerinden çok daha büyük kapitalistler haline geldi. Dünyada milyarlarca insanın kullandığı internetin yeni sahipleri onlar oldu. Onlar ne isterse satılıyor, onlar kimin ne düşünmesini isterse algı o yöne doğru değişiyor. İşin kötü tarafı, bunu öylesine sinsi bir nörolingüistik, duyu-dil programlamasıyla yapıyorlar ki siz algınızın değiştiğinin farkına varmıyor, bir ürünün almak için neden bu kadar büyük ve anlamsız istek duyduğunuzun anlayamıyorsunuz bile.

Dijital reklamcılığın 500 milyar doları geçtiği ve beş sene içinde 1 trilyon doları bulacağı iddia edilirken, gözetim kapitalizminin önüne geçmek mümkün gözüküyor. Ülkelerin alacağı kararlar da etkin olamıyor. Bu konuda Birleşmiş Milletler gibi çatı kurumlardan evrensel adımlar atması bekleniyor.





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

## İkalenin vergisel boyutu ve yeni gelişmeler

İkale konusunun vergiyle ilgili yarattığı tartışma uzun zamandır hem çalışanları hem de işverenleri meşgul ediyordu. Haziran 2018'de yürürlüğe giren Gelir Vergisi Genel Tebliği bu konuya bir çözüm getirdi. Prof. Dr. Erdem Özdemir, ikalenin uygulamada yarattığı sorunların, "sulh sözleşmesi" uygulamasına dönerek çözülebileceğini söylüyor. Özdemir, ikaleye dair anlaşmazlıkları çözüm örnekleriyle ele alıyor.

İkalenin vergiyle ilgili boyutu uzun zamandır tartışma konusuydu. Nitekim 27.03.2018 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan 7103 sayılı kanun ve 11.06.2018 tarihinde yayınlanan 303 no'lu Gelir Vergisi Genel Tebliği ile konu bir çözüme kavuşturuldu. Bilindiği üzere, Gelir Vergisi Kanunu'nun 25/7. madde hükmünde, 1475 sayılı İş Kanunu ve 854 sayılı Deniz İş Kanunu'na göre ödenmesi gereken kıdem tazminatlarının tamamı ile 5953 sayılı Basın İş Kanunu'na göre ödenen kıdem tazminatlarının hizmet erbabının 24 aylığını aşmayan miktarları gelir vergisinden muaf tutulmuştur. Buna göre, İş Kanunu ve Deniz İş Kanunu'na göre ödenen kıdem tazminatından gelir vergisi kesilmeyecek; Basın İş Kanunu'na göre ödenen kıdem tazminatının 24 aylığı aşan kısmı için vergi kesintisi yapılacaktır.

İkale neticesinde ödenen kıdem tazminatı 1475 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinde sayılan durumlarda söz konusu olmadığından GVK'nın 25/7. maddesine göre vergiden istisna edilmesi tartışmalıdır. Nitekim İstanbul Vergi Dairesi başkanlığının 3.6.2008 tarih ve 12268 sayılı özelgesinde; "...vakfınızla işçiler arasında karşılıklı anlaşmalı olarak yapılacak ikale sözleşmesi neticesinde ödenen kıdem tazminatının İş Kanununun 14. maddesinde tanımlanan kıdem tazminatı kapsamına girmediğinden Gelir Vergisi Kanunu'nun 25/7. maddesine göre vergiden

istisna edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, anlaşmalı olarak yapılan ikale sözleşmesiyle verilen kıdem tazminatlarının ücret olarak değerlendirilerek Gelir Vergisi Kanununun 61, 94, 103 ve 104. maddeleri gereğince tevkif suretiyle vergilendirilmesi gerekmektedir" denilmiştir. Buna göre, ikale kapsamında ödenen kıdem tazminatı gelir vergisine tabi tutulacaktır. Ancak Gelir İdaresi Başkanlığı, Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı, Mükellef Hizmetleri Grup Müdürlüğünün 15.12.2010 tarihli özelgesinde farklı bir sonuca ulaşıldı. Buna göre "... uygulamada, işçi ve işveren karşılıklı olarak anlaşmak suretiyle iş sözleşmesini sona erdirebilmekte ve bu sözleşme (bozma sözleşmesi) ile aynı zamanda işçiye kıdem tazminatı, ihbar tazminatı vb. hususlar dikkate alınarak çeşitli şekillerde hesaplanan ödemelerin yapılması kararlaştırılmaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde, 1475 sayılı İş Kanununun 14. maddesi kapsamında ödenen kıdem tazminatının, çalışanın geçmişte işverene verdiği hizmet karşılığı yıpranmasının bedeli olarak ödenen bir tazminat niteliğinde olduğu düşünüldüğünde, tarafların iş sözleşmesini karşılıklı olarak anlaşmak suretiyle sona erdirmesi dolayısıyla, çalışana genellikle o iş yerindeki çalışma süresi de dikkate alınarak yapılan ödemenin, aynı mahiyette bir kıdem tazminatı içerdiğinin kabulü gerekir. Dolayısıyla, iş akdinin taraflarca karşılıklı olarak anlaşılacak

suretiyle sona erdirilmesi nedeniyle çalışana ödenmesi öngörülen tutarın; iş akdinin 1475 sayılı Kanunun 14. maddesi uyarınca feshi edilmesi halinde aynı çalışanın hak edeceği kıdem tazminatına tekabül eden kısmının Gelir Vergisi Kanununun 25. maddesinin 7. bendi uyarınca kıdem tazminatı olarak dikkate alınması ve bu çerçevede söz konusu tutarın gelir vergisinden istisna edilmesi, bu tutarı aşan kısmının ise hangi ad altında ödenmiş olursa olsun gelir vergisine tabi tutulması gerekmektedir. Buna göre, iş akitleri ikale sözleşmesi ile sona erdirilen çalışanların bu sözleşme uyarınca yapılacak ödemenin 1475 sayılı Kanunun 14. maddesine göre hesaplanacak kıdem tazminatına tekabül eden kısmının gelir vergisinden istisna edilmesi mümkün olup, bunu aşan kısmın ise ücret olarak gelir vergisi tevkifatına tabi tutulacağı tabiidir."

İstanbul 9. Vergi Mahkemesi, E. 2014/2682, K. 2015/1512 ve 23.06.2015 tarihli kararında ise, "...Dava dosyasının incelenmesinden, davacının X A.Ş.'de iş sözleşmesine istinaden çalışmaktayken iş akdinin 4857 sayılı Kanunun 17. Maddesi uyarınca 16.05.2014 tarihinde düzenlenen protokol ile karşılıklı anlaşma sonucu 01.06.2014 tarihinde sona erdirildiği, davacıya kıdem ve ihbar tazminatı dışında iş güvencesi tazminatı adı altında ödeme yapılmasının kararlaştırıldığı anlaşılmaktadır.



Gelir Vergisi Kanununun 61. maddesinde ücret ve ücret sayılan ödemelerin ortak özelliği çalışanın işverene bağlılığı ve hizmet karşılığı sağlanan para yahut para ile temsil edilen ödemeler olmasıdır. Yine yasal düzenlemeye göre ancak ücret veya ücret sayılan ödemelerden tevkifat yapılabilecektir. Dava konusu kesintinin yapıldığı tazminat, davacının iş akdinin ikale sözleşmesi sözleşmesi uyarınca sona erdirilmesi nedeniyle yasal bir zorunluluk olmaksızın davacıya işsiz kalması sebebiyle yardım amaçlı yapılan bir ödeme olduğundan bu ödemenin işverene bağlı olarak ve hizmet karşılığı yapıldığından ve dolayısıyla ücret sayılan ödemelerin ortak özelliğini taşıdığından bahsedilemez. Bu itibarla, iş güvencesi tazminatı adı altında yapılan söz konusu ödemeden GVK, 61 ve 94(1) uyarınca vergi kesintisi yapılmasına olanak bulunmamaktadır. Bu durumda, çalışma ilişkisini sona erdiren işveren tarafından davacıya yasal bir zorunluluk olmaksızın yapılan ödemenin ücret niteliğinde olmaması ve 193 sayılı Kanun'un yukarıda yer verilen 25 (1) maddesi uyarınca gelir vergisinden müstesna tutulması karşısında söz konusu kes-

ödemeden gelir vergisi tevkifatı yapılması açık bir vergilendirme hatası olduğundan tevkif edilen verginin iadesi istemiyle yapılan düzeltme ve şikayet başvurusunun zımnen reddi yolunda tesis edilen dava konusu işlemde hukuka uygunluk bulunmamaktadır" sonucuna ulaşmıştı.

Görüldüğü üzere, ikale durumunda yapılan kesintiler noktasında uygulamada belirsizlik hüküm sürmekteydi. 27.03.2018 tarihinden önce yapılan ikale sözleşmeleri kapsamında işverence işçiye yapılan makul yarar ödemesinden kesilen verginin iadesi için vergi dairesine başvurulmakta, bu talebin reddedilmesi üzerine işçiler tarafından İdare Mahkemesinde dava açılmaktaydı. Danıştay 4. Dairesi'nin 13.12.2016 tarihli yeni bir kararında bu sorun değerlendirildi ve ikale yoluyla yapılan fesih sırasında işçiye yapılan tazminat ödemelerinin gelir vergisi kesintisine tabi olmadığı sonucuna varıldı (Danıştay 4. Dairesi 2014/3676 E. sayılı kararı). Danıştay, yasal bir zorunluluk olmaksızın, işsiz kalmanın olumsuz etkilerini gidermek amacıyla yapılan ödemelerin "ücret veya ücret sayılan bir ödeme" olmadığını kabul etti. Bu karar, özellikle ikale yoluyla

işçiye yapılan ücret dışındaki ödemelerin, yani ilave yarar anlamındaki iş güvencesi tazminatı ödemelerinin, gelir vergisine konu edilemeyeceği nedeniyle, ikale anlaşması imzalayan birçok kişinin vergi dairesine müracaat etmesine neden oldu.

27.03.2018 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan 7103 sayılı Kanun ve 11.06.2018 tarihinde yayınlanan 303 no'lu gelir vergisi genel tebliği ile kıdem tazminatı ve iş sözleşmesinin sona ermesi için yapılan ikale (bozma) sözleşmesi kapsamında, makul yarar/ek ödeme/ek menfaat adı altında yapılan ödemelerin vergilendirmesine ilişkin yeni düzenlemeler getirildi. 7103 sayılı Kanunla 193 sayılı Kanunun tazminat ve yardımlarda gelir vergisi istisnasını düzenleyen 25. maddesinin birinci fıkrasının (7) numaralı bendi, "a) 25/8/1971 tarihli ve 1475 sayılı İş Kanunu ve 20/4/1967 tarihli ve 854 sayılı Deniz İş Kanununa göre ödenmesi gereken kıdem tazminatlarının tamamı ile 13/6/1952 tarihli ve 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanuna göre ödenen kıdem tazminatlarının hizmet erbabının 24 aylığını aşmayan miktarları (Hizmet ifa

etmeksizin ödenen ücretler tazminat sayılmaz.); b) Hizmet erbabının tabi olduğu mevzuata göre bu bendin (a) alt bendinde belirtilen istisna tutarının hesabında dikkate alınmak şartıyla, hizmet sözleşmesi sona erdikten sonra; karşılıklı sonlandırma sözleşmesi veya ikale sözleşmesi kapsamında ödenen tazminatlar, iş kaybı tazminatları, iş sonu tazminatları, iş güvencesi tazminatları gibi çeşitli adlar altında yapılan ödemeler ve yardımlar (Bu bendin uygulamasına ilişkin usul ve esasları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.)” şeklinde değiştirildi ve 193 sayılı Kanunun 61. maddesinin üçüncü fıkrasına “Hizmet sözleşmesi sona erdikten sonra; karşılıklı sonlandırma sözleşmesi veya ikale sözleşmesi kapsamında ödenen tazminatlar, iş kaybı tazminatları, iş sonu tazminatları, iş güvencesi tazminatları gibi çeşitli adlar altında yapılan ödemeler ve yardımlar” bendi eklendi.

193 sayılı Kanunun 61. maddesinin üçüncü fıkrasına eklenen bent hükmü ile hizmet sözleşmesi sona erdikten sonra karşılıklı sonlandırma sözleşmesi ve ikale sözleşmesi gibi sözleşmeler kapsamında ödenen tazminatlar, iş kaybı tazminatları, iş sonu tazminatları, iş güvencesi tazminatları gibi çeşitli adlar altında yapılan ödemeler ve yardımların ücret olarak kabul edildiği ve vergilendirildiği hususuna açıklık getirilmiş oldu. Buna göre, bu tazminatlar, hizmet erbabına işten ayrılma, emekli olma, dava açmama vb. nedenlerle çalışmasından bağımsız olarak ödenmiş olup olmadığına bakılmaksızın, ücret hükümlerine göre vergilendirilecek.

7103 sayılı Kanunla 193 sayılı Kanunun 25 inci maddesinin birinci fıkrasının yeniden düzenlenen (7) numaralı bendinin (a) alt bendi ile 1475, 854 ve 5953 sayılı Kanunlara göre ödenen kıdem tazminatlarına uygulanacak istisnaya ilişkin düzenleme aynen korundu. Bu çerçevede ücret kapsamında değerlendirilen; a) 1475 ve 854 sayılı Kanunlar uyarınca ödenmesi gereken kıdem tazminatları, b) 5953 sayılı Kanun uyarınca yapılan ve çalışanın son brüt ücreti üzerinden hesaplanan ve ödenen 24 aylık tutarı aşmayan kıdem tazminatları, gelir vergisinden istisna edilecektir.

1475 ve 854 sayılı Kanunlar uyarınca, hizmet erbabının çalıştığı süre ve kıdem tazminatına esas ücreti dikkate alınarak hesaplanan ve ödenen kıdem tazminatları istisna kapsamına girmekte olup hesaplanan bu tutarları aşan ilave ödemeler ise ücret kapsamında değerlendirilmek



suretiyle vergilendirilecektir. Dolayısıyla, hizmet erbabının kıdem tazminatına esas ücretine göre hesaplanan ve en yüksek Devlet memuruna bir hizmet yılı için ödenen azami emekli ikramiyesi tutarını aşan ödemelerde ise en yüksek Devlet memuruna ödenen azami emekli ikramiyesi kadarlık kısmı istisnaya konu edilecek, aşan kısmı ise ücret olarak vergilendirilecektir.

Kıdem tazminatının yıllık miktarı 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi en yüksek Devlet memuruna 8/6/1949 tarihli ve 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu hükümlerine göre bir hizmet yılı için ödenen azami emekli ikramiyesini geçemeyecektir.

Tebliğin 11. Maddesinde de belirtildiği üzere; Çalışma hayatında hizmet erbabına işten ayrılma, emekli olma, dava açılmaması vb. nedenlerle karşılıklı sonlandırma sözleşmesi veya ikale sözleşmesi kapsamında ödenen tazminatlar, iş kaybı tazminatları, iş sonu tazminatları, iş güvencesi tazminatları gibi ödemeler yapılabiliyor. 193 sayılı Kanunun 25. maddesinin birinci fıkrasının (7) numaralı bendinin (b) alt bendinde yapılan düzenleme ile bu ödemelerinde çalışanın tabi

olduğu mevzuata göre kıdem tazminatına ilişkin istisna tutarının hesabında dikkate alınması gerektiği hususuna açıklık getirilmiş oldu. Buna göre, anılan kanunlar uyarınca ödenecek kıdem tazminatlarından gelir vergisinden istisna edilecek tutar hesap edilirken, yukarıda sayılan ödemeler de dahil edilerek ödemelerin toplamı üzerinden istisna uygulanacak, istisnayı aşan tutarlar ise ücret olarak gelir vergisine tabi tutulacaktır.

Örneğin;

(Ç) A.Ş.'de 10 yıl süreyle çalıştıktan sonra 12/1/2018 tarihinde işten ayrılan Bay (H)'ye, işvereni tarafından 1475 sayılı Kanun uyarınca, kıdem tazminatına esas ücreti olan 3.000 TL üzerinden 30.000 TL kıdem tazminatı ile karşılıklı sonlandırma sözleşmesine (ikale) istinaden 50.000 TL iş güvencesi tazminatı olmak üzere toplam 80.000 TL ödeme yapılmıştır.

2/1/2018 tarihi itibarıyla 657 sayılı Kanuna tabi en yüksek Devlet memuruna bir hizmet yılı için ödenecek azami emekli ikramiyesi tutarı 5.001,76 TL'dir.

Bay (H)'ye yapılan 80.000 TL'lik ödemenin gelir vergisinden istisna edilecek tutarı aşağıdaki gibi olacaktır.

|                                                |              |
|------------------------------------------------|--------------|
| Kıdem tazminatı tutarı                         | 30.000,00 TL |
| İş güvencesi tazminatı                         | 50.000,00 TL |
| Ödenen toplam tutar                            | 80.000,00 TL |
| Vergiden istisna edilecek tutar (5.001,76x10=) | 50.017,60 TL |
| Vergiye tabi tutar (80.000-50.017,60=)         | 29.982,40 TL |

Biz de, yapılan bu değişikliğin isabetli olduğu görüşündeyiz. Ancak, çalışmalarımızda da vurguladığımız üzere, ikalenin uygulamada yarattığı sorunların çözümünün esasen “sulh sözleşmesi” uygulamasına dönmek olduğu kanısındayız (İkale Ve Alternatif Bir Öneri Olarak “Sulh Sözleşmesi” Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Cilt: 27, sayı: 3, Mayıs 2013, 32 vd.). Bunu da Yüksek Mahkemenin istikrarlı biçimde kabul etmesi gerekiyor ve kısmen yapılan değişiklikler olumlu olsa da ikaleye ilişkin sorunlar (özellikle işsizlik sigortasından yararlanma sorunu) devam ediyor.





**Menekşe Polatcan Serbest**  
py@peryon.org.tr

# Duygularımız rasyonel midir?

Sizce bizi ölüme götürdüğünü bildiğimiz halde devam ettiğimiz alışkanlıklarımız yok mu? Yazar Eyal Winter, “Akıllı Hissetmek: Duygularımız Neden Düşündüğümüzden Daha Rasyoneldir?” adlı eserinde popüler bilim okumayı sevenler için keyifli ve düşündürücü bir içerik ortaya koyuyor.

Rasyonel duyguların faydası, büyük ölçüde başkalarının böyle duyguları fark etmesine ve daha önemlisi onların samimiyetine ikna olmasına bağlıdır. Karşımızdakinin duygularını fark etmemizin önündeki en önemli sır perdelerinden biri beyin bilimindeki en ilginç keşiflerden olan beynin yüz tanımadan sorumlu “fusiform girus” adlı özel kısmıyla ilgilidir. Yüzümüz, ruh halimizi çevremize duyurduğumuz nihai aracımızdır. Britanya’da bunu ispatlayan bir deneyde araştırmacılar, kalabalık bir devlet dairesine bir kahve makinası yerleştirdi ve her kahve alanın, yandaki kutuya 1 sterlin atmasını söyleyen bir işaret tabelası asıldı. Bir hafta sonra, alınan kahve ile kutuya atılan paraları karşılaştırdıklarında, beklendiği gibi pek çok kişinin ödeme yapmadan kahve aldığı görüldü.

İkinci hafta, araştırmacılar kahve makinasının üstüne doğrudan kahve kullanıcılarına bakan bir çift göz fotoğrafı koydu. Bu basit değişikliğin etkisi büyük oldu. Bir hafta sonra, makinadan alınan kahve ile kutuya atılan para sayısı neredeyse aynıydı. Duygularımızı belli etmek (yapay bir göz teması bile olsa) karşı tarafı etkilemede önemli bir etki yaratmıştı.

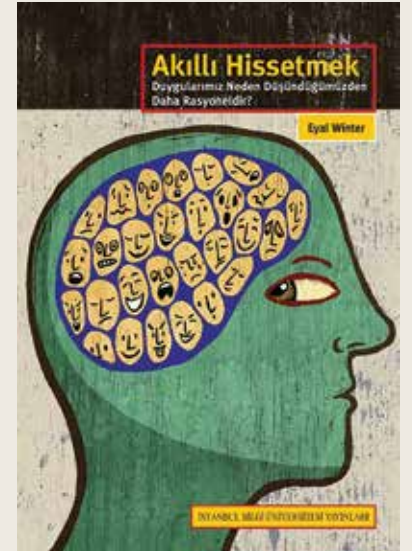
Yazar Eyal Winter, karar verme alanındaki akademik çalışmalarıyla tanınan bir bilim insanı olarak eserinde doğurganlıktan güvene, ikili ilişkilerden nörobilime pek çok farklı alana değinerek popüler bilim okumayı sevenler için keyifli bir içerik ortaya koyuyor. Eserde, “rasyonel

duygular” olarak ifade ettiği sürece değinirken, özellikle güven ve güvensizliğin duygusal kurallarla idare edildiğinin altını çiziyor. Fakat güvene dayalı kurallar, hızlı kararlar almamızı sağlarken, fazla genellemeye dayanması açısından da olumsuz bir yöne sahiptir. Güven veya güvensizlik birkaç olayla belirlenir ve sonrasında oluşan kanıyı değiştirmek çok zordur. Bu bakımdan ilginç şekilde evrendeki diğer canlılar da bize benzer davranışlar sergiler.

Birkaç yıl önce Almanya’da arılarla yapılan bir araştırmada, araştırmacılar sarı ve mavi olarak farklı renklerde boyanmış yapay çiçeklerden bir tarla yaptılar. Sarı çiçeklere nektar yerleştirildi ama mavi çiçekler boş bırakıldı. Genç arı sürüsü yapay tarlaya bırakılınca, mavi çiçek üstüne konan arılar hızla hayal kırıklığı yaşayıp başka bir çiçeğe giderken, sarı çiçeğe konan arılar nektarı emebiliyordu. Zamanla mavi çiçeğe konan arı sayısı azaldı ve bir süre sonra arılar her yapay tarlaya salındıklarında sadece sarı çiçeklere konmaya başladılar.

O noktada, araştırmacılar kuralları değiştirdi. Nektarı mavi çiçeğe yerleştirdiler ve sarı çiçekleri boş bıraktılar. Beklenti, arıların mavi çiçeklere geçmeleri gerektiğini yavaş yavaş öğrenecekleri yönündeydi ancak hiç de öyle olmadı. Arılar beslenme eksikliğinden sürekli güç kaybettiler ve en sonunda tümü ölene kadar da bu durum devam etti. Peki

ya insanlar? Sizce bizi ölüme götürdüğünü bildiğimiz halde devam ettiğimiz alışkanlıklarımız yok mu? Arı deneyi, zaman içinde kalıplaşmış bilinçaltı inançlarımızın mantıkla açıklanabilecek bireysel kararların önüne nasıl geçtiğini göstermiyor mu?



**Akıllı Hissetmek: Duygularımız Neden Düşündüğümüzden Daha Rasyoneldir?**

İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları  
Eyal Winter  
220 sayfa

## Bildiğimiz Dünyanın Sonu

Erlend Loe  
Yapı Kredi Yayınları



Eserleri yirmiden fazla dilde okunan Norveçli yazar Erlend Loe'nun unutulmaz bir modern zaman figürüne dönüşen kahramanı Doppler yuvaya dönüyor. Doppler romanının devamı niteliğindeki *Bildiğimiz Dünyanın Sonu* ormanın derinliklerinden sistemin derinliklerine uzanıyor: Çemberin içinde duramayanların bütün oyunlardan kovulduğu bir dünyada özgür kalmak mümkün mü?

Ormanın derinliklerinde geçirdiği macera dolu ayların ardından bir ailesi olduğunu hatırlayan Doppler, geyiği Bongo'yu boynuzlu hayvanlar barınağına bırakıp soluğu Oslo'da alır ancak işler planladığı gibi gitmez.

## Başkalarının Aklı

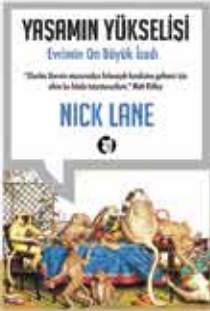
Tali Sharot  
Domingo Yayınevi



Bir girişimci, insanları sonu meçhul bir biyoteknoloji projesine milyarlar akıtmaya ikna edebilirken, bir doktor hastasını hayati bir aşıyı yaptırmaya ikna edemiyor. Bir siyasetçi zerre gerçekliği olmayan tezlerle kitleleri peşinden sürüklerken, aksini –hem de bilimsel dayanaklarıyla– sunan rakibi kimseye sözünü dinletemiyor. Neden? Çocuğumuza öğretiyor, müşterilerimizi yönlendiriyor, sosyal medyada takipçilerimizi bilgilendiriyoruz. Başkalarının fikrinden etkilenmemizde ya da kendi fikirlerimizle onları etkileyebilmemizde belirleyici olan ne? Başkalarını dinlerken beynimizde neler oluyor?

## Yaşamın Yükselişi Evrimin 10 Büyük İcadı

Nick Lane  
Aylak Kitap



DNA nereden gelir? Bilinç nedir? Nick Lane yeni bilimsel bilgilerle dolu hazine sandığını açıyor ve evrim tarihini yeniden inşa ediyor. Seksten sıcakkanlılığa ve ölüme on büyük icatla, doğanın dehasını çarpıcı bir anlatıyla ortaya koyuyor. Londra University College'da biyokimyager olan Lane bu harika kitapta ilginç ve basit bir soru soruyor: *Bildiğimiz hayatla yeryüzünün ortaya çıkmasına yol açan büyük biyolojik icatlar nelerdir?* Böyle on tane icat olduğunu savunan Lane her birinin evrimini inceliyor.

## İnsan-Odaklı Proje Yönetimi

M. Atilla Öner  
Pan Yayıncılık



Proje yönetimi, 21. yüzyılın başında tüm ülkelerdeki tüm kuruluşlar için büyük önem taşıyor. Projelerin yüzde 30-45'inin proje sahibini mutsuz edecek şekilde yarıda kalması, aslında büyük soruna işaret ediyor. Piyasada çok sayıda proje yazılımı bulunmakla birlikte, insanı sürece bilinçli bir şekilde katan yöntem eksikliği dikkati çekiyor. Bu kitapta tartışılacak yöntemin insan-odaklı olarak basit prensiplere dayanması uygulama kolaylığı yaratıyor.

## İK Yöneticilerine Tavsiyeler

Haldun Şecaattin Çetinarıslan  
Cinius Yayınevi



İK Yöneticilerine verilen tavsiyeler hiç bu kadar açık ve net olmamıştı. Yazar, araştırmalarına dayanan kitabında, yüksek lisans ve doktora eğitimi süresince işletme yönetimi ve İKY alanlarında akademik anlamda edindiği bilgileri ve 14 yıldır kamuda çeşitli yöneticilik görevlerinde kazandığı tecrübeyi birleştirerek İK yöneticilerine kıymetli tavsiyelerde bulunuyor.

## Mutluluk Fotoğrafı

Richard Yates  
Yapı Kredi Yayınları



Richard Yates'in en önemli romanlarından *Mutluluk Fotoğrafı*, anne babaları erken yaşta boşanan Grimes kız kardeşlerin hayatını çocukluklarından başlayarak takip ediyor; bambaşka kadınlara dönüşmelerini gözler önüne seriyor. Kendini mutsuz bir evliliğin içinde bulan Sarah'ya karşılık, özgür ruhlu Emily bir aşktan öbürüne savrulacak, yalnız bir kadın olarak ayakta kalmaya çalışmanın bütün zorluklarını göğüslemek zorunda kalacaktır. Amerikan rüyasının ve bu rüyanın altında ezilenlerin yazarı Richard Yates, keskin bakışını bu kez kadınların hayatlarına ve hayallerine çeviriyor.



**Ebru Taşçı Firuzbay**

Alternatif Bank İnsan Kaynakları  
Genel Müdür Yardımcısı

Marka değişim süreciyle birlikte insan kaynağı yönetimini de çalışan gelişimi odağıyla yeniden yapılandıran Alternatif Bank'ta, İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı görevine sektörün tecrübeli ismi Ebru Taşçı Firuzbay getirildi.



**Ahmet İlker Yaman**

IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği  
İzmir Bölge Koordinatörü

IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği (UIB Türkiye), yönetim kadrosuna sigorta sektörünün deneyimli ismi Ahmet İlker Yaman dahil oldu. IBS'in İzmir Bölge Koordinatörlüğüne getirilen Ahmet İlker Yaman; 1988 yılında ODTÜ Maden Mühendisliği'nden dereceyle mezun oldu.



**Alpay Selçuk**

Goodyear Lastikleri T.A.Ş.  
Tüketici Lastikleri Direktörü

Alpay Selçuk, Goodyear Lastikleri T.A.Ş. Tüketici Lastikleri Direktörü olarak atandı. 1995 yılında Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü mezunu olan ve 2003 yılında Bilgi Üniversitesinde MBA'ni tamamlayan Alpay Selçuk, 20 yıllık uluslararası deneyimi ile lastik sektörünün farklı iş kollarında çalıştı.



**İlker Özdemir**

ING Grubu KOBİ ve Ticari  
Bankacılık Satış ve Pazarlamadan  
Sorumlu Global Başkanı

ING Bank Türkiye'de, 2012 yılından bu yana Nakit Yönetimi ve Ticaret Finansmanı Direktörü olarak görev yapan İlker Özdemir, farklı ülke ve rollerde edindiği yaklaşık 20 yıllık bankacılık kariyerini ING Grubu KOBİ ve Ticari Bankacılık Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Global Başkanı olarak devam ettirecek.



**Osman Cenk Akın**

Estetik International Health Group  
CEO'su

Kariyer yolculuğuna perakende sektöründe başlayıp yeme-içme-eğlence sektörü ile devam eden Osman Cenk Akın, Nisan 2018 itibarıyla Estetik International Health Group CEO'su olarak yeni görevine başladı. Akın, bundan önce Eatly Genel Müdürü olarak görev yapıyordu.



**Burak Kılıç**

UPS Türkiye  
Yöneticisi

UPS Türkiye'nin yeni ülke yöneticisi Burak Kılıç oldu. Yeni görevinde Kılıç, UPS'in Türkiye'deki faaliyetlerinden, iş geliştirme çalışmalarından ve stratejisinden sorumlu olacak. Kılıç son olarak, Prag merkezli UPS Doğu Avrupa biriminde endüstri mühendisliği direktörü olarak hizmet veriyordu.



**Kadir Şener**

Microsoft Orta Doğu ve Afrika  
Bölgesi Kurumsal Müşteriler  
Teknoloji Strateji Direktörü

Microsoft'ta, farklı görevlerde bulunduktan sonra, son olarak Microsoft Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Bulut ve Kurumsal Çözümler Grup Direktörlüğü görevini yürüten Kadir Şener, Orta Doğu ve Afrika Bölgesi Teknoloji Strateji Direktörü olarak atandı.



**Cenk Akıncılar**

QNB Finansbank  
İnsan Kaynakları Direktörü

QNB Finansbank'ta daha önce, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri ve Gelir Yönetimi, Özlük ve Sistemsel Yetki Yönetimi Bölüm Müdürü olarak görev yapan Cenk Akıncılar, Temmuz 2018 itibarıyla bankanın İnsan Kaynakları Direktörü olarak atandı. Akıncılar Mayıs 2003'te QNB Finansbank ailesine katıldı.



**Buğra Kulak**

Sanofi Türkiye Diyabet ve Kardiyovasküler İş Birimi Direktörü

Sanofi Türkiye'nin Diyabet ve Kardiyovasküler iş birimi direktörlüğüne deneyimli isim Buğra Kulak getirildi. Boğaziçi Üniversitesi Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölümünden mezun olan Buğra Kulak, kariyerine 2001 yılında GSK şirketinde Yönetici Adayı ve Satış Temsilcisi olarak başladı.



**Kıvanç Zaimler**

Sabancı Holding Enerji Grup  
Başkanı

Sabancı Holding Enerji Grup Başkanlığı'na Kıvanç Zaimler atandı. Bu atama ile birlikte Enerjisa Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Enerjisa Üretim A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevlerini de Kıvanç Zaimler üstlenecek. Zaimler 2008'de Ticaret Direktörü olarak Enerjisa'ya katıldı.



**Ziya Erdem**

Enerjisa Enerji  
CEO'su

Enerjisa Enerji CEO'luğuna Ziya Erdem getirildi. Erdem, 1 Temmuz itibarıyla yeni görevlerine başlayacak. Erdem, U.S. International University San Diego İşletme Bölümünden mezun olduktan sonra, U.S. National University San Diego'da aynı bölüm üzerine yüksek lisans programını tamamladı.



**Serdar Öner**

CPM Yazılım  
Genel Müdürü

Bilişim sektöründe 20 yılı yakın tecrübeye sahip Serdar Öner CPM Yazılım'ın Genel Müdürlük görevine getirildi. Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Programlama mezunu olan Öner, 1996'da IBM Türkiye'de meslek hayatına başladı. Öner, 2000-2007 yılları arasında Lenovo Türkiye'de görev aldı.



## 1. Uluslararası Uygulamalı Davranış Analizi Konferansı Türkiye

22-23 Eylül 2018, Haliç Kongre Merkezi, İstanbul

Uluslararası ve ulusal düzeyde alanında uzmanlaşmış bilim insanlarının katılımıyla geçmiş ve güncel ABA (Applied Behavior Analysis-Uygulamalı Davranış Analizi), yaklaşımlarının ele alınacağı 1. Uluslararası Uygulamalı Davranış Analizi Konferansı, Türkiye’de ilk kez gerçekleştirilecek. Uygulamalı Davranış Analizi daha çok otizmlili çocuklarda uygulanan bir tedavi sistemi olarak tanımlanıyor.



## Sosyal Fayda Zirvesi

23 Eylül 2018, İstanbul

Türkiye’den ve dünyadan konuşmacıların yer alacağı Sosyal Fayda Zirvesi İstanbul buluşmasında küresel liderler ve sivil toplum aktivistleri bir araya geliyor. Organizasyon, #2030Şimdi temasıyla Sosyal Fayda Zirvesi öncesinde şu soruyu soruyor: “2030 yılında nasıl bir dünyada yaşamak istiyorum?”

<http://www.sgsistanbul.org>



## 3. Ar-Ge İnovasyon Zirvesi ve Sergisi

17-18 Ekim 2018, Lütfi Kırdar Kongre Merkezi, İstanbul

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı himayelerinde Mimar ve Mühendisler Grubu (MMG) tarafından düzenlenen etkinlik, Türkiye’nin Ar-Ge ve İnovasyon stratejilerine katkıda bulunmak, üniversite, sanayi ve kamu iş birliğini geliştirmek amacıyla gerçekleştiriliyor.

[www.argezirvesi.com](http://www.argezirvesi.com)



## Sürdürülebilir İş Ödülleri

Ekim 2018, İstanbul

5. Sürdürülebilir İş Ödülleri, sosyal, ekonomik ve çevresel konularda önemli etkiler yaratan başarılı projeleri geniş kitlelerle paylaşarak Türkiye’de sürdürülebilirlik dönüşümünü teşvik etmeyi amaçlıyor. Bu yıl ilk kez “Yılın Sosyal Girişimi”, “Kadının Güçlendirilmesi” ve “Çalışan Katılımı/Bağlılığı” başlıkları ödül kategorilerinde yer alıyor.

<https://surdurulebilirisodulleri.com/2018/>



## ISKİF - İstanbul Kariyer ve İstihdam Fuarı

01 – 03 Kasım 2018, İstanbul Fuar Merkezi, Yeşilköy

İstanbul Fuar Merkezi ev sahipliğinde gerçekleştirilecek, uluslararası katılımcıların ve davetlilerin yer alacağı İSKİF İstanbul Kariyer ve İstihdam Fuarı, kurumlar, işverenler, çalışanlar ve öğrencileri buluşturuyor. Bir b2b iş etkinliği olan İSKİF, İstanbul Dünya Ticaret Merkezi A.Ş. tarafından organize ediliyor.

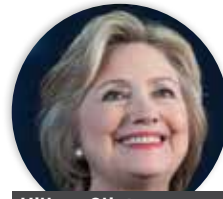




Rahmi Koç

Koç Holding Onursal Başkanı

"Yaşadığımız çağda başarılı olmak için ya herkesin yaptığını daha iyi yapacaksınız ya da kimsenin yapmadığı, yepyeni bir şey yapacaksınız."



Hillary Clinton

Politikacı

"Ben de evde oturup kurabiye ve çay yapabilirdim ama mesleğimi yapmayı seçtim. Bu şekilde eşimden daha önce toplumsal hayatta rol aldım."



Jeff Bezos

Amazon'un Kurucusu

"Bir şirketin markası, bir kişinin itibarı gibidir. Zor işleri iyi bir şekilde yapmaya çalışarak itibar kazanırsınız."



Mark Zuckerberg

Facebook'un Kurucusu

"Hızla gelişen dünyada, başarısız olması kesin olan bir strateji varsa o da risk almamaktır."



Steve Jobs

Apple'un Kurucusu

"Basit, karmaşıktan daha zor olabilir. Bir işi basitleştirmek için düşüncelerinizi sadeleştirmeniz gerekir. Bu da çok çaba gerektirir."



Sunay Akın

Yazar

"Bir ülkede gençler okul kazanmayı düşünüyor, o ülkenin okulları ise gençleri nasıl kazanacağını düşünmüyorsa, aydınlanmadan söz edilemez."



## ABONE FORMU

Adı, Soyadı: \_\_\_\_\_

Firma Unvanı: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Faks: \_\_\_\_\_

E-posta: \_\_\_\_\_

Adet: \_\_\_\_\_

Fatura kime kesilecek: ☐ Şahsa ☐ Firmaya

TC. Kimlik Numarası: \_\_\_\_\_

Vergi Dairesi: \_\_\_\_\_

Vergi Numarası: \_\_\_\_\_

Yurt içi yıllık abonelik bedeli: 100 TL.

BİR PERYÖN YAYINIDIR

## Ödeme Seçenekleri

Banka havalesi için IBAN numaramız:

TR35 0006 7010 0000 0064 4761 44

Abonelik işlemlerinizi gerçekleştirebilmek için formu doldurup, banka havale dekontunuzla birlikte PERYÖN'ün (216) 368 13 19 numaralı faksına göndermenizi rica ederiz.

## PERYÖN

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Üst Bostancı Mah. Yalıyolu Sok. No: 54 İsmail Ergin İş Merk. B Blok Kat: 4  
Kadıköy / İstanbul

Tel: (216) 368 00 79 • Faks: (216) 368 13 19

www.peryon.org.tr



bugün:  
yarın,  
gelecek...

**PERYÖN**  
26. İNSAN YÖNETİMİ  
KONGRESİ  
1-2 Kasım 2018  
Lütfi Kırdar, İstanbul

www.peryonkongre.com

# gelecek misin?

Fikirlerin, önerilerin önemli. Gelecek sensin biliyoruz.  
Zengin içerik, insan yönetimi trendleri ve  
gündeme dair her şey. Uzmanlar ile bir araya gelme  
ve tanışma ortamı, benzersiz bir 'net-work' platformu.  
Yeni iş ve iş birliği fırsatları. İnsana dair en güzel,  
en eğlenceli fikirler. Hepsi kongrede.

Sen dahil 3.000 kişi orada olacağız.  
Geleceksin biliyoruz...

Siz de  
gelecekte  
yerinizi almak için  
**Erken Kayıt**  
fırsatlarını  
kaçırmayın